

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

О.О. Чаплян
(ініціали та прізвище)



Керівник доцент, к.н. держ. упр. Фурсін О.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)



Рецензент доцент, к.п.н. Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Вероніка В.Б.
«25» 12 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Чаплян Олександр Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності

керівник роботи Фурсін Олександр Олександрович, доцент, к.н.держ.упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності. Аналітико-дослідницькі виміри ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності. Напрями удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності.

4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Управління талантом в компаніях США. Емблема ПАТ «Запоріжсталь». Етапи становлення та розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Організаційно-управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями.

АНОТАЦІЯ

Чаплян О.О. Удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.О. Фурсін. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності. Розглянуто особливості ролі людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків ролі людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності.

Ключові слова: ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ЛЮДСЬКИ РЕСУРСИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНАЛІЗ СКЛАДУ ЛЮДСЬКХ РЕСУРСІВ, НАПРЯМИ, РЕФОРМУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Chaplyan OO Improving the role of the human potential of an organization as a component of its competitiveness.

Qualification work for higher master's degree in specialty 281 public administration and administration, scientific supervisor O.O. Fursin. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The qualification work considers the theoretical and methodological principles of the role of the human potential of the organization as a component of its competitiveness. Peculiarities of the role of human potential of "Zaporizhstal" as a component of its competitiveness are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the role of human potential of "Zaporizhstal" as a component of its competitiveness.

Keywords: HUMAN POTENTIAL, MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, COMPETITIVENESS, HUMAN RESOURCE COMPOSITION ANALYSIS, DIRECTIONS, REFORMING

АННОТАЦИЯ

Чаплян А.А. Совершенствование роли человеческого потенциала организации как составной ее конкурентоспособности.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 публичное управление и администрирование, научный руководитель А.А. Фурсин. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы роли человеческого потенциала организации как составной ее конкурентоспособности. Рассмотрены особенности роли человеческого потенциала ПАО «Запорожсталь» как составляющей ее конкурентоспособности. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков роли человеческого потенциала ПАО «Запорожсталь» как составляющей ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, человеческие ресурсы, конкурентоспособность, АНАЛИЗ СОСТАВА ЛЮДСЬКХ РЕСУРСОВ, НАПРАВЛЕНИЯ, РЕФОРМИРОВАНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	14
1.1. Методологія формування ролі людського потенціалу організації	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат ролі людського потенціалу організації	23
1.3. Зарубіжний досвід формування ролі людського потенціалу організації	32
Висновок до першого розділу	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	43
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	43
2.2. Діагностика потенціалу персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	57
2.3. SWOT- аналіз людського потенціалу підприємства	73
Висновок до другого розділу	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	79
3.1. Основні напрямки формування людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»	79
3.2. Економічне обґрунтування удосконалення людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її	86

конкурентоспроможності

3.3. Практичні рекомендації удосконалення людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності 95

Висновки до третього розділу	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	106
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Людський потенціал становить першооснову національного багатства кожної країни, оскільки головним критерієм соціально-економічного прогресу є досягнення у сфері розвитку людини. У сучасній економіці людині відводиться центральне місце не лише у традиційно духовній сфері суспільного життя, але й у системі виробничих зв'язків. Збереження та відтворення людини є найважливішою передумовою ефективного зростання будь-якої країни.

Людський потенціал не лише визначає можливості держави бути забезпеченою творчими, кваліфікованими кадрами в майбутньому, але й впливає на можливості розширеного суспільного відтворення в його демографічних, економіко-соціальних та духовних аспектах. У сучасних умовах успішність розвитку економіки визначається здатністю до генерації інновацій перетворень, зростанням ролі людини в відтворювальних процесах. Це висуває на перший план проблему формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямків його розвитку.

Актуальним в теоретичному та практичному плані є поглиблення розуміння тих тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають стан, рівень та перспективу якісної динаміки розвитку людського потенціалу в складних сучасних умовах, а також наукове обґрунтування шляхів та ефективних механізмів забезпечення його реалізації.

Перехід України до інформаційного суспільства характеризується зростанням ролі людського потенціалу як головного чинника соціально-економічного розвитку, оскільки в умовах стандартних засобів та предметів праці конкурентна перевага підприємства забезпечується перевагою його працівників над працівниками конкурентів. У цілому, людський потенціал необхідно розглядати як сукупність природних даних (здібностей) людини, освіти, виховання і життєвого досвіду, а також як здатність до одержання й використання інформації та знань [12].

У розвинених країнах світу визначальне місце посідають цілі й пріоритети людського розвитку, оскільки саме людський чинник є визначальним для посилення інноваційної та креативної складових національного зростання. Настав час визнати значущість раніше недооцінених його чинників, таких як рівень людського потенціалу, його якість, освіта й здатність до інновацій і креативності, що впливають на економічні результати та національну конкурентоспроможність.

Важливість креативності для розвитку людства є ключовою для сучасної економічної трансформації. Саме людський потенціал і креативність є рушіями людського прогресу. Нині креативна економіка є стратегічним пріоритетом для зміцнення матеріального добробуту суспільства, збільшення зайнятості населення та посилення соціальної згуртованості [10].

Лідером креативної економіки є Великобританія, яка сформувала правову базу, розробила стратегічні та політичні документи для розвитку «четвертого» сектора економіки (сектора творчої (креативної, культурної) індустрії («Creative Industries»)) через економічну, культурну й соціальну взаємодію. Елементами креативності можуть і повинні бути наділені більшість сфер життєдіяльності людини, а не лише творчий сектор.

Людський потенціал відображає сучасні наукові погляди на можливості людини і держави з точки зору наближення їх до гармонійного розвитку. Це потребує ґрунтовних наукових досліджень компонентної структури людського потенціалу, його складових, взаємного впливу, ступеня керованості окремих чинників, які впливають на розвиток людського потенціалу в умовах сучасної креативної економіки.

Основним механізмом забезпечення довгострокової самодостатності та конкурентоспроможності України у глобалізованому світі має стати формування нової якості життя людини, що зумовлює необхідність збільшення інвестування в людський капітал, удосконалення соціальної інфраструктури та підвищення ефективності життя найбільш чисельних прошарків населення як підґрунтя для формування середнього класу – основи стабільності суспільства.

Уже тривалий період людський розвиток в Україні найбільш суттєво зумовлюють соціальні чинники – 44%, потім – економічні – 39% і політичні – 17%. Це вказує на те, що саме посилення соціальної складової державної політики позитивно вплине на формування соціального капіталу та прогрес людського розвитку в нашій країні.

Традиційно вважається, що одним з головних чинників успішної реалізації соціальної політики країни виступає позитивна макроекономічна динаміка. Однак міжнародна практика показала, що само по собі економічне зростання не приводить автоматично до прогресу людського розвитку. Забезпечити сталий прогрес людського й соціального розвитку, розширити доступ до гідної праці здатна лише політика, що передбачає значні інвестиції у потенціал людей.

Проблема людського потенціалу перебувала в центрі уваги вчених, починаючи з античності. В середині XIX століття до неї звернулися К. Маркс, В. Парето, Ф. Кене, У. Петті, А. Сміт та інші. Аналіз робіт, як засновників концепції людського розвитку (А. Сена, К. Гріффіна, Дж. Найта, Махбуб уль Хака), так і класиків концепції людського капіталу (Т. Шульца, Г. Беккера, Е. Денісон, Дж. Кендрика, Дж. Коулмана), а також сучасних українських та російських вчених, що займаються дослідженням різних аспектів людського розвитку (В. Антонюк, Є. Грішнова, А. Добриніна, С. Дятлова, Р. Капелюшнікова, Е. Лібанової, В. Новікова) свідчить, що розвиток людського потенціалу є складною комплексною категорією.

Теоретичною базою дослідження стали праці таких українських та зарубіжних вчених, як Безтелесна Л., Беккер Г., Брукінг Е., Воронкова В., Геєць В., Грішнова О., Данилішин Б., Каминська Т., Клімов С., Климко С., Куценко В., Лібанова Е., Радіонова І., Рімашевська Н., Томчук Н., Чухно А., Щетинін В.

Питання розкриття сутності, особливостей формування та розвитку людського потенціалу у вітчизняній науковій літературі висвітлюються в працях таких українських науковців, як О. Амоша, Д. Богиня, В. Геєць, О. Грішнова, М. Долішній, С. Злупко, В. Лабоцький, О. Макарова, Т. Мотренко, Е.

Лібанова, Л. Лісогор, О. Новікова, Я. Полянська, О. Стефанишин, Л. Шаульська, А. Чухно та інші.

Останнім часом дослідженню й розкриттю сутності поняття «креативна економіка» все більше приділяють увагу вчені в усьому світі. Серед них слід назвати таких зарубіжних представників, як Дж. Хоукінс, Д. Ньюбігін, П. Кук, С. Торп, Й. Шерер та інші.

У філологічному сенсі словосполучення „людський потенціал» доволі часто використовується в науковій (В. Мандибур, О. Грішнова, І. Курило, С. Трубич), політично орієнтованій (Л. Кучма, В. Семиноженко, Є. Марчук) та публіцистичній літературі. Однак, до цього моменту, соціально-економічна сутність цієї категорії повністю досліджена не була, що й зумовило актуальність обраного напрямку.

Питанням методологічного, теоретичного та практичного вивчення проблем дослідження людського потенціалу займаються багато зарубіжних та українських вчених. Основні дослідження зосереджені на вивченні та вдосконаленні методичного підходу до оцінювання людського потенціалу. Серед найбільш відомих науковців слід назвати таких, як В.П. Антонюк, О.І. Амоша, О.А. Грішнова, Е.М. Лібанова, О.Ф. Новікова, які стояли у витоках вивчення цієї проблематики в українському науковому суспільстві [1–4]. Різні аспекти оцінювання людського потенціалу регіону можна дослідити в працях таких вчених, як Г.В. Герасименко, Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, О.В. Макарова, Л.В. Шаульська

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення ролі управління людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності.

Предмет дослідження - напрями удосконалення ролі управління людського потенціалу як складової її конкурентоспроможності.

Мета роботи – аналіз та оцінка ролі управління людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу задач:

- розкрити методологію людського потенціалу організації як складової її

конкурентоспроможності;

- розглянути основні теоретичні засади ролі управління людського потенціалу;

- розглянути зарубіжний досвід формування ролі управління людського потенціалу організації;

- зробити характеристику та аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь»;

- провести діагностику проблем управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь»;

- провести SWOT-аналіз ефективності управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності;

- сформулювати концепцію підвищення ефективності управління удосконалення ролі управління людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності;

- економічно обґрунтувати управління людськими ресурсами;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності ролі управління людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності.

Методи дослідження - економіко-математичне моделювання, статистичний аналіз, діалектичний, абстрактно-логічний, аналітичний, порівняння, факторний аналіз.

Теоретичний матеріал та сформульовані в магістерській роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці підприємств і організацій щодо удосконалення ролі управління людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності.

Методи дослідження були зумовлені поставленою метою та особливостями об'єкта і предмета дослідження. З позицій системного підходу розглянуто управління людським потенціалом як складової її конкурентоспроможності як системи, що дозволило розробити теоретичні положення системи управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності та визначити її складові.

Процесний підхід використовувався для розгляду та аналізу процесів в системі управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності в контексті використання системи збалансованих показників та ключових показників результативності.

Історичний і логічний підхід – для аналізу проблеми дослідження та виявлення її спадкоємності з науковими роботами зарубіжних та вітчизняних вчених. Міждисциплінарний підхід дав змогу здійснити інтегративний аналіз сутності ролі людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності на основі вивчення праць стратегічного управління, соціології, соціальної психології, економіки, менеджменту, тощо.

У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: метод порівняння – для порівняння формування людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності в бізнес-організаціях; методи індукції та дедукції при визначенні основних проблем та недоліків існуючої системи людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності, що дозволило обґрунтувати необхідність використання сучасних підходів до системи управління людськими ресурсами; аналіз нормативних документів, зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, статистичних матеріалів, Інтернет-ресурсів.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.);
- XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро);
- II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Методологія формування ролі людського потенціалу

У сучасних економічних дослідженнях методологічною базою аналізу процесів відтворення людського потенціалу найбільш часто виступає теорія людського капіталу[6; 7; 8; 9; 10; 11].

Методичні підходи до оцінювання людського потенціалу для міжнародних порівнянь були розроблені М. Уль-Хаком і С. Анандом (Проект Розвитку ООН). Для оцінювання людського потенціалу на регіональному рівні розглянемо певні методики.

1) Оцінювання людського потенціалу за допомогою системи показників, а саме соціальних індикаторів. В рамках цього підходу оцінюються умови праці, рівень та якість життя, стан охорони здоров'я та освіти, їх вплив на рівень розвитку людського потенціалу. В зарубіжних дослідженнях використовуються також такі параметри, як смертність, нещасні випадки, злочинність, алкоголізм, наркоманія [9, с. 28–38]. Однак слід підкреслити, що не завжди вибрані для аналізу показники достовірні та репрезентативні, а також доступні на регіональному рівні на основі офіційних статистичних даних [10, с. 113–119].

2) Інтегральне оцінювання людського потенціалу територій. Другий підхід до вимірювання людського потенціалу заснований на комплексному, інтегральному оцінюванні, що передбачає побудову зведеного індексу. В рамках цього методологічного підходу найбільш поширеним є розрахунок Індексу розвитку людського потенціалу (ІРЛП, або Індекс людського розвитку; Human Development Index, або HDI).

3) Вимірювання рівня людського розвитку за результатами соціологічних досліджень. Використання цього підходу дає змогу враховувати якісні характеристики населення на індивідуальному рівні та ступінь реалізації життєвих стратегій. Істотна роль відводиться таким параметрам, як образ та стиль життя, здатності та можливості

На думку деяких дослідників, зокрема Б.Г. Юдіна [15, с. 12–18], для аналізу рівня людського потенціалу необхідно враховувати оцінку готовності до сімейного життя й виховання дітей, адаптованості до соціальної інфраструктури суспільства, культурно-ціннісні орієнтації та психологічну компетентність. Незважаючи на те, що соціологічні дослідження створюють передумови аналізу великих масивів даних, у них теж є недоліки, зокрема помилка вибірки, обмеження сумісності даних за довгостроковий період, ресурсомісткість організації дослідження [16, с. 80–96].

Основи теорії людського капіталу були закладені ще в 18-19 ст. в роботах класиків англійської політичної економії. У. Петті розглядав населення країни як невід'ємний елемент національного багатства і провів власний підрахунок цінності населення сучасної йому Англії, використовуючи методологію капіталізації доходу.

А. Сміт визначав корисні 4 здібності людини як основний капітал, що реалізується в його особистості, придбання якого вимагає відповідних затрат.

