

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «HR-менеджмент виробничого підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»  
в кризових умовах»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-зед-з  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Свириденко С. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук з державного управління, доцент  
Петрова К. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Свириденко Станіслав Олександрович

1. Тема роботи «HR-менеджмент виробничого підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» в кризових умовах»

керівник роботи: Петрова К.В., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

С. О. Свириденко  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

К. В. Петрова  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА  
ОДИНИЦЬ

HR - Human Resources – “людські ресурси”

ПрАТ - Приватне акціонерне товариство;

ІТ - інформаційні технології;

ДСС - «Дніпрощпецсталь»

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 40 с., 6 рис., 8 табл., 41 джерело.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є HR-політика організації.

Предмет кваліфікаційної роботи - типи і моделі HR-політики.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розроблення пропозицій та та фокусування на перспективах розвитку HR-менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Результатами кваліфікаційної роботи бакалавра будуть розроблені рекомендації з вдосконалення HR-політики, які, в подальшому, можуть бути використані при формуванні та модернізації системи управління персоналом організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи управління системою HR-менеджменту підприємства;
- розглянути сутність та значення HR-менеджменту підприємства;
- HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств;
- проаналізувати перспективи та пропозиції щодо вдосконалення системи HR-менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізувати системи управління персоналом та HR-менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- розробити пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь».

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, HR-ПОЛІТИКА,  
НЕМАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

## ABSTRACT

Thesis for the Degree: 40 pages, 6 figures, 8 tables, 41 sources.

The object of the qualification work is the HR policy of the organization.

The subject of the qualification work - types and models of HR policy.

The purpose of the master's thesis is to develop proposals and focus on the development prospects of HR management of Dniprospetsstal PJSC.

The results of the bachelor's qualification work will develop recommendations for improving the HR policy, which, in the future, can be used in the formation and modernization of the organization's personnel management system.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

- consider the theoretical and methodological foundations of managing the HR management system of the enterprise;
- to consider the essence and significance of HR management of the enterprise;
- HR management in the system of anti-crisis management of enterprises;
- to analyze the prospects and proposals for improving the HR management system of the production enterprise Dniprospetsstal PJSC;
- analyze the organizational and economic characteristics of Dniprospetsstal PJSC;
- to analyze the systems of personnel management and HR-management of PJSC "Dneprospestal";
- to develop proposals and prospects for the development of HR-management of PrJSC "Dneprospestal".

personnel management, hr management, hr policy, intangible methods of motivation, staff training

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Сутність та значення HR-менеджменту підприємства.....	10
1.2 HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ...	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	20
2.2 Аналіз системи управління персоналом та HR-менеджменту ПрАТ «Днепроспесталь».....	25
2.3 Пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту ПрАТ «Днепроспесталь» .....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	36

## ВСТУП

У сучасних умовах у сфері економічного і соціального розвитку України надзвичайно актуальним є питання забезпечення вітчизняних підприємств, фірм і організацій кваліфікованими фахівцями своєї галузі та зниження рівня безробіття в масштабах країни. Для вирішення цієї проблеми в сучасних кризових умовах необхідно вдосконалити систему управління персоналом у вітчизняних компаніях. У кваліфікаційній роботі бакалавра конкретизовано необхідність та рекомендовано заходи щодо вдосконалення системи HR-менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій, комплексно розглянуто питання її ролі у використанні системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах [1].

Значну увагу питанню HR-менеджменту та менеджменту персоналу в системі антикризового управління приділено в наукових працях провідних вітчизняних учених, таких як: В. Данилюк, О. І. Іляш, Д. Саллівен, Л.А. Янковська, О.В. Довгаль, К. А Жавела., А. К. Жавела, Г.О. Швець, О.О. Громова, Н.В. Діденко, Н.В. Плотнікова, О.І. Іляш, П.В. Блохін, Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль О.О. Романович, Л.А. Свистун, М.Ю. Коваленко, В.Г. Щербак, Н.М. Третяк.

Аналіз наукових праць показує, що сукупність сучасних зовнішніх факторів, що впливають на українські підприємства, призводить до того, що більшість із них перебувають у кризових або наближених до кризових ситуацій та актуалізує тему управління персоналом у кризових ситуаціях. Питання удосконалення HR-менеджменту у системі антикризового управління сучасних вітчизняних підприємствах розкрито фрагментарно та потребують більш комплексного подальшого наукового дослідження в цьому напрямі [2].

Специфіка теми HR-менеджменту у контексті використання системи антикризового управління потребує дослідження значної кількості питань, що стосуються різних складових управління персоналом, таких як фінансовий,



конфліктний та інші аспекти. Крім того, слід акцентувати увагу на мотиваційному аспекті управління в складній кризовій ситуації вітчизняних підприємствах [3].

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи управління системою HR-менеджменту підприємства;
- розглянути сутність та значення HR-менеджменту підприємства;
- HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств;
- проаналізувати перспективи та пропозиції щодо вдосконалення системи HR-менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізувати системи управління персоналом та HR-менеджменту ПрАТ «Днепрспесталь»;
- розробити пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту ПрАТ «Днепрспесталь».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та значення HR-менеджменту підприємства

Розвиток технологій, зростання конкуренції, швидкість змін у зовнішньому середовищі, кризи та глобальні виклики сьогодення – все це вимагає проектування сучасних систем управління персоналом, які навіть у надзвичайно складних умовах зможуть забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства та його сталий розвиток. Тому практичне застосування сучасних інноваційних технологій для HR-систем і людськими ресурсами має велике значення для підприємств усіх секторів і галузей[4].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямоване на вирішення наступних завдань:

- підвищення здатності персоналу адаптуватися до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу через здатність швидко та ефективно навчатися та підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення у співробітників;
- створення креативного клімату на підприємстві, який сприятиме генерації креативних ідей і прийняттю нестандартних рішень і посилить згуртованість колективу;
- концентрація уваги в інтересах не тільки підприємства, а й співробітників [5].

Нові HR-систем мають на меті забезпечити мобільність усіх працівників підприємства, комунікабельність, управління знаннями та людьми, а отже зміни в організаційній структурі, культурі, сприйнятті змін, зміни в компетенціях персоналу та системі управління в цілому [6].

Найважливішими цінностями в економіці, заснованій на цифрових технологіях, є інформація та знання, джерелом і носієм яких є люди. Тому в цих умовах зростає роль людських ресурсів і людського капіталу, а також інновацій. Розвиток економіки знань є важливою передумовою для формування інформаційного суспільства, яке створює, поширює та використовує знання людей з метою забезпечення їх зростання та конкурентоспроможності [7].

У цих умовах зростає роль освіти, досліджень і розробок, комунікацій, інформаційної діяльності та новітніх технологій, а також використання інформації та знань у людському капіталі[8].

