

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Карти розвитку кар'єр співробітників у системі управління  
персоналом

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Maps of Employee Career Development in the HR Management System

Виконав: студент 2 курсу магістратури,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і  
адміністрування Семашко М.А.  
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Л.М. Бухаріна  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2022

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
 Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
 Рівень вищої освіти магістр  
 Спеціальність 073 Менеджмент,  
 освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри  
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Михайлу Андрійовичу Семашку

1. Тема роботи Карти розвитку кар'єр співробітників у системі управління персоналом

керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна проф., д.е.н.  
 затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ – 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність і зміст системи управління персоналом; 1.2. Моделі та методи системи управління персоналом; 1.3 Складові планування процесу розвитку персоналу; 2 Розділ – АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»; 2.2 Особливості стратегії

управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»; 2.3 Аналіз факторів впливу на управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»; 3 Розділ – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу ПАТ «Запоріжсталь»; 3.2 Управління кар'єрою на основі карти розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	07.10.2022 р.	07.10.2022 р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.10.2022 р.	28.10.2022 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.11.2022 р.	25.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 07.10.2022 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент \_\_\_\_\_ М.А.Семашко  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається: 113 с., 18 рис., 22 табл., 46 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета кваліфікаційної роботи магістра: розробка практичних рекомендацій щодо планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, балансовий, розрахунковий.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що відповідно до стратегії розвитку підприємства, керівництво має приділяти особливу увагу системі управління та розвитку персоналу, які забезпечують реалізацію всієї стратегії. Необхідність розробки ефективної системи управління персоналом, яка має за мету безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналом та методичні основи управління розвитком та оцінки персоналу. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу систему управління персоналом досліджуваного підприємства та її ефективність, а також запропоновано шляхи удосконалення процесу управління кар'єрним розвитком співробітників досліджуваного підприємства в системі управління персоналом через використання карт розвитку кар'єри.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК, КАРТА РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ**

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 113 pp., 18 fig., 22 tab., 46 sources.

The process of managing human resources at PAT "Zaporizhstal" is being further developed.

The aim of the work is developing the practical recommendations for the improved system of managing human resources at the enterprise.

Methods of maintenance such as descriptions, operations, balance sheets, functions, the method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates. were used.

The relevance of those works is in the fact that, in accordance with the strategy of the development of the enterprise, it is necessary to pay particular attention to the respect for the system and development of human resources, which will neglect the reality of all the strategies. The lack of predictability in the development of the effective system for managing human resources, which is due to the fact that there is no interruption in the development of these characteristics of the staff, the formation of an intellectual capital and impervious to the reality of the strategic plans of the enterprise.

The theoretical aspects of managing human resources were examined. On the basis of theoretical material, a different system of management of human resources of pre-declared enterprise and its effectiveness, as well as the planned steps to improve the polity of pre-declared enterprise in the field of personnel management can be used in the working process of the plant.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, BUSINESS ACTIVITY,  
EFFICIENCY, STAFF DEVELOPMENT

## ЗМІСТ

	ВСТУП.....	
7	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....12	
	1.1. Сутність і зміст системи управління персоналом.....12	
	1.2. Моделі та методи системи управління персоналом.....23	
	1.3. Складові планування процесу розвитку персоналу.....31	
	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....4	
3	2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»...43	
	2.2. Особливості стратегії управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».....62	
	2.3. Аналіз факторів впливу на управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь».....7	
4	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....80	
	3.1. Рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу ПАТ «Запоріжсталь».....8	
1	3.2. Управління кар'єрою на основі карти розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».....9	
4	ВИСНОВКИ.....9	
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....105	

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку інформаційної та креативної економіки перше місце серед чинників виробництва посідає людський капітал. Виняткового значення набувають освіта і навчання, високий рівень управління персоналом, нарощування, відтворення та розвиток людського капіталу. Саме ці чинники є необхідною умовою високого конкурентного статусу країни та економічного прогресу.

Нині успіх провідних підприємств у розвинених країнах пов'язаний зі створенням високоефективних механізмів управління персоналом на рівні організації, в основі формування яких – комплексний, стратегічний підхід до використання і розвитку кадрового потенціалу.

Персоналу організації належить важливе місце як інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм якого він є. Саме працівники організації, їх професійно-кваліфікаційний рівень, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці не просто для виконання поставлених завдань, а й для генерування нових прогресивних ідей, способів удосконалення власної діяльності стають усе більш вагомим чинником конкурентоспроможності організації.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії організації. Вона розробляється з урахуванням перспектив розвитку підприємства і має своєю метою підтримку реалізації її стратегічних цілей і завдань.

У більш глобальному сенсі стратегічне управління персоналом націлене на визначення напрямків руху організації у мінливому зовнішньому середовищі з урахуванням орієнтації на задоволення власних комерційних потреб, а також індивідуальних і колективних потреб її членів, шляхом розробки та реалізації цілісної, дієвої кадрової політики у сфері управління персоналом.

В сучасних умовах відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій та загальної компетентності. Пов'язано це з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці. Усе це можливе за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії.

Відповідно до стратегії розвитку підприємства, яка передбачає функціонування підприємства в умовах стабільного розвитку та послідовного вдосконалення, керівництво має приділяти особливу увагу системі розвитку персоналу, які забезпечують реалізацію всієї стратегії. Необхідно власними силами формувати та розвивати у працівників певні здібності та практичні навички, які забезпечують гідний рівень виконання виробничих функцій та завдань, трансформуються у продукцію, яка надходить до споживачів, та формують фінансові результати діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність розробки на мікрорівні ефективної системи управління персоналом, яка має за мету безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства.

Таким чином, саме система управління персоналом підприємства обумовлює, яким чином загальна організаційна стратегія може бути реалізована на практиці, є її рушійною силою.

Питання управління персоналом завжди були в центрі наукових досліджень. Методологічним та прикладним питанням щодо дослідження проблем ефективного управління персоналом присвячено наукові роботи відомих українських та зарубіжних вчених: П. Друкер, К. Арджиріс, Р. Лайкер, Ф. Херцберг, Р. Лікард, Р. Блейк, А. Афонін, А. Базилук, О. Грішнова, М. Долішній, Т. Заяць, Е. Лібанова, В. Лич, В. Онікієнко, С.



Пирожков, Л. Шаульська, Г.Опанасюк, Л. Батченко, Є. Бельтюков, Д. Богиня, О. Грیشнова, В. Гончаров, Т. Максимова, О. Новікова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Прокопенко, О. Уманський, А. Чухно, В. Смолькова, Л. Пашко та ін. Цими авторами розглянуто, зокрема, проблеми теоретико - методологічних засад управління персоналом та їх розвитком, з'ясування їх ролі й місця в сучасних соціально-економічних системах.

Проте, слід зазначити, що дослідженню практичних аспектів впровадження стратегічного підходу до управління персоналом як вітчизняних, так і зарубіжних компаній приділена недостатня увага. Формування системи стратегічного управління персоналом, яка б відповідала потребам організації, швидкозмінним умовам зовнішнього середовища, стало особливо важливою складовою діяльності менеджерів більшості компаній, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення аналізу ефективності системи управління персоналом в контексті його розвитку, саме стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

Основні завданнями, що були вирішені у ході дослідження:

- розглянуто сутність розвитку персоналу та базові підходи до його забезпечення;
- охарактеризовано основні моделі та методи управління персоналом;
- розглянуто основні аспекти розробки стратегії управління персоналом;
- досліджено систему показників ефективності прогнозування та планування розвитку персоналу;
- проаналізовано економічно-організаційну характеристику підприємства;
- проведено вивчення стану персоналу на підприємстві, його руху, систему освіти й професійної підготовки персоналу;
- визначено основні проблеми та недоліки стратегії управління персоналом на досліджуваному підприємстві;

- визначено види, типи та методи професійного навчання працівників на виробництві, їх переваги і недоліки;

- запропоновано базові основи планування й організації професійного навчання персоналу, його трудової кар'єри та роботи з кадровим резервом на основі карт розвитку кар'єр співробітників.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є ефективність системи управління персоналом в контексті його розвитку.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління персоналом, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження:

- метод логічного узагальнення; системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод; метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок; багато факторний аналіз; індексний метод; метод угруповань (при розробці шляхів вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом досліджуваного підприємства).

Інформаційною базою дослідження є: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності досліджуваного підприємства; офіційні дані Державного комітету статистики України; законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України; нормативні документи; аналітичні огляди; статистичні звіти.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів. Більш повні дослідження було проведено на базі ПАТ

«Запоріжсталь». Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Сутність і зміст системи управління персоналом

Стрімкий розвиток сучасного глобалізованого суспільства супроводжується динамічними змінами у сфері економіки й управління, що обумовлює об'єктивну необхідність трансформації національних економічних систем. Під впливом науково-технічних чинників, інтелектуалізації та інформатизації всіх сфер виробництва актуалізується потреба усвідомлення оновленої ролі людини і змісту її діяльності у зазначених процесах. Поряд із тенденцією зростання значущості людського капіталу в суспільному виробництві, підвищення вимог до якості та компетентності робочої сили, суттєво посилюється значення комплексної системи управління персоналом, що має забезпечувати економічну ефективність на всіх рівнях національної економіки у нових умовах [19].

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Вивчення людських ресурсів має велике значення для оцінки ринку праці й розробки відповідної демографічної політики з метою впливу на процеси відтворення населення та його зайнятості [7].

Людські ресурси – та частина людського потенціалу, яка має безпосереднє відношення до людей, які складають персонал організації. Це знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці.

Управління людьми являє собою компонент управління будь - якої організації нарівні з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Але за своїми характеристиками люди суттєво відрізняються від інших використовуваних ресурсів і, відповідно, потребують особливих методів управління [1].

Управління персоналом (УЛР) можна визначити як стратегічний і логіко - послідовний підхід до управління найбільш цінним активом організації: працюючими там людьми, які колективно та індивідуально вносять внесок у вирішення завдань організації.

Управління персоналом – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей.

Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному: – люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім; – люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації; – трудове життя людини в сьогоdnішньому суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Хоч які б були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу вискоефективної роботи домогтися неможливо.

Через це управління персоналом зазнало радикальних змін. Формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Це форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний

фактор виробництва. Цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб.

Сьогодні людей трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління персоналом, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визначає потребу капіталовкладень в їхнє формування і розвиток.

На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми (організації).

Через це витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Важливою складовою управління людськими ресурсами є професійний розвиток персоналу [14].

Професійний розвиток людських ресурсів – це процес підготування співробітників до виконання нових виробничих функцій, отриманню нової посади, вирішенню нових питань. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є:

- первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;

- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Проблематику ефективного управління персоналом досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці. Проаналізуємо зміст категорії управління персоналом в сучасній літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Зміст категорії управління персоналом в сучасній літературі

Автор	Визначення
Армстронг М. [2]	«Управління персоналом (УЛР) можна визначити як стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно та індивідуально вносять внесок у вирішення завдань підприємства».
Зайцева Т.В.[12]	«УЧР - це наука і галузь практичної діяльності, спрямована на виявлення закономірностей і факторів, розробку методів і технологій, які дозволяють організації максимально ефективно залучати і використовувати людські ресурси, формувати бажане виробниче поведіння співробітників при найбільш повному і якісному досягненні організаційних і особистих цілей».
Грехем Х.Т., Беннетт Р.[5]	«Управління персоналом являє собою людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями.
Драфт Р.Л. [8]	«Термін управління персоналом (УЛР) відноситься до діяльності організації по залученню, підготовці та збереження ефективної робочої сили».
Щербина В.В. Філонович Р.С.[52]	«Напрямок управлінської діяльності у якому людський компонент (або персонал) ділової організації розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування і розвитку, фактор її ефективності і зростання, засіб досягнення стратегічних цілей ділової організації».
Щокін Г.В. [53]	«Управління персоналом -- частина кадрової політики, що включає взаємопов'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту.

Отже, спираючись на думки вчених, можна зробити висновок, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Таблиця 1.2

### Основні характеристики управління персоналом

Ознака	Зміст
задоволення потреби в стратегічному підході до управління персоналом	дозволяє привести у відповідність діяльність організації по реалізації стратегічних цілей
застосування всебічного і логічно послідовного підходу до забезпечення взаємної підтримки теоретичних методик і практики трудової зайнятості	шляхом розвитку інтегрованої теорії і практики ЛР
розглядання працівників як активу або людського капіталу	забезпечується можливість навчання та розвитку «розумної організації»
поділ працівниками інтересів роботодавця, навіть якщо вони не збігаються з власними	внесок у діяльність організації

Концепція управління персоналом це система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона конкретизується через кадрову політику. Основні цілі управління персоналом:



1) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

2) забезпечення соціальної ефективності колективу.

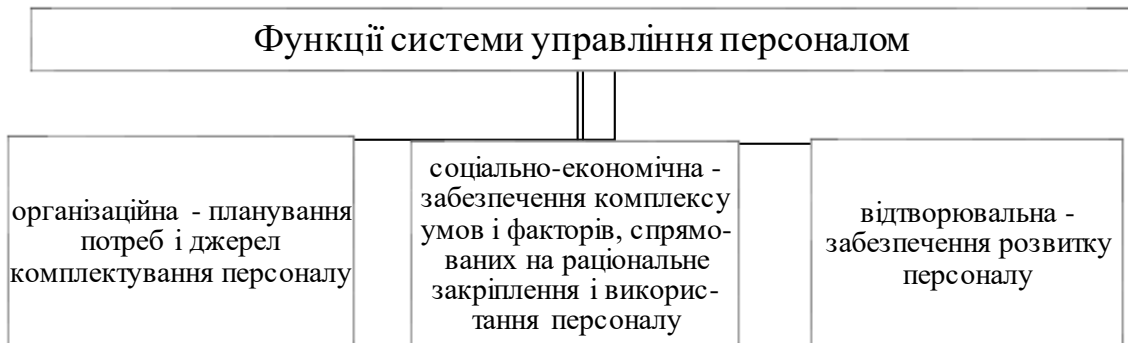


Рис. 1.1 Функції системи управління персоналом [розробка автора]

Управління персоналом має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу [15].

Таблиця 1.3

### Завдання управління персоналом

Завдання	Елементи завдання
Визначення потреб підприємства в персоналі і підбір персоналу	- складання штатного розкладу; - складання вимог до робочих місць; - оцінка ситуації на ринку праці; - визначення зовнішніх і внутрішніх джерел персоналу; - залучення кандидатів на вакантні посади; - відбір кандидатів.
Розвиток персоналу	- адаптація персоналу; - управління професійною кар'єрою співробітників; - створення кадрового резерву; - розвиток корпоративних компетенцій; - розвиток професійних компетенцій; - створення системи мотивації; - створення системи навчання та перепідготовки кадрів; - забезпечення сприятливих матеріально-технічних і фінансових умов для навчання.
Оцінка персоналу	- визначення вимог до компетенцій персоналу; - визначення відповідності наявного рівня компетенцій персоналу вимогам; - атестація персоналу.
Управління результативністю персоналу	- створення корпоративної культури, що сприяє досягненню цілей організації;

	- аналіз і нормування робіт; - розробка ключових показників результативності для співробітників компанії; - управління знаннями
Організаційний розвиток персоналу	- аналіз і оцінка організації; - оптимізація оргструктури; - вирішення конфліктів в організації; - проектування робочих місць

Основні принципи системи управління персоналом в сучасних умовах:

- змістовність праці;
- справедливе винагородження і визнання власної праці;
- демократизація діяльності персоналу;
- формування сприятливого мікроклімату в колективі.

Існує цикл УЛР, який складається з чотирьох основних процесів або функцій, що виконуються в будь-якій організації:

- відбір – відповідність наявних людських ресурсів робочим місцям;
- атестація – управління показниками діяльності;
- винагорода – стимулювання організаційних показників роботи;
- розвиток – розвиток високоякісних працівників.

Зобразимо схематично цикл управління персоналом(рис.1.2).

Потрібна більш широка, всебічна і стратегічна перспектива для людських ресурсів організації. Ці труднощі створили потребу в якійсь довгостроковій перспективі управління людьми і в погляді на людей швидше як на потенційний актив, ніж як на змінні витрати [9].

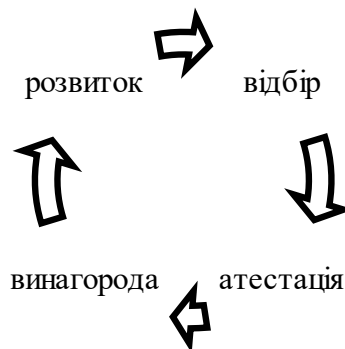


Рис. 1.2 Цикл управління персоналом [розробка автора]

Управління персоналом володіє двома характерними особливостями:

- велика частина відповідальності за забезпечення конкурентоздатної стратегії і політики у відношенні ЧР лежить на керівниках середньої ланки;
- працівники повинні виробляти правила, які спрямовують на розвиток діяльності персоналу і застосовуються таким чином, щоб посилити конкурентоспроможність організації.

Менеджерів з персоналу дедалі частіше називають менеджерами з людських ресурсів. Часто це означає лише зміну назви, але поступово більша частина філософії УЛР, схоже, все ширше впроваджується в повсякденну практику і образ думок професіоналів у сфері персоналу.

Впровадження ідей в практику УЛР включає в себе стратегічну інтеграцію, розробку узгодженого і послідовного набору методів для служби зайнятості і досягнення прихильності. Це вимагає високого рівня рішучості і компетентності на всіх рівнях управління, сильної та ефективної служби УЛР, укомплектованої людьми, орієнтованими на бізнес. Цим критеріям, можливо, важко задовольняти, особливо коли пропонована УЛР культура вступає в конфлікт з корпоративною культурою і традиційними установками і поведінкою керівників [48].