Методологічний підхід, відповідно до якого втілені в населенні країни знання, вміння та навички розглядаються як специфічна форма капіталу, розділяло більшість провідних економістів минулого століття від А. Маршалла до Л. Вальраса і Й. Шумпетера. Однак в якості цілісної системи теорія людського капіталу сформувалась лише в 60-х роках минулого століття. Основоположниками теорії вважаються представники Чиказької школи економічної думки.

Початок систематичних досліджень датується виступом професора Чиказького університету Т. Шульца на пленарному засіданні Американської економічної асоціації в 1960 р., де вперше для більшості дослідників пролунав термін «інвестиції в людину». Розвиток даного напрямку пов'язано з якісною

зміною ролі нематеріальних, в тому числі особистісних факторів в економічному розвитку і, отже, з виникненням об'єктивної потреби у спеціальних фундаментальних та прикладних дослідженнях нематеріальних складу відтворювального процесу.

Розробка теорії людського капіталу у момент найвищого розквіту (і практично монопольного панування в західній економічній думки) неокласичної економічної парадигми і саме в рамках цієї парадигми отримує свій розвиток.

Тому закономірно, що як сильні сторони, так і межі аналізу в рамках теорії людського капіталу багато в чому задаються неокласичною теорією.

До сильних сторін даної теорії належить її логічна цілісність, несуперечлива система вихідних постулатів, ретельно і детально розроблений універсальний інструментарій побудови формалізованих моделей. Сутнісне ядро теорії, що розглядається, що відрізняє її від раніше сформульованих ідей і підходів, чітко і лаконічно підсумовує М. Блауг: «Тверде ядро дослідницької програми людського капіталу полягає в ідеї, що люди витрачають на себе ресурси різним чином – не тільки для задоволення поточних потреб, але й для майбутніх грошових і негрошових доходів» [12, с 318].

При такому підході формування людського капіталу виступає не як спонтанний, природний ефект споживання, а як результат особливого напрямку інвестицій, стимульованого власним економічним механізмом.

Головний внесок даного напрямку в економічну теорію полягає, таким чином, в тому, що вперше була послідовно обґрунтована економічна доцільність стратегічних вкладень в придбання освіти, кваліфікації.

Накопичені людиною в процесі освіти і трудової діяльності знання та навички, здібності, які вона зуміла у собі розвинути, тобто її індивідуальний трудовий або людський потенціал здатний приносити віддачу в трудовому процесі, реалізуючись в більш високій результативності праці і в більш високих заробітках.

Теоретики людського капіталу акцентували увагу на зв'язку певних типів вкладень у людину, перш за все витрат на освіту, з його майбутніми доходами і

економічним зростанням, виділили і всебічно досліджували інвестиційний аспект витрат на розвиток людини. Ними було детально проаналізовано механізм економічної віддачі від людського капіталу, який в умовах нормально функціонуючої ринкової економіки регулює попит на освіту і забезпечує приплив ресурсів у різні ланки системи освіти.

Результатом стало формування в рамках неокласичного синтезу теорії людського капіталу.

Людський капітал – це, безумовно, самостійний, відмінний від інших різновид капіталу, який характеризується особливими, специфічними рисами.

Зміст поняття людського капіталу охоплює два аспекти:

1) як запас (ресурс) здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, якими володіє людина і які сприяють зростанню продуктивності праці і впливають на зростання доходів;

2) як потік доходів протягом усього життя людини.

Людський капітал – це здатність економічно активного населення (або окремої особи) брати участь у створенні суспільного продукту і приносити дохід його власнику.

Для покращення якості людського капіталу та його відповідності економічним вимогам він потребує постійних інвестицій. Окремим напрямом розвитку теорії людського капіталу слід вважати дослідження специфіки його відтворення, місця та ролі людини в постіндустріальному суспільстві.

Показовою в цьому сенсі постає праця А. Чухно «Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України», в якій автор акцентує увагу на еволюційних зрушеннях від економічної людини до людини творчої, що детермінує зміну праці як такої, а також модифікує передумови та наслідки реалізації прав й свобод людини в умовах високотехнологічної економіки [1, с. 221-246].

У своїй праці автор відзначає: « ... якщо в індустріальному суспільстві провідна роль належала матеріально-речовим елементам, а людина була частковим працівником, живим додатком машини, то в постіндустріальній економіці провідна роль повною мірою переходить до людини, бо саме вона є

безпосереднім носієм інформаційно-інтелектуальних технологій, її знання і вміння стають ланкою виробничої системи, головним виробничим ресурсом; ...структурно-розчленована праця поступається місцем творчій праці як цілісності, тобто людині праці, людині, яка озброєна науковотехнічними знаннями, людині інтелектуалу» [1, с. 230].

Теорія людського капіталу відбиває ресурсний підхід до людини, розглядаючи її як фактор виробництва, людину-ресурс, у той час як теорія людського розвитку обґрунтовує можливості розвитку людини-мети суспільства [13; 14; 15; 16; 17; 18; 21; 22].

Перша концепція більше відповідає індустріальному суспільству, друга відображає загальноцивілізаційну тенденцію, але фактично реалізується в умовах переходу до постіндустріальної (постекономічної, інформаційної) економіки.

Якщо розвиток людського капіталу є метою сучасного суспільного виробництва (підприємця, самого працівника і суспільства як виробника в цілому), то людський розвиток є метою суспільства. Механізм формування людського потенціалу включає в себе перш за все потреби, удосконалення їх структури та можливості їх перетворення у реальне споживання на базі певного рівня свободи вибору.

Насамперед, механізм формування людського потенціалу проявляється у соціально-економічній природі та якісно-кількісній характеристиці споживання. Сфера потреб і споживання є важливою сферою становлення людського потенціалу, як і трудова діяльність.

Формування, виявлення та задоволення потреб – це ключові опорні точки відтворювального процесу. По відношенню до людського потенціалу 6 істотні два аспекти потреб, які можна визначити як внутрішній і зовнішній. З одного боку, потреби задають імпульс для виробництва і визначають напрями його розвитку, з іншого, рівень розвитку та можливості задоволення потреб обумовлюють якість відтворення людського потенціалу. Обидва ці процеси взаємозалежні. Потреби як елемент механізму формування розвитку людського

потенціалу тісно взаємопов'язані з можливостями людини їх задовольняти, які у значній мірі залежать від її свободи вибору.

Тому, вихідний і найважливіший елемент у механізмі формування людського потенціалу – це забезпечення людей більш широким вільним вибором у всіх сферах життя й створення умов, у яких люди зможуть повністю розвинути свій потенціал. У цьому контексті метою суспільного розвитку стає розширення можливостей вибору, можливостей вести продуктивне й творче життя в гармонії зі своїми потребами й інтересами.

З цієї точки зору змінюється погляд на матеріальне багатство: дохід перетворюється в кошти, що розширюють людський вибір у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, економічна й суспільна діяльність, можливість вільної реалізації творчого потенціалу. Люди не мають потреби в нескінченно високому достатку, він лише розширює можливості людського вибору, але цей вплив знижується зі збільшенням доходу відповідно до принципу зменшення його корисності [18, с. 42].

Людина повинна брати участь в усіх процесах, які формують сферу її життєдіяльності. Стійкий людський розвиток вимагає соціально орієнтованого зростання, але також вимагає того, щоб люди мали політичну, економічну, соціальну свободи, рівні можливості, свободу пересування, реалізації творчих здібностей, гарантії прав людини.

Механізм формування людського потенціалу має також екологічну складову. Людський розвиток та економічне зростання нерозривно пов'язані з необхідністю збереження природного середовища й забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини.

Постійне зростання виробництва при ігноруванні екологічних аспектів веде до поглиблення глобальних проблем. Необхідно підкреслити, визначення пріоритетної ролі розвитку людського потенціалу не веде до недооцінки важливості економічного зростання, тому що збільшення ВВП на душу населення створює ресурси, що забезпечують людський розвиток. Але мета зростання у тім, щоб всебічно збагатити життя людей, розширити свободу вибору. Без економічного зростання справедливий розподіл можливостей може

«привести до сукупного нульового результату, коли розширення можливостей для одних груп людей буде досягатися за рахунок їхнього скорочення для інших груп, що рівнозначно перерозподілу бідності» [15, с. 233].

Економічне зростання і людський розвиток є взаємозалежними процесами у довгостроковому плані. Вони можуть доповнювати й підсилювати один одного, оскільки економічне зростання є об'єктивною основою поліпшення якості життя й людського розвитку, одночасно досягнення в людському розвитку, що дозволяють домогтися збільшення продуктивності праці й доходів, будуть стимулювати збільшення обсягів виробництва.

Рівень розвитку України в майбутньому визначається тим, наскільки результативним виявиться процес нарощування людського потенціалу країни і як ефективно цей потенціал використовуватиметься.

В Україні пріоритетним напрямками розвитку людського потенціалу є формування соціально-ринкової системи доходів, формування моделі безперервної освіти та самоосвіти, забезпечення якісно нового рівня охорони здоров'я.

В сучасних умовах збереження та збільшення людського потенціалу можливе лише на основі кардинального поліпшення стану сфери доходів. Як підкреслює К. Губін, порівняльний аналіз умов людського розвитку за різних систем формування доходів свідчить про те, що в інтересах основної частини населення України – розбудова в результаті ринкової трансформації соціально-ринкової системи формування доходів [13, с. 319].

В умовах трансформації економіки і з підвищенням ролі новітніх технологій у виробництві безперервна освіта, що відповідає потребам суспільства та ринку праці, є необхідною умовою та основним засобом, по-перше, перетворення людського потенціалу в якісний людський капітал, по-друге, гуманітарного розвитку, оскільки дозволяють сформувати у кожної людини здатність швидко адаптуватися до сучасних соціально-економічних реалій та забезпечувати собі належну якість життя.

Дуже влучним є визначення В. Геєцем сучасної освіти як школи у широкому розумінні: «це вся система дошкільного виховання, а також

початкова школа, середня та середньоспеціальна освіта у відповідних навчальних закладах, вища освіта, а далі йде процес безперервної освіти і самоосвіти протягом усього життя, що і забезпечує перетворення освіти в інститут, який першочергово формує соціальний порядок світосприйняття, на відміну від біологічного» [19, с. 6].

Безперервна освіта і самоосвіта протягом всього життя (школа у широкому розумінні) – це найважливіша умова і засіб формування, розвитку і реалізації людського потенціалу економіки знань.

Створення дієвої системи доступної безперервної освіти і самоосвіти (школи у широкому розуміння) є базисом розвитку людського потенціалу економіки знань:

- 1) освіта забезпечує одержання людиною вже накопичених суспільством знань;
- 2) освіта сприяє придбанню нових знань;
- 3) освіта є чинником перетворення знань на інтелектуальний капітал особистості.

Забезпечення збереження та зміцнення здоров'я населення, продовження періоду активного довголіття, тривалості життя людей, орієнтації на здоров'я як соціальну цінність, яка забезпечує громадянину конкурентоспроможність на ринку праці, професійне довголіття, пов'язаний з цим добробут – одна з визначальних складових гуманітарної політики держави, підґрунтя поліпшення якості життя, зміцнення людського потенціалу, збереження генофонду українського народу.

Особлива роль у формування і розвитку людського потенціалу належить послугам охорони здоров'я. Ці послуги – результат діяльності, спрямованої на якісну зміну стану самого пацієнта, а саме його здоров'я [20, с. 27]. Це професійні дії, результатом яких виступають якісні зміни здоров'я споживача послуг.

Послуги охорони здоров'я сприяють розвитку фізичного й психологічного потенціалу працівника як основи його здатності до створення вартості. Тому, як

підкреслює С. Клімов: «Сьогодні практично всі дослідники розглядають витрати на охорону здоров'я як інвестиції в людський капітал» [10, с.106].

В сучасних умовах для досягнення відчутних позитивних зрушень у сфері медичного реформування необхідно:

- забезпечити доступність медичної допомоги для соціально незахищених верств населення через законодавче визначення гарантованого рівня безоплатного медичного обслуговування;

- запровадити систему обов'язкового медико-соціального страхування, забезпечити ефективність управління її коштами; здійснити перехід до фінансування закладів охорони здоров'я залежно від обсягу та якості медичних послуг, що надаються населенню; забезпечити на програмній основі покриття витрат на профілактику та лікування соціально значущих хвороб, придбання особливо належного обладнання, будівництво нових об'єктів охорони здоров'я;

- здійснити перехід від оплати фактичних обсягів медичної допомоги до оплати її планованих обсягів за окремими видами, які визначаються на основі замовлення медичними організаціями

Таким чином, людський потенціал – це сукупні можливості окремої людини або населення країни, регіону, іншої спільноти до економічної, соціальної діяльності та до власного розвитку.

Поняття людського потенціалу охоплює такі властивості людини, як потреби та інтереси, рівень життя, рівень здоров'я, загальні та професійні знання, кваліфікацію, мотивацію діяльності, ставлення до праці, ініціативність та підприємливість, способи поведінки.

Методологічною базою аналізу процесів відтворення людського потенціалу найбільш часто виступає теорія людського капіталу, яка концентрується навколо розвитку людини, орієнтованого на потреби суспільного виробництва, досліджує вдосконалення людини як фактора виробництва. Розвиток людського потенціалу в Україні повинен базуватися на формуванні соціально-ринкової системи доходів, безперервній освіті та самоосвіті, якісно новому рівні охорони здоров'я.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат ролі людського потенціалу організації

Проблема термінологічної визначеності поняття «людський потенціал» і його співвідношення з близькими категоріями – «трудовий потенціал», «людський капітал» – має велике значення як для теоретичних так і практичних досліджень.

Розглянутий по відношенню до окремої людини трудовий потенціал відповідає її робочій силі, яка виступає в певній суспільно-економічній якості (соціально-економічній формі).

На рівні суспільства в цілому під трудовим потенціалом слід розуміти суспільну комбінацію тих особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які вони застосовують або можуть застосовувати в суспільному виробництві на даному етапі його розвитку.

Трудовий потенціал являє собою лише одну з підсистем більш об'ємною категорії – людський потенціал.

Статистичний аспект відмінності трудового потенціалу від людського потенціалу полягає в тому, що носіями першого є тільки працездатні громадяни, в той час як другого – все населення країни, в тому числі за межами працездатного віку.

Статистичний підхід фіксує найбільш очевидне, легко піддається підрахунку розмежування, за яким постає більш глибока якісна відмінність категорій.

Теорії людського потенціалу, людського розвитку у відносно цілісному вигляді оформилися лише на рубежі 80 - 90-х років минулого століття. У концепції людського потенціалу населення розглядається у всьому багатстві його здатностей, знань, навичок, особистісних характеристик в незалежності від того, якою мірою вони знаходять або можуть знайти застосування в виробничій діяльності.

З цієї точки зору навіть при аналізі працездатного населення можна провести різницю між його трудовим і людським потенціалом.

Людський потенціал економіки можна характеризувати як накопичений населенням запас фізичного і морального здоров'я, загальнокультурної та професійної компетентності, творчої, підприємницької та громадянської активності, що реалізуються в різноманітних сферах діяльності, а також у структурі потреб. Н. Римашевська зазначає, що людський потенціал – не обсяги виробництва і відповідний рівень доходу, а можливості людського вибору, які розширюються.