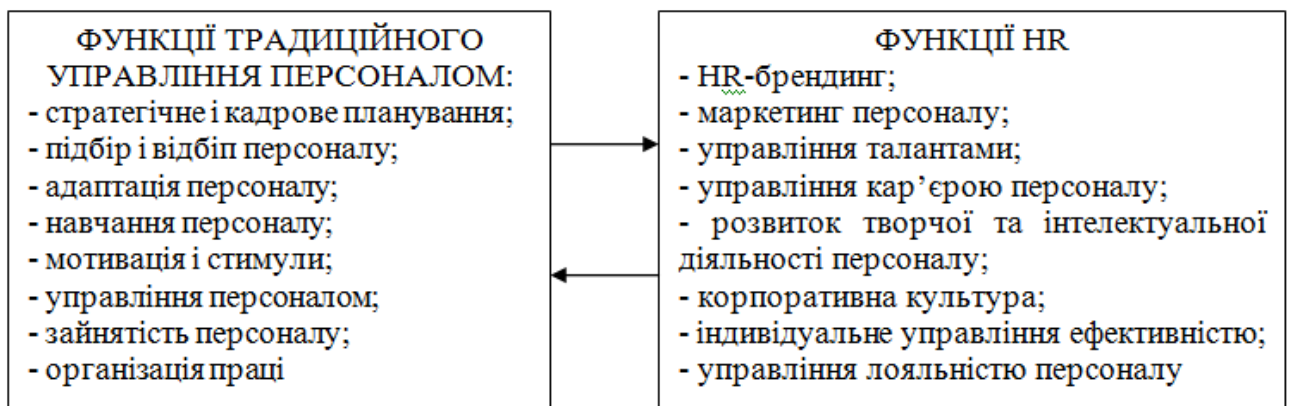
Сьогодні традиційні системи управління персоналом трансформуються в управління талантами, навчання та розвиток творчої та інтелектуальної активності персоналу. Співробітники з сильною інтуїцією, достатнім рівнем знань, умінь і навичок стають ключовим фактором успіху компанії в сучасному цифровому світі. В управлінні персоналом можна спостерігати такі тенденції: активне використання HR-технологій; передача виконання окремих бізнес-процесів зовнішнім підрядникам за процедурами аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація кадрового процесу; формування культури навчання; врахування сучасних тенденцій розвитку ринку праці в управлінні персоналом (рис. 1.1) [9].

Новітні тенденції в управлінні персоналом	HR-технології
	Аутсорсинг
	Нові моделі кар'єри
	Автоматизація в HR
	Формування культури навчання
	Тренди на ринку праці

Рисунок 1.1 – Новітні тенденції в управлінні персоналом[9]

HR-тренди з'являються сьогодні під впливом цифровізації економіки та змінюють підходи до управління персоналом. Однак HR передбачає не тільки автоматизацію та використання цифрових технологій в управлінні персоналом, а й зміну підходу до виконання всіх функцій, пов'язаних з цією сферою роботи.

Основні функції управління персоналом у сучасних умовах представлено на рисунку 1.2.



Рисунк 1.2 – Функції управління персоналом[9].

Вони являють собою поєднання традиційного управління персоналом і функцій HR.

Найбільші виклики, з якими стикається індустрія HR у новому десятилітті:

- зміни в галузі під впливом технологій;
- фокус на людині;
- нові формати та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота);
- навчання та розвиток співробітників;
- зростання популярності масового рекрутингу [10].

Слід зазначити, що навіть сфери, які раніше не вважалися технологічними, були змушені в надзвичайних ситуаціях (пандемія, війна) налагоджувати тісну співпрацю з IT-галуззю для прискорення процесів трансформації та цифровізації. Створення та функціонування системи управління персоналом сучасної компанії – це передусім інформаційний процес, який пропонує широкий спектр можливостей використання цифрових технологій у відповідних процесах[11].

Отже, новими показниками процесу комп'ютеризації підприємства мають стати: програмне забезпечення для реалізації основних процесів управління; кількість персональних комп'ютерів; номер інтернет-провайдера; номер веб-сервера; кількість користувачів Інтернету; середньорічні темпи зростання мережі Інтернету тощо. На основі проведеного дослідження можна виділити важливі фактори та критерії цифровізації процесу управління персоналом у вітчизняних підприємствах (табл. 1.1) [12].

Таблиця 1.1 – Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах[12]

Фактори, які впливають на цифровізацію підприємства	Критерії цифровізації підприємства
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на кількість працівників;</li> <li>- повнота та достовірність інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;</li> <li>- наявність автоматизованих робочих місць та необхідного програмного забезпечення</li> </ul>
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість оперативного обміну інформацією;</li> <li>- широта функціональних можливостей комп'ютера, операційної та прикладних програм;</li> <li>- наявність спеціальних автоматизованих систем з управління персоналом</li> </ul>
3. Забезпечення швидкісним Інтернетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею;</li> <li>- зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет, пошук шляхів економії даної статті витрат.</li> </ul>
4. Кваліфікація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації працівників;</li> <li>- забезпечення захисту підприємства від ризиків пов'язаних з персоналом.</li> </ul>

Метою кожного підприємства є отримання прибутку, а це означає, що воно вимагає максимальної продуктивності своїх працівників. Для оцінки економічної ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом необхідно проаналізувати три складові, з яких складається ефективна ІТ-система: люди, бізнес-завдання та ІТ. Тому запровадження інноваційних HR-систем вирішить ряд проблем і принесе численні переваги[13].

Можна запропонувати керівникам вітчизняних підприємств активно впроваджувати спеціалізовані системи управління персоналом (HRM системи) або програму комплексної автоматизації управління всіма ресурсами підприємства (ERP система), яка має функціонал адміністрування підприємства та управління персоналом. Характеристики цих систем та їх розробників наведено в таблиці 1.2. [14].

Таблиця 1.2 – Характеристика автоматизованих систем з управління персоналом

Вид системи	Сфера застосування	Унікальність продукту	Вітчизняні та закордонні розробники
ERP-системи	комплексна автоматизація бізнес-процесів підприємств	управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх планування, облік та контроль на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції	Фінексперт, ІТ-Enterprise, Мегаполіс, Bob's World AG, ORACLE, SAP AG, SAGE, EPICOR, INFOR, MICROSOFT
HRM-системи	автоматизація управління персоналом	автоматизує процеси пов'язані не лише з кількісними показниками роботи персоналу, а і з якісними	ADP, CERIDAN, KRONOS, SAGE NORTH AMERICA, MANGROVE

ERP системи (Enterprise Resource Planning) – це великий і складний сучасний продукт, призначений для комплексної автоматизації бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх плануванням, обліком і контролем на всіх етапах виробничого циклу, розвивався від забезпечення ресурсами до реалізації готової продукції[14].

Переваги ERP-системи: простота використання та інтеграція всіх функцій; прозорі наскрізні бізнес-процеси; економія часу і ресурсів; оперативність і швидкість прийняття управлінських рішень; підвищення якості обслуговування при мінімізації витрат; збільшення доходу; підвищення рівня інформаційної безпеки. Найбільшими недоліками та ризиками при впровадженні цих систем є висока вартість придбання та обслуговування, а також тривалий час впровадження[15].

HRM - це система комплексної автоматизації функцій управління персоналом, пов'язаних з підбором і працевлаштуванням персоналу, його навчанням і розвитком, а також системою мотивації. Ця програма допомагає вам співпрацювати з вашими власними співробітниками, ефективно спілкуватися з кожним членом команди та гарантувати безпеку за допомогою програмного забезпечення аналітики кадрів. Ці системи створені з метою залучення та утримання в підприємств цінних професіоналів і відрізняються від традиційних систем автоматизації кадрових справ і нарахування заробітної плати розширеним функціоналом. Зокрема, до таких функцій, як особові справи, кадри, документообіг, справи робочого часу та відпусток, пенсійні та військові справи, заробітна плата, податки, відрахування та інші [16].