Деякі науковці заявляють, що розробка інтегрованих стратегій УЛР, центральна характеристика УЛР, складна, якщо не неможлива, в організаціях, де відсутнє реальне сприйняття стратегічного напрямку. Ділові стратегії, там, де вони формулюються, як правило, визначаються вимогами продукту-ринку, приводячи до розвитку виробів і систем. Абсолютно ясно, що, для того щоб це забезпечити, пріоритети віддаються отримання фінансових ресурсів та підтримання міцного фінансового підстави. Питання людських ресурсів часто відходять на другий план.

Одні і ті ж методи відбору, аналізу компетентності, управління показниками діяльності, навчання, розвитку керівників і управління винагородами використовуються як в УЛР, так і в управлінні персоналом.

Управління персоналом, так само як м'який варіант УЛР, надає значення процесів комунікації та участі у системах відносин працівників.

Порівняємо більш детально відмінності між поняттями управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами(табл.1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика понять «управлінням персоналом» та «управлінням людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління персоналом
розглядає окремого працівника	розглядає персонал як єдиний колектив
акцентує увагу на менеджерах	акцентує увагу на рядових працівниках
індивідуалістичний підхід	колективістський підхід
завдання – інвестиції в розвиток працівників	завдання – економія на працівниках
горизонтальне управління підлеглими	вертикальне управління підлеглими
децентралізована кадрова служба	централізована кадрова функція
мета: сполучення людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями організації	мета: забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці і в потрібний час

Відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами можна розглядати, скоріше, як питання розстановки акцентів і різниці підходів, ніж питання відмінності по суті [14].

Управління персоналом – це вид діяльності, спрямований насамперед на працівників, які не є керівниками, УЛР орієнтоване менш чітко, але воно, безумовно, більше націлене на керівних працівників.

УЛР - це набагато складніша діяльність самих керівників підрозділів, в той час як керівництво персоналом прагне вплинути на них.

УЛР підкреслює важливість того, щоб вищі керівники були залучені в управління культурою, в той час як управління персоналом завжди з підозрою

відносилося до розвитку організації і пов'язаним з цим унітарною, соціально та психологічно орієнтованих ідей.



Рис. 1.3 Рівні управління працівниками підприємства [розробка автора]

Можливо, найбільш значущим відмінністю є те, що концепція УЛР ґрунтується на філософії, орієнтованій на бізнес і менеджмент. УЛР претендує на те, щоб бути стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки, який розробляється і проводиться в життя всіма керівниками для просування інтересів організації.

УЛР розглядається як цілісний підхід, що зачіпає загальні інтереси організації: інтереси її членів визнаються, але підпорядковуються інтересам організації. Звідси те значення, яке надається стратегічній інтеграції і сильній культурі, які впливають з бачення менеджерів вищої ланки і вимагають, щоб люди були прихильні такої стратегії, могли б адаптуватися до змін і відповідали б розробленій корпоративній культурі.

УЛР можна розглядати як підхід до традиційного управління персоналом. При порівнянні УЛР з управлінням персоналом виявляється більше схожості, ніж відмінностей.

Однак такі поняття, як стратегічна інтеграція, управління культурою, прихильність, сукупна якість, інвестування в людський капітал, спільно з філософією об'єднання (збігу інтересів керівництва і працівників) є основними складовими частинами моделі УЛР. І така модель відповідає тому, як організації ведуть бізнес і управляють своїми ресурсами в існуючому сьогодні оточенні.

Все ширше використовується в організації поняття управління персоналом. Це відбувається завдяки тому, що все більше і більше людей відчують, що це узгоджується з реаліями життя організацій.

Справжні професіонали в сфері персоналу або УЛР просто продовжували робити те, що вони завжди робили, але намагалися робити це краще.

Робота з персоналом завжди включала в себе стратегічні питання, і сучасний акцент на стратегічних аспектах просто представляє ще одну зміну в оточенні, до якого пристосовується менеджер по персоналу, підвищуючи рівень своєї компетентності, необхідний в новій ситуації [11].

Управління персоналом є продовженням управління персоналом.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що:

- по перше, процес взаємовідносин є двостороннім;
- по друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються;
- по третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати впродовж 30 - 50 років;
- по четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Отже, управління персоналом є важливою складовою управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером

відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління.

## 1.2. Моделі та методи системи управління персоналом

В сучасних умовах у світовій управлінській практиці застосовуються різноманітні персонал-технології, моделі кадрового менеджменту, націлені на більш повну реалізацію трудового і творчого потенціалу для досягнення загального економічного успіху і задоволення особистих потреб працівників[13].

В цілому сучасні моделі управління персоналом можна поділити на технократичні, економічні, сучасні.

Фахівці та дослідники розвинених країн виділяють такі моделі управління персоналом:

- управління за цілями;
- управління за допомогою мотивації;
- рамкове управління;
- управління на основі делегування;
- партисипативне управління;
- підприємницьке управління.

Управління за допомогою мотивації спирається на вивчення потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників, а також на можливість інтеграції мотивації з виробничими вимогами і цілями організації. Кадрова політика при такій моделі орієнтується на розвиток людських ресурсів, зміцнення морально-психологічного клімату, на реалізацію соціальних програм.

Мотиваційний менеджмент – це побудова системи управління на основі пріоритетів мотивації, на основі вибору ефективної мотиваційної моделі [40].

Рамкове управління створює умови для розвитку ініціативи, відповідальності і самостійності працівників, підвищує рівень організованості і комунікацій в організації, сприяє зростанню задоволеності працею і розвиває корпоративний стиль керівництва.

Більш досконалою системою управління персоналом є управління за допомогою делегування, при якому передаються співробітникам компетенція і відповідальність, право самостійно приймати рішення і здійснювати їх.

У сучасній науці і практиці менеджменту, як свідчить проведений вище аналіз, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення і пошуку нових підходів, концепцій, ідей в області управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій.

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві, спрямовано на оптимізацію кадрової політики та забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, й передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Проаналізуємо переваги та недоліки підходів щодо управління персоналом (табл. 1.5).

Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства. З усіх моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, найбільш характерні японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі. Багато японських компаній, виходячи з матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом



на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. На вибір цієї або іншої управлінської моделі впливають тип бізнесу, корпоративна стратегія і культура, організаційна середовище. Модель, що успішно функціонує в одній організації, може виявитися зовсім не ефективною для іншої, так як не вдалося інтегрувати її в організаційну систему управління [13]. Метод досліджень Чикагської школи бізнесу (США) – навчання шляхом розробки реальних проектів для реально діючих фірм на основі створення мікрогруп із студентів і викладачів.

Таблиця 1.5

## Переваги та недоліки підходів щодо управління персоналом

Підходи	Переваги	Недоліки
Чикагська школа бізнесу (США)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень фундаментальної підготовки;</li> <li>- гнучкість програм і змісту навчання;</li> <li>- конкуренція серед слухачів;</li> <li>- конкуренція серед викладачів ;</li> <li>- формування надійних практичних навичок аналізу, обговорення концепції прийняття рішень;</li> <li>- співробітництво з компаніями, що розробляють для них комплекти пропозицій;</li> <li>- розвиток самостійності, відповідальності за результати, уміння працювати в складі тимчасових проектних груп.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність створення великого банку публікацій, що можуть бути предметом дослідження з конкретних дисциплін;</li> <li>- підвищені вимоги до викладачів, що повинні сполучити навички в педагогіці, дослідницькій діяльності, консалтингу і практичне уміння;</li> <li>- надмірна індивідуалізація навчання, як результат - різний рівень кваліфікації;</li> <li>- складність встановлення і підтримки взаємовигідних відносин із компаніями.</li> </ul>
Підхід Кейп-Таунського університету (Південна Африка)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практична спрямованість: вивчається те, що корисно і відноситься до справи;</li> <li>- гарне знання студентами проблем і реального досвіду, інструментів менеджменту;</li> <li>- економія витрат на утримання викладачів;</li> <li>- проведення значної кількості занять безпосередньо в компанії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складності формування команди викладачів;</li> <li>- різний рівень викладання і методика;</li> <li>- порушення логіки оволодіння навчальним планом через зайнятість викладача;</li> <li>- недостатній рівень фундаментальної підготовки студентів.</li> </ul>

	- діючі зв'язки навчального закладу з компанією.	
Японський підхід	- чітка орієнтація навчання на практику роботи в конкретній компанії; - висока мотивація навчання; - відсутність бар'єрів між навчанням і практикою; - висока віддача від навчання, оскільки воно здійснюється під визначені посади; - сприятливі матеріально-технічні і фінансові умови для навчання.	- недостатня фундаментальна підготовка, перевищення ролі прикладних дисциплін; - вузький світогляд навчання, складності застосування знань і умінь в інших країнах і на більш високих рівнях менеджменту; - висока вартість навчання в розрахунку на одного студента.

Американські вчені продовжують ставити і розробляти реальні проблеми менеджменту. Американська практика підбору керівних працівників робить головний акцент на високі організаторські здібності, а не тільки на знання фахівця.

США - основна увага приділяється спеціалізованим знанням і фаховим навичкам.

Особливості добору кадрів у США:

- 1) Орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів.
- 2) Просування по службі в зв'язку з цим відбувається тільки по вертикалі.
- 3) Для потенційних кандидатів обов'язковим є тестування для виявлення рівня фахової підготовки.
- 4) Прийнятого робітника знайомлять із його обов'язками в рамках його спеціалізації і повноважень і не знайомлять із діяльністю фірми в цілому.

Підхід Кейп-Таунського університету (Південна Африка) – полягає в тому, щоб залучити до викладання не окремих тим, а цілих курсів менеджерів-

практиків, що мають певні педагогічні здібності, часто - прямо в них на робочому місці.

Японський підхід до навчання менеджменту – орієнтований переважно на підготовку спеціалістів у навчальних центрах в окремих компаніях, орієнтуючись переважно на власний досвід фірми.

За останні два десятиліття Японія зайняла лідируюче положення на світовому ринку. На її частку припадає 44,5% загальної вартості акцій всіх країн світу. І це при тому, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі. Однією з головних обставин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага оточуючих). Тому і винагорода за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. З їхньої точки зору, поведінку менеджера і прийняття їм рішень цілком залежить від ситуації. Головне в управлінському процесі – це вивчення аспектів обстановки, що дозволяють менеджеру прийняти правильне рішення. До розвитку в Японії капіталістичного методу виробництва їй було притаманне зрівняльна винагорода за працю. Становлення машинного виробництва зажадало розробки системи мотивації праці з урахуванням сформованого прагнення працівників до зрівнялівки та особистого вкладу кожного з них. Вихід було знайдено в розробці системи оплати праці працівників за вислугою років [51].

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми. В основі його лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників. Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю.

У всіх сферах японської економіки у даний час діють групи якості, в які крім робітників включаються майстри й інженери. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти.

Критерії добору робітників:

- 1) суміщення професій;
- 2) здатність працювати в колективі;
- 3) розуміння значення своєї праці для загальної справи;
- 4) уміння вирішувати виробничі проблеми і погоджувати рішення різноманітних задач.

Порівняємо бюрократичну та патерналістську моделі управління персоналом (табл. 1.6).

Підсумовуючи все вище сказане слід зазначити, що світовий досвід управління персоналом є дуже важливим для України. Багато проблем – і економічних, і соціальних – стали для нашої країни такими гострими через нестачу високопрофесійних, а водночас патріотично налаштованих кадрів.

Таблиця 1.6

#### Характеристика моделей управління персоналом

Підхід	Бюрократична модель (Західна Європа та США)	Патерналістська модель (Японія)
Людський фактор	Вузька спеціалізація, навчання конкретним навичкам, формалізована оцінка, низькі витрати на навчання	Загальна освіта, безперервне навчання, неформалізовані оцінки, великі витрати на навчання
Трудовий ринок	На першому місці – зовнішні фактори, тимчасовий найм, спеціалізована кар'єра	На першому місці – внутрішні фактори, довічний найм, неспеціалізована кар'єра
Відданість	Відданість професії, прямі контракти з персоналом, зовнішні стимули, індивідуальні робочі завдання та відповідальність	Відданість фірмі, внутрішні стимули, групова орієнтація в роботі

Поки український менеджмент не сприйме цінностей, правил і етичних норм, чинних у цивілізованому світі, разом із тим зберігаючи та використовуючи національні моральні надбання, отримані через релігію,

історичну культуру, не опанує сучасні методи управління трудовими ресурсами, доти нам буде важко зробити суттєвий крок вперед.

Для України має особливе значення огляд докорінних змін, які відбулися у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи. Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління. Звідси на передній план виходить необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу [25].

Щоб сконструювати модель менеджменту для України, слід розглянути кризові явища у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та перехідного періоду.

Досліджуючи особливості українського менеджменту, слід зазначити, що в державі наявна криза управління. Одна з її причин – втрата керованості внаслідок порушення соціальних структур через надмірну централізацію [18].

Ще однією причиною кризи управління є те, що плановій економіці не вдалося сформувати в українському менеджменті традиції точності, пунктуальності, здатності до управління своїм часом і часом підлеглих, створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності, тощо.

За нових економічних умов неабиякого значення набуває практичне використання закордонного досвіду управління трудовим потенціалом. Практика закордонних західних корпорацій свідчить, що на систему управління трудовим потенціалом впливають економічні та соціально-політичні, техніко-організаційні й особистісні чинники. Під впливом цих факторів та взаємодії двох моделей менеджменту західної та східної моделі сформувалися нові концептуальні підходи до системи управління трудовим потенціалом, які базуються на трьох засадах: інновацій, інтеграції та інтернаціоналізації [45].

Великого значення набуває профорієнтаційна робота. Нині у країнах з розвинутою ринковою економікою існує розгалужена мережа різноманітних служб профорієнтації, пріоритетним завданням є підготовка до майбутньої

роботи і кар'єри через ознайомлення з професіями, об'єднання носіїв академічних та професійно-технічних знань, завчасного вибору професій і профвідбору на основі використання тестів та спеціальної апаратури. Закордонний досвід свідчить, що в країнах з розвинутою ринковою економікою держава бере на себе основне фінансове навантаження підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави і підприємства. Взаємодія держави і підприємства передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування і забезпечення тощо [54].

Основні висновки і результати, отримані в ході дослідження, зводяться до наступного:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту;
- стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників; участь у розробці організаційної стратегії.

Принципами побудови сучасної системи управління людським ресурсами є:

- ефективність відбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;

- професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб підприємства;
- швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [19].

Було б доцільно вважати, що в українському менеджменті слід спиратися насамперед на гуманістичну традицію західної управлінської думки. В якій головним інструментом управління персоналом виступає повага до людини, прагнення до досконалості, корпоративна культура. Особливе значення має максимально можливе використання трудового потенціалу суспільства. Вклад коштів в навчання і розвиток професійних кадрів та ін.

Управління персоналом підприємств України для ефективної діяльності потребує радикальних змін [47].

В економічному аспекті перетворення повинні забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного удосконалення підприємств.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом повинні бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей працівників підприємства, а також а створення сприятливої психологічної атмосфери.

Отже, використовуючи досвід економічно розвинутих країн і свій власний досвід, Україна має шанс створити свою ефективну модель управління персоналом, яка базується на тому, щоб допомогти людині знайти таку роботу, яка допомагає їй природним здібностям і використати повністю свій потенціал.

### 1.3. Складові планування процесу розвитку персоналу

Теоретично, стратегія управління персоналом може як впливати, так і підпадати під вплив ділової стратегії. На практиці, однак, працює в основному останній варіант, і більшість стратегій управління персоналом визначається діловими стратегіями, які, у свою чергу, керуються питаннями товарно-

ринкового й фінансового характеру. Проте стратегії управління персоналом все-таки здатні внести корисний і істотний внесок на етапі формулювання ділових стратегій, наприклад, у сфері ресурсів. Значення цього внеску підвищується в умовах спонтанного й еволюційного розвитку стратегічного процесу, при якому стратегічні питання управління персоналом вирішуються в міру виникнення в процесі формулювання й реалізації корпоративної стратегії [3].

Класифікувати зазначені питання можна в такий спосіб:

- «вищі» питання першого порядку, що стосуються довгострокового напрямку розвитку підприємства або масштабу його діяльності;
- «нижчі» питання другого порядку, зосереджені на внутрішніх операційних процедурах і тому, як фірма організована для досягнення своїх цілей;
- «нижчі» питання третього порядку, що ставляться до вибору структур і підходів у сфері людських ресурсів, які і є стратегічними в тому розумінні, що задають базові параметри управління трудовими відносинами в компанії.

Процес розробки стратегій управління персоналом включає розгляд декількох варіантів у галузі стратегічного управління із наступним вибором найбільш придатного варіанта. Цей вибір повинен по можливості:

- задовольняти поточні й угадувати майбутні потреби організації;
- відповідати наявній або бажаній культурі організації;
- мати здатність змінити характер і напрямок розвитку бізнесу;
- сприяти ефективним діям організації в протистоянні зовнішньому тиску й викликам навколишнього середовища;
- фокусуватися на ключових потребах;
- відповідати на фундаментальні запитання: «Що нас обмежує?», «Що нам заважає досягти бажаних результатів?»;
- ґрунтуватися на детальному аналізі й дослідженні, не видаючи бажане за дійсне;



- урахувати досвід і колективну думку вищого керівництва;
- урахувати потреби лінійних менеджерів і працівників у цілому, так само як і інших зацікавлених сторін;
- передбачати проблеми практичної реалізації, які можуть виникнути у випадку відсутності прихильності, нестачі часу або кваліфікації у лінійних менеджерів для виконання своїх ролей;
- передбачати проблеми, які можуть виникнути через ворожість або байдужність працівників чи профспілок;
- гарантувати організації наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;
- забезпечувати залучення й розвиток людей із потрібною кваліфікацією, що дозволить зміцнити стабільність організації в ході виконання намічених цілей;
- складатися з елементів, що узгоджуються між собою й підтримують один одного;
- мати здатність трансформуватися в програми конкретних дій [16].