Людський потенціал – це сукупні можливості суспільства і держави, які визначають могутність країни вчора, сьогодні й завтра.

Людський потенціал – це сукупна чисельність населення, що спроможна здійснювати економічну діяльність в якості споживання матеріальних і нематеріальних благ, забезпечення діяльності держави через фіскальний механізм, прийняття участі в процесі створення сукупного продукту в якості носіїв робочої сили, підприємницьких та творчих здібностей. Людський потенціал включає в себе все наявне населення, в тому числі безробітних та непрацездатних.

«Людський потенціал» - це універсальна соціологічна категорія, яка може застосовуватися для порівняльного аналізу, визначення рівня суспільних трансформацій (характеристика соціальної могутності країни з урахуванням чисельності її населення), оцінки динаміки розвитку соціальних систем (окремих товариств, спільнот, регіонального та муніципального соціуму, соціальних організацій та організаційних соціальних груп). Але суспільний розвиток необхідно, насамперед, оцінювати за змінами у самій людській сутності. Розвиток суспільства - це не тільки безперервне ускладнення соціальної організації системи, а й формування людини з певним набором фізичних, освітніх, соціальних потенційних можливостей.

П. Бурд'є визначив три складові людського капіталу: культурний, соціальний та інтелектуальний, які базуються на розділенні сфер інтелектуального життя: науки, мистецтва, релігії, освіти і сукупності

потенціалів особи: гносеологічного (пізнавального), творчого, аксіологічного (ціннісно-орієнтаційного), комунікативного і естетичного, а також три соціальні ролі, які виконує людина: трудова, сімейна, дозвільна [3, С. 71]. На думку автора такий підхід є доволі широким і стосується більше саме потенціалу людини, де закладаються неекономічні чинники розвитку, самоудосконалення та гармонізації інтересів людей.

Звертаючись до сутності поняття «людський потенціал», відзначимо, що як зазначають окремі дослідники, зокрема, Куркіна М., Зотов В., в основі поширеного розуміння дефініції «потенціал» сукупність засобів для реалізації можливостей досягнення певної мети.

Таким чином, вони узагальнюють, що досить поширене трактування поняття «потенціал» подається як «джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі»[12, с. 54].

Биченко Д. проаналізував різні групи концепцій людського потенціалу і прийшов до висновку, що умовно їх можна розділити на три групи парадигм: загальнотеоретичну, соціально-економічну та соціологічну [4].

Наприклад, в контексті загальнотеоретичного напрямку зауважується на розгляді та обґрунтуванні соціальної сутності людини. Уточнюються його потенційні властивості як фактору соціального прогресу. Тут людський потенціал розглядається в рамках загальної теорії соціального прогресу. Обґрунтовується, що соціальний прогрес, з одного боку - це рух до соціального результату. Соціальний прогрес розкривається як трансформаційна модернізація характеристик потенціалу населення.

Отже, осучаснення, вдосконалення соціального нагромадження людського потенціалу, поновлення здібностей «вільного суб'єкта виходити за власні межі, прориватися через стримуючі труднощі, «переступати кордон»[4, с. 55]. І якщо людина – це певний смисловий центр, який реалізує потенційні можливості у соціальній системі, то звісно, людський потенціал - це сукупність

здібностей людини реалізовувати соціальну дію в процесі своєї життєдіяльності (Арістотель, Зомбарт, Зіммель).

Формування людського потенціалу ототожнюється з процесом розвитку людської сутності. Розкривається вона через підвищення соціальних здібностей індивідів. Тут дослідники зосереджені на розгляді двох основних форм прояву людського потенціалу.

По-перше, здоров'я і довголіття людини (розвиток тіла людини і фізичних здібностей соціуму).

По-друге, духовність людини, багатство розвитку потреб (розвиток свідомості і потенційних здібностей людини до інтелектуальної діяльності, духовне багатство соціуму). Але відсутні конкретні розробки, пов'язані з факторами розвитку і змістом його компонентів. Не конкретизовані параметри соціологічної оцінки розвитку людського потенціалу.

Соціально-економічні трактування категорії «людський потенціал» тісно пов'язані зі становленням теорії ефективного суспільного функціонування, а також концепцій сталого суспільного розвитку. Дані концепції об'єднують економічні та соціологічні підходи до парадигмального обґрунтування процесів соціально-економічної оцінки людського потенціалу. «Економічна людина» оцінюється рівнем інтелекту. «Соціологічна людина» визначається як соціалізований актор, виконуючи соціальні ролі [4].

На макрорівні людський потенціал є складною соціально-економічною системою, на нього впливає низка факторів і заходів, тому його стан характеризується сукупністю показників, які доповнюють один одного: життєвий потенціал населення; інвестування у формування та нагромадження людського потенціалу; науковий потенціал суспільства; потенціал зайнятості; освітній потенціал; потенціал здоров'я; культурний потенціал [4, с. 12-13; 5].

Людський потенціал стосується всіх верств населення, спроможних до будь-якої соціально-позитивної діяльності, охоплює такі аспекти, як можливості і кількісного, і якісного розвитку людської спільноти, можливості економічної і соціальної діяльності, соціальної взаємодії і взаєморозуміння.

Категорія «людський потенціал» характеризує відносини стосовно його самореалізації як у трудовому процесі, так і за його межами .

Якщо трудовий потенціал на індивідуальному рівні відповідає робочій силі, то людський потенціал – особистості.

Відмінність трудового та людського потенціалів виступає в явному вигляді при розгляді питання про їх реалізацію. Сфера реалізації трудового потенціалу обмежена виробництвом матеріальних і нематеріальних благ та послуг, тобто трудовою діяльністю. На відміну від нього людський потенціал реалізується в різноманітних видах діяльності, пов'язаних не тільки з працею, але і з проведенням дозвілля, з міжособистими відносинами, а також у сфері споживання.

У економічній теорії людський потенціал підлягає розгляду не у всьому різноманітті його характеристик, а лише в той мірі, в якій його розвиток і реалізація визначають соціальну та економічну ефективність відтворювальних процесів.

Таким чином у фокус уваги потрапляють сфера трудової діяльності і сфера споживання. Інші аспекти розвитку людського потенціалу є предметом дослідження таких наук, як психологія, медицина, ергономіка, соціальна та історична антропологія, біоетика, соціальна генетика, етнографія, демографія. Сфери реалізації людського потенціалу виступають одночасно і сферами виробництва трудового потенціалу.

Розвиток людини та її потенціалу в сучасному суспільстві є основною цінністю. Людський потенціал – важливий стратегічний ресурс і чинник економічного зростання в країні, який визначає ефективність використання виробничого, фінансового та природного капіталу і безпосередньо впливає на темпи та якість зростання креативної економіки.

Вирішення широкого спектра наукових проблем економічного оцінювання національного багатства як макроекономічного агрегату вищого рівня, що характеризує потенціал розвинення країни, набуває особливої актуальності в сучасних умовах пошуку шляхів подолання глобальної фінансово-економічної кризи, вимагаючи комплексного дослідження його

формування з урахуванням властивостей окремих елементів, серед яких одним з найважливіших є людський потенціал, що одночасно виступає рушійною силою і метою економічного зростання [1].

Перехід України до інформаційного суспільства характеризується зростанням ролі людського потенціалу як головного чинника соціально-економічного розвитку, оскільки в умовах стандартних засобів та предметів праці конкурентна перевага підприємства забезпечується перевагою його працівників над працівниками конкурентів [12].

Аналізуючи доробки науковців, людський потенціал можна розглядати як загальний обсяг людських ресурсів, що характеризується набутими знаннями, здібностями, станом здоров'я та доступом до інформаційних ресурсів.

Також людський потенціал – це сукупна здатність певної людської спільноти, а саме народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо й окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку [19, с. 93 – 94], тобто охоплює не тільки професійно-кваліфікаційні характеристики, а й рівень освіченості, креативності, мобільності, можливість адаптуватися до соціально-економічних змін у суспільстві та інші кількісно-якісні характеристики їх носіїв. Тому й відповідний для країни індекс людського розвитку дозволяє визначати рейтинг та конкурентоспроможність країни.

Здобувши незалежність, український народ заклав передумови побудови сучасної держави, що здійснює економічну, соціальну і гуманітарну політику в інтересах своїх громадян. Проте успадкована з минулого системна криза, повільність процесів європейської та євроатлантичної інтеграції негативно вплинули на відтворення і розвиток її людського потенціалу [8].

Людський потенціал вимірюється й оцінюється Організацією Об'єднаних Націй у вигляді зведеного коефіцієнта, що включає: середню тривалість життя при народженні, рівень грамотності та рівень життя населення країн світу, який оцінюється через ВВП на душу населення, й інші вагомні показники.

Сучасні досягнення України в міжнародному вимірі конкурентоспроможності економіки, рівня розвитку й особливо ефективності функціонування національної інноваційної системи є недостатніми для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу в найближчій перспективі за рахунок економічного зростання на європейські стандарти життя українських громадян.

Головна проблема полягає в тому, що результативність, якість функціонування і структура креативної частини національної інноваційної системи – сектора досліджень і розробок, освіти, винахідництва – не повною мірою відповідають потенційним потребам інтенсивного розвитку економіки [19].

Для ефективного розв'язання цієї проблеми необхідно виявити слабкі сторони і перепони, що гальмують такий розвиток, а також наявні переваги і потенційні можливості щодо здійснення узгоджених системних змін. Також необхідно вдосконалити зростання людського потенціалу в країні за рахунок підвищення його ролі в креативній економіці.

Саме креативна економіка допоможе сприяти всебічному соціально-економічному розвитку України. В умовах модернізаційних перетворень економіки боротьба за інновації з кожним роком загострюється. І саме людські ресурси направлені на створення та виробництво інновацій. Сьогоднішній рівень технологій уже такий високий, що потрібні не лише фізичні ресурси людей, але і їх інтелектуальний творчий потенціал. А це і є креативність – основний економічний ресурс майбутнього.

Кожна людина тією або іншою мірою має творчі здібності, що дає можливість підвищувати розвиток людського потенціалу. Сучасна економіка та суспільство в розвинених країнах усі більшою мірою стають креативними, їх головними продуктами є нові ідеї та інновації в різних сферах людської діяльності. За даними доповіді ООН про креативну економіку «Розширення доріг місцевого розвитку» (2013 р.), підготовленої ЮНЕСКО спільно з

Програмою розвитку ООН (ПРООН), світовий товарообіг креативної продукції та послуг за останні 10 років більш ніж подвоївся і досяг рекордної

суми в 624 млрд доларів США [17]. Поряд з економічними вигодами креативна економіка створює також нематеріальні цінності, які роблять важливий внесок до забезпечення стійкого розвитку, орієнтованого на людину. Креативність стає й основним джерелом економічної цінності. На зміну таким ресурсам, як земля, робоча сила, капітал як найбільш коштовний економічний ресурс приходять інтелектуальна власність. І головним інструментом тут виступає людський мозок. А креативність, як одна з його властивостей, допомагає добитися найкращих результатів. Креативна економіка як генератор робочих місць виконує важливу функцію в підвищенні добробуту суспільства, стимулює самоповагу в окремих людей і сприяє поліпшенню якості життя в цілому.

Таким чином, людський потенціал та креативна економіка є взаємопов'язаними елементами. Отже, до основних чинників зростання креативної економіки можна віднести: інвестиції, інновації, людський потенціал, внутрішній попит. Численні дослідження показують, що країни з високим рівнем людського потенціалу мають стабільне економічне зростання.

Для забезпечення ефективного розвитку вітчизняної економіки надзвичайно важливими є питання оцінювання фактичного нагромадження людського капіталу та динаміки змін у зазначеному процесі на загальнодержавному рівні.

Роль людського потенціалу в креативній економіці можна засвідчити через основні її ознаки:

а) безперервний інноваційний розвиток, велика роль людського капіталу в інноваційному розвитку країни;

б) інвестиції в нові товари, послуги, технології, в розвиток людського капіталу; в) велика частка наукоємної продукції у ВВП;

г) конкуренція на основі інновацій;

д) спеціалізація і кооперація у сфері інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів;

е) створення комплексів виробництв тих, що мають міжгалузевий і глобальний характер;

ж) високе наукоємне виробництво та високий рівень професійної підготовки працівників, захист об'єктів інтелектуальної власності [11].

Формування людського потенціалу й розвиток креативної економіки є завданням державної влади. При розробленні політичних заходів для сприяння розвитку креативної економіки необхідно враховувати те, що креативна економіка тісно пов'язана з економічною, суспільною, культурною, науково-технічною, екологічною та іншими сферами.

Успішна координація міжсекторальних дій є ключовим фактором для формування довгострокової стратегії креативної економіки. Забезпечення ефективності роботи національних установ, системи нагляду і контролю, фінансової системи сприяє розквіту творчих індустрій та суміжних галузей, а особливо накопиченню людського капіталу й розвитку людського потенціалу країни.

Отже, під людським потенціалом слід розуміти здатність, можливість, необхідність людей працювати в умовах модернізаційних процесів економіки, що базується на інформаційних та інтелектуальних технологіях. Вплив глобалізації економіки обумовлює значні якісні зміни у формуванні й використанні людського потенціалу через креативність, який є двигуном зростання та джерелом підвищення конкурентоспроможності національних економік.

Активізувати використання людського потенціалу можна шляхом ефективного управління розвитком людського капіталу, для чого необхідно в першу чергу забезпечити об'єктивність і надійність оцінювання розвитку людського потенціалу та створити систему якісного моніторингу наявного рівня і можливостей його розвитку. Поряд із цим інноваційний розвиток національної економіки України спричиняє необхідність удосконалення людського інтелектуального потенціалу як сукупності творчих здібностей, знань та умінь індивідів і дає змогу використовувати новітні технології, засвоювати набуті й створювати нові знання, інформаційні блага на основі співробітництва, довіри для ефективного соціально-економічного розвитку країни.

1.3. Зарубіжний досвід формування ролі людського потенціалу організації

Зарубіжний досвід свідчить, що формування ефективно працюючого колективу, визначається філософією підприємства - системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками.

Так, англійська філософія бізнесу ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості робітника, доброзичливість, мотивацію робітників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантію пристойного заробітку.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективною колективної праці.

Не зменшується увага до проблем удосконалення людського потенціалу організації в Німеччині, Швеції, інших країнах з розвиненою ринковою економікою.

В сучасній зарубіжній теорії та практиці в управлінні людським потенціалом організації домінує принцип, у відповідності з яким кадровий корпус сприймається як активний елемент і необхідна складова стратегічного управління. На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу.

Розглянемо основні особливості формування стратегії людського потенціалу на зарубіжних підприємствах.

Американський кадровий менеджмент при формуванні стратегії розвитку людського потенціалу виходить із цілей підприємства терміном на 5-8 років вперед (а, наприклад, японці виходять із терміну 10 років і більше).