Такі функції управління персоналом походять із західної практики і включають:

- оцінка персоналу та його компетенцій;
- аналіз роботи персоналу та управління кар'єрою;
- мотивація співробітників;
- управління навчанням (підвищенням кваліфікації) відповідно до цілей підприємства;
- планування потреби в кадрах і створення кадрового резерву.

Таким чином, автоматизовані системи управління персоналом допомагають спростити процеси обліку та розрахункові процеси, пов'язані з персоналом, а також зменшити втрати при русі людських ресурсів [15].

## 1.2 HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств

В останні роки все більше вітчизняних підприємств опиняються на межі банкрутства. Сильна переорієнтація на інші зовнішні ринки, податкова система, недосконалість митних регуляторних норм, збільшення монополістичних організацій і об'єднань на багатьох внутрішніх ринках і високий рівень корупції - ці фактори призводять до зниження темпів зростання виробництва і

призводять до до кризового стану як окремих компаній, так і цілих галузей вітчизняної економіки. Наразі актуальним є аспект виведення значної кількості сучасних вітчизняних підприємств із кризового та передкризового стану, що є головною метою створення та функціонування системи антикризового управління на підприємстві[16].

Систему антикризового управління можна визначити як особливим чином організовану систему управління, яка спрямована на своєчасне розпізнавання ознак кризи та створення належних умов для їх своєчасного подолання. Система антикризового управління передбачає усунення наявних і попередження можливих проблем у діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації програми дій із використанням усього потенціалу сучасного менеджменту. В умовах кризи увага керівництва підприємства повинна бути зосереджена насамперед на зниженні собівартості продукції, тому необхідно буде проаналізувати динаміку структури собівартості продукції вітчизняних підприємств[17].

Матеріальні витрати були і є більш важливою категорією витрат виробництва. Крім того, слід зазначити, що частка витрат на оплату праці поступово зростає, що в останні роки відбивається на відсоток витрат в інших категоріях. Враховуючи зростання ролі витрат на оплату праці у вітчизняних підприємствах, керівництву підприємств із системою антикризового управління вкрай необхідно зберегти існуючі норми витрат у цій категорії. У таких умовах більшість керівників починають скорочувати чисельність працівників, намагаючись істотно знизити витрати на персонал. Такі методи є досить радикальними і не тільки підвищують рівень безробіття в країні та послаблюють імідж компанії на ринку праці, а й знижують темпи виробництва, що є досить ризикованим кроком для підприємств, яке знаходиться у кризовому або передкризовому стані[18].

Зменшення заробітної плати працівників є неприпустимим ще й тому, що темпи зростання номінальної заробітної плати знижуються швидше, ніж темпи інфляції в країні, що зменшує темпи зростання реальної заробітної плати, а



отже, і добробуту працівників. Отже, наявні проблеми, з якими стикається менеджмент сучасних вітчизняних підприємств у кризових ситуаціях, мають бути негайно вирішені за допомогою ефективної та рішучої стратегії управління персоналом у системі антикризового управління, яка могла б забезпечити стійкий баланс між економією коштів та збереження поточних темпів зростання, реальної заробітної плати та умов праці персоналу[19].

Міжнародні компанії все більше уваги приділяють все більшій автоматизації виробничих процесів. Автоматизація виробництва дозволяє заощадити більше коштів на підприємстві, оскільки виробничий потенціал підприємства не зменшується при зменшенні кількості працівників в умовах автоматизованої роботи. Проте, якщо компанія має достатньо коштів і знаходиться в передкризовому стані, автоматизація виробничих процесів може не тільки істотно збільшити шанси компанії на виживання, але й забезпечити її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі[20].

Одним із важливих аспектів сучасного HR-менеджменту у складних кризових ситуаціях є мотивація. Мотивація є рушійною силою підвищення продуктивного потенціалу працівників, що веде до підвищення продуктивності всієї організації та допомагає зменшити плинність кадрів і зміцнити відносини всередині організації. Мотиваційна складова є дуже важливим фактором, який впливає як на розвиток компанії, так і на її виживання в умовах кризи [21].

В умовах кризи підприємству необхідно акумулювати значно більше фінансових ресурсів для свого відновлення та виходу з кризової ситуації; Керівництво має зосередитися саме на непрямих або нематеріальних засобах мотивації. Це може бути створення комфортних умов праці для персоналу або надання знижок на послуги або товари компанії.

Крім того, працівник більш мотивований, коли він відчуває себе частиною компанії, і це вимагає зворотного зв'язку з керівництвом шляхом залучення співробітників до прийняття рішень і проведення більшої кількості колективних зборів, анкетування тощо. Не можна недооцінювати навчання та постійний професійний розвиток працівників [22].

Виробничі компанії в кризових ситуаціях економлять кошти, використовуючи інструменти концепції так званого бережливого виробництва, зберігаючи рівень оплати праці своїх співробітників. Бережливе виробництво базується на постійному прагненні компанії усунути всі види втрат, які виникають через: перевиробництво; очікування; непотрібний транспорт; додаткові етапи обробки тощо. Крім збереження ресурсів, необхідних компанії в умовах кризи, використання інструментів ощадливого виробництва зменшує навантаження на окремих співробітників через брак досвіду або підвищену інтенсивність праці та створює умови для реалізації творчого потенціалу ініціативних працівників[23].

Конфлікти в компаніях представляють значну проблему для роботи компанії, особливо в кризових ситуаціях - крім деструктивного впливу на організаційну структуру, вони також викликають психологічні та соціальні розлади в розвитку команди компанії, які впливають на згуртованість і якість його роботи, а також його цілісність.

З метою попередження конфліктних ситуацій у вітчизняних компаніях кожен керівник, відповідальний за певну сферу, зобов'язаний підтримувати дружні трудові стосунки в колективі, а керівництво має забезпечити кожному працівнику підприємства відповідні умови праці та винагороду. Надання більш вичерпної інформації працівникам компанії про економічну та соціальну сторону діяльності компанії також може допомогти запобігти конфліктам всередині компанії[24].

При використанні інструментів антикризового управління на підприємстві уникнення опору змінам є найважливішим фактором їх успішного впровадження. Успішна профілактика опору змінам у рамках створення системи антикризового управління на підприємстві має бути спрямована на те, щоб абсолютна більшість працівників розуміла та погоджувалася з тактичними та стратегічними управлінськими рішеннями щодо виходу підприємства з кризи.