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, тому може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу й організації в цілому відповідно до її стратегії [27]. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище й безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти із системою управління персоналом (табл. 1.7.)

Характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у галузі персоналу будуть індивідуальними для кожної організації залежно від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Тому при виборі стратегії управління персоналом необхідно розглянути всі можливі парні комбінації за допомогою матриці SWOT, виділити ті з них, які будуть найбільш сприятливими й повинні бути обов'язково враховані при розробці стратегії.

Отже, стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації [6]:

- удосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією);
- оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки;
- підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові витрати;
- розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування);
- заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення, тощо);
- розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо);

Таблиця 1. 7

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Середовище	Фактори
Зовнішнє середовище: - макросередовище	Фактори міжнародного характеру (військова напруженість, наукова активність .). Політичні фактори (політична стабільність, активність суспільних і профспілкових рухів, кримінальна ситуація в країні). Економічні фактори {тенденції зміни економічних зв'язків, середньорічні темпи інфляції, структура розподілу доходів населення, податкові показники). Соціально-демографічні фактори (тривалість життя населення, життєвий рівень, народжуваність і смертність, дитяча смертність у відсотках від народжуваності, структура населення по показниках, міграція й ін.). Правові {регулювання в сфері праці й соціального забезпечення). Екологічні. Природно-кліматичні. Науково-технічні. Культурні.
- безпосереднє оточення	Місцевий ринок праці, його структура й динаміка. Кадрова політика конкурентів. Ринкова інфраструктура (ступінь задоволення потреб організації в ресурсах і стан ринкових структур).

	<p>Моніторинг навколишнього середовища (якість зовнішнього середовища).</p> <p>Охорона здоров'я (фондоозброєність, кваліфікація й т.п.).</p> <p>Наука й освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок і т.п.).</p> <p>Культура (ступінь задоволення потреб населення в культурних і подібних об'єктах).</p> <p>Торгівля. Громадське харчування. Транспорт і зв'язок.</p> <p>Приміське й сільське господарство.</p> <p>Будівництво й житлово-комунальне господарство.</p> <p>Побутове забезпечення</p>
Внутрішнє середовище	<p>Принципи, методи, стиль управління.</p> <p>Кадровий потенціал організації.</p> <p>Структура персоналу.</p> <p>Плинність кадрів і абсентизм,</p> <p>Рівень ротації персоналу.</p> <p>Структура знань і навичок персоналу.</p> <p>Завантаженість працівників.</p> <p>Продуктивність праці.</p> <p>Заходи соціального захисту.</p> <p>Фінанси організації.</p> <p>Рівень організації виробництва й праці.</p>

- удосконалення системи управління персоналом організації (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення й ін.) і т.д [38].

При розробці стратегії управління персоналом повинен ураховуватися досягнутий рівень по всіх зазначених напрямках і з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації й факторів, що впливають на їхню зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію організації [50].

Зміст процесу розробки стратегії управління персоналом можна представити в такий спосіб (рис. 1.4).

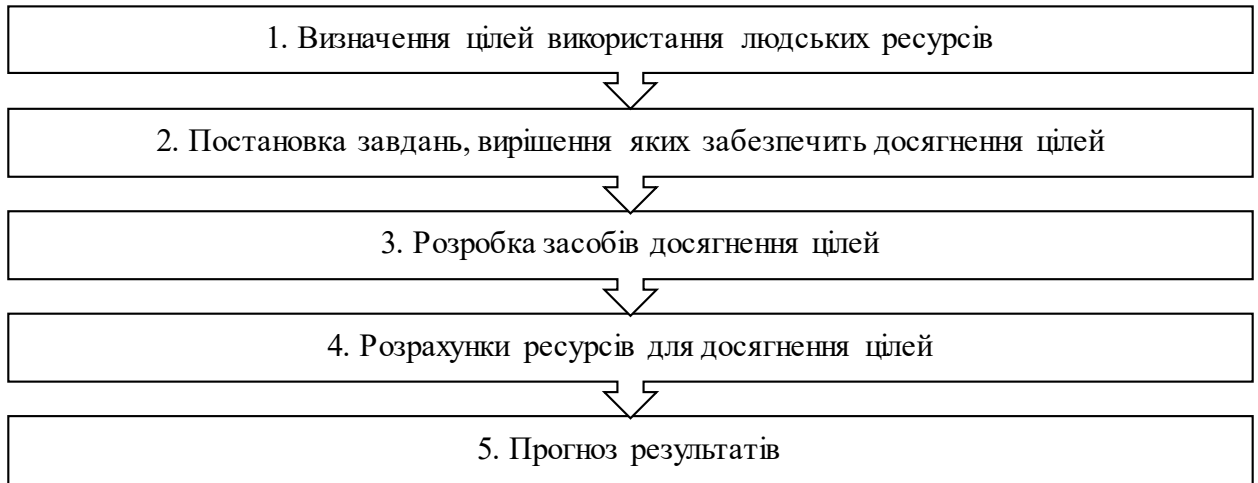


Рис. 1.4 Процес розробки стратегії управління персоналом  
[розробка автора]

1. Визначення цілей використання людських ресурсів. Цілі кадрової політики розробляються на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей компанії. Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії.

Цілі своєї кадрової політики можна сформулювати в такий спосіб:

1) втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою з'єднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й іншими) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів;

2) досягти лідерства на ринку інтеграції інформаційних технологій в управлінні виробничими процесами для організації (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації й управління працею;

3) забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;

4) одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей.

3 урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі. Основними визначимо такі:

1) спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змоделювати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

6) забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;

8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси;

9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;

10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;

11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;

14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

### 3. Розробка засобів досягнення цілей

Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління) [42].

Основними способами реалізації стратегії визначено:

- організацію;
- позиціонування;
- залучення;
- розвиток;
- управління.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду побудові бізнесу через устанавлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

1) досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів;

2) одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.);

3) розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;

4) одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а виходить,

розглядаються із двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, встановлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів [46].

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції.

Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінюють компетенції і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія.

Позиціонування забезпечує:

- 1) обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної;
- 2) обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;
- 3) оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал;
- 4) відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.

Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього, забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій [40].

Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує:

- 1) виконання ухвалених рішень;
- 2) одержання намічених результатів;
- 3) командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу;
- 4) мотивацію досягнення цілей.

Успішність втілення кадрової стратегії базується на застосуванні сукупності зазначених способів і методів управління кадровими ресурсами[38].

#### 4. Розрахунки ресурсів для досягнення цілей

У кадровій стратегії повинні бути передбачені необхідні ресурси для її реалізації у межах позначених завдань. При цьому фінансові ресурси виділяються у структурі операційного й інвестиційного бюджетів.

В операційному бюджеті передбачаються видатки з поточної діяльності:

- утримування служби персоналу й інфраструктури;
- виплати заробітної плати й соціальних податків;
- виплати стимулюючого характеру за поточні результати;
- поточні витрати на соціальну підтримку (страхування, матеріальна допомога, оплата відпочинку та ін.);
- проведення колективних заходів;
- інші поточні витрати.



В інвестиційному бюджеті передбачаються довгочасні інвестиції в персонал і інфраструктуру праці, створення нематеріальних активів, пов'язаних з інтелектуальними розробками:

- навчання, тренінги, сертифікація;
- удосконалення робочих місць, умов праці, засобів праці;
- витрати на розробку й впровадження інновацій;
- довгочасні соціальні вкладення (страхування життя, медичне, пенсійне тощо);
- довгочасні мотиваційні вкладення (опціони, бонуси й ін.);
- інші інвестиційні витрати.

Розрахунки ресурсів обов'язково зіставляються з очікуваними результатами.

## 5. Прогноз результатів

Результати реалізації стратегії управління персоналом звичайно виражаються в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників [23].

Прямі показники:

### 1) персонал:

- індекс вартості людського капіталу;
- чисельність персоналу;
- індекс окупності інвестицій у людський капітал;
- середня «вартість» 1 працівника;

### 2) трудові відносини:

- рівень плинності кадрів;
- баланс чисельності: приплив і відтік персоналу;
- рівень задоволеності роботою;
- середній стаж роботи 1 працівника;

### 3) праця:

- середня вартість робочого місця;

- індекс доходів на людський капітал;
- середня заробітна плата;
- додаткова вартість людського капіталу;
- індекс прибутку людського капіталу.

Оцінка за прямими показниками зіставляється з динамікою непрямих показників:

- 1) часток ринку;
- 2) задоволеністю споживачів, кількістю постійних, приростом нових;
- 3) обсягом продажів;
- 4) якістю продукції й послуг;
- 5) прибутком;
- 6) приростом вартості компанії.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, фінансовою [30].

Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління персоналом.

Основною метою стратегічного УЛР є створення стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними і добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Стратегічне УЛР повинно забезпечувати об'єднуючу структуру, яка є одночасно повною, інтегруючою і ґрунтується на мінливих обставин [41].

Концепція орієнтованого на ресурси стратегічного УЛР ґрунтується на думці, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо організація одержить і розвине людські ресурси, які дозволять їй швидше навчатися і ефективніше застосовувати свої знання, ніж її конкуренти. Стійка конкурентна перевага

виникає в результаті придбання та ефективного використання групи відмінних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

#### 2.1 Організаційно – економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Спеціалізація комбінату високоякісний сталевий г/к рулон, г/к лист, х/к лист, х/к рулон товщиною 0,5–8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнутий профіль, а також сталева стрічка і жерсть. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, вагонобудування, виробники побутової техніки [32].

У 2000 році в обтискному цеху МК «Запоріжсталь» входить в дію АСУ нагріву злитків в нагрівальних колодязях – значуще енергозберігаючий захід.

У 2003 році на МК «Запоріжсталь» вводиться в дію система управління якістю, покликана привести якість продукції у відповідність з міжнародними стандартами.

У 2008 році на МК «Запоріжсталь» розроблена Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці, підтверджена сертифікатом компанії «Бюро Верігас Україна».

Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці МК «Запоріжсталь» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та МОП СУОП 2001.

У 2008 році в доменному цеху МК «Запоріжсталь» починається будівництво установки для вдування пиловугільного палива. Установка входить в роботу в жовтні 2011 року.

2012 став визначальним для подальшого інноваційного розвитку МК «Запоріжсталь». На підприємство приходить новий, ефективний власник – Група Метінвест.

На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки.

Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

МК «Запоріжсталь» веде активну екологічну модернізацію виробничих фондів. Підприємство послідовно реалізує всі природоохоронні заходи в рамках тристоронньої угоди між комбінатом, Запорізькою обласною радою і Міністерством екології та природних ресурсів України.

Позначивши одним зі своїх ключових пріоритетів підвищення рівня промислової безпеки, МК «Запоріжсталь» збільшив інвестування соціальних програм, що реалізуються на підприємстві. Починаючи з серпня 2012 року, для співробітників придбано новий спецодяг, засоби індивідуального захисту, на гарячих дільницях у цехах встановлені кондиціонери.

У жовтні 2012 року після тривалої перерви МК «Запоріжсталь» відновив співпрацю з Запорізьким річковим портом з відвантаження своєї продукції.

У грудні 2012 року на МК «Запоріжсталь» реалізований великий інвестиційний проект - входить в роботу сучасний високотехнологічний базисний склад вугілля комплексу установки із вдування пиловугільного палива в доменному виробництві.

У травні 2013 року на МК «Запоріжсталь» завершено масштабний екологічний проект з модернізації агломераційного виробництва.

У жовтні 2013 МК «Запоріжсталь» підписав контракт з українським виробником на виконання робіт з постачання та монтажу газоочисного обладнання для агломашини № 2 [33].

У перспективних планах МК «Запоріжсталь» – заміна застарілого мартенівського способу виробництва сталі на сучасний конвертерний цех.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- агломераційний цех (6 агломашин);
- доменний цех (4 доменні печі, 3 в роботі);
- мартенівський цех (8 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- цех підготовки складів;
- ливарний цех;
- обжимний цех;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- цех холодної прокатки № 1;
- цех холодної прокатки № 3 [32].

МК «Запоріжсталь» веде масштабну модернізацію і реконструкцію виробничих потужностей.

У 2012 році була введена в експлуатацію установка із вдування пиловугільного палива в доменному цеху і реконструйована агломашина № 1. Загальні інвестиції в ці проекти склали 1 млрд. 240 млн гривень.

У 2014 році модернізована доменна піч № 4, побудовані нова лінія соляно - кислотного травлення в ЦХП № 1 і нова газоочистка на агломашині № 2. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочисток агломашин № 3 – № 6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 та № 5 та будівництво нової турбоповітродувки. На ці цілі заплановано виділити близько 200 млн доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.

У екологічну модернізацію МК «Запоріжсталь» за 2013 – 2014 р.р. інвестовано близько 2,25 млрд гривень: в 2013 – понад 600 млн гривень, у 2014 році – понад 1655 млн гривень.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану – це стабільність діяльності підприємства, яка пов'язана із загальною фінансовою структурою, ступенем залежності від кредиторів та інвесторів[28].

Ліквідність – це спроможність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну.

Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності. Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження [39].

Проведемо аналіз ліквідності підприємства за 2018, 2019 та 2020 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Аналіз ліквідності ПАТ «Запоріжсталь»

№ п/п	Показники ліквідності	Формула	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1(p.220+230+240)/\phi.1p.620$	0,019	0,033	0,021
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1(p.260-\Sigma(p.100-140))/\phi.1p.620$	0,288	0,224	0,455
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\Phi.1p.260/\phi.1p.620$	0,515	0,586	0,791
4	Власний оборотний капітал	$\Phi.1(p.260-p.620)$	-2 850 107,00	-2 730 741,00	-1 924 835,00

Аналіз ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про негативну динаміку у діяльності підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, що більше 0,791 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник не відповідає

нормативному значенню ( $>1$ ). Отже, підприємство «Запоріжсталь» не достатньо платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, воно не може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Згідно з даними таблиці, ми можемо спостерігати, що коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 0,455 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто підприємство не має достатню забезпеченість обіговими коштами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ «Запоріжсталь» цей показник склав на початок 2019 року – 0,224, у 2020 р. – 0,455, що на 0,5 більше ніж у минулому році.

Показник власного оборотного капіталу свідчить про те, що у 2020 р. ПАТ «Запоріжсталь» не спроможний сплатити свої поточні зобов'язання, оскільки цей показник склав – (-1 924 835,000) тис. грн., зменшення показника негативно характеризує діяльність підприємства.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінювання діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, що впливають на виробництво, реалізацію і взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства [16].

Проведемо аналіз рентабельності підприємства (табл. 2.2), який характеризує ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної).

Збільшення коефіцієнту рентабельності активів на 0,554 свідчить про ефективну роботу ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році.



Збільшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2019 р. на ПАТ «Запоріжсталь» на 1 грн. прибутку припадало – 13 коп. власного капіталу, у 2020 р. показник збільшився і склав – 13 грн. 24 коп. Позитивним показником є збільшення коефіцієнту рентабельності діяльності у 2020 р. на 13,7%.

Таблиця 2.2

## Аналіз рентабельності ПАТ «Запоріжсталь»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.280(гр.3) +р.280(гр.4))}{2}}$	0,006	0,059	0,631
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.380(гр.3) +р.380(гр.4))}{2}}$	0,001	0,131	13,240
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.2 р.035}}$	-6,308	2,692	16,373

Отже, можна зробити висновок, що в цілому ПАТ «Запоріжсталь» рентабельне та функціонує достатньо успішно. При чому у 2018 році на підприємстві спостерігалась негативна динаміка, а з 2019 та 2020 роках ситуація почала покращуватися. Проведемо аналіз платоспроможності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Формула розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0,465	0,432	0,470
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$	2,149	2,313	2,127
Коефіцієнт заборгованості	$\frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Активи}}$	0,484	0,509	0,485
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	$\frac{\text{Довгострокові кредити}}{\text{Капіталізація}}$	0,090	0,093	0,136
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	$\frac{\text{Довгострокові кредити}}{\text{Власний капітал}}$	0,110	0,117	0,172
Відношення заборгованості до власного капіталу	$\frac{\text{Позичені кошти}}{\text{Власний капітал}}$	1,040	1,177	1,031

Збільшення значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта (0,47) у 2020 р. свідчить про те, що 47% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з 2019 р., коли значення показника було на 4% менше і становило 0,43.

Як видно з наведених вище табличних даних, зростання збитків в 2019 році обумовлено приведенням фінансової звітності у відповідність до міжнародних стандартів і одноразовими нарахуваннями резервів. У другу чергу, – це негативні тенденції на ринках металопрокату.

За рахунок негативного впливу цінового фактору і структури ринків збуту комбінат у 2019 році недоотримав дохід від реалізації продукції в розмірі 2,187 млн. грн.

Працюючи в умовах світової кризи і дефіциту оборотних коштів, комбінат, для стабілізації та покращення фінансового становища, продовжує впроваджувати заходи щодо посиленої економії всіх витрат енергозбереження, веде переговори з реструктуризації фінансових зобов'язань перед кредиторами.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту обсягів виробництва продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства.

Основними факторами, що спричиняють зростання обсягів виробництва продукції є:

- висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату;
- вмiла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання;
- розробка та впровадження власних «ноу-хау»;
- удосконалення структури управління [49].

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» являє собою сукупність підрозділів.

На ПАТ «Запоріжсталь» використовують лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень [29].

З 2012 року підприємство входить до холдингової компанії «Метінвест». Кількість персоналу становить 13995 осіб.

Поточною діяльністю підприємства керує генеральний директор – Шурма Ростислав Ігорович.

За напрями діяльності створено дирекції, які допомагають в поточному управлінні підприємством:

- дирекція з технології та якості;
- дирекція з логістики та транспорту;
- дирекція з виробництва;
- дирекція з інжинірингу;
- дирекція зі збуту;
- комерційна дирекція;
- дирекція з персоналу;
- фінансова дирекція;
- дирекція з безпеки;
- дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки.