В основі системи управління людським потенціалом організації є принцип індивідуалізму. Ставка робиться на ярку особистість, здатну змінити ситуацію на краще [2]. Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Все частіше основним критерієм успішності спеціаліста є обсяг інформації, яку він може принести та поширити серед співробітників. Відповідно, спеціалісти цінні в силу своєї нової освіти, володіння новими професійними технологіями, значно більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади - розповсюджувач знань (knowledge broker) [3].

Практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. В цій сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів.

Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [3]. У 1954 році в межах дослідницької програми в США почали застосовувати, як процедуру кадрової роботи, для визначення шляхів розвитку персоналу Assessment Center (Центр оцінки).[4]

У 1960-70 рр. багато американських фірм створили у себе 133 Центри оцінки персоналу (IBM, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс» та ін.). У 1970 році Центри оцінки мали 100 фірм, а через десять років - більш ніж дві тисячі фірм. З кінця 1990-х років ця технологія почала активно адаптуватися та розвиватися російськими консалтинговими компаніями, а з 2001-го - широко застосовується на підприємствах Росії. В той же час в Україні лише поодинокі структури мають реальний досвід її застосування.

Цілі застосування Центру оцінки - формування стратегії управління персоналом: аналіз кадрового потенціалу підприємства; заповнення вакантних кадрових позицій; формування кадрового резерву підприємства; відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; створення програми розвитку та навчання; планування індивідуальної кар'єри.

Принципи Центру оцінки - це сучасна технологія, яка орієнтована на досягнення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Однак, у всьому світі признають, що традиційні методи формування стратегії персоналу не дуже ефективні в пошуку талантів. Дослідження проведені в США в 1997 і 2000 роках, яскраво свідчать про це (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Управління талантом в компаніях США

Процент керівників, який повністю погоджується з тим, що їх компанія:	
- пов'язує свою стратегію з вимогами до персоналу	10%
- привертає дуже талановитих людей	19%
- знає своїх найбільш і найменш ефективних співробітників	16%
- зберігає найбільш ефективних співробітників	8%
- звільняє найменш ефективних співробітників	3%
- розвиває персонал швидко і ефективно	3%

В світі шукають нові ідеї та нові парадигми управління талантами при формуванні стратегії людського потенціалу організації. Ідеї, що отримують все більше розповсюдження та допоможуть перемогти в боротьбі за талант можна звести до наступних: необхідно сконцентрувати зусилля всієї компанії, починаючи з топ-менеджерів, на залучення та розвиток талантів; необхідно змінити рекрутингову політику та навчитися формулювати для співробітників унікальну ціннісну пропозицію; слід максимально прив'язати мотиваційну

політику з чітко вираженим результатом, якого очікують від співробітника; необхідно інтегрувати розвиток співробітника в повсякденне життя підприємства; необхідно диференціювати співробітників та підтримувати їх адекватно їхньому вкладу в досягнення загального результату [5].

В Україні ще не сформований ринок послуг щодо пошуку талантів і невідомо коли це відбудеться в майбутньому. Це пояснюється тим, що рекрутингові компанії не спеціалізуються суцільно на пошуку талантів.

Японська система формування стратегії розвитку людського потенціалу організації вважається досить ефективною та доопрацьованою до дрібниць.

Успіх системи забезпечує вміння працювати з людьми та персонально з кожним співробітником, їхнє залучення у справи фірми, у виробництво високоякісної продукції.

Система формування стратегії розвитку людського потенціалу організації формує жорстку прив'язку робітника до своєї фірми. Японець може змінити світогляд, змінити прізвище, але він ніколи не зрадить фірмі. В своїй фірмі він готовий робити те, що потрібно, впевнений, що він - важливий і необхідний для своєї фірми. Японський службовець не може піти з фірми за своїм бажанням, тому що він втратить основну частину привілеїв і свого статусу. Про це свідчить той факт, що в японських фірмах майже відсутня плинність персоналу [2, 6].

У Великобританії правила взаємодії із зовнішнім середовищем регламентуються державою на відповідність організації певним вимогам. Ці вимоги зафіксовані стандартизованою системою «Інвестори в людей» [7]. Вона встановлює професійний рівень організаційного розвитку, тобто навчання і підвищення кваліфікації співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Система була розроблена у 1990 році провідними промисловими бізнесорганізаціями, професійними кадровими агенціями, тренінговими організаціями, а також державними установами Великобританії. З 1991 року десятки тисяч керівників підприємств Великобританії усіх секторів економіки країни впровадили систему, і вона одержала повну підтримку широкого кола зацікавлених сторін.

На сьогодні практично третина промисловості країни працює за цією системою (понад 40 тисяч підприємств). У 1993 році створено неприбуткову громадську організацію «Інвестори в людей» («Investors in People UK») для надання національного статусу цій системі, а також для забезпечення її цілісності, якості, успішного поширення та розвитку. Завдяки величезному успіхові системи у Великобританії організація почала свою діяльність в інших країнах. Існує вже 14 міжнародних підрозділів як для захисту, так і для розповсюдження даної системи. До 2002 року сертифікацію пройшли 26393 компанії всього світу. У Великобританії сертифікат «IP» дуже престижний, тому компанії завжди його демонструють: це робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів і клієнтів [8].

Система «Інвестори в людей» забезпечує алгоритм підвищення професійного рівня бізнесу та його конкурентоспроможності шляхом запланованого підходу до встановлення і розголосу стратегічних цілей, а також розвитку співробітників для відповідності цим стратегічним цілям. В результаті стає прозорим те, що співробітники можуть та повинні робити, наскільки їхні дії вмотивовані, а головне, що саме підприємство від них вимагає. Цей процес циклічний та повинен продовжувати подальше поліпшення розвитку людського потенціалу організації.

Інвестиції у людський капітал сьогодні є одним з ключових чинників для завтрашньої конкурентоспроможності. Саме система «Інвестори в людей» доповнює загально визнані стандарти якості та стверджує, що тільки з певними навичками персонал зможе привести підприємство до досягнення його стратегічних цілей. Система працює як структура, що об'єднує та максимізує ефекти, отримані від впровадження інших стандартів.

Багато організацій використовують систему як платформу для втілення вимог стандартів серій ISO 9000 та ISO 1400. Добре відпрацьована система «Інвестори в людей» доповнює Європейську модель якості (EQM), розроблену Європейською організацією управління якістю (TFQM). Компанії, що впроваджують систему «Інвестори в людей» дотримуються чотирьох фундаментальних принципів щодо стратегії розвитку персоналу: брати

зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; регулярно переглядати потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводити відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; оцінювати прибутки від навчання та розвитку на індивідуальному і організаційному рівнях як підстави для подальшого вдосконалення.

В середині 2002р. російське відділення транснаціональної компанії TNT Express першим в Росії отримало акредитацію по міжнародній програмі «Investors in people». Підготовка до сертифікації зайняла рік, відповідний аудит пройшов успішно. Підприємство, яке досягло визнання, отримує значну комерційну вигоду. На думку одного з менеджерів російського відділення TNT Express, сертифікація допомогла досягти високих фінансово-економічних результатів: вже два роки як щорічне зростання обороту компанії досягає 40%, ступінь задоволення клієнтів за рік збільшилась з 76,5 до 98,7%, плинність кадрів зменшилась на 50%, а задоволеність співробітників компанії досягла 98,6%. Розвитку своїх співробітників російське відділення TNT Express і раніше приділяло увагу. Однак навчання не було системним, що охоплює весь персонал. Навчали головним чином тих, хто виявляв бажання і був, на думку менеджерів, перспективним.

Програми тренінгів існували, але їхня ефективність регулярно не оцінювалась. За останній рік витрати на навчання людей збільшені вдвічі. На кожного співробітника припадало 14 тренінг-днів [8]. Одночасно TNT Express впроваджує оцінку ефективності інвестицій в персонал. Щорічно проводиться атестація всіх співробітників, під час якої керівник обговорює з кожним, професійний розвиток кар'єри і кар'єрні плани. Щоквартально менеджери роблять заміри якості роботи.

Наприклад, у відділі по обслуговуванню клієнтів за допомогою регулярного анонімного анкетування відслідковуються показники задоволення клієнтів, а якість роботи департаментів, таких як ІТ-відділ, бухгалтерія та ін. оцінюють співробітники TNT Express [8]. Необхідність впровадження такої стандартизованої системи у нашій країні очевидна. Деякі комерційні структури

почали замислюватися про розвиток свого персоналу з метою розвитку всього підприємства.

Особливості формування стратегії розвитку людського потенціалу організації ФРГ можна сформулювати таким чином [6]: найбільша увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за спеціальними програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги кураторів, що опікують молодь; розробляються посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [3].

В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру. Україна здобула незалежність в 1991 році, після розвалу Радянського Союзу. За час суверенітету (термін за історичним масштабом мізерний), зрозуміло, не сформувався чітко виражений національний стиль управління персоналом. За радянських часів прояв національних особливостей в Україні не заохочувався. За роки національної незалежності ще не створена в кінцевому вигляді працездатна державна структура, яка б систематично займалася б проблемами людини в робочому колективі в нових умовах господарювання. Персонал підприємств часто не знає про перспективи підприємства, його стратегічні цілі.

Найбільш актуальними проблемами кадрових служб підприємств є: формування стратегії розвитку людського потенціалу відповідно до конкурентної стратегії підприємства, прийом, підбір, ротація, адаптація, перепідготовка, формування кадрового резерву, оцінка персоналу та ін. Керівники багатьох підприємств розуміють, що людський ресурс - головний ресурс бізнесу, і

починають приділяти увагу кадровим проблемам та виділяти кошти на їх рішення, на розвиток персоналу.

У 1990 році Міжнародна адміністрація торгівлі в 136 Міністерстві торгівлі США розробили програму SABIT (Special American Business Internship Training). Її місія - сприяння економічній реструктуризації України та інших країн СНД. В межах своєї місії SABIT проводить стажування менеджерів середньої і вищої ланки, вчених та інженерів країн СНД в малих, середніх і великих американських компаніях і недержавних організаціях [9]. Під час стажування учасники програми SABIT велику увагу приділяють спеціалізованій галузевій підготовці, вивченню концепції західного менеджменту і принципів функціонування ринкової економіки, що необхідно для підтримки економічного розвитку. Можливості, які надає менеджерам інша програма - «Українська ініціатива» подібні тим, що надає стажування в США за програмою SABIT, але акценти трохи інші. Участь в даній програмі допоможе менеджеру не тільки встановити ділові контакти з новими зарубіжними партнерами, розвинути вже існуючі зв'язки або отримати знання принципів організації бізнесу в своїй галузі за кордоном, а і отримати навички, необхідні для рішення конкретних проблем розвитку і управління підприємством. «Українська ініціатива» - програма перепідготовки управлінських кадрів. Вона основана в 2001 році, за період останніх двох років, в ній прийняли участь 1300 українських менеджерів [9], в той час як в Росії ця цифра за останні п'ять років складає більш як 30000 менеджерів.

«Українська ініціатива», реалізується Міжвідомчим центром по організації перепідготовки управлінських кадрів при Міністерстві економіки. На даний момент строк її реалізації запланований до кінця 2007 року. Унікальність цієї програми полягає в організації індивідуальних цільових стажувань для українських менеджерів в компаніях в країнах ЄС. Це означає, що кожний учасник програми проходить стажування на підприємстві, яке максимально наближено до умов в його рідній компанії. Стажування проходить за рахунок міжнародної технічної допомоги і реалізується в межах

співробітництва з європейськими освітянськими організаціями, серед яких InWEnt - в Німеччині, програма «Копернік» - у Франції, Nordpraktik - в Швеції.

Отже, не зважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще. Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку людського потенціалу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку людського потенціалу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу.

З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку людського потенціалу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна.

При формуванні стратегії управління людським потенціалом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою, а саме пропонуємо наступні заходи:

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;
- придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;
- максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей - їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;
- розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів

праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;

- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;
- здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;
- підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників.

Для умов України формування стратегії розвитку людського потенціалу стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь якого підприємства на початку ХХІ ст. стають його людські ресурси.

Висновок до першого розділу

Таким чином, поняття потенціалу в науковій літературі відрізняється багатозначністю в залежності від галузевої приналежності у досліджуваній науковій сфері та дискусійністю визначення. Широке трактування поняття дозволяє застосовувати його в різних пізнавальних напрямках в різних інтерпретаціях в залежності від специфіки галузі наукового знання. Проте спільним для всіх визначень залишається розуміння «потенціалу» як сукупності

накопичених змістовних якостей об'єкта, які можуть бути цілеспрямовано реалізовані за певних умов, а також вдосконалені.

Визначення «людського потенціалу» розглядається нами в таких напрямках, як сукупність умов життя людини в її соціальному, політичному, культурному, духовному, матеріальному та інших аспектах. Як соціально-економічна категорія, яка розвивається у взаємодії з економічними процесами і явищами, визначаючи пріоритети держави, спільноти і людини. Як індикатор ефективності соціальної рівня, що відображає забезпеченість потреб раціональних або мінімальних населення певного соціально-територіального утворення. Коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик значень. Як показник розвитку суспільства.

Здійснений функціонально-типологічний аналіз людського потенціалу показав, що поняття людського потенціалу не тільки системне, але і багатогранне, багаторівневе, містить такі складові, як зовнішній потенціал (екологічний потенціал, економічний потенціал), внутрішній потенціал: біологічний потенціал (субстрат і функції), духовний потенціал (здібності і потреби). Як духовний, так і біологічний потенціал соціально детерміновані, а суспільний потенціал знімає в собі як духовний, так і біологічний потенціали. Якщо формування екологічного та економічного потенціалів більшою мірою носить надіндивідуальний, об'єктивний характер, то біологічний і духовний - суб'єктивний, особистісний. Усі компоненти людського потенціалу нерозривно і всебічно взаємопов'язані між собою. У подальшому більш ретельного наукового дослідження потребують механізми і способи формування, реалізації та управління людським потенціалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Металургійний комбінат «Запоріжсталь», розташований у м. Запоріжжя, є одним з найбільших металургійних підприємств України. За обсягами виробництва чорних металів (чавун, сталь, прокат) комбінат входить до числа провідних підприємств країни.

На комбінаті здійснюється виробництво чавуну, напівфабрикатів, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнутого профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним на Україні виробником тонколистового прокату з нержавіючих і легованих сталей, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту. Крім цього, «Запоріжсталь» - єдиний на Україні виробник холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості.

Метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності і на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства.

Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Повною назвою організації є: публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Скороченою назвою є:

ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство має свою емблему рис 2.1

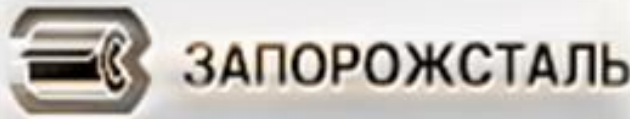


Рисунок 2.1. Емблема ПАТ «Запоріжсталь»

Поняття «Акціонерне товариство» (АТ) згадується в законах Господарського кодексу України, а також в однойменному законі ЗУ «Про акціонерні товариства» [38].