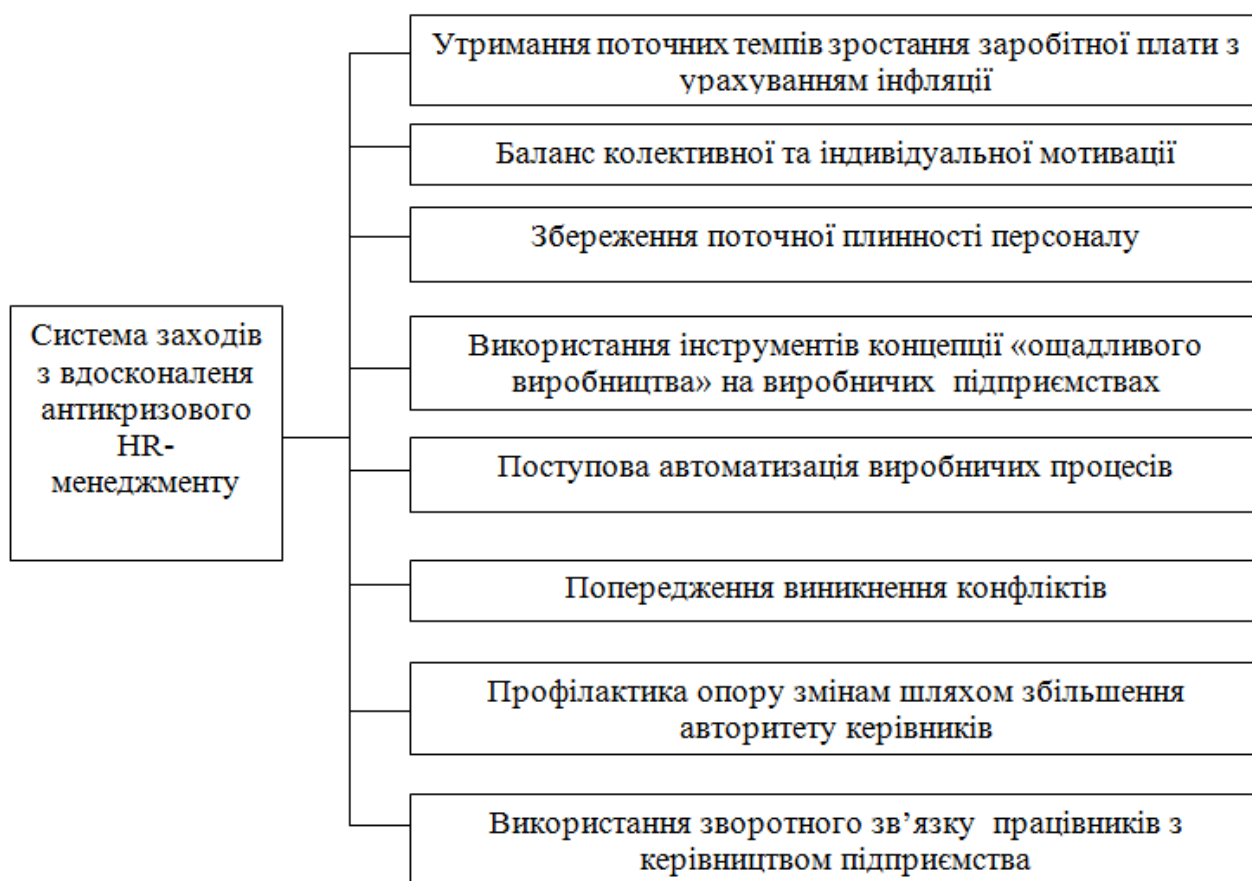


Рисунок 1.3 – Система заходів антикризового HR-менеджменту

Щоб мінімізувати опір, керівники повинні не примусово знижувати опір авторитарними методами управління, а підвищувати свої особистісні якості, авторитет в очах підлеглих і, правильно представляючи поточну ситуацію, перетворювати значну частину персоналу в своїх однодумців [25].

На основі проведеного дослідження узагальнено можливі заходи щодо вдосконалення HR-менеджменту підприємства, що перебувають у кризовому стані (рис. 1.3).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

ПрАТ «Дніпроспецсталь» є одним із провідних виробників спеціальних сталей і сплавів у Європі. Підприємство було засновано в 1932 році в Запоріжжі (Україна) у складі потужного державного металургійного комплексу.

Основним видом діяльності є виробництво спеціальних сталей і сплавів, що відповідають міжнародним вимогам і стандартам. ПАТ «Дніпроспецсталь» виробляє понад 800 найменувань сталей і сплавів, а також більше 1000 найменувань різного прокату.

Основні види продукції, що виробляє компанія - прутки круглого, квадратного та прямокутного перерізу з нержавіючих, високолегованих інструментальних сталей, швидкорізальних, підшипникових, легованих і вуглецевих конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакового та вакуумно-дугового переплаву. Велика різноманітність видів продукції (марки сталі, види профілів та розмірів з різною обробкою по різноманітним стандартам) не дозволяє виділити окремі продукти, на частку яких припадає більше 10% доходу [26].

Основні техніко-економічні показники діяльності за 2022 рік характеризуються наступними результатами:

- поставка сталі - 68,2 тис. тонн, 32,3% до рівня минулого року;
- виробництво прокату – 50,9 тис. тонн, 33,7% до рівня минулого року;
- відпуск металопродукції з заводу - 50,6 тис. тонн, 34,5% до рівня минулого року;

- товарної продукції в діючих цінах – 4905,2 млн. грн., 50,0% до рівня минулого року;

- реалізація промислової продукції – 4975,6 млн. грн., 50,8% до рівня минулого року.

Найбільш перспективними по виробництву марками сталі представлені на рис.2.1.

Найбільш перспективні по виробництву марки сталі ПрАТ «Дніпроспецсталь»	1. Нержавіюча сталь (304 L; 316 L; 321);
	2. Нержавіюча без нікелева сталь (20-46X13, 45X9C3, 13X11H2B2MФ-Ш);
	3. Жароміцна сталь (ХН77ТЮР, ХН73МБТЮ-ВД, ХН70ВМТЮ-ВД);
	4. Підшипникова сталь (ШХ15-В-(У), ШХ15СГ-В);
	5. Інструментальна сталь (4Х5МФС, 4Х5МФ1С, 9Г2Ф, 5ХН2МФ);
	6. Порошкова сталь (швидкоріжуча) (Р6М5Ф3-МП, Р6М5Ф3К8-МП, Р0М2СФ10-МП);
	7. Порошкова сталь (інструментальна) (Х8М2ФС-МП, 100Х8ВМ2Ф3С-МП, Х12МФ-МП).

Рисунок 2.1 - Найбільш перспективні по виробництву марки сталі ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Наразі ПрАТ «Дніпроспецсталь» є важливим виробником високоякісної нержавіючої сталі на ринках СНД і є беззаперечним лідером у цьому сегменті в Україні. Технології, які використовуються в компанії, дозволяють отримувати високоякісні матеріали для найбільш відповідальних галузей – машинобудування, суднобудування, автомобілебудування, аерокосмічної та нафтової промисловості. Продукція підприємства використовується у виробництві деталей машин і механізмів, ріжучого інструменту для подальшої обробки металів і сплавів, безшовних труб і підшипників, охоплюючи широкий спектр сегментів ринку[26].

Продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» користується попитом більш ніж в 50 країнах світу, а торгова мережа поширюється на 15 країн. Близько 500 підприємств є споживачами продукції.

Основні ринки збуту – Україна, країни СНД та ін. Залежність від сезонних змін є, але вона не така велика, як, наприклад, у сільському господарстві. Це насамперед передбачає зменшення запасів на державні свята або святкові дні.