Також є три самостійні управління:

- Юридичне управління;
- управління справами адміністрації;
- управління корпоративними комунікаціями.

Системою логістики на підприємстві є дирекція з логістики та транспорту до складу якої входить управління залізничним транспортом та управління автотранспортом.

У загальному вигляді організаційна структура представлена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» [32]

До складу дирекції з технології та якості входять:

- головні спеціалісти;
- управління: технічне, контролю якості;
- відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт;
- центр випробувань та атестації продукції комбінату;

- Приазовський газовий промисел;
- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями цієї дирекції є:

1) розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства;

2) координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами;

3) метрологічне забезпечення;

4) розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

Дирекція з інжинірингу складається з:

- служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт;
- управління: ремонтів, капітального будівництва;
- відділів: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами;
- центральних лабораторій: електротехнічна, автоматизації та механізації;
- цехів: ремонтно-механічні, електроремонтні, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерний.

Ця дирекція виконує такі головні завдання: розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально

ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

Склад дирекції з виробництва є таким:

- 1) відділи: виробничий, планування виробництва;
- 2) директор з транспорту;
- 3) металургійні і прокатні цехи;
- 4) управління: залізничного транспорту, безрейкового транспорту.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

Збутову діяльність підприємства забезпечує дирекція зі збуту та її складові. До яких належать:

- відділи: продаж; митних операцій, маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи, планування та аналізу;
- цех товарів народного споживання.

Дирекція забезпечує виконання таких завдань:

1. Розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції.
2. Розробка рекомендацій для формування планів збуту.
3. Розробка та реалізація збутової політики підприємства.
4. Підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля замовлень.
5. Просування продукції підприємства на ринку.
6. Координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

До складу комерційної дирекції входять:

- 1) відділи матеріально-технічного постачання, сировини та палива, устаткування, ключових поставок, обліку та економічного аналізу поставок;
- 2) цехи підготовки виробництва.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

Склад фінансової дирекції складається з:

1) підрозділів фінансового контролера (управління операційного аналізу), відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю;

2) підрозділів головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій);

3) головної бухгалтерія;

4) підрозділу головного спеціаліста з інформаційних технологій (бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації)[33].

Основними завданнями дирекції:

- розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання;

- реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства;

- перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства;

- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів;

- забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення;

- впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно – пожежної сигналізації.

Управлінням персоналу займається дирекція з персоналу разом з:

1. Управлінням: організації та оплати праці, підбору, комплектування та розвитку персоналу, соціальної сфери.

2. Відділом економіки праці, організаційного планування та бюджетування.

Дирекція виконує такі завдання:

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

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

3) вирішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;

4) господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства;

5) планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників комбінату і членів їх сімей.



За безпеку на підприємстві відповідає дирекція з безпеки та допоміжні елементи до складу яких входять:

- відділ внутрішньої безпеки;
- відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ економічної безпеки;
- контрольно-ревізійний відділ.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів комбінату, у тому числі:

1) забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і комбінату в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення;

2) забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню відтоку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації;

3) забезпечення економічної безпеки підприємства і комбінату в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями;

4) здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і комбінату в цілому.

Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить:

1. Відділи: охорони праці, лінійного контролю, стандартів, аналізу, звітності та договірної роботи, по роботі з підрядними організаціями, промислової медицини та гігієни праці, промислової безпеки, технічної

діагностики та неруйнівного контролю, з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій.

2. Управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки.

3. Газорятувальна станція;

4. Лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища.

Дирекція виконує ряд таких завдань:

- розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці на комбінаті, постійне удосконалення цієї діяльності;

- планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів;

- попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників;

- контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки;

- забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій;

- забезпечення технічної діагностики вантажопідійомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідійомних кранів, ліфтів та підйомників.

Управління справами адміністрації складається з:

1) відділу організації діловодства та протокольного відділу;

2) представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Основними завданнями цього підрозділу є:

- організаційно-технічне та інформаційне забезпечення, супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства;

- організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності;

- організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Юридичне управління складається з:

- 1) відділу правового забезпечення господарської діяльності;
- 2) відділу судової практики та виконання рішень;
- 3) відділу правового забезпечення управління корпоративними правами;
- 4) відділу правового забезпечення майнових та земельних відношень.

Управління виконує такі завдання:

- забезпечення законності в діяльності підприємства, захисту його правових інтересів;
- правове забезпечення управління корпоративними правами Комбінату;
- оформлення прав власності на нерухоме майно та користування землею з метою забезпечення оптимального функціонування комбінату, запобігання чи мінімізації конфліктів інтересів [32].

Управління корпоративних комунікацій має у своєму складі:

- 1) відділ зовнішніх комунікацій;
- 2) редакція корпоративної газети;
- 3) редакція корпоративного радіо.

Основними завданнями цього підрозділу є: формування та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики комбінату з метою створення позитивного іміджу підприємства та спрямовану на досягнення стратегічних цілей та задач ПАТ «Запоріжсталь».

Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ

«Запоріжсталь» за 2021 – 2021 рр.

Показник	Рік			
	2021	2019	2020	2021
Чисельність штатних працівників, чол.	18 063	16 355	14 387	13 955

Фонд оплати праці, тис. грн.	1151705,1	1159503,9	1302 329,0	1504 893,2
------------------------------	-----------	-----------	------------	------------

Представимо в графічному вигляді чисельність працівників та фонд оплати праці за 2018-2021 роки (рис 2.2 та рис. 2.3).

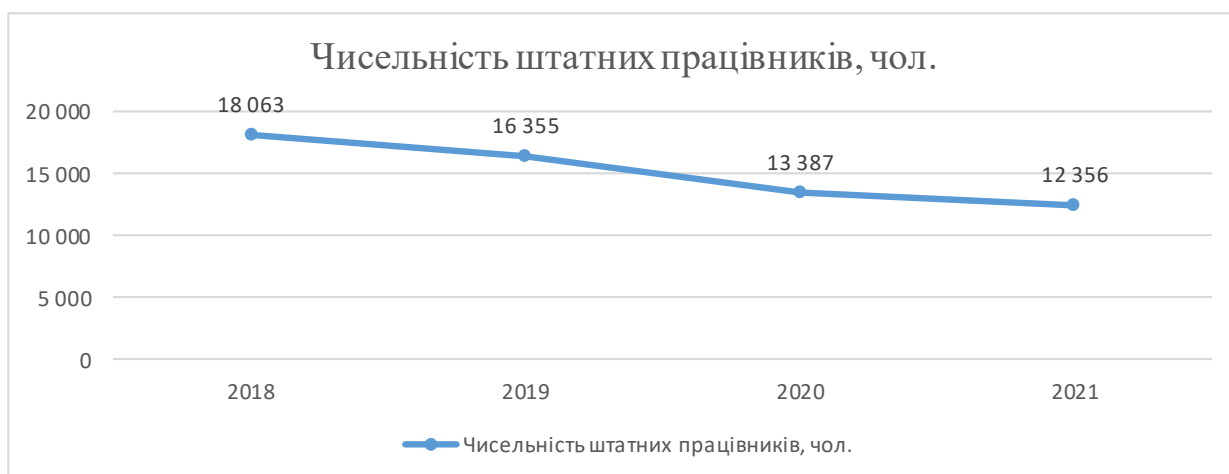


Рисунок 2.3. Чисельність працівників за 2018-2021 рр.



Рисунок 2.4. Фонд оплати праці за 2018-2021 роки

За даними таблиці та діаграм можемо спостерігати динаміку спаду середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2021

роки, основними причинами є оптимізація виробництва та скорочення менеджерів середньої ланки.

За даними діаграм та таблиць можливо спостерігати зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату, яке відбулося через плинність кадрів та обмеження прийому робітників на комбінат.

Фонд оплати праці за 2021-2021 роки збільшився в порівнянні з попередніми роками за рахунок зростання середньої заробітної плати та зменшення чисельності працівників. Середньомісячна заробітна плата робітників комбінату за виключенням інших заохочувальних та компенсаційних виплат зросла в 2021 році на 10,1%, що обумовлено:

- підняттям рівня заробітної плати при тарифікації на 6%;
- компенсацією невикористаних відпусток – на 0,84%;
- зниженням об'ємів виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін).

Дослідимо динаміку середньої заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2021 роки (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Середня заробітна плата на ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2021 роки, грн.

За результатами 2021 року середня заробітна плата на ПАТ

«Запоріжсталь» складає 14510 гривень, даний показник один з найкращих серед підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Загальний приріст заробітної платні по комбінату за 2021 рік складає 27,9% (середня заробітна плата за 2020 рік – 10754 грн., за 2019 рік – 8577 грн.). Середня заробітна плата комбінату за 2021 року на 25,6% перевищує розмір середньої заробітної плати за 2020 року (рис. 2.6.).

Розмір середньої заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» на 30% перевищує розмір середньої заробітної плати по Запорізькій області, яка, за даними Запорізької обласної державної адміністрації, у 2021 року склала 10435 грн.

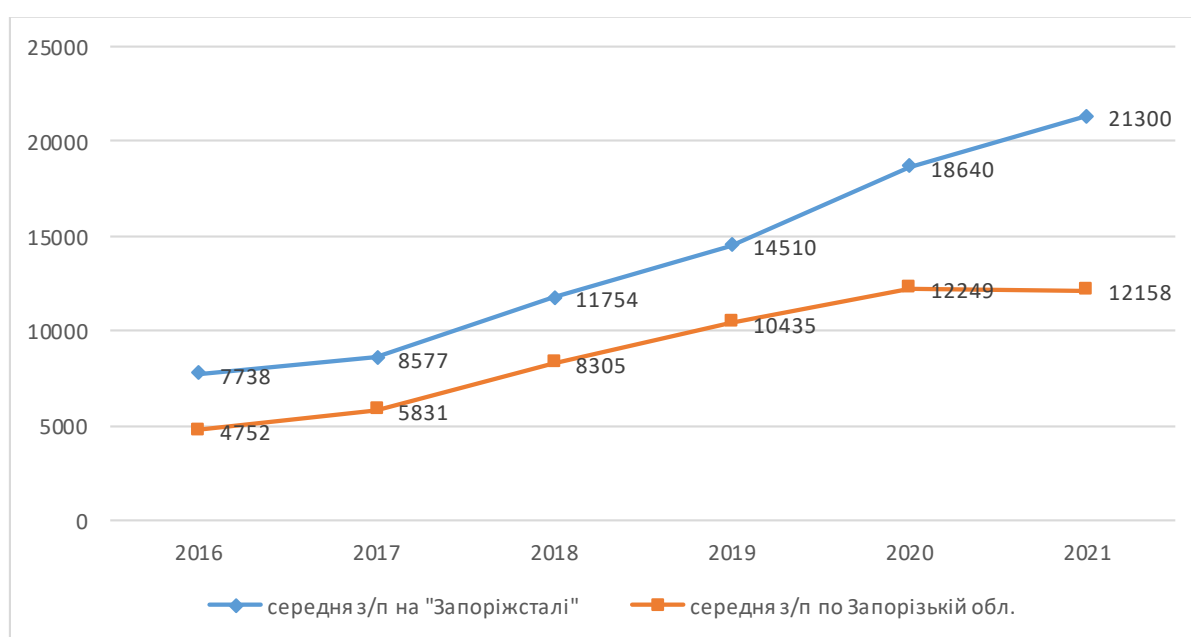


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз середньої заробітної плати по Запорізькій обл. та ПАТ «Запоріжсталь» за 2019-2021 рр.

При цьому за окремими спеціальностями вона суттєво перевищує цю суму. Наприклад, середня заробітна плата за спеціальністю слюсар-складальник і електрогазозварник в цеху металоконструкцій (ЦМК) становить 17 500-19 000 грн.

У результаті аналізу теоретичних та практичних аспектів ефективності роботи підприємства, проведених досліджень, вивчення умов, при

яких працює ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що результативність роботи підприємства підвищилася, про що свідчить збільшення в 2021 році в порівнянні з 2020 прибутку від реалізації продукції.

Оскільки в 2021 році більшість з розрахованих показників рентабельності діяльності ПАТ «Запоріжсталь» мають тенденцію зростання, це говорить про поліпшення діяльності підприємства.

Успіх підприємства багато в чому залежить від його здатності генерувати грошові кошти для забезпечення своєї діяльності. Найважливіше завдання менеджерів – це планування позитивних потоків грошових коштів від основної діяльності та пошук найбільш вигідних джерел фінансування.

## 2.2 Особливості стратегії управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Головною метою реалізації стратегії управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення якості персоналу на рівні, що дозволяє найефективніше реалізувати стратегічні цілі і політичні завдання комбінату на кожному етапі його діяльності. Під забезпеченням якості персоналу розуміється найбільше досягнення відповідності його якісних і кількісних характеристик поточним і перспективним потребам організації.

Розглянемо стратегію управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», яке займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії – Групи Метінвест.

Зобразимо схематично Основні складові стратегії управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»(рис. 2.5).

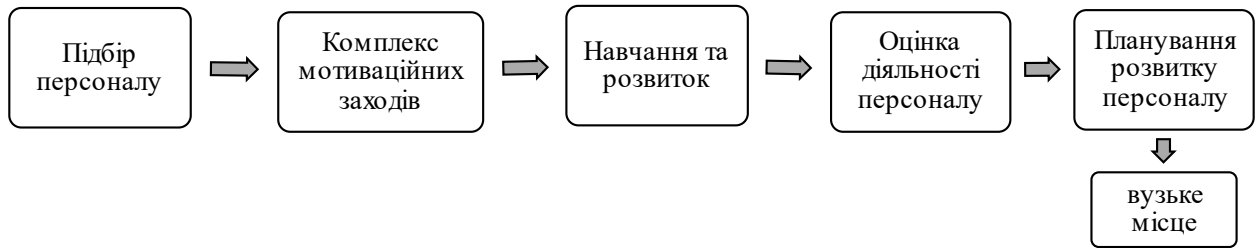


Рис 2.5 Основні складові стратегії управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Важливу роль на ПАТ «Запоріжсталь» під час формування та функціонування відносин з його персоналом відіграє кадрова політика. Головне завдання кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» – забезпечувати кожне місце праці персоналу відповідної кваліфікації. Реалізація цього завдання передбачає виконання багатьох функцій: набір персоналу, підготовку кадрів, оцінювання кваліфікації працівників, мотивацію персоналу.

Ефективна робота персоналу ПАТ «Запоріжсталь» забезпечується тим, наскільки чітко регламентовані трудові взаємовідносини. Результативність господарської діяльності підприємства істотно залежить від якості чинної системи управління персоналом, яка охоплює декілька підсистем, які оптимально повинні бути узгоджені у часі та просторі (табл.2.6).

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує наступні стратегічні завдання:

- вироблення високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів;
- модернізація й реконструкція основних виробничих фондів;
- впровадження передових технологій і інновацій;
- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, керування й організації бізнес-процесів;
- забезпечення промислової безпеки, здоровіших і безпечних умов праці;



- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Стратегія управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється на основі таких принципів:

- обґрунтований і свідомий вибір цілей та методів управління персоналом;

Таблиця 2.7

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 і 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.
---	---

постійний пошук нових форм і видів управління персоналом, спрямований на зміцнення існуючих конкурентних переваг, виявлення й посилення нових;

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- стратегія складається з двох частин: спланованої організації і випадкової, що з'явилася під впливом зовнішнього середовища. Згідно розробленої стратегії ключові співробітники компанії проходять навчання з метою підвищення кваліфікації. Причому мета цього навчання носить саме стратегічний характер.

Особливу роль, згідно розробленої стратегії розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» відведено навчанню з метою підвищення кваліфікації, яке має стратегічний характер.

Аналіз показав, що на комбінаті щорічно проходять навчання понад 50% працівників за різними програмами навчання та підготовки. У рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання «КАМПУС» 5649 працівників Компанії пройшли навчання за темою «Інструменти безперервного вдосконалення».

Динаміку процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2021 рр. представлено на рис. 2.6.

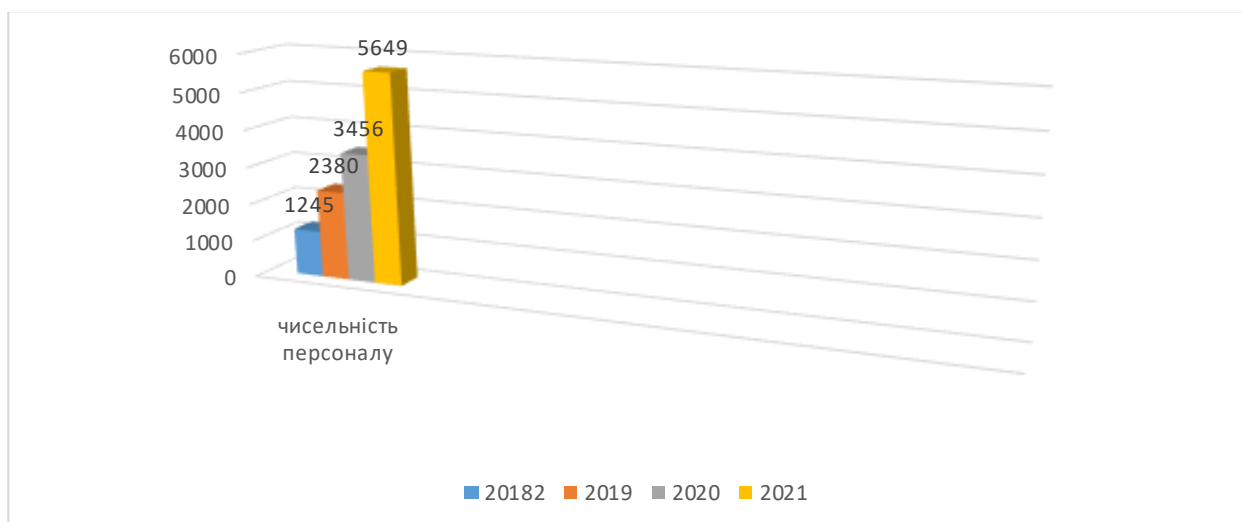


Рис. 2.6 Динаміка чисельності процесу підготовки працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2021 рр. за програмою «Інструменти безперервного вдосконалення».