Таким чином, згідно ЗУ «Про акціонерні товариства» Акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Місце знаходження товариства (юридична адреса): Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна.

Поштова адреса: Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Веб - сторінка: <http://www.zaporizhstal.com/>

Факс: +38 (061) 213-18-58

Електронна пошта: office@zaporizhstal.com

ПАТ «Запоріжсталь» реалізовує наступні види товарної продукції:

- переробний і ливарний чавун;
- сляби з вуглецевих і низьколегованих сталей;
- прокат листовий;
- холодно гнуті профілі;
- жерсть білу гарячого лудіння;
- жерсть чорну; стрічку сталеву;
- виливниці і піддони;
- граншлак та щебінь;
- рідкі гази;
- широкий асортимент (більше 170 найменувань) виробів з металу, дерева

та бетону, інші види металопродукції.

Найбільш широким попитом у зарубіжних і вітчизняних споживачів користується гарячекатаний плоский прокат в рулонах, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих сталей.

До цілей підприємства відносяться:

- освоєння нових ринків і видів продукції, розширення асортименту товарів та географічних поставок;
- укріплення позитивного іміджу підприємства, дотримання договірних зобов'язань;
- розвиток соціальної активності та ініціативи серед працівників підприємства, розширення масштабів впливу соціальних проектів.
- удосконалення технологічних процесів;
- удосконалення якості та конкурентоспроможності продукції;
- захист зовнішнього середовища та економія матеріально-сировинних і енергетичних ресурсів, тощо.

Історичне становлення ПАТ «Запоріжсталь» проходило в декілька етапів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Етапи становлення та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» [42]

Період	Розвиток подій
1	2
1931-1940 рр.	1931 - початок будівництва «Запоріжсталі». Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаний і холоднокатаний листовим прокатом. 16 листопада 1933 - на доменній печі № 1 видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі». У 1935 році стала до ладу перша мартенівська піч, а через два роки почав діяти перший радянський слябінг. У наступні роки були побудовані і введені в експлуатацію цеху для виробництва гарячекатаного і холоднокатаного листа.
1941-1959 рр.	Велика Вітчизняна війна 1941 – 1945рр. перервала мирну працю запорізьких металургів. 1943 року - початок відновлення заводу 27 вересня 1947р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокатки. 1951 - введено в експлуатацію цех з виробництва білої жерсті в рулонах. Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюються заходи з модернізації обладнання, інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях. 1959 - вперше в СРСР введено в експлуатацію цех з виробництва холодногнутих профілів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
1962-1977 рр.	<p>1962 рік - почав працювати перший у Європі ливарний цех.</p> <p>У 1963р. Вступив до ладу діючих цех холодної прокатки № 3 з унікальним таборували «2800» для холодної прокатки великогабаритних листів з нержавіючих сталей.</p> <p>1974 року - виробництво шліфованих і полірованих пластин з нержавіючої сталі. У 1974 р. в мартенівському цеху заводу була введена в експлуатацію перша на Україні двованна піч, продуктивність якої в 2,5 рази перевищувала продуктивність звичайної печі.</p> <p>У 1977 р. в мартенівському цеху була впроваджена технологія розливання усієї виплавленої сталі стопорний спосіб із застосуванням на сталерозливних ковшах шибєрних затворів.</p>
1994-2004 рр.	<p>У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації широкосмугових прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі « транзитна « прокатка слябів без попереднього підігріву в печах.</p> <p>Повністю реконструйована чорнова група безперервного стану гарячої прокатки «1680 « із заміною електроприводу і посиленням механічної частини для забезпечення промислової технології транзитної прокатки.</p> <p>Введено в експлуатацію ножиці для обрізки передніх і задніх кінців розкатів перед чистової групою НТЛС «1680».</p> <p>Встановлено нові електродвигуни клітей чистової групи сталі потужністю по 7000 кВт змінного струму з регулюванням швидкості.</p> <p>З 4 січня 1997 комбінат перетворений у відкрите акціонерне товариство.</p> <p>У 2002 році вперше у світовій практиці в електроприводі чистової групи стану «1680» використані двигуни змінного струму з регульованим числом обертів потужністю 7000 кВт фірми АВВ.</p> <p>Для підвищення якості сталі в мартенівському цеху впроваджена унікальна захищена патентом України технологія продувки металу аргоно- кисневими сумішами.</p>
2004 р. - сучасність	<p>Реконструйовано доменні печі № 2 і № 3.У цеху холодної прокатки № 1осуществленареконструкція термічного відділення з спорудою 18-ти стендів колпаковие печей і станції для виробництва водню фірми «Ебнер».</p> <p>Введено в експлуатацію агрегат подовжнього розпуску фірми «Даніелі «, що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції - холоднокатаної смуги з щільною рівномірної змотуванням, якісним промаслюванням і вагою вилівка рулонів згідно вимогам споживачів.</p> <p>Введено в експлуатацію новий блок розділення повітря продуктивністю 60 тис. кубометрів на годину.</p> <p>Активно ведуться роботи в цеху гарячої прокатки тонкого листа.</p> <p>Введено в експлуатацію проміжне перемотувального пристрій «койл-бокс» для змотування в рулон розкату перед чистової групою.</p> <p>Введено в експлуатацію вальцешліфувальні верстати фірми «Геркулес» для профілювання робочих і опорних валків стану та ряд інших заходів.</p> <p>У агломераційному цеху завершено роботи та введено в експлуатацію обладнання з аспірації повітря від хвостових частин агломашин.</p> <p>З метою реалізації програми енергозбереження в 2008 році на комбінаті прийнято рішення про створення комплексу з вдування пиловугільного палива в доменні печі.</p> <p>На сьогоднішній момент змонтовано основне технологічне обладнання фірми «Кютнер».</p>

Таким чином, сьогодні металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з основних постачальників якісної листової продукції та гнутих профілів для потреб вітчизняного машинобудування, жерсті гарячого лудіння для харчової промисловості. День за днем фахівці комбінату цілеспрямовано підвищують ефективність використання виробничих потужностей, продовжують роботу з оновлення основних фондів і вдосконалення технологій.

Ознайомившись зі статутом підприємства, робимо висновок що, ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна України. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту ПАТ «Запоріжсталь».

Згідно статуту предметом діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є :

- виробництво і збут металургійної продукції, виробництво і збут будівельних матеріалів;
- виготовлення пива і вина, горілчаних, лікерних та коньячних виробів, спирту та їх збут;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю; виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів, виконання робіт, надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації; виробництво і збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- виробництво електричної енергії, постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом, теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії, передача електричної та теплової енергії, постачання природного газу за нерегульованим тарифом;
- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- здійснення інвестиційної діяльності, проведення торговельно-посередницьких операцій з товарами та послугами як на території України, так і за її межами, організація та ведення товарного сільськогосподарського виробництва, вирощування, виробництво, переробка та реалізація

сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, в тому числі тваринництво, рослинництво, овочівництво, садівництво, виноградарство, рибальство, звіроводство, бджільництво, птахівництво, вівчарство, тощо.

- реалізація власних, придбання вітчизняних та зарубіжних технологій, ліцензій, технічної документації, «ноу-хау», їх доопрацювання, промислове освоєння і реалізація зацікавленим особам;

- надання інформаційних, патентно-ліцензійних, транспортних та інших видів послуг юридичним та фізичним особам (українським та іноземним); внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним, річковим, морським та автомобільним транспортом; надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом; надання транспортно-експедиційних послуг при перевезенні зовнішньоторговельних та транзитних вантажів, тощо.

- інші види діяльності, що відповідають меті діяльності ПАТ «Запоріжсталь» і здійснюються у відповідності до діючого законодавства України.

Згідно з статуту ПАТ «Запоріжсталь» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» ім. С. Орджонікідзе», Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Запоріжсталь», Підприємства з іноземною інвестицією Товариство з обмеженою відповідальністю «СТІЛ ТРЕК», Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий будинок вогнетривів», Товариства з обмеженою відповідальністю «Виробничо-торгівельне підприємство Запоріжсталь – Інвест – Торгпром», Товариства з обмеженою відповідальністю «Центросталь».

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» має право у встановленому чинним законодавством порядку:

- випускати, реалізовувати та придбавати цінні папери;
- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання, промислово-фінансові групи з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- створювати на території України та за її межами свої філії, представництва та дочірні і спільні підприємства;

- укладати будь-які угоди, що не заборонені законодавством України;
- декларувати вантажі та товари;
- здійснювати будь-які інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Основним видом діяльності підприємства є металопрокат, головна спеціалізація на випуску високо якісного листового прокату гаряче катаного та холоднокатаного в рулонах та аркушах.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники виробів побутової техніки та метало сервісних центри. Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Географічне розташування комбінату є досить сприятливим для виробничої діяльності: близьке розташування джерел сировини (Криворізький залізорудний басейн, Донбас), джерел енергії (ДніпроГЕС, Запорізька ГРЕС, АЕС), води – річка Дніпро, наявність розвиненої мережі під'їзних залізничних шляхів, автомобільних доріг.

Міжнародне визнання ПАТ «Запоріжсталь» в діловому світі підтверджено численними призами та сертифікатами.

Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок.

Основа успіху - суворе дотримання і постійне вдосконалення технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Підрозділ, що займається здійсненням діяльності з управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є дирекція з персоналу. До складу дирекції входять:

- управління організації та оплати праці - забезпечує організацію процесів праці і управління на підприємстві згідно з його цілями і

стратегією; аналізує ефективності застосування чинних форм і систем оплати праці, матеріального та морального заохочення; забезпечує розроблення пропозицій щодо вдосконалення, а також проектів положень про преміювання працівників підприємства, тощо;

- управління соціальної сфери - забезпечення реалізації політики підприємства у сфері соціально-трудова відносин, оплати і належних умов праці, соціальної; забезпечує у межах своїх повноважень дотримання законодавства з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин; забезпечує соціальний захист працюючих, зайнятих на роботах з шкідливими та небезпечними умовами праці, тощо;

- відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів; палац культури металургів.

Основними завданнями дирекції з персоналу виступають:

- 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;

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

- рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;

- господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства;

- 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 підприємства і членів

їх сімей.

Управлінням підбором, комплектуванням та розвитком персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» займається відділ розвитку персоналом (ВРП), який входить до складу дирекції з персоналу. До функціональних обов'язків відділу відносять:

- організацію та здійснення роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання особового складу та працівників;
- організацію формування стабільно працюючого колективу, створення кадрового резерву;
- підготовку пропозицій для здійснення організаційно-штатних заходів щодо утворення, ліквідації, реорганізації, професійної адаптації та переведення на нові штати підрозділів і інших формувань, тощо.

Організаційно-управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» наведена на рис. 2.3.

Стратегія ВРП: максимально можливе розвиток і використання потенціалу персоналу комбінату шляхом створення сприятливих умов для професійної творчої та управлінської підготовки на основі компетентності та відданості підприємству.

Отже, відділ розвитку персоналу має функціональну структуру, що дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, що обумовлена його посадовою інструкцією.

Злагоджена і стабільна робота комбінату «Запоріжсталь» значною мірою залежить від кваліфікованої підготовки персоналу. Питанням навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві завжди приділялася дуже важливе значення.

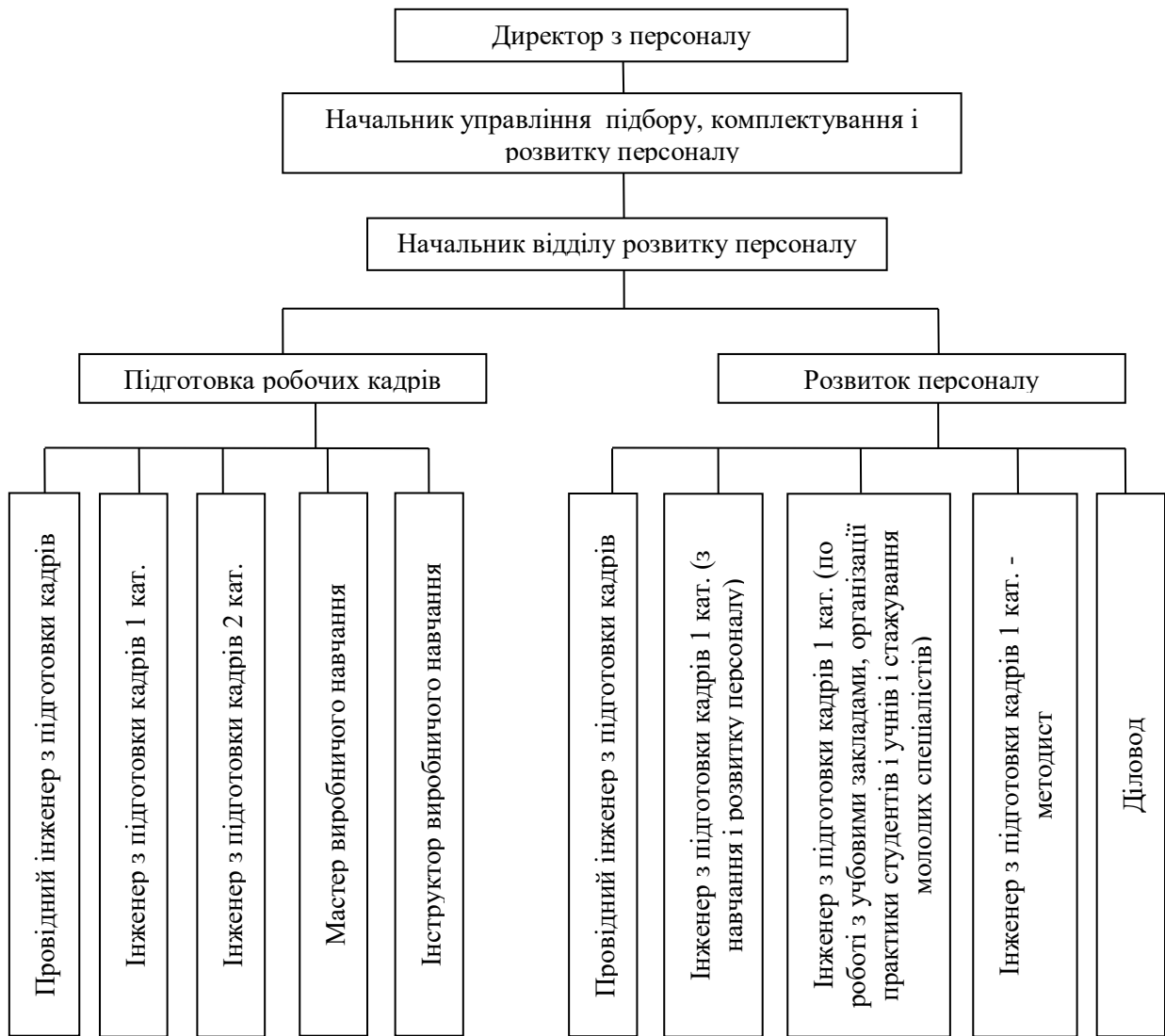


Рисунок. 2.1. Організаційно-управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Щорічно наказом генерального директора затверджується книга приказів навчання, при цьому визначається кількість учнів і графіки проведення семінарів при відділі розвитку персоналу (ВРП), виділяється кошторис на навчання, затверджуються склади викладачів та інструкторів виробничого навчання, а також кваліфікаційних комісій комбінату.