Наразі основними ринками збуту (крім України) компанії є: Західна Європа – 72%, Східна Європа – 18%, Північна та Південна Америка – 4,8%, решта розподілена між СНД (до лютого 2022 року), Далекий і Близький Схід. Переважна більшість клієнтів компанії (60%) – це кінцеві споживачі – виробники труб, інструментів, деталей машин і механізмів тощо, 40% – це металургійні послуги[26].

У 2022 році продукція фабрики постачатиметься до 34 країн, серед яких Німеччина, Італія, Болгарія, Англія, Румунія, Сполучені Штати Америки та Польща як найбільші країни-замовники.

Основні споживачі продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлені на рис.2.2.

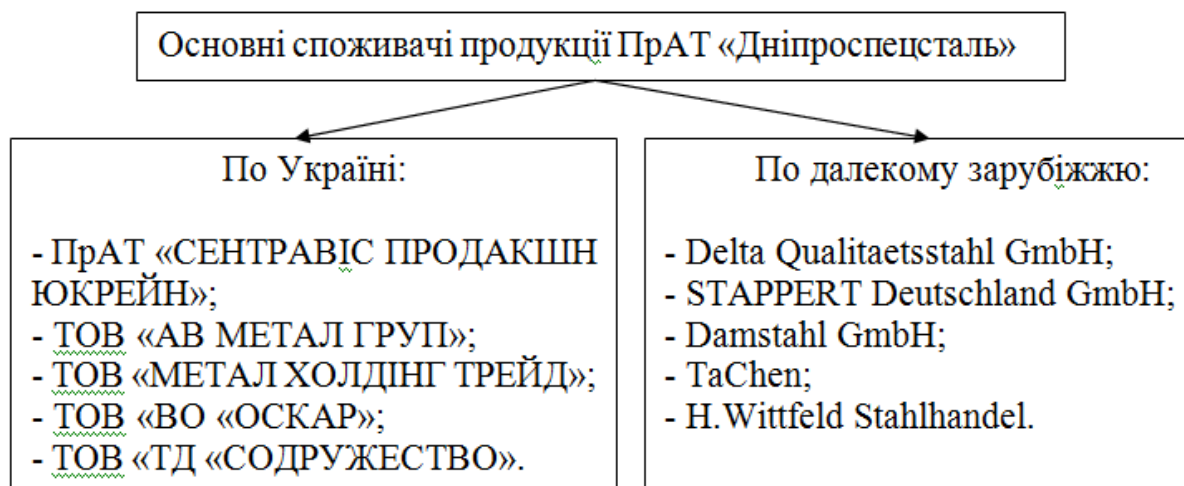


Рисунок 2.2 - Основні споживачі продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Контракти укладені за 2022 році ПрАТ «Дніпроспецсталь»:

- по Україні кількість договорів - 124, загальна вага 23014 тн на сумму 2084932 тис.грн.;

- по країнам СНГ - кількість договорів - 5, загальна вага - 793 тн, на сумму 86227 тис.грн.;

- інші країни кількість - договорів - 4, загальна вага - 27138 тн, на сумму 2828743 тис.грн. [26].

Розглянемо ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	7113451	9797948	4975685
Собівартість реалізації продукції, млн. грн	6571619	9517382	4297118
Фінансові витрати, млн. грн	416253	356373	485416
Чистий фінансовий результат, млн. грн	887843	461023	1901040

На фінансово-економічний результат ПрАТ «Дніпроспецсталь» 2022 року вплинули наступні макроекономічні та ринкові чинники:

1. У сфері збуту: - введення надзвичайного стану в країні з 24 лютого 2022 року; - погіршення кон'юнктури на ключових ринках металопродукції; - скасування митних обмежень і квот на експорт з України Європейським Союзом на один рік; - підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення в Україні; - підвищення тарифів на енергоносії; - ризик тимчасових відключень електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури внаслідок масованих ракетних обстрілів; - руйнування логістичних ланцюгів через окупацію морських портів[27].

2. У сфері закупівель: - дефіцит брухту на внутрішньому ринку України:

- дефіцит сировини; - обмежений доступ до електроенергії в енергосистемі;

- руйнування більшості налагоджених каналів постачання ТМЦ на внутрішній та міжнародний товарний ринок внаслідок військової агресії;

- втрата доступу підприємства до звичайних комерційних джерел нікелю, ферохрому, магнезиту, вапняку, залізної руди, вогнетривів, нержавіючого брухту та інших металургійних матеріалів, які раніше надходили з Туреччини, Європи, Китаю, РФ та Казахстану;

- руйнування матеріально-технічної, енергетичної та промислової інфраструктури;

- обмежувальні заходи європейських фінансових та регуляторних інституцій щодо компаній Запорізької області[27].

Головний ризик у 2022 році полягає в тому, що відкритий військовий напад Росії на Україну призведе до різкого падіння економічної активності в Україні. На початку війни третина компаній припинила роботу через фізичне знищення та тимчасову окупацію окремих регіонів, велику невизначеність і ризик, розлад матеріально-технічного та виробничого зв'язку, вимушені масові міграції.

Проте з квітня 2022 року спостерігається зростання економічної активності, компанії та населення поступово адаптуються до нових умов ведення бізнесу. Зменшення виробничих показників ДСС у 2022 році спричинене дефіцитом сировини та електроенергії в українській енергосистемі, спричиненим масованими ракетними ударами та виникненням логістичних проблем через значний вплив російського військового вторгнення в Україну.

У 2023 році показники компанії все ще сильно залежать від забезпечення безпечної роботи, електропостачання та вирішення логістичних проблем, що змусило ПрАТ «Дніпроспецсталь» скоротити виробництво. Ситуація з виробництвом залежить від стабільності постачання електроенергії, оскільки Росія продовжує свої ракетні атаки на критичну енергетичну інфраструктуру. До основних ризиків також відноситься високий рівень конкуренції та обмежена конкурентоспроможність з огляду на відносно високу собівартість виробництва та обмежену кількість сировини необхідної якості. Заходи захисту діяльності включають побудову тривалих відносин із споживачами та розвиток їх лояльності до бренду ДСС [26].



## 2.2 Аналіз системи управління персоналом та HR-менеджменту ПрАТ «Дніпроспесталь»

Середньооблікова чисельність персоналу персоналу ПрАТ «Дніпроспесталь» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Середньооблікова чисельність персоналу персоналу ПрАТ «Дніпроспесталь» 2020-2022 рр.

Персонал	Чисельність осіб			Відхилення, осіб	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	4665	4531	3159	-1506	-1372

Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році порівняно з 2020 роком скоротилася на 134 особи. (У 2021 році – 4531 осіб, у 2020 році – 4665 осіб). З метою утримання та мотивації кваліфікованого персоналу вжито заходів щодо підвищення рівня середньої заробітної плати. З вересня 2021 року підвищено посадові оклади та місячні тарифи працівників підприємства. В результаті середньомісячна заробітна плата одного працівника склала 15966 грн., що на 8,02% більше минулого року.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротилася на 1372 особи. Зниження чисельності відбулося з наступних причин:

- за рахунок зменшення обсягів виробництва ПрАТ «Дніпроспесталь»;
- звільнення у зв'язку з початком бойових дій;
- внаслідок збільшення чисельності мобілізованих робітників (зі 100 до 350).