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву.

Для цього у Компанії діє Корпоративний університет, в якому у 2021 році пройшли навчання 249 робітників в тому числі робітничих підрозділів.

Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці». Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»).

У 2021 році загальний курс навчання з питань охорони праці пройшли 714 чоловік.

Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України». ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ, у 2021 році пройшли навчання 34 працівника Компанії.

Проведено навчання посадових осіб (189 чоловік) з залученням Навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорізької області на право проведення інструктажів з пожежної безпеки, видачі наряд-допусків на виконання тимчасових вогневих робіт.

Використовуючи кращі світові практики, які застосовані на виробництві, по зміні відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег в 2021 році проведено навчання 269 робітників комбінату на курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються згідно наряд-допуску», «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки».

У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1748 працівників Компанії.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів у Компанії здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям.

Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України.

Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах.

У 2021 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 9292 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

Отже, динаміка є позитивною, можна зробити висновок, що ПАТ «Запоріжсталь»:

- активно сприяє підвищенню кваліфікації своїх співробітників;
- фінансує семінари;

- проводить тренінги та спеціальні програми розвитку;
- проводить конкурси бізнес-ідей;
- виплачує заохочувальні премії;
- реалізує бізнес-ідеї на практиці.

Як видно з даних таблиці, витрати на професійне навчання, професійні конференції, а також відрядження, пов'язані з навчанням проводилися в рамках реалізації програми антикризових заходів.

Щодо витрати на менеджерське навчання, то вони зменшились у зв'язку із скороченням кількості менеджерів середньої ланки, що відбулося у рамках заходів щодо оптимізації чисельності персоналу.

Тим не менш, попри позитивну динаміку кількості працівників, що пройшли навчання, констатуємо скорочення витрат на розвиток персоналу за 2021 рік (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу  
на ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік

Показник	Бюджет тис. грн.		Відхилення, +/-
	План	Факт	
Професійне навчання	493,2	112,8	-380,4
Менеджерське навчання	465,6	96,0	-369,6
Інтеграційне навчання	0	279,6	-279,6
Професійні конференції	2076,0	1586,4	-489,6
Відрядження, пов'язані з навчанням	1537,2	1356,0	-181,2
Всього:	4572,0	3430,8	-1141,2

Проте відбулося фінансування інтеграційного навчання у зв'язку із збільшенням кількості працівників для навчання за курсом «Ласкаво просимо в Метінвест», яке не було заплановано, але констатуємо, що відбувся новий набір нових працівників робітничих професій, що є позитивним фактором.

З 2012 року на підприємстві діє Програма по співпраці з навчальними закладами України. Вона спрямована на формування серед учнів шкіл, ліцеїв і коледжів розуміння престижності металургійних професій, орієнтацію

кращих учнів на вступ до навчальних закладів за затребуваними на комбінаті спеціальностями.

Щоб мотивувати учнів та студентів отримати якісну освіту в галузі металургії, підприємство реалізує програму по співпраці з навчальними закладами (табл.2.9).

ПАТ «Запоріжсталь» у своїй діяльності дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Основні напрямки соціальної політики підприємства – постійне підвищення рівня життя працівників підприємства, створення умов для повноцінної праці і відпочинку, адресна та благодійна допомога малозабезпеченим та нужденним, якісне медичне обслуговування.

Соціальні програми МК «Запоріжсталь» включають в себе:

- підтримку працюючих співробітників та ветеранів комбінату;
- можливість оздоровлення та санаторно-курортного лікування;
- організацію літнього відпочинку та оздоровлення дітей робітників комбінату;
- підтримку молодіжних ініціатив;
- премії до святкових дат.

Таблиця 2.9

**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 підприємство; - зустрічі з відомими металургами, керівництвом МК «Запоріжсталь».
«Школа ресурсу кадрів»	- курси підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів.
«Менеджмент для керівників»	- семінари; - тренінги, які проводять керівники комбінату, викладачі вишів регіону.

Виробничі та переддипломні практики	- проходження практик на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують кваліфікаційний розряд з майбутньої спеціальності.
-------------------------------------	---

У 2021 році на ПАТ «Запоріжсталь» діє затверджений наказом № 1808 від 28.11.2014 року Кодекс етики.

Кодекс етики є основною Політикою Комплаєнс та містить звід норм та стандартів ділової поведінки, яких щодня мають дотримуватись усі працівники Групи.

Людська гідність та права людей є найвищою цінністю у суспільстві, тому Група пропагує повагу до людей. У відносинах між співробітниками неприйнятні грубість, тиск, агресивна поведінка.

Від ефективності використання трудових ресурсів залежить своєчасність виготовлення продукції, якість, раціональне використання основних і оборотних засобів, що знаходить відображення в таких узагальнюючих показниках, як собівартість, витрати, прибуток.

Заробітна плата, з одного боку, є складовою частиною витрат операційної діяльності, з другого боку, одним із найважливіших елементів мотивації праці. Аналіз витрат на оплату праці повинен бути спрямований на оцінку того, чи виконує заробітна плата свої функції на даному підприємстві.

Аналіз використання трудових ресурсів спрямований на забезпечення повної зайнятості персоналу підприємства, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу і підвищення рівня оплати праці [21].

Роль та значення трудових показників розглядають з двох аспектів: економічного та соціального. Економічний аспект полягає у тому, що зміна абсолютних і відносних значень трудових показників безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Соціальний аспект значення трудових показників визначається їх впливом на мотивацію праці, рівень

зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці, їх соціальний захист [43].

Аналіз трудових показників варто починати з оцінки трудового потенціалу підприємства і тих змін, що відбулися в ньому за минулий період. Якісна структура трудового потенціалу підприємства характеризується рядом угруповань працівників підприємства за такими ознаками, як:

- стаж роботи на підприємстві;
- освіта;
- кваліфікація;
- характер механізації праці [31].

У виробничому процесі окремі категорії працівників промислово-виробничого персоналу підприємства різні аспекти виробництва, тому і співвідношення, вимірюване питомою вагою окремих категорій працівників у загальній їхній чисельності у відсотках, служить важливим показником для якісної характеристики трудових ресурсів підприємства [20].

Проаналізуємо кількість працівників ПАТ «Запоріжсталь» за якісним складом за 2021 рік (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

## Аналіз кількості працівників за якісним складом за 2021 рік

Показник	2021 рік
За рівнем освіти:	
Вища освіта	4702
Неповна вища освіта	1307
Професійно-технічна освіта	4791
Середньо-спеціальна освіта	1304
Середня освіта	1844
Загальна освіта	7
За віковим складом:	
65-71 років	34
45-64 років	4608
25-44 років	8205
18-24 років	1108
За статевою ознакою:	
Чоловіки	11029
Жінки	2926
Загальна кількість	12356



Зобразимо графічно чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за освітнім рівнем (рис.2.7), віковою ознакою (рис.2.8) та статевою ознакою (рис.2.9).

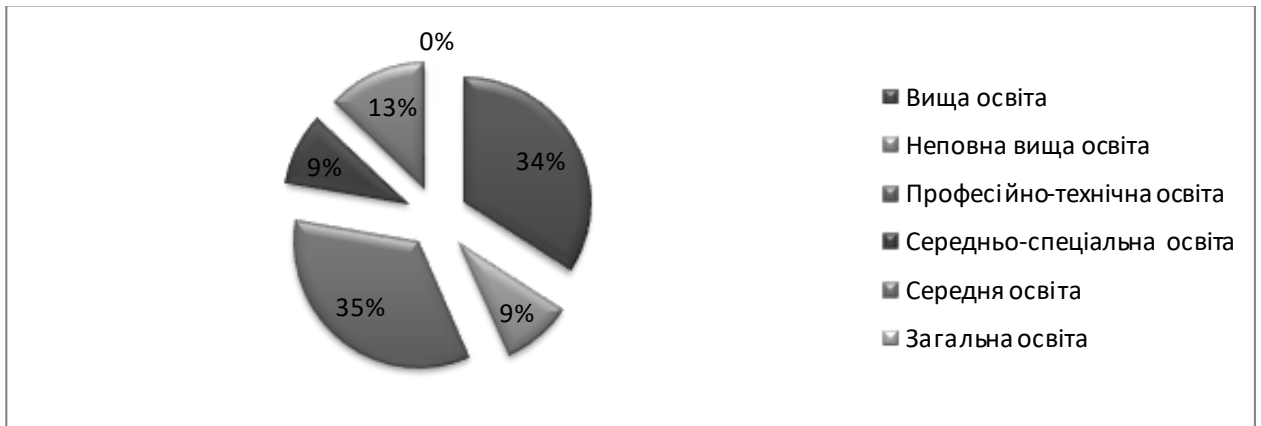


Рис.2.7 Чисельність працівників на ПАТ «Запоріжсталь» за освітнім рівнем

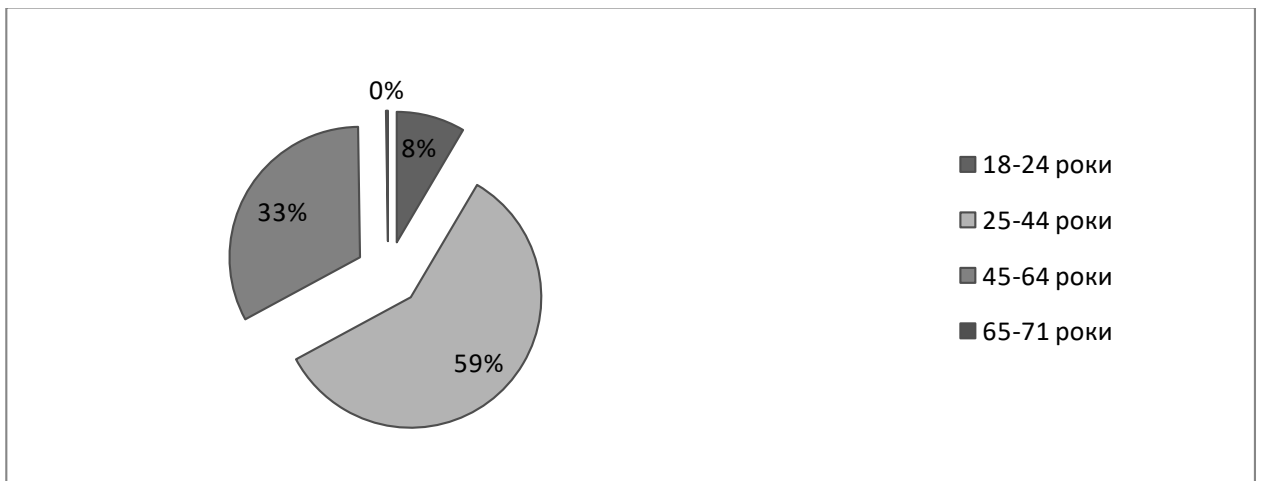


Рис.2.8 Чисельність персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за віковою ознакою

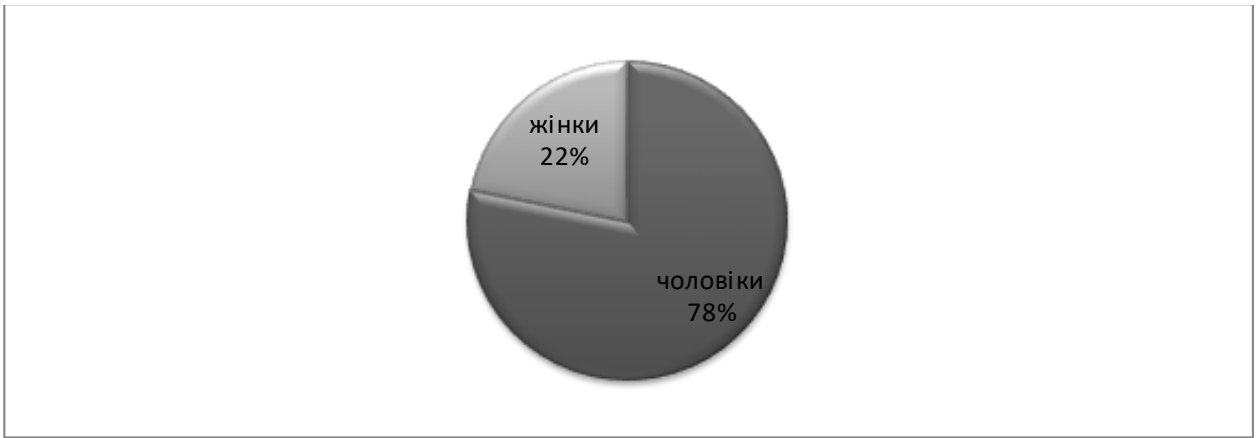


Рис.2.9 Чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь»  
за статевою ознакою

Проаналізувавши якісний та кількісний склад працівників ПАТ «Запоріжсталь», можливо констатувати:

- 31% робітників підприємства мають вищу та середню-спеціальну освіту;
- основний виробничий та невиробничий персонал це чоловіки (78% від загальної чисельності);
- на підприємстві переважають працівники вікова категорія яких складає 25-44 роки(59% від загальної чисельності).

Надмірна чисельність персоналу веде до необґрунтованих фінансових витрат. Крім того, не повною мірою завантажені роботою співробітники створюють цілий ряд проблем. З урахуванням цього в останні роки замість поняття скорочення робочих місць (штатів співробітників) досить широко використовується поняття оптимізація чисельності працівників [18].

Для оптимізації чисельності персоналу на МК «Запоріжсталь» виділено такі основні напрямки діяльності:

- мінімізація чисельності персоналу – в першу чергу на ділянках і виробництвах з недозавантаженими виробничими потужностями і працюючих із збитком (з низькою рентабельністю, на продукцію яких немає попиту);

- забезпечення пускових, нововведених і розширюваних об'єктів персоналом необхідної кваліфікації (при цьому зниження продуктивності праці в цілому по підприємству не допускається);
- поліпшення якісного складу персоналу за рахунок вдосконалення методів добору, розстановки і розвитку кадрів;
- вдосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечує оптимальне співвідношення витрат на оплату праці та на надання соціального пакету (з урахуванням ступеня реалізації стоять перед працівниками завдань, вимог законодавства та ситуації на ринку праці).

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» скоротив кілька тисяч робітників в період з 2014р. по 2020 р. Скорочення проводилися в рамках оптимізації на основі підписаного колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом.

Колектив підприємства позитивно оцінює масштабні перетворення, що відбуваються на комбінаті, і робить все для того, щоб виконувати поставлені перед ним виробничі завдання і своєю працею сприяти реалізації заходів внесених до колективного договору. Триває модернізація виробництва, спрямована на поліпшення якості продукції та поліпшення екологічної ситуації в регіоні, проводиться робота щодо поліпшення умов праці та побуту прокатників.

Управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» функціонує ефективно. Розроблений і діє системний підхід до планування управління людськими ресурсами. Усі проведені заходи носять комплексний характер, доповнюючи один одного. Створено сприятливий клімат в колективі, який сприяє зростанню продуктивності праці. Проте, дана система розвитку персоналу є обмеженою.

### 2.3 Аналіз факторів впливу на управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

Аналіз стратегії управління персоналом на підприємстві довів, що «Запоріжсталь» застосовує реактивну стратегію управління персоналом. У руслі цієї політики керівництво організації здійснює контроль за причинами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи:

- виникнення конфліктних ситуацій;
- відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, що стоять перед організацією;
- відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

Однак, в результаті проведеного дослідження, поряд з перевагами були виявлені певні недоліки в здійсненні програми управління персоналом.

Щоб ефективно управляти персоналом, підприємство повинне мати чітку мету і продуману стратегію свого розвитку. Залежно від вибраних цілей виробляється стратегія – програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідна модель управління.

Нами було проаналізовано зміни складу персоналу підприємства за останні 5 років (2018- 2021 рр.). Досліджено вікову структуру кадрів ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік. Найбільша кількість робітників, які працюють на підприємстві належать до вікової категорії 25-44 років (59% від загальної чисельності), а також 31% робітників підприємства мають вищу освіту.

Через навчання працівники усвідомлюють цілі та завдання в області якості, що впливають на виробничі процеси.

Поряд з професійно організованими процесами підбору і найму персоналу, його стимулювання, орієнтації і оцінки, один із способів, що допомагають генерувати нові ідеї для бізнесу, розробляти та впроваджувати сучасні технології та системи, а також готувати високопрофесійних, орієнтованих на успіх співробітників, є створення системи навчання персоналу [4].

Також на нашу думку на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Повинна бути ціла система, спрямована на професійний розвиток та кар'єрний ріст фахівців компанії. Це дуже важливий стимул для успішної роботи співробітників, які бачать можливості для свого професійного і кар'єрного зростання. Вони зацікавлені в успіху підприємства, формують потенціал [2].

Керівництву ПАТ «Запоріжсталь» слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації, що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри на ПАТ «Запоріжсталь» можуть займатися менеджер по персоналу, або безпосередній керівник (лінійний менеджер) робітника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

- вища крапка кар'єри – вища посада, що існує в організації;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у даний момент своєї кар'єри;

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

ПАТ «Запоріжсталь» необхідно удосконалювати систему роботи з кадровим резервом. Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізує впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи підприємства [33].

Проаналізувавши якісний та кількісний склад працівників ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що на підприємстві працює багато людей пенсійного віку. Необхідно проводити політику стимулювання виходу на пенсію таких працівників так як ці працівники, хоч і мають достатній досвід та кваліфікацію, але вони не мають змоги швидко вчитися та пристосовуватись до змін, які так потрібні підприємству, вони тягнуть підприємство назад.