В якості викладачів теоретичного навчання залучаються кандидати наук, керівники, професіонали і фахівці комбінату, які пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму та атестовані з питань охорони праці.

Професійне навчання проводиться за всіма робітничими професіями,

згідно ліцензії. З метою підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців організуються виробничо-економічні семінари з різноманітної тематики, навчання в навчальних центрах і вищих навчальних закладах, стажування на споріднених підприємствах, у наукових установах і організаціях.

Персонал навчається як з відривом, так і без відриву від основної діяльності. Оскільки навчання має бути регулярним, а не епізодичним, пріоритетна роль відводиться трохи короткостроковому проведенню бізнес - тренінгів та семінарів, а «методологічного настрою» персоналу підприємства на постійне самонавчання. У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху.

Основними завданнями і цілями відділу розвитку персоналу виступають:

- організація та навчально-методичне керівництво безперервним навчанням персоналу комбінату;
- організація і підготовка резерву;
- організація практики студентів ВНЗ, технікумів, коледжів та учнів ПТНЗ;
- організація стажування та атестації молодих фахівців;
- організація роботи з ВНЗ та профорієнтаційна робота [56].

Для ефективної роботи ВРП використовуються такі нормативні документи:

1. Положення про професійне навчання кадрів ПАТ «Запоріжсталь»;
2. Стандарт підприємства СТП 6.2-02-09 «Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу»;
3. Наказ про підготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
4. Положення про оплату.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проходять за такими напрямками:

- виробничо-економічні семінари;
- навчальні центри;

- стажування на родинних підприємствах;
- перепідготовка;
- самостійне навчання.

Види навчання робітників діляться на:

- підготовка;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації.

Використовуються такі форми навчання:

- індивідуальна (до 10 чол.);
- групова (10 і більше чол.);
- курсова (повний або частковий відрив від виробництва).

Порядок організації навчання з підготовки та перепідготовки відбуваються за такими напрямками:

1. Визначення виду підготовки (підготовка або перепідготовка);
2. Визначення форми навчання (індивідуальна, групова або курсова);
3. Оформлення договору на навчання між ВРП і особами, що залучаються до навчання (консультантом теоретичного та інструктором виробничого навчання) пізніше тижневого строку з дня надходження робітника на комбінат;
4. Узгодження договору з начальником структурного підрозділу і організатором професійно - технічного навчання підрозділу;
5. Надання навчального журналу в ВРП для реєстрації та затвердження договору.

Професійне навчання робітників на виробництві здійснюють:

- викладачі (консультанти) теоретичного навчання - керівники, професіонали та фахівці, які мають відповідну освіту і пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму;
- інструктора виробничого навчання - робітники, що мають відповідну кваліфікацію і пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму.

Підготовка робітників - це професійне навчання осіб, які не мають професії.

Перепідготовка робітників організовується з метою навчання інших професій робітників, прийнятих на виробництво, або вже працюючих на ньому і змінюють професію за власними або виробничим обставинам, або здобувають додаткову професію з метою розширення професійного профілю, розширення зони обслуговування.

Підвищення кваліфікації робітників - це професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, навичок і умінь за наявною професією.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на :

- виробничо-технічних курсах (ПТК);
- курсах цільового призначення (КЦН);
- курсах бригадирів.

Виробничо-технічні курси (ПТК) створюються для підвищення кваліфікації робітників з метою поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок за наявною у них професією до рівня, відповідного вимогам виробництва, створення резерву робітників високої кваліфікації [71, 12].

Курси цільового призначення (КЦН) створюються для вивчення нової техніки, обладнання, матеріалів, технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що застосовуються у виробництві, питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції (робіт) і т.д.

Курси бригадирів створюються на підприємстві в цілях планомірного підвищення кваліфікації бригадирів і формування резерву бригадирів з числа найбільш кваліфікованих робітників, які володіють організаторськими здібностями, користуються авторитетом у колективі.

Кадрова політика підприємства - система принципів та правил за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому можна зазначити, що кадрова політика - це не лише правила та норми, а також прагнення і обмеження у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють всі її працівники.

На ПАТ «Запоріжсталь» діє така кадрова політика:

1. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію -

активна кадрова політика, що полягає в наступному:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює використання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

2. За ступенем відкритості формування кадрового складу – відкрита кадрова політика. Відкрита характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору, тощо.

Оперативними цілями щодо розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь» є:

- розробка програми, досягнення цілей організації;
- ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- допомога у формування та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є потужним та конкурентоспроможним підприємством в Україні, наявність існуючої функціональної структури управління допомагає більш ефективно працювати. А також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних

для прийняття рішень у системі лінійного управління.

2.2. Діагностика потенціалу персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

У ринковій економіці підприємства функціонують в умовах конкурентної боротьби і їх основною конкурентною перевагою стає високо кваліфікований персонал, як один з потенційних ресурсів розвитку. Це зумовлює необхідність постійно оцінювати і відслідковувати відповідність трудового потенціалу співробітників, підрозділів, підприємства в цілому вимогам ринку.

Реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою зумовлюється ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. І тут визначальну роль відіграє стратегія підприємства в галузі розвитку свого персоналу. Розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації фахівців в області їх професійної діяльності, а також розширення загального кругозору і можливостей в цілому. Під розвитком персоналу також розуміється напрямок соціальних програм підприємства, які проводяться в рамках бізнес - стратегії, з метою залучення й утримання професійних і кваліфікованих співробітників.

В умовах ринку стає все більш ясним, що продуктивність, мотивація і творчий потенціал персоналу є найважливішими конкурентними перевагами, в чому визначають успіх стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. У зв'язку з цим, стратегія розвитку управління людськими ресурсами - це особливий набір пріоритетних напрямів інвестування в людський капітал [64, с. 84].

Стратегічний підхід до розвитку управління потенціалом персоналу підприємства - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу.

Стратегія розвитку управління потенціалом персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівнем ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес -цілей. Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку в системі управління людськими ресурсами підприємства.

Стратегічний аспект розвитку управління потенціалом персоналу передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції - контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу.

Саме відношення до кадрового забезпечення в останні десятиліття істотно змінилося. Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, стратегія управління людськими ресурсами, показує, що проблеми персоналу входять в загальну систему організаційного управління підприємством і міцно пов'язуються з іншими управлінськими елементами (постановкою бізнес - цілей підприємства, виробленням стратегії, плануванням, організацією, контролінгом та ін.).

Персонал ПАТ «Запоріжсталь» постійно змінюється як у кількісному так і в якісному складі. Розширення виробничої діяльності обумовлює розширення штату та введення нових посад, необхідних для забезпечення відповідного функціонування та ведення фінансово-господарської діяльності організації.

Аналіз кадрового потенціалу можна оцінити через оцінку забезпеченості людськими ресурсами. Весь персонал ПАТ «Запоріжсталь» поділяється на такі категорії: робітники, фахівці і керівники.

До робітників належать особи зайняті безпосередньо впливом на предмети праці, їх переміщення і переміщення продукції, доглядом за засобами

праці і контролем за їх роботою, виконанням операцій з контролю якості та інших видів обслуговування виробничого процесу.

До промислово-виробничого персоналу входять фахівці та керівники до них враховують осіб, зайнятих трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю підприємства (виготовлення промислової продукції та виконання робіт промислового характеру, організація виробництва й управління підприємством, тощо.)

Склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями працівників у 2016-2018 рр. наведено у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями

Категорії персоналу	Факт, осіб.	Штат, осіб.	Забезпеченість, %
Працівники у 2016 р.	18850	18850	100,00%
- робітники	15275	15252	100,15%
- керівники	1880	1893	99,3%
- фахівці	1695	1705	99,4%
Працівники у 2017 р.	17863	17860	100,01%
- робітники	14180	14179	100,00%
- керівники	1920	1918	100,01%
- фахівці	1763	1763	100,00%
Працівники у 2018 р.	16300	16180	100,74%
- робітники	12822	12699	100,97%
- керівники	1780	1798	99,9%
- фахівці	1698	1683	100,89%

Виходячи з таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на ПАТ «Запоріжсталь» структура персоналу за період 2016-2018 не зазнала суттєвих змін. Найбільша чисельність працівників зафіксовано в 2016 році – 18850 осіб, робітників - 15252 осіб, в 2017 році фахівців - 1763 осіб, а керівників – 1918 осіб.

Наступним критерієм оцінки структури людських ресурсів є стать. Проаналізуємо статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь» на період 2016-2018 рр.

Таблиця 2.2 – Статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Стать	2016		2017		2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жіноча	5082	27,13%	4014	22,48%	4240	26,21%
Чоловіча	13649	72,87%	13846	77,52%	11940	73,79%
Усього	18731	100,00%	17860	100,00%	16180	100,00%

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що за період 2016-2018 рр. істотних змін у статевому складі майже не відбулося, переважаюча кількість чоловіків зафіксована у 2017 році – 13846 осіб, а жінок у 2016 році – 5082 особи.

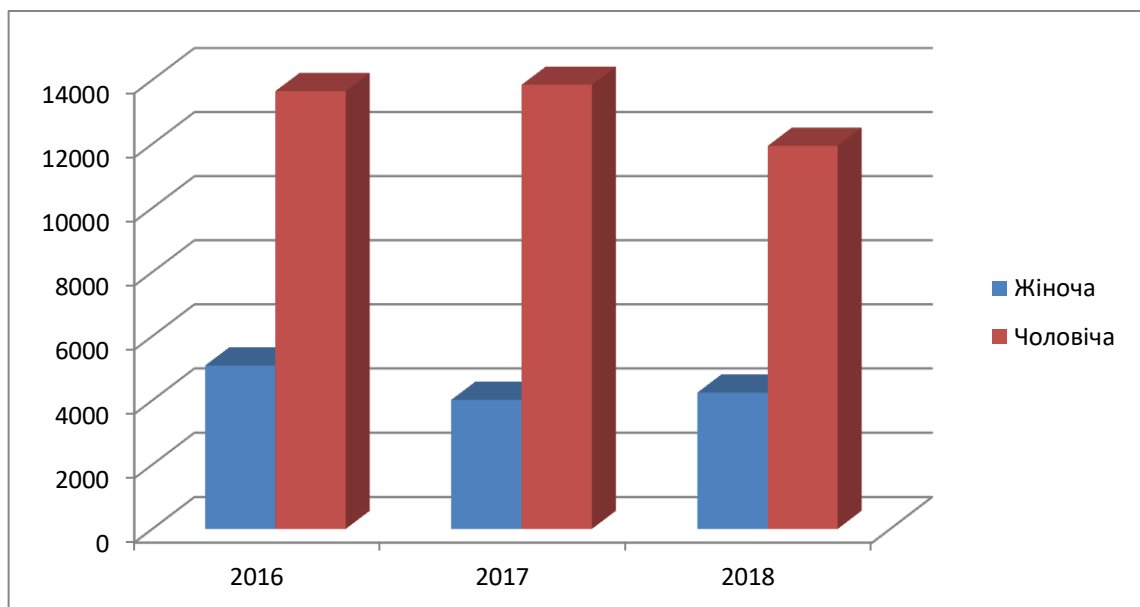


Рисунок 2.4. Динаміка відсоткового статевого складу працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Виходячи з динаміки статевого складу протягом трьох років переважаючу кількість понад 73-78 % становлять чоловіки. Разом з тим у 2015 році кількість жінок збільшилась на 2% порівняно з попередніми періодами, а чоловіків навпаки. Таким чином, можна зробити висновок що кількість чоловіків перевищуватиме і наступні роки приблизно у 1,2 рази. Така тенденція є стабільною на підприємствах з важкими та часом шкідливими умовами праці.

Віковий склад працівників, умовно можна поділити на такі категорії: до 30 років, 30-41 років, 41-50 років та старші за 50 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз вікового складу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2016		2017		2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 30 років	3005	15,9%	3201	17,9%	3550	21,9%
30-41 років	4100	21,8%	4060	22,7%	4108	25,4%
41-50 років	4807	25,5%	4967	27,8%	3703	22,9%
старші за 50 років	6938	36,8%	5632	31,5%	4819	29,8%

Виходячи з таблиці 2.3 стає зрозуміло, що найбільшим зафіксованим показником є критерій віку старші за 50 років у 2016 році, який становить 6938 осіб, разом з тим найменшим показником є критерій до 30 років - 3005 осіб у 2016 році.