Фонд оплати праці за 2022 рік (без відрахувань у ФСС) становить 491543,6 тис. Фонд оплати праці за 2022 рік (без внесків до Фонду соціального страхування) становить 491 543,6 тис. грн.

Порівняно з 2021 роком падіння серед фізичних осіб-підприємців становить 44,5 відсотка, що є наслідком скорочення обсягів виробництва та припинення діяльності у березні-травні та грудні 2022 року.

Кадрова політика ПрАТ «Дніпроспесталь» спрямована на досягнення стратегічних цілей та виконання цілей акціонерного товариства. Метою є забезпечення раціонального балансу заходів щодо управління чисельністю та якістю персоналу підприємства, здатного успішно реалізовувати програму розвитку підприємства. ПрАТ «Дніпроспецсталь» формує кадрову політику, яка базується на принципах забезпечення достатньої чисельності та високої кваліфікації персоналу, культури безпеки праці та дотримання етичних норм поведінки на всіх рівнях управління компанією[26].

Система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, постійне вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, постійний розвиток компетентності персоналу шляхом систематичного професійного навчання та оволодіння суміжними професіями. На підставі ліцензії Міністерства освіти і науки України наше підприємство готує на своєму полігоні кваліфікованих робітників практично за всіма професіями, необхідними для виробництва[26].

Чітка політика в області управління персоналом сприяє досягненню бізнес-цілей і підвищенню капіталізації компанії. Одним із головних завдань є постійне підвищення кваліфікації персоналу та його здатності виконувати поставлені керівництвом завдання.

ПрАТ «Дніпроспесталь» надає великого значення розвитку нових форм навчання персоналу, підвищенню та розвитку потенціалу працівників, зміцненню матеріально-технічної бази та оснащенню навчальних кабінетів.

У 2021 році проводилось підвищення кваліфікації працівників підприємства: безпосередньо на підприємстві - 822 особи; в інших учбових закладах за межами підприємства - 296 осіб. Навчання з питань охорони праці пройшли 1398 працівників. На курсах перепідготовки виробничих робітників

підготовлено 740 осіб, безпосередньо на виробництві – 222 робітники, на цільових курсах – 471 особа [26].

Таблиця 2.3 – Чисельність персоналу ПрАТ «Днепроспесталь», що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб 2020-2022рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р. (+\ -)
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на підприємстві	994	822	530	-464
Підвищило кваліфікацію в учбових закладах за межами підприємства	195	296	28	-167
Навчалось на курсах з перепідготовки робітників на виробництві	1093	740	252	-841
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на виробництві	276	222	59	-217
Навчалоя на курсах цільового призначення	456	471	342	-114

На ПрАТ «Днепроспесталь» впроваджена та успішно функціонує система адаптації працівників, яка дозволяє швидко входити у виробничий колектив та підвищує адаптивність нових працівників. За результатами контролю якості навчальної організації кафедри постійно працюють над удосконаленням процесу оцінювання ефективності та якості навчання. У 2021 році коефіцієнт оцінки якості підготовки становив: на перепідготовку = 1,84; для підвищення кваліфікації = 1,44[27].

У 2022 році було проведено підвищення кваліфікації ПрАТ «Днепроспесталь»:

- безпосередньо на підприємстві - 530 осіб;
- в інших навчальних закладах за межами підприємства – 28 осіб.

Навчання з питань охорони праці пройшов 541 працівник. На курсах перепідготовки виробничих працівників підготовлено 252 особи, підготовлено 59 робітників та 342 особи підготовлено на курсах цільового призначення.

На ПрАТ «Днепроспесталь» впроваджена та успішно працює система адаптації співробітників, яка дозволяє швидко входити у виробничий колектив і

підвищує адаптивність нових співробітників. За результатами контролю якості організації навчання в підрозділах підприємства постійно працюють над удосконаленням процесу оцінювання ефективності та якості навчання.

У 2022 році коефіцієнт оцінки якості підготовки становив: для перепідготовки = 1,84; для підвищення кваліфікації = 1,44.

Відповідно до чинного «Положення про порядок проведення атестації персоналу на відповідність займаній посаді», наказом заступника голови правління – директора з персоналу затверджено графік проведення атестації керівників та фахівців підприємства до 2024 року.

У 2022 році проведено атестацію персоналу на відповідність посаді в технічному відділі, ЦЗЛ - середній рівень відповідності займаній посаді 89%. За результатами впровадженої системи менеджменту якості ISO 9001:2015 у 2022 році підтверджено високий рівень системи управління персоналом в компанії, в тому числі організації навчання та розвитку співробітників [28].

Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПрАТ «Днепроспесталь» представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Середньомісячна заробітна плата персоналу ПрАТ «Днепроспесталь» та в Україні 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+\ -)
Фактична середньомісячна заробітна плата ПрАТ «Днепроспесталь»	14780	15966	12222	-2558
Середньомісячна заробітна плата в Запорізькій області	11556	13788	14510	2954
Середньомісячна заробітна плата в Україні	11591	17456	14859	3268

Середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 12222 грн., що на 23,5 відсотка менше минулорічного показника. Фонд оплати праці по підприємству (без внесків до ФСС) за звітний період склав 491 543,6 тис. грн (з урахуванням відокремлених підрозділів ВП «Палац культури «Днепроспесталь» та ВП «Санаторій-профілакторій «Днепроспесталь», виплат мобілізованим

працівникам в період січень-липень 2022 р. та одноразових виплат з виходу на пенсію та при звільненні згідно із законодавством) [29-30].

По відношенню до 2021 року падіння рівня фонду оплати праці становить 44,5 відсотка, що є наслідком скорочення обсягів виробництва, призупинення діяльності підприємства у березні-травні та грудні 2022 року. Рівень продуктивності праці, розрахований по відвантаженню металопродукції в тонах на 1 працівника промислово-виробничого персоналу, впав в 2022 р. на 51,5 % до рівня попереднього року та становить 16,566 т /люд. [31].

### 2.3 Пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту ПрАТ «Днепроспесталь»

У ході цифровізації змінюються підходи до кадрового планування та всієї системи управління персоналом. Зарубіжні експерти відзначають, що функція управління персоналом вийшла за рамки обслуговування працівників і потребує системної адаптації перманентної за часом та модернізаційної за формами.

Нині адаптація персоналу ПрАТ «Днепроспесталь» спрямоване на реалізацію цифрової трансформації бізнес-середовища через людські ресурси, цифрові робочі місця та співробітників. Цифрова робоча сила: методи управління, інновації та спільний доступ, а також практики талантів для мережевої організації. Цифрове робоче місце: робоче середовище, яке сприяє продуктивності, сучасному спілкуванню та взаємодії, а також цілеспрямованості та добробуту. Digital HR: цифрові інструменти та програми для надання рішень; інновації та експерименти мають відбуватися постійно[32].

ПрАТ «Днепроспесталь» віддає перевагу співробітникам які мають цифровий підбір, автономні та прозорі в обміні інформацією. Очікується, що HR забезпечить інтегрований цифровий досвід роботи на робочому місці, розроблений для команд, розширення можливостей та продуктивності. Підготовка людських ресурсів до цифрового робочого місця включає стратегічне планування, безперервне навчання, командну та групову роботу,

підвищення навичок спілкування та визнання відмінностей інших – толерантність та розвиток соціального капіталу в цілому [33].