Політика оновлення кадрового потенціалу підприємства, переслідує мету підвищення професійного рівня працівників з орієнтацією на досягнення нової якості виконуваних робіт. Для цього старі кадри поступово замінюються молодими працівниками з середньою спеціальною освітою, але з урахуванням передачі останнім досвіду і навичок, надбаних старшим поколінням.

На нашу думку, набір працівників молодшого віку буде сприяти поліпшенню системи управління та швидкому навчанню, що скоротить витрати. Нові кадри будуть здатні привносити сучасні ідеї та нові концепції організування праці на підприємстві.

Фахівці підприємства ставлять задачу творчого переосмислення і переробки всього накопиченого трудового потенціалу, оскільки зміна економічної ситуації в країні вимагає нових підходів до організації технологічного процесу. На підприємстві планується проводити семінари з підвищення спеціальних знань працівників, направляти їх на курси підвищення кваліфікації, створювати умови для навчання співробітників у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від роботи. Щоб ефективно управляти персоналом, підприємство повинне мати чітку мету і продуману стратегію свого розвитку. Залежно від вибраних цілей виробляється стратегія – програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідна модель управління.

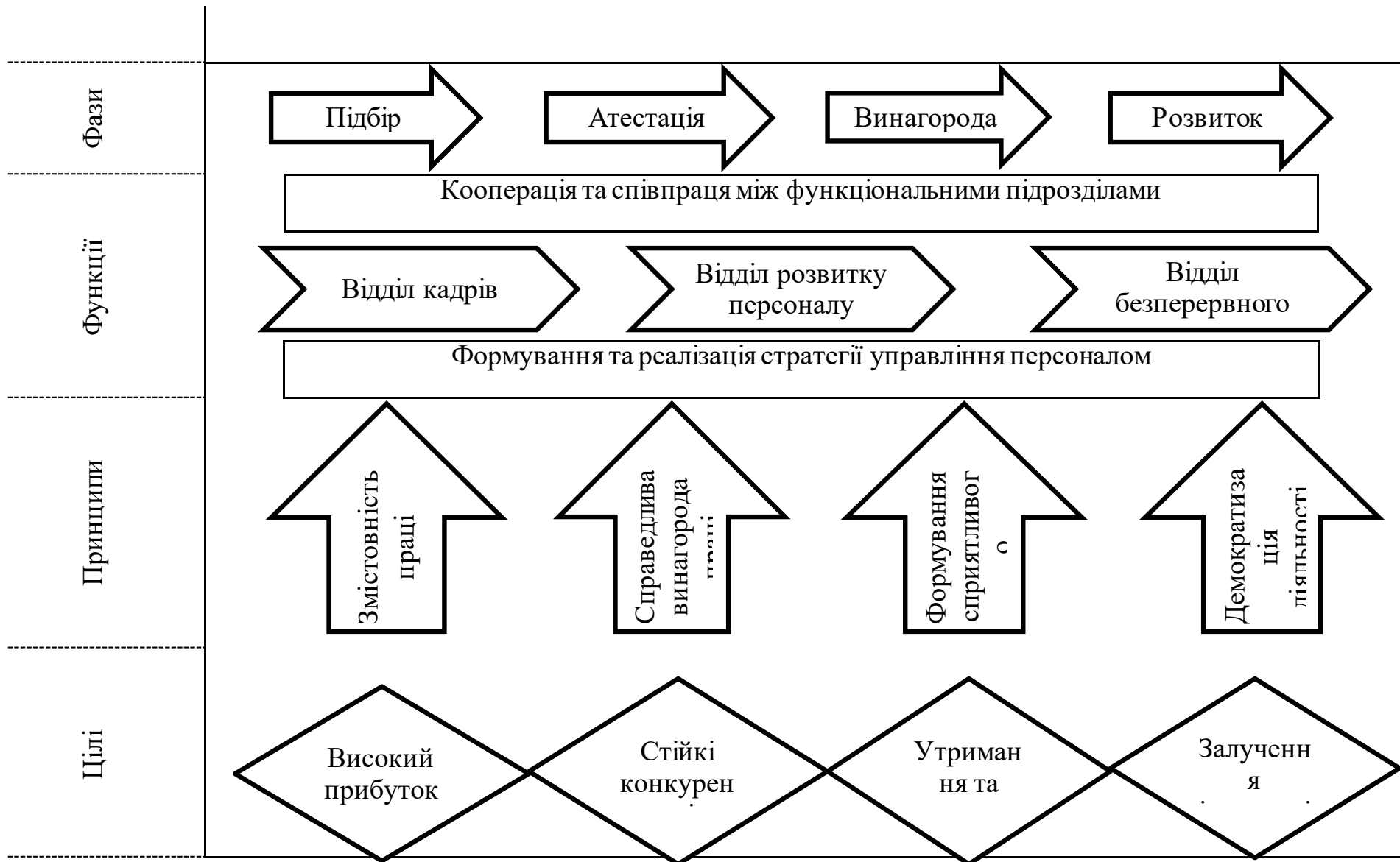




Рис.2.10 Концепція управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» [розробка автора]

Проаналізувавши ситуацію, що склалася на ПАТ «Запоріжсталь» з'ясували, що на підприємстві виявлені такі проблеми:

- у зв'язку з постійним оновленням виробництва ускладнюється професійна адаптація нових працівників;
- необхідність проведення більш ретельної атестації працівників, для виявлення знань і потенційних можливостей фахівців і працівників підприємства;
- у зв'язку зі спадом одних виробництв, і розширенням інших, з'являється необхідність навчання суміжним професіям;
- необхідність удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, з метою скорочення грошових та часових витрат;
- скорочення програми перекваліфікації персоналу підприємства у рамках антикризових заходів.

Отже, аналіз існуючої практики управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» потребує певних змін.

По-перше, це стосується системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Необхідно, перш за все, взяти за основу компетентнісний підхід до навчання – фахівці повинні отримувати під час професійного навчання не знання, а вміння.

По-друге, у змісті навчання працівників підприємства слід приділяти значну увагу розвитку комунікативних компетенцій, а саме – вміння спілкуватися з людьми, технології переконання, публічного та ділового виступу, ведення переговорів, прийняття управлінських рішень тощо.

По-третє, значних змін у діяльності працівників вимагає робота з кадровим резервом, яка повинна бути системною, забезпечувати підприємство молодими та перспективними кадрами.

Таким чином, модернізація системи управління персоналом з урахуванням кращого світового досвіду є актуальною проблемою ПАТ «Запоріжсталь».



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

### 3.1 Рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Оскільки найважливішою сферою діяльності є трудова діяльність, а трудова мобільність виступає одним з головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати суть трудової кар'єри. Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін праці особистості, що обумовлена зі зміною його становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра є більш широким поняттям порівняно з такими термінами, як ділова кар'єра чи професійно-кваліфікаційне просування. Кар'єру працівника можна розглядати з позиції ретроспективного підходу і в даному випадку вести мову про трудову біографію особистості. Водночас до кар'єри працівника, оскільки вона також спрямована в майбутнє, доцільно підходити з позиції планового підходу. Це дозволяє службі управління персоналу передбачати раціональні переміщення персоналу і тим самим сприяти розвитку кожного окремого працівника.

При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо.

Цілі кар'єри полягають у тому, щоб:

- професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;

- робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та дозволяли організувати належний відпочинок;
- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;
- робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;
- робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, нахилів, професійних інтересів, його здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т. п. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Залежно від того скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10 чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна чи стрімка. Серед дослідників широкого поширення набув підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра — це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця в своїй справі, яка відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Водночас Е. В. Маслов під внутрішньоорганізаційною кар'єрою має на увазі послідовну зміну стадій розвитку кар'єри, просування працівника в

професійному та посадовому плані в межах одного підприємства. При такому підході горизонтальний і вертикальний типи кар'єри відносяться до внутрішньоорганізаційного виду трудової кар'єри.

Трудова кар'єра також розподіляється на такі типи, як нестабільна трудова кар'єра і припинена трудова кар'єра. Останній тип характеризується перебуванням особистості в стані безробіття, переходом її до категорії економічно неактивного населення чи виходом працівника на пенсію.

Управління розвитком персоналу має враховувати етапи кар'єри працівника, що відображають різні його потреби. Виділяють такі етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення і пенсійний. [5]

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того, що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистість самі по собі, а способи взаємодії цих важливих факторів.

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу (рис. 3.1).

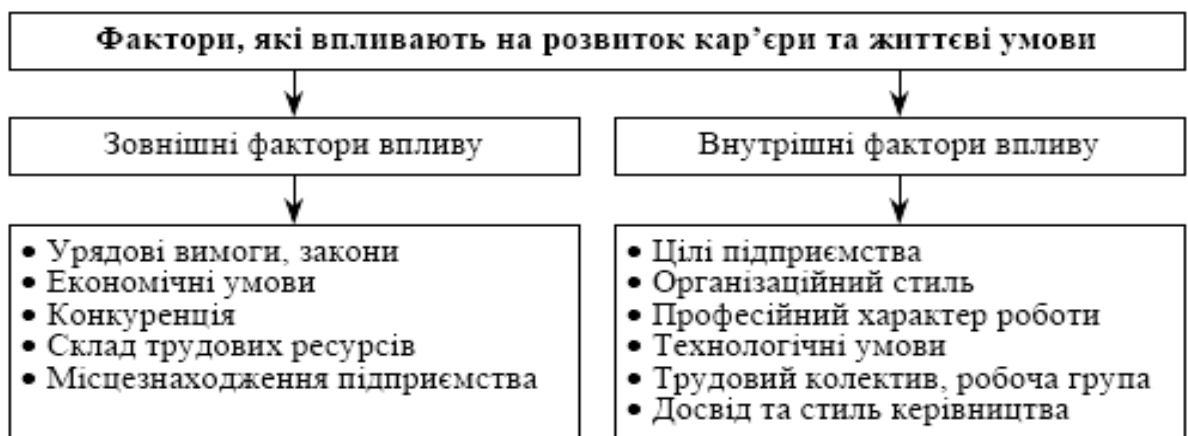


Рис. 3.1. Фактори впливу на розвиток кар'єри [4]

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті — це вибір кар'єри.

Науковець Джон Л. Голанд запропонував і дослідив теорію вибору кар'єри. Він вважає, що цей вибір є вираженням особистості, а не випадковою подією. Він вважає, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між його особистістю і обставинами роботи.

Кожна людина належить до одного з шести типів особистості, показаних на рис. 3.2.

По Голанду один із типів особистості завжди домінує, але людина, пристосовуючись до обставин, використовує стратегії у рамках двох і більше типів. Взаємодія типів особистості і типів кар'єри показана на рис. 3.3.

Для визначення, якими навичками володіє людина важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення є: особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.

Коли оцінюється окрема посада, то необхідно розглядати їх разом з відповідями на такі запитання:

Якої кваліфікації вимагає дана робота?

Чи достатня у вас освіта та досвід, щоб зайняти цю посаду?

Яке фінансове становище дасть Вам ця робота?

Які можливості для подальшого просування по службі?

Чи вимагає ця робота багато відряджень? Наскільки Ви мобільні?

Яка атмосфера у колективі: пригнічена, вимоглива, сприятлива, творча?

Чи будете Ви цією роботою пишатись?

Чи буде ця робота приносити Вам задоволення?

Які умови праці, відпочинку та безпеки?

Який потенціал росту підприємства у галузі?

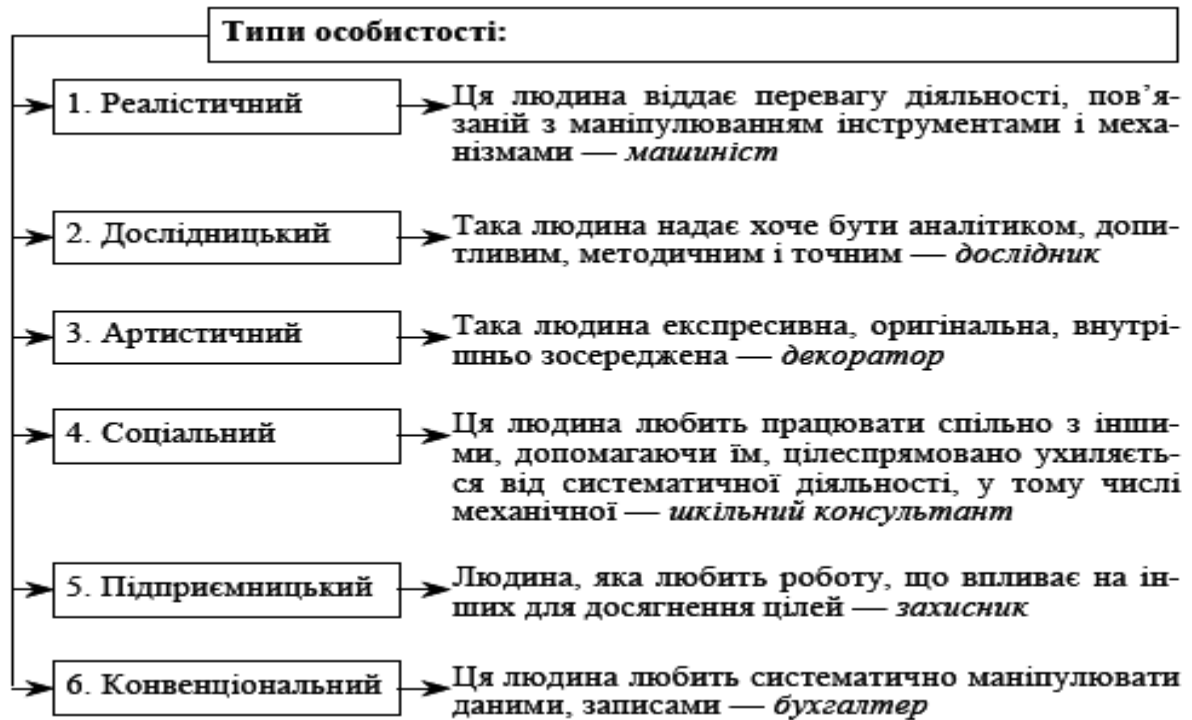


Рис. 3.2. Типи особистості

Крім того, необхідно підготуватись і до того, що претенденту на посаду будуть задані деякі запитання:

1. Чому Ви хочете працювати на нашому підприємстві?
2. Якою Ви бачите кар'єру для себе?
3. Чого Ви чекаєте від нашого підприємства?
4. Наскільки допоможе Вам попередній досвід роботи?
5. Які Ви маєте сильні сторони?
6. Які Ви маєте слабкості?
7. Як Ви бачите свої майбутні досягнення?
8. Чи вважаєте Ви себе лідером? Якщо так, то поясніть.
9. Як Ви плануєте продовжувати своє удосконалення?
10. Що б Ви хотіли почути від мене про наше підприємство?

Найбільше у претендента на посаду виникне запитань до спеціаліста по кадровому менеджменту, він може задати йому такі запитання:

1. Як оцінюється виконання роботи?
2. Як часто Ви переводите працівників із однієї служби в іншу?



3. Яка політика підприємства у просуванні по службі?
4. Які програми з навчання і удосконалення має підприємство?
5. Яку відповідальність мають нові працівники?
6. Які переваги мають особи, що закінчили університет?
7. Який імідж підприємства у країні чи за кордоном?
8. Яка політика підприємства у галузі оплати додаткової освіти?
9. Які соціальні гарантії мають працівники?
10. Які послуги мені будуть надаватись?

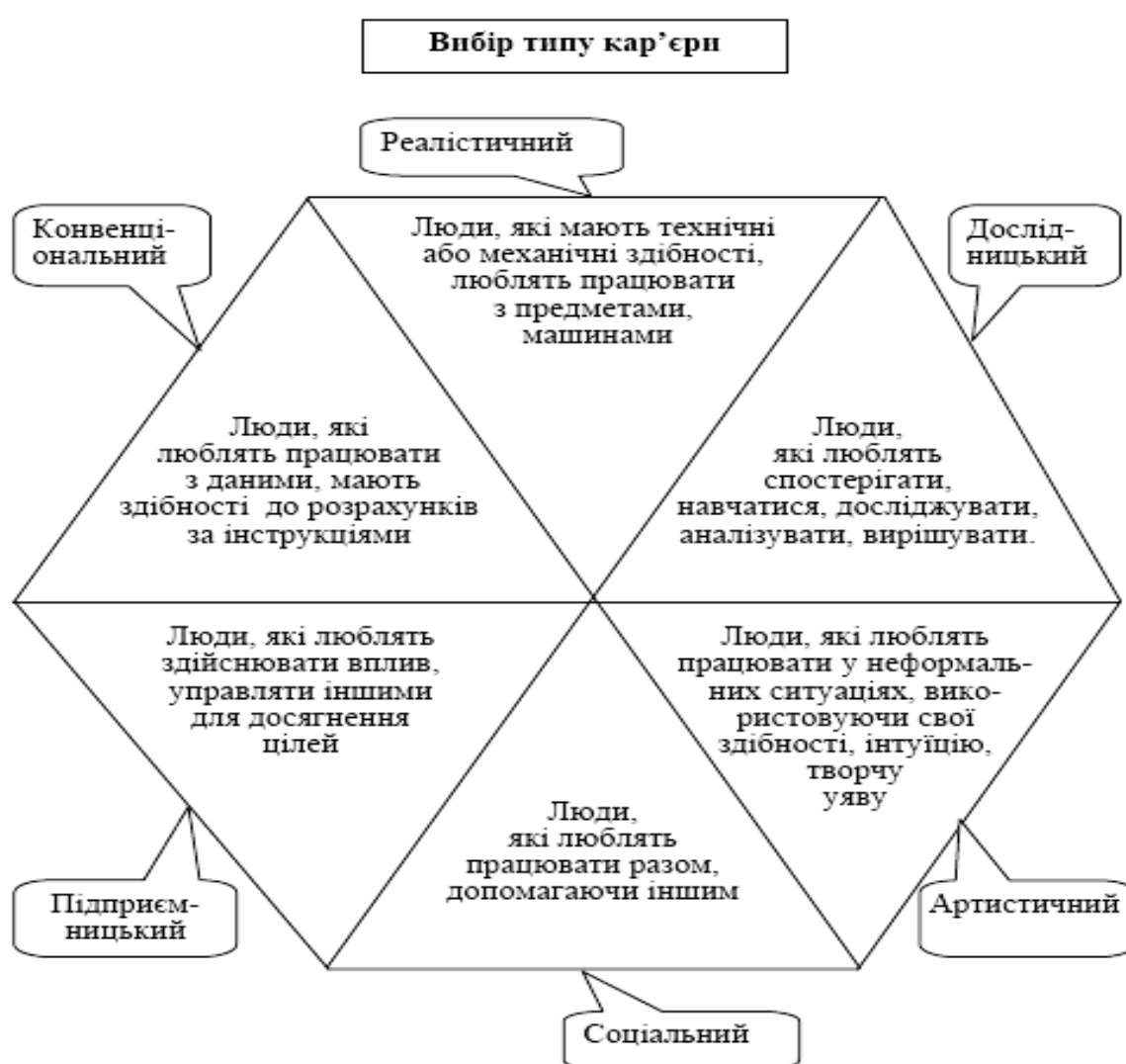


Рис. 3.3. Взаємодія типів особистості і типів кар'єри

Треба також підготуватись до можливих і негативних оцінок претендента на посаду:

1. Неорганізований, не підготовлений.
2. Неохайний вигляд.
3. Дуже властолюбний.
4. Нереальні цілі або самовпевненість.
5. Нездатність нормально і ефективно спілкуватись.
6. Немає інтересу до підприємства.
7. Необережний.
8. Погані оцінки тестування.
9. Цікавиться тільки грошима.