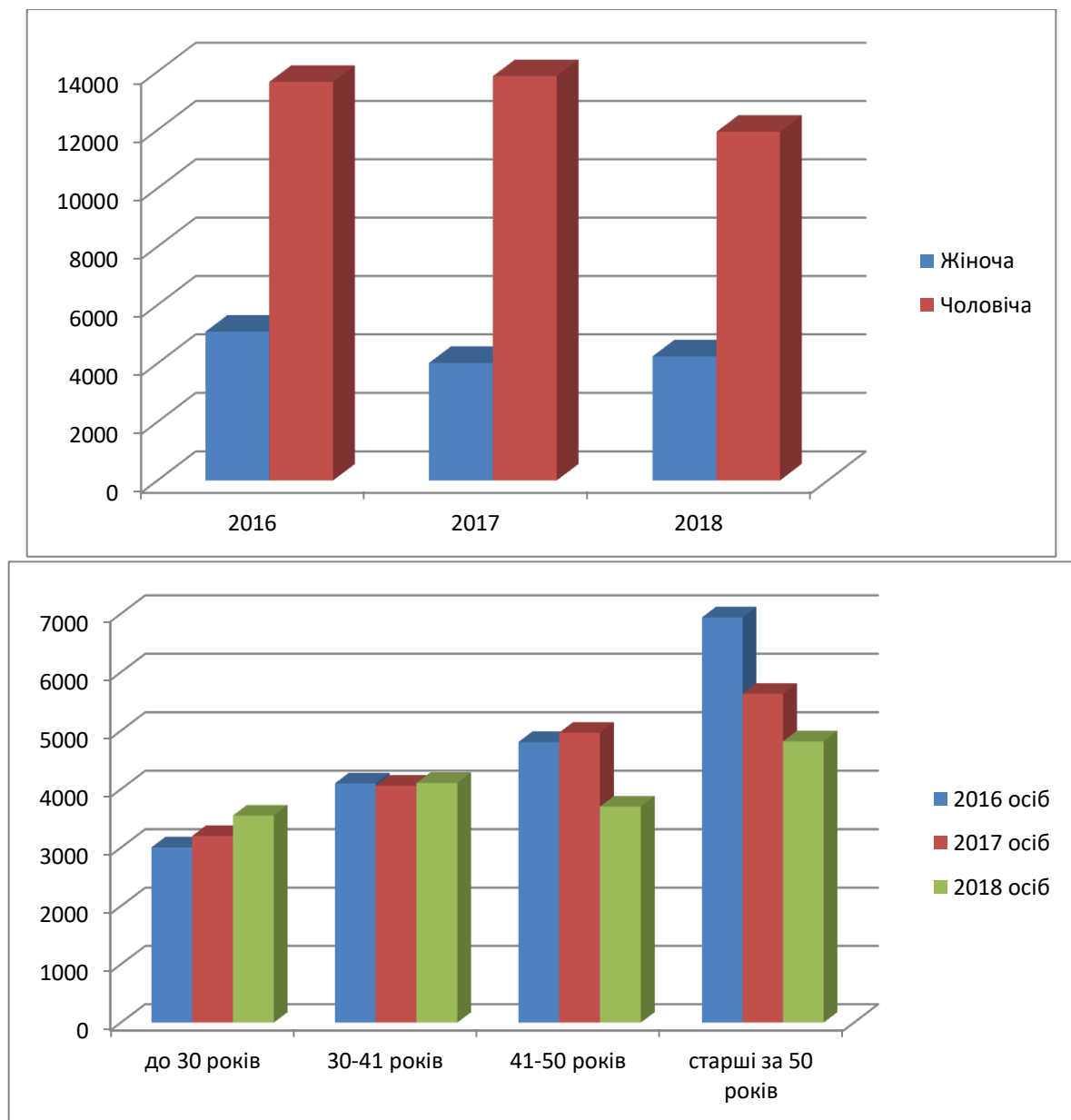


Рисунок 2.5. Динаміка вікового складу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»

Переважна чисельність працівників протягом 2016-2018 років мають більше ніж 50 років, а саме понад 4800-7000 чоловік. Однак в порівнянні вікових категорій за 2016 рік видно, що порівняно з 2016 та 2018 роками вікова частка більше ніж 50 років впала майже на 5%. Разом з тим з динаміки вікового складу видно, що за останні два роки значно підвищується частка працівників з віком 30-41 років.

Таким чином, можна зробити висновок, що працівник старші за 50 частково або звільнюються або виходять на пенсію, разом з тим ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік збільшила кількість молодих перспективних спеціалістів.

За звітними даними в ПАТ «Запоріжсталь» базову середню загальну 325 працівника, базову вищу мають 69 працівника, повну середню загальну та повну вищу мають 2237 та 3237 працівника, неповна вища у 1380 працівників, професійно-технічна освіта є у 5747 осіб, що становить 35% від загального числа працюючих, середню спеціальну - 1755 осіб (11%), вищу - 1550 чол. (10%).

У відділі розвитку персоналу освітній потенціал працівників має такий склад: середнє спеціальне 4 особи (18,2%), професійно-технічне 2 особи (9,1%), вища 16 чол.(72,7%).

Загальна сучасна тенденція, яка характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід до управління персоналом. Тому система управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» повинна включати декілька стадій: формування, використання, стабілізація і власне управління.

Навчання кадрів на комбінаті спрямовано на підвищення якісного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці.

Таблиця 2.4 – Аналіз навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміни 2018/2017 рр.		Зміни 2017/2016 рр.		Зміни 2018/2016 рр.	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Навчання робітників Всього по цехах:	5755	6460	7599	1139	117,6	705	112,3	705	132,0
У тому числі									
Перепідготовка	1347	2829	2344	-485	82,9	1482	210,0	997	174,0
КЦН	2670	3063	4612	1549	150,6	393	114,7	1942	172,7
ПТК	531	568	693	125	122,0	37	106,9	162	130,5
Навчання РПСС:	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
У тому числі									
Перепідготовка	-	-	-						
КЦН	-	-	-						
ПТК	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
ВСЕГО:	8775	9579	9890	311	103,2	804	109,2	1115	112,7

Аналіз таблиці 2.4. показує, що в 2018 році, порівняно з 2016 роком загальна кількість навчених робітників (підготовка нових робітників, перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо) зросла на 705 осіб або на 32%. Основна частка навчених припала на курси цільового призначення - 1942 чол. (72,7%) при значному скороченні перепідготовки кадрів на 16 осіб (45,7%). Також слід відзначити зменшення працівників, які навчаються всередині підприємства (729 чол. або 75,9%).

Очевидно, що стратегія удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності визначається особливостями комплексної стратегії підприємства:

1. Стратегічні цілі розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є передумовою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу;

2. Формування загальної стратегії розвитку підприємства дозволяє провести оцінку, аналіз і вибір необхідної системи впливів на персонал для її успішної реалізації на практиці;

3. Стратегія підприємства визначає виробничі цілі і завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для з'ясування кваліфікації, виробничих навичок, здібностей і можливостей

співробітників підприємства;

4. Стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу в частині його розвитку.

Під вимогами до персоналу в даному випадку розуміються, перш за все, ділові якості, а також ті особливості в роботі, які диктує конкретна посада (освіта і його профіль, вік, стаж роботи).

В даний час джерелами забезпечення кадрової потреби ПАТ «Запоріжсталь» є

- вищих і професійно-технічних навчальних закладів з денною формою навчання, що розподіляють фахівців за державним замовленням і на основі укладених з підприємствами, організаціями договорів;

- організовані набори робітників і переселення сімей;

- розподіл працівників через центри зайнятості населення;

- самостійна робота кадрових служб організацій і підприємств по набору кадрів;

- використання праці учнівської молоді у вільний від навчальних занять час та ін.

Діяльність кадрової служб ПАТ «Запоріжсталь» із залучення робочої сили на виробництво поряд з перерахованими формами кадрового забезпечення передбачає:

- постійний розвиток та вдосконалення організації професійної орієнтації учнів середніх загальноосвітніх шкіл та іншої молоді;

- створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних працівників;

- такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну контракту, розширення сфери діяльності організації.

Кадровий набір ПАТ «Запоріжсталь» ведеться за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього відбору підприємства відносяться публікація оголошень у газетах та професійних журналах, що співпрацюють з комбінатом

та шляхом звернення до різних навчальних закладів. Перевагам зовнішнього відбору є:

- дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах.
- з'являється новий імпульс у розвитку організації.

До недоліків залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел можна віднести:

- великі витрати на залучення кадрів;
- з'являється висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну;
- погане знання організації, нового працівника погано розуміються на організації;
- тривалий період адаптації;
- блокування можливостей службового зростання для працівників організації;

Внутрішній відбір відбувається за рахунок внутрішніх резервів, який відбувається шляхом розсилання інформації про відкривається вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Переваги такого відбору:

- що з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прихильності до комбінату;
- поліпшується соціально-психологічний клімат у колективі;
- сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах співробітників;
- не вимагає значних фінансових витрат;
- рівень оплати в організації залишається стабільним, оскільки претенденти можуть пред'явити більш високі вимоги щодо оплати праці;
- відбувається зростання молодих кадрів даної організації, швидке заповнення звільнилася посади, без адаптації.

Недоліками такої політики є:

- можлива поява напруги і суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду;

- не вдається повністю задовольнити кількісну потребу в кадрах, задовольняється лише якісна потреба;

- перепідготовку або підвищення кадрів вимагає додаткових витрат.

Таким чином, планування та організація забезпечення підприємства необхідними кадрами являє собою систему різних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне комплектування організацій кадрами, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку трудових колективів.

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Трудова адаптація ПАТ «Запоріжсталь» передбачає виконання певних цілей:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плинності кадрів.
4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Адаптація працівників на підприємстві здійснюється за двома напрямками:

1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності - застосовується як правило для випускників навчальних закладів або молодих спеціалістів.

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності – застосовується до працівників, що перевелись до іншого цеху/підрозділу або до працівників, що мають досвід професійної роботи на іншому підприємстві.

До аспектів адаптації підприємства можна віднести:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто відбувається освоєння сукупності усіх умов (рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, тощо.)).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі:

- включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;
- робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.), додаткове освоєння професійних можливостей (знань, навичок) та формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник ознайомлюється з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. Формує розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі та реалізується підготовка працівника до сприйняття і реалізації нововведень.

Отже, програма трудової адаптації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» включає в себе 3 етапи:

1. Введення у підприємство - сприяння засвоєнню прийнятих норм і правил, ознайомлення з кардинальними правилами безпеки і забезпечення працівника необхідною інформацією.

2. Введення у підрозділ - ознайомлення нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками.

3. Введення у посаду – ознайомлення з основним змістом професійної діяльності працівника і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому.

Кадровий резерв - виділення потенційно успішних працівників, занесення відомостей до банку даних і подальшу їх підготовку до заняття конкретної посади.

Резерв формується зі складу персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Склад резерву відображає потребу (поточну та перспективну) організації в керівниках, спеціалістах, а також орієнтований на структуру планованих посад. Структура і чисельність резерву розраховується заздалегідь, залежно від рівня посади, плинності персоналу, планів розвитку організації та інших обставин. Залежно від цього на різні посади встановлюється коефіцієнт резервування.

Робота з резервом кадрів будується на певних принципах і передбачає декілька етапів. Загальні принципи роботи з резервом керівників на ПАТ «Запоріжсталь»:

1. Підбір кандидатів і склад резерву за їх морально-психологічним та діловим якостям для вирішення завдання постійного поліпшення якісного складу керівників;

2. Дотримання вікового та освітнього цензів кандидатів на висунання. З урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає у 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висунення в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 35 років;

3. Раціональне визначення структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менше двох-трьох кандидатів;

4. Регулярний і систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності в організації роботи з резервом висунання.

При прийнятті рішення про зарахування кандидата до складу резерву враховуються:

- підсумки виробничої діяльності ввіреного йому ділянки роботи;
- висновки останньої атестації; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також відгук про нього безпосередніх начальників, колег і підлеглих;

- підсумки досліджень громадської думки про кандидатів у керівники;
- результати вивчення особової справи, психологічного тестування та інші матеріали, що характеризують ділові та особисті якості працівника.

До етапів формування резерву на ПАТ «Запоріжсталь» належать:

- попереднє вивчення та оцінка кандидатів на зарахування в резерв;
- відбір кандидатів до складу резерву;
- зарахування до складу резерву;
- організація підготовки резерву;
- оцінка готовності резерву.

Найбільш важливим етапом є підготовка резерву. Для цього дирекція з персоналу розробляє плани підготовки кадрового резерву, індивідуальні плани професійного розвитку, які взаємопов'язані з планами кар'єри персоналу.

При формуванні резерву керівних кадрів необхідно визначити базові посади для кожної категорії керівників, а також джерела комплектування резерву для висування. Наприклад, для заміщення посади начальника дільниці базовою є посаду майстра, начальника цеху –зам. начальника цеху і тощо.

Джерелами резерву керівних кадрів є:

- фахівці, що проявили себе на практичній роботі;
- заступники керівників різного рангу;
- працівники комбінату, які закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва, і ін.

Структура резерву керівних кадрів визначається відповідним рівнем управління і номенклатурою. Перелік посад, право призначення на які має керівник певного рангу, називається його номенклатурою.

У резерві кожної номенклатури відповідний керівник визначає права і обов'язки посадових осіб, відповідальних за формування і підготовка резерву керівних кадрів.

Робота з відбору кандидатів у резерв керівних кадрів передбачає кілька етапів:

- організацію професійної орієнтації студентів вищих навчальних

закладів та працівників підприємств (організацій) на професії управлінського персоналу;

- розвиток у молодих фахівців властивостей і якостей, необхідних для освоєння майбутньої професійної діяльності;
- збір інформації про кандидатів у резерв для висунення, складання розгорнутої характеристики на кожного кандидата, створення бланка даних про кандидатів у резерв;
- оцінку якостей та визначення придатності кандидата до управлінської діяльності, відбір та зарахування кандидатів до складу резерву на висунення.

Одним з найважливіших напрямків у роботі з резервом керівних кадрів є організація їх підготовки. У міру подальшої зміни механізму управління виробництвом закономірно підвищуються вимоги до професійної підготовки сучасного керівника. Крім базової підготовки у вищому навчальному закладі керівнику будь-якого рангу необхідно ще придбати додаткові знання і навички в галузі управлінської діяльності, що досягається, як правило, шляхом навчання у різних видах і формах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів управління.

Управлінська підготовка є найважливішою складовою частиною кваліфікації керівника і багато в чому визначає її рівень. Вибір форми навчання кандидатів у резерв від рівня їх фахової освіти, стажу роботи, проходження ними кваліфікаційної навчання, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства, організації, галузі організувати навчання за відповідною формою та професійної спрямованості. Висновок про вибір форми навчання кандидата в резерв дається відділом кадрів з урахуванням висновків служби профорієнтації і профвідбору. При цьому відділ кадрів направляє у відділ розвитку персоналу списки кандидатів на зарахування в резерв. Відділ розвитку персоналу розробляє навчальні програми і плани, встановлює терміни навчання та організує навчальний процес.

Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь».

Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети.

Під розвитком кар'єри фахівця розуміються ті дії, що він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього і організації додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому фахівцю і організації.

Планування службою управління персоналу трудової кар'єри фахівця сприяє підвищенню рівня його задоволеності роботою, дає можливість більш ціле направлено здійснювати розвиток працівника, своєчасно проходити професійне навчання і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Таким чином, комбінат в результаті планування трудової кар'єри фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

Ефективність управління трудової кар'єрою фахівця виражається у зменшенні плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просуванні фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшенні відсотках тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації. Для визначення ефективності управління планування і розвитку кар'єри фахівців в організації можуть проводитися спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і розвиток кар'єри фахівця на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється на підставі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі,

комбіноване), в тому числі й типових варіантів;

- додержання принципів плановірності і послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників. Зазначена робота повинна здійснюватися за результатами виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників як складової частини управління розвитком персоналу.

На ПАТ «Запоріжсталь» можна виділити п'ять таких етапів системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації:

- робота зі студентами старших курсів вузів;
- робота з молодими спеціалістами; робота з лінійними керівниками нижньої ланки управління;
- робота з лінійними керівниками середньої ланки управління; робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.

Планування трудової кар'єри керівників в організації починається з навчання фахівців у системі розвитку персоналу. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника.

Таким чином, метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

За 2018 рік навчання резерву підприємства проходять майже 80 чоловік. Група формується на кінці звітнього року методом відбору кадрів та за рекомендацією керівників. На керівні посади обираються переважно працівників з віком не старше 35 років. Навчання резерву на керівні посади проходять по таким напрямками:

- Бізнес школа;

- Лідер клуб;
- Школа ресурсів кадрів.