Стратегічне планування необхідне, щоб здійснити здійсненну трансформацію, розробити технічні ноу-хау, слід запровадити багаторічну стратегію, засновану на хмарному плануванні ресурсів ПрАТ «Днепроспесталь», інструментах та додатках. Планування комплексної комунікаційної стратегії, управління змінами, а також тестування та навчання забезпечать досяжний перехід. Постійне навчання передбачає, що керівники відділу кадрів та працівники повинні зосередитись на постійному вивченні інструментів нового віку та зміні тенденцій. Клімат постійного вдосконалення навичок є важливою складовою програми ПрАТ «Днепроспесталь»[34].

Команда цифрової трансформації – це організація, що складається з команди експертів і виконавців, завданням яких є розробка стратегії трансформації та встановлення процесу моніторингу проекту та інформування організації про його прогрес.

Оновити основну технологію: щоб досягти надійної цифрової трансформації, потрібна відповідна цифрова інфраструктура, мати передові інструменти, які прості у використанні, які забезпечують управління ефективністю та набір персоналу.

Основною метою управління трудовими ресурсами промислового підприємства ПрАТ «Днепроспесталь» є мінімізація витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів їх використання. Підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах пов'язане з цифровізацією управлінських та онлайн-сервісів, у тому числі при плануванні руху персоналу на ПрАТ «Днепроспесталь». Комплексний підхід до вдосконалення цього напрямку роботи полягає в аналізі ситуації, формуванні плану та організації роботи за різними напрямками управління персоналом (рис. 2.3). [35].

Для реалізації цього алгоритму, перш за все, необхідно забезпечити ПрАТ «Днепроспесталь» вдосконаленими кадровими технологіями. Робота з людиною

як ресурсом компанії починається на етапі адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить ефективність подальшої роботи та можливість реалізації здібностей працівника та досягнення цілей всієї організації.

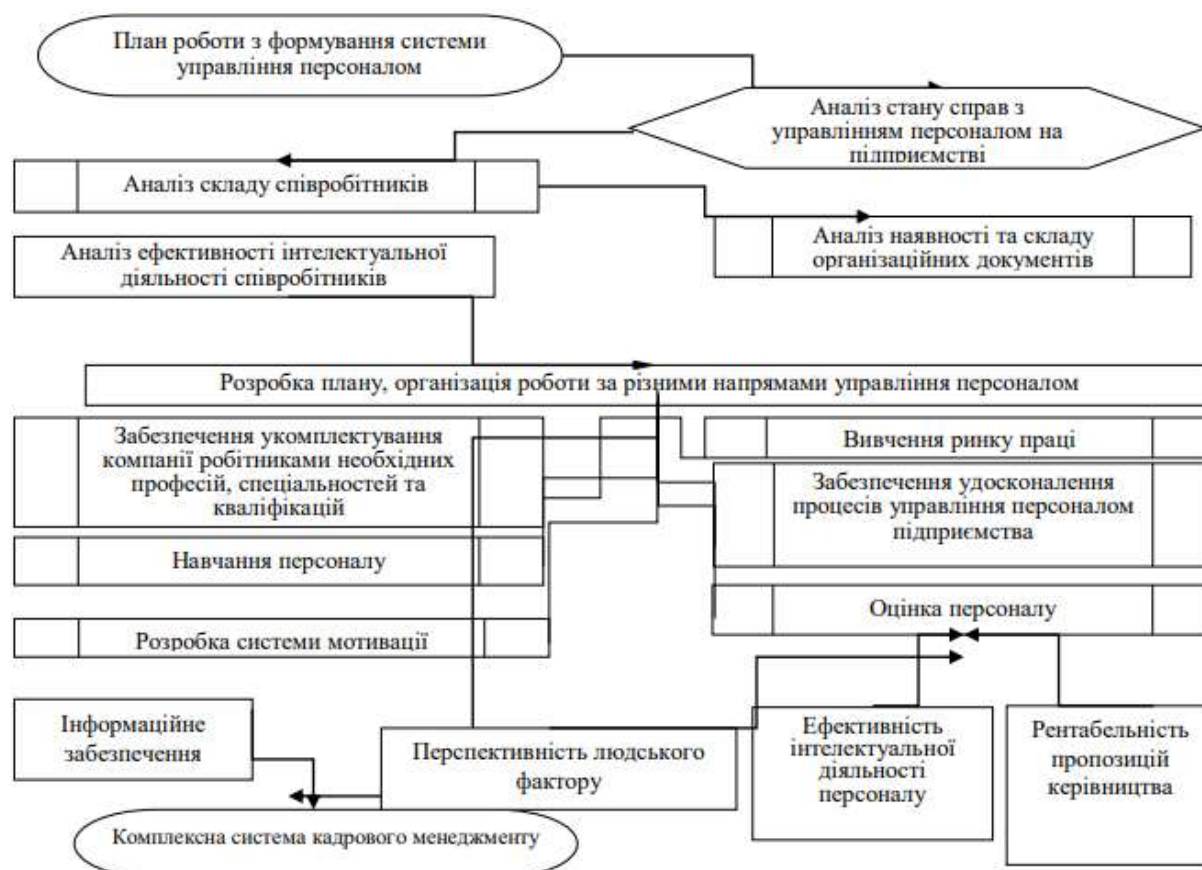


Рисунок - 2.3 Алгоритм формування комплексної системи кадрового менеджменту ПрАТ «Днепроспесталь»

До об'єктивних результатів адаптації персоналу ПрАТ «Днепроспесталь» можна віднести

- зниження витрат на пошук нового персоналу;
- зменшення кількості звільнень працівників, які пройшли випробувальний термін, як з ініціативи керівництва підприємства, так і за бажанням самого працівника;
- скорочення часу, необхідного для того, щоб діяльність кожного співробітника почала впливати на конкурентоспроможність організації[36].

До суб'єктивних результатів адаптації персоналу ПрАТ «Днепрспесталь» відносяться:

- поліпшення організаційного клімату на підприємстві;
- формування лояльності співробітника з перших днів його роботи в організації, створення стимулів і бажання довгострокової роботи в організації;
- задоволеність роботою на підприємстві в цілому.

Якщо в результаті процесу адаптації організація швидко отримує мотивованих співробітників, які працюють не тільки відповідно до своїх особистих цілей (наприклад, грошовий фактор), а й відповідно до цілей організації, то механізм адаптації в цій організації був належним чином розроблен, реалізован, керован і, отже, ефективн[37].

З метою вдосконалення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Дніпрспесталь» слід запропонувати сучасні шляхи підвищення ефективності даної кадрової технології, які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві ПрАТ «Днепрспесталь»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
Суть напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії	Введення в колектив компанії, відділу	Освоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Ухвалення новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при надходженні на нове робоче місце	Освоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці
Необхідні дії у напрямку	Освоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці	Представити нового співробітника керівництву компанії і безпосередньому керівництву; з співробітниками відділу; з співробітниками інших відділу, з якими він буде постійно співпрацювати;	Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки; Ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями



Процес удосконалення системи адаптації персоналу ПрАТ «Дніпроспесталь» шляхом прийняття відповідних заходів організаційної, виробничої та соціально-психологічної адаптації має супроводжуватися визначенням соціального впливу, який свідчить про ефективність менеджменту в цілому.