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційним або службовим рівням управління по визначеній схемі (моделі). Планування кар'єри працівника в організації виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу. [5]

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри — це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні. [12]

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності і цілі працівника з вимогами організації, її стратегією і планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, у якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти необхідними навичками не тільки для ефективної роботи на даній посаді, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник, менеджер по персоналу, лінійний менеджер. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри. Сам працівник передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування в організації;
- вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
- виконання роботи на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і проектування зростання;
- реалізація заходів зростання.

Результатом цієї роботи є побудова кар'єрограми (табл.3.1). Менеджер по персоналу розробляє такі заходи:

- оцінка працівника при прийманні на роботу;
- визначення робочого місця працівника;
- оцінка праці і потенціалу працівника;
- відбір у резерв на посаду;
- додаткова підготовка працівника;
- розробка програми роботи з резервом;

- просування працівника по службі.

Таблиця 3.1

## Кар'єрограма (ідеальний варіант)

Види діяльності	17 років	до 22р.	до 30р.	до 35р.	до 45р.	50р.	60р.
1. Навчання у школі	○						
2. Навчання в ПТУ	○						
3. Навчання у коледжі	○						
4. Навчання у вузі	○						
5. Практичне навчання на виробництві	○						
6. Самостійна робота найманим працівником, робітником			○				
7. Самостійна робота спеціалістом			○				
8. Самостійна робота менеджером				○			
9. Підприємцем без юридичної особи				○			
10. Підприємець, що є юридичною особою				○			
11. Співвласник підприємства (товариства)				○			
12. Керівник підприємства					○		
13. Президент асоціації, концерну, корпорації, консорціуму, ПФТ, холдингової компанії, ТНК					○		
14. Державний діяч					○		
15. Політичний діяч					○		
16. Пенсія						○	

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації), але й такі умови:

Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.

Тривалість кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

Наявність перспективної або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою для інших, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність діяльності працівника.

Таким чином, планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними методами.

Регулювання просування — це наслідок особливого виду діяльності, пов'язаної з такими можливостями.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, які проходять при плануванні кар'єри, показані на рис. 3.4. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

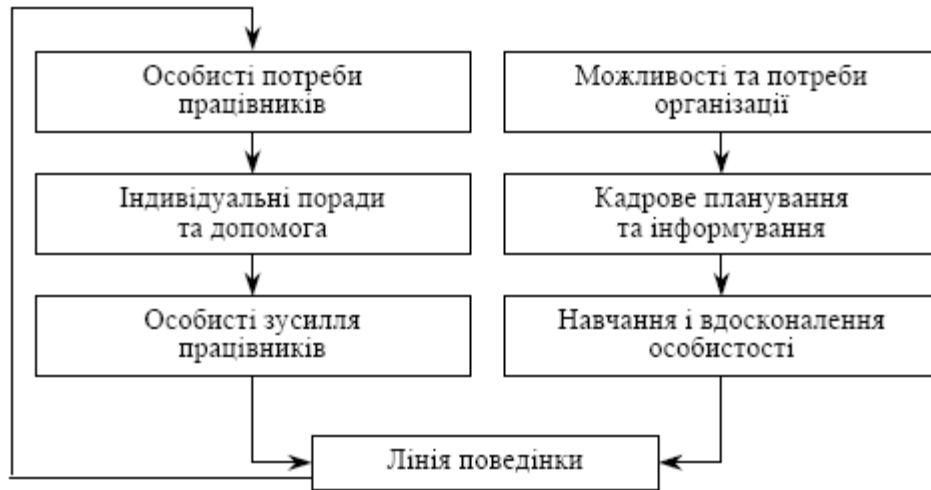


Рис.3.4. Процес планування кар'єри в організації

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації та виборності предметів є виконання таких умов:

- інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, але й про здійснені переміщення та призначення;
- об'яви в організаціях повинні з'являтися за місяць раніше до об'яви про набір;
- вибори повинні бути відкритими і обов'язковими;
- вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими;
- забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента;
- кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови.

Планування кар'єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Базою планування кар'єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях. Поетапне просування в межах функціональних служб пов'язується зі стажем роботи на відповідному етапі.

Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Спочатку вивчаються зміст роботи на окремих рівнях службового просування, визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад, деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку, визначення необхідності ділового досвіду для переходу на вищий етап.

Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами.

Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар'єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту спеціаліста або групи спеціалістів. При конкретному плануванні кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку організації, штатного розкладу, аналізу динаміки росту кадрів розробляються картки посадового просування персоналу у межах організації.

У Японії по роботі з персоналом компанія складає для кожного працівника від робітника до менеджера — картку-план професійної кар'єри і дає їм для ознайомлення (табл. 3.2).[4]

Таблиця 3.2

## Карта планування професійної кар'єри працівників японських компаній

Вік, категорія	22—25 років	30 років	35 років
1. Описування життєвого циклу	Закінчення школи (18 років) Закінчення університету	Одруження (27—28 років) народження першої дитини	Народження останньої дитини Визначення перспектив матеріального забезпечення сім'ї
2. Етапи кар'єри	Одержання загального виробничого досвіду	Перехід на іншу посаду	Перехід на іншу посаду
3. Загальні цілі трудової діяльності	Вступ у виробничу діяльність	Вибір напрямів діяльності	
4. Розвиток виконуючих функцій	Вибір вірного напрямку діяльності шляхом зміни робочих місць Ознайомлення з різними навичками	Оволодіння та розвиток навичок по вибраній кар'єрі	Спеціалізоване навчання Курси по спеціалізації Курси по управлінню
5. Цілі розвитку	Забезпечення необхідних знань шляхом зміни робочих місць	Стимулювання розвитку можливостей	Курси для поглиблення розвитку особистості
6. Перевірка здібностей працівника: самооцінка, оцінка керівництва	Перевірка виконання традицій і правил компанії Оцінка здібностей Аналіз результатів Реєстрація успіхів	Друга перевірка здібностей за напрямком діяльності Оцінка розвитку Аналіз результатів	Третя перевірка ефективності навчання Оцінка можливостей і направлення на довгострокове навчання
7. Консультування		Допомога у виборі кар'єри Оцінка можливостей до управління	

40—42 роки	45 років	50 років	55 років	60—65 років
1. Витрати на навчання дітей і на придбання житла	Пік витрат	Старша дитина пішла на роботу	Одруження старшої дитини	Вихід на пенсію
2. Одержання високої кваліфікації		Підготовка до іншої кар'єри		
3. Затвердження у напрямі діяльності			Затвердження у новому напрямі діяльності	
4. Переорієнтація одержаних навичок. Тимчасовий перехід на іншу роботу. Горизонтальне переміщення	Прийняття рішення щодо майбутнього напрямку діяльності		Вибір нової кар'єри придбання знань після виходу на пенсію	Адаптація до старіння і соціальних змін
5. Навчання аналізувати соціальні проблеми. Розвиток сильних сторін особистості та виконання їх		Виконання більш складної роботи. Перехід на іншу посаду	Повне використання літніх людей	
6. Четверта перевірка для визначення навчання. Оцінка можливостей одержання другої спеціальності	Оцінка можливостей працівника для одержання освіти і знань ведення власної справи	П'ята перевірка ступеня адаптації до переміщення та зміни компанії	Шоста перевірка ефективності роботи літнього працівника	
7. Оцінка здібностей до керівної роботи. Допомога у виборі нової компанії. Можливість переходу на вищий рівень керівництва		Допомога у виборі професії після 60 років та курсів навчання		

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру



задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить: мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці; можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку; групи зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін — працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів.

Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Навчання спрямоване на вирішення двох цілей:

сформувані зацікавленість працівників у розвитку кар'єри;

надати працівникам рекомендації для початку управління власною кар'єрою.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника. Він повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції — на основі нормативного рейтингу посад.

### 3.2 Управління кар'єрою на основі карти розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»

Основою планування кар'єри є кар'єрограма або карта розвитку. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Жага до постійного розвитку, цілеспрямованість, амбітність, впевненість у собі – це основа успіху й кар'єрного зростання. Але не все так просто, як здається на перший погляд. Хотіти – ще зовсім не означає знати й усвідомлювати, яким шляхом крокувати та з чого почати. Завжди є велика конкуренція з боку колег, інших пошукачів роботи, та найбільшою перепорою є власний страх «а якщо не вдасться?».

Існує два інструменти, що допоможуть краще розібратися, в якому напрямі рухатися та на що звернути увагу, аби якомога швидше досягнути поставленої мети. Серед них:

- індивідуальна кар'єрна карта;
- методика самоаналізу

Розглянемо, як їх застосовувати та чим вони можуть допомогти на практиці.

Кар'єрна карта – це структурний аналіз кожної посади в ієрархії вашої професії. Для зручності її можна оформити у вигляді таблиці і вказати, якими знаннями, вміннями та навичками ви маєте володіти, щоб перескочити на наступний етап свого професійного зростання.

	Помічник юриста	Молодший юрист	Юрист	Старший юрист	Молодший радник	Радник
Функціональні обов'язки						
Знання та навички (soft/hard skills)						
Мови, рівень володіння						
Необхідний результат для переходу на наступну позицію						
Середній період для підвищення						
Курси та тренінги, які необхідно пройти						

Допомогти заповнити її може старший колега, керівник чи HR-спеціаліст. Також можна скористатися описами вакансій з джоб-порталів – самотужки промоніторити запити роботодавця, переглянути, якими характеристиками має володіти кандидат на кожній з позицій, і вписати їх до своєї кар'єрної карти. Вона допоможе зрозуміти, з чого варто починати і задасть вектор розвитку.

Самоаналіз – інструмент для індивідуальної аналітики та розуміння сильних і слабких сторін. Він допомагає розставити пріоритети та відкинути зайве.

Основні цілі такого методу:

- максимально зрозуміти та пізнати себе;
- побудувати шлях власних амбіцій;
- визначити необхідні ресурси для досягнення цілей/амбіцій;
- зрозуміти, в якій із бажаних точок ви перебуваєте зараз, що вам вже вдалося і чого ви прагнете;
- збагнути, що є вашою метою;
- проаналізувати власні сильні сторони і виявити, над чим треба попрацювати;
- визначитися з пріоритетами на найближчий час;

- зрозуміти, що втратило сенс, є неактуальним і лише заважає крокувати вперед;
- провести аналітику, зріз, коригування своїх вмінь та навичок;
- виміряти свою ефективність та прописати завдання на майбутнє.

Форма самоаналізу може бути різною: таблиця, текстовий документ, презентація з картинками та коментарями. Головне, щоб вона була комфортною для користування і відображала основні думки та подальші кроки.

Раджу ставити цілі на початку року, а самоаналіз проводити наприкінці. Це зовсім не означає, що впродовж 12-ти місяців не треба робити корегування плану. Що три місяці обов'язково слід проводити проміжний зріз своєї успішності.

Ось кілька правил самоаналізу:

- 1.Протягом року робіть короткі нотатки.
- 2.Змінюйте, трансформуйте прописані завдання та цілі, якщо виникає така потреба чи змушують зовнішні обставини. Можливо, щось вже втратило свою актуальність.
- 3.Ставте собі запитання про пріоритетність завдань.
- 4.Підбивайте підсумки щомісяця та щокварталу.
- 5.Відпочивайте та рефлексуйте, аби оновити думки.
- 6.Не намагайтеся написати самоаналіз за одну ніч. Це неефективно.
- 7.Створіть анонімний опитувальник зворотного зв'язку для своїх колег, одногрупників чи друзів. Раджу поставити не більше 10 питань. Наприклад, «Як, на вашу думку, я можу покращити свою ефективність?» чи «Які фактори/мої особисті якості/професійні навички заважають виконувати роботу якісно?» тощо.

Результати дивіться лише після написання самоаналізу. Вони не мають впливати на ваш емоційний стан.

Презентувати необхідно результати тим, кому довіряєте, і поділіться думками. Подякуйте за коментарі, якими б вони не були. Зробіть висновки без критики.

Самоаналіз показує, що мотивує та демотивує, на які справи дарма витрачаються сили, чому може виникнути професійне/емоційне вигорання, які перепони та страхи зустрічаються на шляху до цілі і що їх викликає. Також цей інструмент допомагає збагнути, як ви бачите себе та яким сприймаєте, якими є ваші справжні бажання, мрії, цілі й цінності.

Будьте відвертими у своїх відповідях. Лише щирість перед самим собою допоможе правильно розподілити пріоритети. Самоаналіз містить безліч різних запитань та напрямів. Вони можуть видозмінюватися та доповнюватися залежно від того, що саме ми хочемо дізнатися про себе. Перелік питань для самоаналізу професійного розвитку:

- де я знаходжуся зараз та в якому напрямі мені було б цікаво розвиватися?
- що мені подобається в моєму функціоналі?
- що не подобається, чому і як я можу на це вплинути?
- у чому мої сильні сторони (hard та soft skills)?
- де моя зона розвитку, яких знань не вистачає?
- що я можу зробити для здобуття цих знань (курси, тренінги, вебінари, книжки, допомога керівника чи колег)?
- скільки потрібно часу та який ресурс?
- як я буду оцінювати правильність своїх рішень?
- хто зможе бути моєю підтримкою та надавати зворотний зв'язок?
- за що я можу подякувати собі та чим можу пишатися?
- якби я міг щось змінити, що б це було? чому і як я це зробив інакше?

Неважливо, який із цих інструментів буде використаний. Головне, щоб він відповідав на потрібні запитання та показував повноцінну картину.

## ВИСНОВКИ

На основні проведеного дослідження теоретичних та практичних основ формування системи та особливостей управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки.

У першому розділі роботи досліджена теоретико-методологічна оцінка системи управління персоналом на підприємстві. Також вивчено теоретичні аспекти формування стратегії управління персоналом.

Проведено порівняння джерел, автори яких відображали своє бачення проблеми ефективного управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі розглянуті питання роботи ПАТ «Запоріжсталь», яке належить до металургійної галузі. На основі бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати досліджено загальні характеристики підприємства, такі як форма власності і місце розташування, проведено ознайомлення з організаційною структурою, здійснено аналіз основних показників фінансової діяльності: платоспроможності, ліквідності, та рентабельності за період 2018–2020 роки.

Детальне дослідження фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» дозволило зробити висновки, що підприємство є фінансово стійким але в значній мірі залежне від зовнішніх джерел фінансування. Проведений аналіз платоспроможності та ліквідності засвідчив, що впродовж досліджуваного періоду підприємство поліщило показники платоспроможності та ліквідності та у 2020 р. було здатним вчасно погасити свою заборгованість перед зовнішніми кредиторами.

З проведених розрахунків плинності персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається незначна плинність, проте суттєве скорочення кількості персоналу.

Більшість персоналу підприємства мають професійно-технічну освіту та повну вищу освіту. З кожним роком зростає кількість працівників з повною вищою освітою, що є позитивною тенденцією.

Діюча система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» складається з наступних підсистем: аналізу і планування персоналу, підбір та найм, атестація, управління оплатою праці та мотивацією персоналу.

До головних господарських проблем ПАТ «Запоріжсталь» можна віднести:

- 1) значне зношення основних виробничих фондів;
- 2) зменшення рівня рентабельності та ліквідності підприємства;
- 3) недостатній розвиток логістичної системи на підприємстві.

До пріоритетних шляхів розвитку ПАТ «Запоріжсталь» відносяться:

- пошук нових споживачів;
- можливість освоювати нові суміжні види діяльності, які потребують незначних витрат і приносять не великі, але стабільні доходи;
- модернізація та оновлення основних засобів підприємства;
- удосконалення стимулювання праці робітників;
- удосконалення логістичної системи підприємства.

Стратегією діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є завоювання лідируючих позицій на ринку збуту металургійної продукції.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників. Для його забезпечення на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців спрямовано на вдосконалення їх



професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього у Компанії діє Корпоративний університет, в якому у 2021 році пройшли навчання 249 і робітників робітничих підрозділів.

У рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання «КАМПУС» 5649 працівників Компанії пройшли навчання за темою «Інструменти безперервного вдосконалення».

Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці». Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»). У 2021 році загальний курс навчання з питань охорони праці пройшли 714 чол.

Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в державному підприємстві «Головний навчально-методичний центр Держпраці України».

«Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при Інституті Електрозварювання ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ, У 2021 році пройшли навчання 34 працівника Компанії.

Проведено навчання посадових осіб (189 чол.) з залученням Навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорізької області на право проведення інструктажів з пожежної безпеки, видачі наряд-допусків на виконання тимчасових вогневих робіт.

Використовуючи кращі світові практики, які застосовані на виробництві, по зміні відношення кожного працівника до особистої безпеки і

безпеки його колег в 2021 році проведено навчання 269 робітників комбінату на курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються згідно наряд-допуску», «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки».

У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1748 працівників Компанії.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів у Компанії здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України.

Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2021 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 9292 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

На ПАТ «Запоріжсталь» діє Кодекс етики. Кодекс етики є основною Політикою Комплаєнс та містить звід норм та стандартів ділової поведінки, яких щодня мають дотримуватись усі працівники ПАТ «Запоріжсталь».

Людська гідність та права людей є найвищою цінністю у суспільстві, тому Група пропагує повагу до людей. У відносинах між співробітниками неприйнятні грубість, тиск, агресивна поведінка.

У третьому розділі були наведені пропозиції, рекомендації щодо покращення, удосконалення існуючої системи управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» в частині його розвитку, а саме вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, шляхом впровадження карт розвитку кар'єри.

В дослідженні доведено, що «розвиток персоналу» не має бути обмежений професійним розвитком, не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

Тому ми розглядаємо «розвиток персоналу» як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. В ідеалі розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, вміння, навички, компетенції для більш ефективного виконання поставлених завдань, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до підприємства й залученість до його діяльності.

Карта розвитку кар'єри – це структурний аналіз кожної посади в ієрархії певної професії. Вона оформлюється у вигляді таблиці, в якій вказується, якими знаннями, вміннями та навичками має володіти співробітник, щоб перейти на наступний етап свого професійного зростання.

Кадрова технологія побудови кар'єрних карт надає більше значення не посадовому просуванню, а розвитку професійних компетенцій. М. Армстронг визначає рівні кар'єрного зростання через призму інформації, яку співробітник отримує в процесі свого навчання та підвищення кваліфікації та використовує у процесі виконання посадових обов'язків. Ці рівні він називає «діапазонами компетентності», для кожного з яких чітко визначені вимоги до

досвіду і освітньої підготовки фахівців. Межі «діапазонів компетентності» позначаються «ключовими точками». На основі визначених «діапазонів компетентності» і «ключових точок» створюється карта кар'єри. Що і було запропоновано до використання.

Удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» може привести до наступних позитивних зрушень:

- підприємство своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

- система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства;

- недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства;

- підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємства на новий рівень.

Удосконалення системи управління персоналом на основі карт розвитку кар'єри в економічному аспекті повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного організаційного вдосконалення підприємства. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публ. упр.: теорія та практика. – 2011. – № 3. – С. 164-172.
2. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом / В.В. Верна// Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент і бізнес». 2020. – Вип. 154. – Ч. 2. –С. 48-56.
3. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А.Б. Гур'янов, О.А Гришко// Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 34. – С. 274-277
4. Дикань Н. В. Менеджмент: Навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко.– К.: Знання, 2018. – 389 с.
5. Житник Т.П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу / Т.П.Житник // Економіка. – 2018. – №10. – С. 136–141.
6. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення [Електронний ресурс] / Г.А. Жучкова. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517>
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці : [Електронний ресурс] / Режим доступу <http://studentbooks.com.ua/content/view/329/39/1/1/>
8. 13. Запара С.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспектива/ С.А. Запара // Агросвіт. – 2018. – №20 – С. 16-22
9. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 352 с.
10. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2017. – 679 с.

11. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / А.С. Коловський. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_DNI\\_2008/Economics/32872.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm)
12. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В Кононова // Прометей. – 2015. – №1 (40). – С. 146-151
13. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес - процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко / Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018. – Вип. 3 – С. 64-69
14. Костишина Т.А. Високий рівень управлінського потенціалу керівників – основа ефективного менеджменту в сучасних умовах / Т.А. Костишина // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 травня 2019 р. – Луцьк, 2019. – С.298-299.
15. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика / Т.Ф. Косянчук, Ю.Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – №3, Т.1. – С. 121-124
16. Кравченко О.А. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства / О.А. Кравченко, В.В. Ільницький, О.І. Ульяновський // Економіка: реалії часу. – 2017. – №3 (8). – С. 29-35
17. Крисанов Д.Р. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація / Д. Крисанов, Л. Стешенко // Економіст. – 2019. – № 7. – С. 21-25
18. Кузьмін О.Є. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О.Є. Кузьмін, А.Д. Дідик, О.Г. Мельник, О.В. Муқан; під ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Тріада плюс, 2018. – 369 с.
19. Куцоконь М.П. Людський фактор в економіці і його перспективи в сучасній Україні [Електронний ресурс] / М. П. Куцоконь.

Режим доступу : [http://www.bdpu.org/scientific\\_published/conf021009/articles/Section\\_2/Kuocokon.pdf](http://www.bdpu.org/scientific_published/conf021009/articles/Section_2/Kuocokon.pdf)

20. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій / О.В.Кустовська. – Т. : Екон. думка, 2017. –124 с.

21. Кухаренко В.Н., Навчальний процес у масовому відкритому дистанційному курсі. Теорія і практика управління соціальними системами. № 1, 2012. - с.40-50.

22. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2016. – 304 с.

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

24. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2018. – 319с.

25. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: Навч. посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.

26. Нагавичко Т.О. Управління результативністю діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т.О. Нагавичко. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua>

27. Офіційний сайт Запоріжсталь [Електронні ресурси] – Режим доступу: <http://zaporizhstal.com>

28. Офіційний сайт сміда [Електронні ресурси] – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>

29. Побережна М.П. Ідентифікація впливу інформаційної системи на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації [Електронний ресурс] / М.П. Побережна. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua>

30. Ребекешва Г.А. Взаємозв'язок поняття «ефективність» та «результативність» [Електронний ресурс] / Г.А. Ребекешва, В.М. Полозова. – Режим доступу: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1544>

37. Сабадош Л.Ю. Управління змінами при плануванні людських ресурсів проекту [Текст] / Л.Ю. Сабадош, Н.В. Доценко, І.В. Чумаченко // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференція. - Львів, 2011. – С. 693.

31. Савченко В.Д . Система стимулювання і мотивація праці в менеджменті організацій / В.Д Савченко, М.С. Рябуха // Вісник ХНАУ ім. В.В.Докучаєва. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2019. – №14. – С.68-74.

32. Сафронська І.М. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства / І.М. Сафронська, Г.С. Бєлай // Економіка та держава. – 2009. – № 11. – С. 104-105

33. Сватюк О.Р. Управління впливом чинників мотивування працівників / О.Р. Сватюк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія «Економічні науки». – 2016. – Т. 12. – № 1(43). – С.510-514.

34. Світлий Д.О. Системний підхід до управління підприємством / Д.О. Світлий // Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2018. – Ч. 1. – С. 240-249

35. Свистун О.О. Організація управління на підприємстві [Електронний ресурс] / О.О. Свистун. – Режим доступу:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/3/06.pdf>

36. Тридід О.М. Принципи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / О.М. Тридід, К.В. Орехова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2016. – Вип. 90. – С. 12-13

37. Турило А.М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства / А.М. Турило // Фінанси України. – 2007. – № 3. – С. 100-104

38. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] / В.А. Харченко. – Режим доступу:<http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/15454/1/%D1%82%>



[D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](#)

39. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс] / І.І. Хмеленко.

– Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_60_2010_9.pdf)

40. Чернега О.М. Системний підхід до управління ефективністю діяльності організації [Електронний ресурс] / О.М. Чернега. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1764>

41. Чернобай О.І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті [Електронний ресурс] / О.І. Чернобай.

– Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

42. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Навч. посібник / М.І. Шаповал. – Київ, 2007. – 471 с.

43. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. – К.: Знання, 2014. – 452 с.

44. Шпонько В.І., Бурлакова Ю.М. Формування моделі ефективного використання людських ресурсів // В.І. Шпонько, Ю.М. Бурлакова – Софія, 2012. – С. 44-47

45. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту / Г.В. Щокін. Підручник.- Київ.: МАУП, 2017 с 45-60

46. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н.М. Яркіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – №1 (76). – С. 130-136

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2013 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	265	9776	0
первісна вартість	1001	265	12377	0
накопичена амортизація	1002	0	-2601	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1252004	1709128	0
Основні засоби:	1010	7843516	7349024	0
первісна вартість	1011	7843516	8228936	0
знос	1012	0	-879912	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6123	6123	0
первісна вартість	1016	6123	6123	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	1059	944	0
первісна вартість	1021	1059	1116	0
накопичена амортизація	1022	0	-172	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1408503	1358607	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6003	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	1569	951	0
Усього за розділом I	1095	10519042	10434553	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1325222	2391287	0
Виробничі запаси	1101	967737	964347	0

Незавершене виробництво	1102	335222	438796	0
Продовження додатку А				
1	2	3	4	5
Готова продукція	1103	17797	983847	0
Товари	1104	4466	4297	0
Поточні біологічні активи	1110	6687	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	12761	2754	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	559568	547938	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33062	53827	0
з бюджетом	1135	954608	624377	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	161	0	0
з нарахованих доходів	1140	1156	54	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16754	22414	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	2000	2000	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	108996	216491	0
Готівка	1166	42	29	0
Рахунки в банках	1167	108226	196811	0
Витрати майбутніх періодів	1170	37016	100821	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	5320	8777	0
Усього за розділом II	1195	3063150	3970740	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265	0
Баланс	1300	13582457	14405558	0
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5136909	4558201	0
Додатковий капітал	1410	117193	40323	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
-----------------	------	---	---	---

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-101523	462450	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6319699	6228094	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	431687	454105	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	262000	268400	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	6160	0
Довгострокові забезпечення	1520	622812	774442	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1094	867	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1317593	1503974	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1260879	1095649	0
Векселі видані	1605	111031	20000	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	4522	0
за товари, роботи, послуги	1615	3569399	3430539	0
за розрахунками з бюджетом	1620	18334	28946	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1536	0



## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
за розрахунками зі страхування	1625	18565	17047	0
за розрахунками з оплати праці	1630	44611	42409	0
за одержаними авансами	1635	561824	1713709	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	68203	71952	0
Доходи майбутніх періодів	1665	721	878	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	277624	233865	0
Усього за розділом III	1695	5945165	6673490	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	13582457	14405558	0

## Звіт про фінансові результати за 2013 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13579218	15560415
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 12284971 )	( 14990350 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1294247	570065
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	487026	244972
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 384564 )	( 388872 )
Витрати на збут	2150	( 790424 )	( 653881 )
Інші операційні витрати	2180	( 240756 )	( 753794 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	365529	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 981510 )



## Продовження додатку Б

1	2	3	4
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	126679	35147
Інші доходи	2240	27276	161340
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 459715 )	( 290124 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 8619 )	( 675340 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51150	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 1750487 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-42954	144962
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8196	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 1605525 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-27247	1709749
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-91555	15193
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-118802	1724942
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-19001	275991
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-99801	1448951
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-91605	-156574

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	9459773	10927803
Витрати на оплату праці	2505	1192023	1156427
Відрахування на соціальні заходи	2510	439156	436023
Амортизація	2515	854808	677550
Інші операційні витрати	2520	2824580	3592168
Разом	2550	14770340	16789971

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	-0.6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	-0.6

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
--------------------------------	------	---	---

Додаток В

## Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2014 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	9776	5625	0
первісна вартість	1001	12377	5625	0
накопичена амортизація	1002	-2601	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1709128	1176196	0
Основні засоби:	1010	7349024	12816426	0
первісна вартість	1011	8228936	12816426	0
знос	1012	-879912	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6123	6504	0
первісна вартість	1016	6123	6504	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	944	0	0
первісна вартість	1021	1116	0	0
накопичена амортизація	1022	-172	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1358607	1356701	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	629	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	951	614	0
Усього за розділом I	1095	10434553	15362695	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	2391287	3080833	0
Виробничі запаси	1101	964347	1116623	0
Незавершене виробництво	1102	438796	498029	0
Готова продукція	1103	983847	1453502	0
Товари	1104	4297	12679	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0

Векселі одержані	1120	2754	0	0
------------------	------	------	---	---

## Продовження додатку В

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	547938	2885184	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53827	65006	0
з бюджетом	1135	624377	967502	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	256	0
з нарахованих доходів	1140	54	191	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22414	43333	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	2000	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	216491	190560	0
Готівка	1166	29	16	0
Рахунки в банках	1167	196811	190541	0
Витрати майбутніх періодів	1170	100821	124001	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	8777	33573	0
Усього за розділом II	1195	3970740	7390183	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	2727	0
Баланс	1300	14405558	22755605	0
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	4558201	7501790	0
Додатковий капітал	1410	40323	-55461	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	462450	2086381	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6228094	10699830	0



## Продовження додатку В

1	2	3	4	5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	454105	1056757	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	268400	564060	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6160	224853	0
Довгострокові забезпечення	1520	774442	938200	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	867	641	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1503974	2784511	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1095649	1776610	0
Векселі видані	1605	20000	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4522	28122	0
за товари, роботи, послуги	1615	3430539	5925169	0
за розрахунками з бюджетом	1620	28946	400952	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1536	367686	0
за розрахунками зі страхування	1625	17047	15646	0
за розрахунками з оплати праці	1630	42409	37201	0
за одержаними авансами	1635	1713709	90195	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	71952	79827	0
Доходи майбутніх періодів	1665	878	420	0
Інші поточні зобов'язання	1690	233865	903148	0
Усього за розділом III	1695	6673490	9271264	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0

Баланс	1900	14405558	22755605	
--------	------	----------	----------	--

Додаток Г

## Звіт про фінансові результати за 2014 рік

## ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22110517	13579218
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16272604 )	( 12284971 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	5837913	1294247
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	650958	487026
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 427650 )	( 384564 )
Витрати на збут	2150	( 1164758 )	( 790424 )
Інші операційні витрати	2180	( 1276376 )	( 240756 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3620087	365529

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
---	------	-------	-------

## Продовження додатку Г

1	2	3	4
Інші фінансові доходи	2220	2050	126679
Інші доходи	2240	50031	27276
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 2357943 )	( 459715 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 6802 )	( 8619 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1307423	51150
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-186812	-42954
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1120611	8196
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4332104	-27247
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-115638	-91555
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4216466	-118802
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-759851	19001
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3456615	-99801
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4577226	-91605

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	14884830	9459773
Витрати на оплату праці	2505	1327004	1192023
Відрахування на соціальні заходи	2510	487863	439156
Амортизація	2515	883246	854808
Інші операційні витрати	2520	2087331	2824580
Разом	2550	19670274	14770340

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779



Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
---	------	---	---

Додаток Д

## Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	5625	2457	0
первісна вартість	1001	5625	2457	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1176196	1455736	0
Основні засоби:	1010	12816426	16210946	0
первісна вартість	1011	12816426	16210946	0
знос	1012	0	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6504	6518	0
первісна вартість	1016	6504	6518	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1356701	1128608	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	629	48	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	614	369	0
Усього за розділом I	1095	15362695	18804682	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	3080833	3627615	0
Виробничі запаси	1101	1116623	1483222	0
Незавершене виробництво	1102	498029	847818	0
Готова продукція	1103	1453502	1295411	0
Товари	1104	12679	1164	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2885184	5353147	0

## Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65006	20066	0
з бюджетом	1135	967502	791833	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	256	43	0
з нарахованих доходів	1140	191	138	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43333	896752	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	190560	387424	0
Готівка	1166	16	14	0
Рахунки в банках	1167	190541	387399	0
Витрати майбутніх періодів	1170	124001	201880	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	33573	8560	0
Усього за розділом II	1195	7390183	11287115	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2727	2101	0
Баланс	1300	22755605	30093898	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7501790	9800502	0
Додатковий капітал	1410	-55461	-82251	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2086381	4772435	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)



## Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	10699830	15657806	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1056757	1273399	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	564060	741223	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	224853	43162	0
Довгострокові забезпечення	1520	938200	1054036	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	641	555	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	2784511	3112375	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1776610	2690828	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	28122	18589	0
за товари, роботи, послуги	1615	5925169	5679226	0
за розрахунками з бюджетом	1620	400952	472291	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	367686	430701	0
за розрахунками зі страхування	1625	15646	10950	0
за розрахунками з оплати праці	1630	37201	45754	0
за одержаними авансами	1635	90195	10475	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	79827	89943	0
Доходи майбутніх періодів	1665	420	419	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	903148	2291268	0
Усього за розділом ІІІ	1695	9271264	11323717	0
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0

Баланс	1900	22755605	30093898	0
--------	------	----------	----------	---

Додаток Е

## Звіт про фінансові результати за 2018 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31395478	22110517
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 23582269 )	( 16272604 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7813209	5837913
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	487233	650958
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 524959 )	( 427650 )
Витрати на збут	2150	( 1803534 )	( 1164758 )
Інші операційні витрати	2180	( 311131 )	( 1276376 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5660818	3620087
---	------	---------	---------

## Продовження додатку Е

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5873	2050
Інші доходи	2240	4577	50031
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 3376174 )	( 2357943 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 159448 )	( 6802 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2135646	1307423
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-330678	-186812
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1804968	1120611
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3877803	4332104
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-32671	-115638
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3845132	4216466
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-692124	-759851
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3153008	3456615
Сукупний дохід	2465	4957976	4577226



## Продовження додатку Е

## III ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	21709534	14884830
Витрати на оплату праці	2505	1539630	1327004
Відрахування на соціальні заходи	2510	470409	487863
Амортизація	2515	1422460	883246
Інші операційні витрати	2520	1271557	2087331
Разом	2550	26413590	19670274

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0