Запропоновано впровадження наступних заходів соціального впливу на працівника ПрАТ «Днепроспесталь» та їх зміст (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації в ПрАТ «Днепроспесталь»

Заходи	Соціальний пакет
1. Друк пам'ятки нового співробітника та інтеграція її в сайт компанії	Швидке розуміння структури та культури підприємства; - Підвищення іміджу компанії.
2. Фільм про компанію, її діяльність та плани на майбутні роки	Підвищення лояльності працівників до фірми; - Збільшення відкритості компанії; - Отримання інформації про підприємство та його продукцію.
3. Премія наставнику (якщо новий співробітник залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду)	Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників; - Залучення працівників до участі в житті компанії.
4. Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	Налагодження взаємодії новачків з колегами; - Зменшення напруги в колективі; - Покращення соціально-психологічного клімату.

Таким чином, цифрова трансформація HR є невід'ємною частиною сучасного робочого місця відповідно до еволюції технологій і розуміння робочого середовища.

Правильна реструктуризація, прийняття та реалізація нових ідей є важливими на сучасному робочому місці, а HR-команди мають унікальну можливість впливати на культуру ПрАТ «Днепроспесталь» та сприяти розвитку бізнесу. Запропоновані заходи позитивно вплинуть на результати налагодження, що призведе до зменшення плинності кадрів, збільшення обсягів виробництва та в цілому вплине на мікроклімат у колективі, в цілому вплине на задоволеність працівників та лояльність до підприємства, що у цілому позначиться на діяльності ПрАТ «Днепроспесталь» [38].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах показало, що на сьогодні існують дві основні проблеми, через які підприємства не використовують сучасні системи управління HR-процесами: по-перше, через необхідність додаткових витрат та, по-друге, через недостатню поінформованість керівництва про переваги таких систем та технологій. Багато менеджерів мають консервативні настрої і не змінюють своїх звичних методів роботи, іноді навіть не усвідомлюючи необхідності таких змін. Підприємства, які визнають необхідність переходу на інноваційні методи, системи та технології управління персоналом, стикаються з вибором: пошук нових кваліфікованих кадрів, а отже, звільнення старих або запровадження освітніх програм для перепідготовки наявних співробітників[39].

При побудові ефективної системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах важливі всі етапи від відбору та залучення персоналу до його адаптації, розвитку та навчання. Відповідно, слід зазначити, що на кадрових службах (HR-менеджерів) покладається велика відповідальність за адаптацію колективів до поточних змін у роботі, їх перепідготовку та навчання, а також трансформація з паперовим документообігом у найсучасніші HR-послуги, які ефективні та дозволяють швидко створити професійну команду та постійно підвищувати її рівень та рівень кожного окремого спеціаліста [40].

Сучасні технології змінюють ситуацію в управлінні персоналом і пропонують зручне програмне забезпечення для кадровиків і співробітників підприємства. Вибір та впровадження в діяльність вітчизняних підприємств сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM та ERP-систем) є важливим для роботи сучасних компаній та допоможе ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням HR-процесами, з урахуванням враховують індивідуальну продуктивність кожного працівника та їхній особистий внесок у командній роботі, а також задоволеність умовами праці та системою мотивації.

У кваліфікаційній роботі бакалавра запропоновано алгоритм проектування комплексної системи управління персоналом, для реалізації цього алгоритму необхідно насамперед забезпечити промислове підприємство вдосконаленими HR технологіями.

З метою вдосконалення процесу адаптації персоналу ПрАТ «Дніпроспесталь» необхідно запропонувати сучасні шляхи підвищення ефективності HR технології та визначити її соціальний вплив, а саме: друк пам'ятки новому працівнику та інтегрувати його на сайт підприємства; фільм про підприємство, її діяльність та плани на найближчі роки, премія для наставника (якщо новий співробітник залишиться на підприємстві після адаптаційного періоду) ) та проведення тренінгів. Доведено, що запропоновані заходи позитивно впливають на результати адаптації, що призводить до зниження плинності кадрів, збільшення обсягів виробництва та в цілому впливає на мікроклімат у колективі задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на діяльності ПрАТ «Дніпроспесталь»[41].

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
2. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) (дата звернення: 19.03.2024).
3. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 29.03.2024)
4. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
5. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769> (дата звернення: 17.04.2024).
6. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 17.04.2024).
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 17.03.2024).

8. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483> (дата звернення: 19.04.2024).
9. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486> (дата звернення: 19.04.2024).
10. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*. September 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468> (дата звернення: 11.04.2024).
11. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*. October 30, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248> (дата звернення: 10.04.2024).
12. Коваленко Т.В. Антикризове управління персоналом в державній організації. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (18).
13. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.
14. Застосування Кайдзен технології в керуванні персоналом. URL: <https://sites.google.com/site/berezlivevirobnictvo/kajdzen-tehnologia/zastosuvanna-kajdentehnologii-e-v-keruvanni-personalom> (дата звернення: 09.04.2024).
15. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
16. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

17. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4>(дата звернення: 29.03.2024)
18. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
19. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265-269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (дата звернення: 29.03.2024).
20. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. Наука і техніка сьогодні. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.
21. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С. 67-71.
22. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>. (дата звернення: 29.04.2024).
23. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8> /(дата звернення: 05.04.2024).
24. Руженський М. М., Гришко О. П. Асиметрія вітчизняного ринку праці: аналіз стану інформаційного забезпечення. Менеджер. 2020. №3. С. 71–88.
25. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/>(дата звернення: 05.04.2024).

26. Офіційний сайт ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/index.wbp>(дата звернення: 19.04.2024).

27. Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: <https://opendatabot.ua/c/00186536> (дата звернення: 13.04.2024).

28. Регулярна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: [http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god\\_inf/](http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god_inf/)(дата звернення: 19.04.2024).

29. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2021 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>(дата звернення: 12.04.2024).

30. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/>(дата звернення: 19.04.2024).

31. Річна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022р. [file:///C:/Users/Home/Desktop/zvit\\_2022.pdf](file:///C:/Users/Home/Desktop/zvit_2022.pdf)(дата звернення: 19.04.2024).

32. Лучик С. Д., Лучик М. В. Інноваційна праця та цифровізація ринку праці в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 69–82.

33. HR Trends for 2021. URL: <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for-2021/> 22. (дата звернення: 11.04.2024).

34. HR Trends for 2022: From Adaptation to Transformation. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hrtrends-for-2022-from-adaptation-to-transformation/> (дата звернення: 19.04.2024).

35. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. No 12. С. 125–129.

36. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. No 3 (66). С. 58–62.

37. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. No 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>(дата звернення: 19.03.2024).
38. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Випуск 3. С. 95–103.
39. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. No 4. С. 127–133.
40. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-buty-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu>(дата звернення: 19.03.2024).
41. Як налаштовувати HR-процеси під час війни? HR.Studio, 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D1%8F%D0%BA-%>(дата звернення: 28.03.2024).