У 2018 році навчання проходило у 4 етапи по таким темам:

1. Менеджмент в організації навчання оперативного резерву у Бізнес школі.
2. Переваги індивідуальних проектів, які направлені на удосконалення роботи структурних підрозділів – навчання перспективного резерву у Бізнес школі.
3. Комунікації в менеджменті – тренінг для перспективного росту на керівну посаду.
4. Менеджмент для керівників – навчання для оперативного резерву у Школі ресурсів кадрів.
5. Лідерство в організації – навчання для оперативного резерву у Лідер клубі.

Після закінчення навчання та тренінгів усі учасники шкіл, які прослухали не менше ніж 75% матеріалу отримують сертифікати.

Таким чином, на ПАТ «Запоріжсталь» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

2.3. SWOT- аналіз людського потенціалу підприємства

SWOT-аналіз є найбільш зручним і надійним інструментом стратегічного планування. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища), до якого входять:

1. Сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
2. Слабкості (Weaknesses) - недоліки підприємства;
3. Можливості (Opportunities) - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку;
4. Загрози (Threats) - фактори, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Інформація по кожному з напрямків - сили, слабкості, можливості, загрози - оцінюється кількісними заходами, на основі яких за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал досліджуваного об'єкта за кожним напрямом. Кожна група стратегій використовує певну парну комбінацію внутрішніх і зовнішніх обставин.

Сучасному керівнику необхідно мати чітке і повне уявлення про систему сприятливих можливостей і загроз зовнішнього середовища, з одного боку, і про сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства - з іншого.

Методика SWOT-аналізу виключно ефективний і доступний спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. На нашу думку, необхідно, принаймні, раз на рік проводити SWOT-аналіз діяльності персоналу власними силами керівництвом підприємства в цілях співвіднесення зі стратегією управління людськими ресурсами [14, с.302].

Для проведення аналізу напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринкової економіки для початку проаналізуємо можливості та загрози підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Можливості та загрози впливу на стратегічне управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні 2. Прискорення зростання ринку 3. Зміна рекламних технологій 4. Залучення іноземних інвестицій 5. Розвиток нових технологій 6. Зниження податкових та митних зборів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення показників економічного стану країни 2. Неприятлива соціально-економічна політика в країні 3. Високий рівень безробіття 4. Погіршення політичних відносин з країнами СНД 5. Високий рівень інфляції 6. Зміна законодавства, посилення регуляторних заходів

Відповідно до табл. 2.5 можна виділити наступні загрози зовнішнього середовища, які можуть сприяти погіршенню стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві:

1. Погіршення показників економічного стану країни.
2. Неприятлива соціально-економічна політика в країні.
3. Високий рівень безробіття.
4. Високий рівень інфляції.

Можливості ПАТ «Запоріжсталь» дають змогу сприяти покращенню становища:

1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні.
2. Прискорення зростання ринку.
3. Зміна рекламних технологій.
4. Розвиток нових технологій.

Для більш повної картини дослідження факторів, які можуть впливати на удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами інші сторони підприємства. Таким чином, проаналізуємо сильні та слабкі сторони стратегічного управління людськими ресурсами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони стратегічного управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність кваліфікованого персоналу	1. Неналежне інформаційно-технічне забезпечення персоналу
2. Постійне удосконалення стратегії управління людськими ресурсами	2. Недостатній розвиток управлінських знань персоналу
3. Соціальна захищеність та стабільність	3. Наявність плінності персоналу
4. Наявність комфортних умов для праці працівників	4. Слабка мотивація праці робітників
5. Впровадження сучасних технологій та обладнання	5. Слабке фінансування заходів, щодо управління людськими ресурсами
6. Сформований позитивний імідж підприємства	6. Висока ймовірність травматизму на підприємстві

Виходячи з табл. 2.6. видно, що сильні та слабкі сторони взаємозалежні один від одного, функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, перш за все має звертати увагу на якість людських ресурсів та прагнути до того,

щоб працювати над удосконалюванням переваг. Наявність слабких сторін ВАТ «Запоріжсталь» може сприяти погіршенню наявності сильних сторін підприємства, а саме: кваліфікованість персоналу, високої якості продукції, гарної репутації та високих показників фінансової стабільності. Звісно наявність недоліків не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності підприємства, але в майбутньому можуть вплинути на нього негативно.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства, побудуємо матрицю SWOT-аналізу людського потенціалу ВАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності (рис. 2.6).

Можливості	Загрози
1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні	1. Погіршення показників економічного стану країни
2. Прискорення зростання ринку	2. Неприятлива соціально - економічна політика в країні
3. Розвиток нових технологій	3. Високий рівень безробіття
4. Порівняно високий освітній рівень, значний інтелектуальний потенціал населення	4. Високий рівень інфляції
5. Наявність державних гарантій освіти в нормативно-правовому полі	5. Несформованість системи безперервної освіти, традицій самоосвітньої діяльності, навчальної активності дорослого населення
6. Розвинута мережа навчальних закладів	6. Структура професій та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка, не відповідає структурі попиту на ринку праці
7. Зростання рівня охоплення освітою	7. Наявність великих регіональних відмінностей в якості освіти
8. Започаткування міжнародно-інтеграційної діяльності	8. Слабка матеріальна база навчальних закладів
9. Реформи освіти	9. Низька наукоємність навчального процесу
10. Розширення використання наукового та освітнього потенціалів для модернізації економіки	10. Слабка підготовка значної кількості випускників шкіл та ВНЗ, зведення у багатьох випадках значущості диплому/ атестату до формально-статусного атрибуту
11. Інтеграція освіти, науки, виробництва; прогнозування потреб ринку праці	11. Слабкість системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; брак зацікавленості роботодавців щодо цього
	12. Декваліфікація персоналу, втрата якості середньої освіти, вітчизняних освітніх традицій
	13. Підготовка дипломованих фахівців без фундаментальних знань, збільшення відставання значного прошарку населення від сучасних вимог ринку праці та соціуму

Рисунок 2.6. SWOT-аналізу людського потенціалу ВАТ «Запоріжсталь»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі показники фінансової стабільності 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Постійне удосконалення стратегії управління людськими ресурсами 4. Сформований позитивний імідж підприємства 5. Удосконалення стандартів навчання; підтримка кращих закладів як бази відтворення кваліфікованих кадрів 6. Активізація міжнародної співпраці у сфері оцінювання якості освіти 7. Удосконалення системи безперервного навчання, стимулювання до участі в цьому роботодавців 	<p>- наявність кваліфікованого персоналу дозволить опанувати залучені нові технології;</p> <p>- удосконалення стратегії управління людськими ресурсами згідно з розвитком; підприємництва в країні</p> <p>- сформований імідж допомагає зайняти та підтвердити свої позиції на ринку</p>	<p>- високі витрати на підвищення кваліфікації персоналу;</p> <p>- вплив соціально - економічної політики на удосконалення стратегії управління людськими ресурсами;</p> <p>- можлива втрата коштів через загострення фінансового становища країни</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неналежне інформаційно-технічне забезпечення персоналу 2. Недостатній розвиток управлінських знань персоналу 3. Наявність плінності персоналу 4. Слабке фінансування заходів, щодо управління людськими ресурсами 5. Загроза уповільнення оновлення знань та ідей, гальмування науково-технічного прогресу 	<p>- поява нових можливостей для розвитку управлінських знань персоналу;</p> <p>- зниження плінності кадрів за рахунок розширення ринку та появи нових місць;</p> <p>- удосконалення інформаційно-технічне забезпечення персоналу за рахунок залучення нових технологій</p>	<p>- ослаблення економічного стану країни через високу плінність кадрів;</p> <p>- погіршення мотивації праці робітників через збільшення рівня інфляції</p>

Таким чином, підсумовуюче проаналізоване за допомогою SWOT-аналізу напрямів удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринкової економіки можемо сказати, що:

1. Підприємство повинно значну увагу привертати до подальшого удосконалення використання кадрів, (комплектування, розстановка), згідно

діючої стратегії підприємства.

2. Керівники мають за допомогою сильних сторін підприємства підтримувати, розробляти та удосконалювати стратегію кадрової політики, тобто підтримувати взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, перерозподіл та перепідготовка кадрів.

3. Для покращення стратегії управління людськими ресурсами більшу увагу привертати на навчання та розвиток персоналу на підприємстві та покращення відповідної взаємодії між працівниками та підприємством.

Висновок до другого розділу

Метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності і на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства. В умовах ринкової економіки підприємство постійно функціонує в умовах конкурентної боротьби, де його перевагою може завжди виступати висококваліфікований персонал.

Продіагностувавши удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринкової економіки стає зрозуміло, що підприємство займається постійним оновленням структури персоналу, має розвинуту систему навчання та перепідготовки персоналу, систему адаптації та мотивації персоналу.

За допомогою матриці SWOT-аналізу виявлено слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози, які свідчать про наступне:

- керівництву потрібно звернути увагу на те, щоб налагодити кадрову політику з врахуванням думки персоналу;
- виробити покращену програму розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання персоналу, а саме корпоративних тренінгів та коуч-сесії;
- налагодити планування персоналу на підприємстві, щоб звести до мінімуму втрату грошей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК СКЛАДОВОЇ ЇЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Основні напрямки формування людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

Основним завданням в формуванні людського потенціалу є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства. Тому потрібно завжди розвивати персонал згідно функціонуючої стратегії підприємства.

Розвиток персоналу – є однією з найбільш важливих складових загального підвищення ефективного виробництва. Це стосується не тільки постійного навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, а й розвитку їх наявних здібностей, пошуку виходів для прояву їх творчого потенціалу та закріпленню використовуваних навичок.

Провівши аналіз процесів формування людського потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь» можна зазначити, що підприємство має добре розвинуту систему набору, відбору, адаптації, навчання та перепідготовки персоналу. Хоча, все ж таки потребує оновлення та вдосконалення. З метою поліпшення формування людського потенціалу на підприємстві в умовах ринкової економіки запропоноване впровадження корпоративних тренінгів для додаткового розвитку персоналу. Тренінги спрямовані на поліпшення професійних якостей працівників, емоційне або ідейне згуртування колективу, щоб люди відчули себе єдиною командою.

При впровадженні корпоративного тренінгу, як напряму удосконалення людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності доцільно було би скористатися досвідом компанії

«SoftServe», яка є однією з найбільших компаній в Україні, з вироблення програмного забезпечення і є постачальником послуг з розробки, контролю якості та підтримки інформаційних систем і бізнес-рішень. Їхніми споживачами виступають більше 100 компаній всього світу, серед яких відомі бренди США, Канади та Західної Європи.

Компанія «SoftServe» займає 7-е місце в рейтингу від GlobalServices 100 «ТОП 10 лідерів з розвитку людського капіталу в Східній Європі», а також входить в рейтинг «Найкращий роботодавець України».

Після впровадження серії корпоративних тренінгів компанія «SoftServe» досягла таких результатів:

- корпоративний тренінг поліпшив взаємодію між різними підрозділами, налагодився зворотній зв'язок;
- виявив «вузькі місця» в управлінні, виробив рішення для подальшого розвитку не тільки персоналу, а й компанії в цілому;
- посилив мотивацію, надихнув команду.

Таким чином, тренінг вирішує завдання не тільки індивідуального розвитку персоналу, але і розвитку підприємства в цілому, так як тренінг одного і того ж змісту може бути орієнтований на вирішення проблем різного масштабу (індивідуального, системного, стратегічного). Роль і місце корпоративного тренінгу, його підготовка і проведення відображають підтримуючу або інноваційну стратегію навчання в підприємстві: тренінг має підтримуючий характер, коли підприємство функціонує стабільно, а в умовах організаційних змін корпоративний тренінг є інструментом перетворення, забезпечує управління змінами і носить інноваційний характер впливу на роботу персоналу, так і на діяльність підприємства в цілому (рис. 3.1).

На корпоративному тренінгу учасники можуть по - новому побачити своїх колег, дізнатися їх в новій якості. Професійне спілкування часто примушує нас надягати маски, плюс щоденне тривале спілкування по одноманітним завданням «замилує око».



Рисунок 3.1. Структура впливу корпоративного тренінгу

Корпоративний тренінг допоможе більше дізнатися про товаришів по службі як про різнобічних особистостях, навіть про їх хобі та захоплення.

Корпоративні тренінги за необхідністю застосовуються у таких випадках:

1. Потрібно поліпшити професійні якості працівників, навчити їх новим знанням і навичкам, підвищити ефективність їхньої праці. На корпоративному тренінгу персонал навчають, як правильно і добре робити те, що вони роблять. До того ж, тренінг дає унікальну можливість всю теорію відпрацювати на практиці, прямо тут же зробити помилки і знайти шляхи їх усунення вибрати найефективніший стиль поведінки.

2. Щоб навчити персонал працювати злагоджено і згуртовано, відчувати «командний дух». Наприклад, якщо перед колективом стоїть складне або неординарне завдання і потрібно зробити її в стислі терміни. Або якщо розбирання і конфлікти співробітників між собою серйозно позначаються на виробничому процесі.

3. Якщо в колективі відбуваються структурні перетворення або кадрові перестановки. Руйнуються напрацьовані «секції - клітинки», обриваються налагоджені зв'язки і відносини, втрачається бачення спільної мети, притуплюється відчуття приналежності до команди - адже команда вже інша. І щоб робочий процес не сповільнився або не зупинився, потрібно знову налагоджувати взаємодію між підлеглими, між новим начальником і підлеглими, між новими відділами, між центральним офісом і філіями.

4. Якщо необхідно «струснути» колектив, «освіжити» в ньому

атмосферу, перервати «застій». Коли на тренінгу тобі розкажуть і покажуть, як можна зробити краще, то захочеться спробувати. Багато співробітників прагнуть застосувати на практиці отримані на тренінгу знання, працювати стає цікавіше, з'являється мета. Це підвищує віддачу як від кожного працівника окремо, так і від усього робочого колективу в цілому.

Таким чином, корпоративний тренінг приховує в собі багато можливостей. Він відкриває людині нові грані його професії, вчить творчо підходити до роботи; людина починає замислюватися, що і як вона робить, і чи можна зробити по-іншому. Окрім нових знань, запропонованих тренером, з'являються нові підходи та способи вирішити робочі ситуації.

Загалом перевага корпоративного тренінгу полягає у заходженні нової можливості адаптації персоналу, доопрацювання потреби у людських ресурсах відповідно до конкретної специфіки підприємства чи організації, а також отриманні наявних результатів при застосуванні отриманих знань на практиці.

Підприємство, яке погодилося на впровадження корпоративних тренінгів замовляє собі групу тренерів, які в свою чергу у ході підготовки та проведення займаються тим, що:

- визначають потребу у навчанні, тематику програм у відповідності специфіки підприємства, виявляють слабкі місця у знаннях та навичках персоналу;
- розробляють комплексну систему навчальних заходів з використанням різних форм навчання, а саме тренінги, лекції, семінари, майстер-класи;
- проводять розробку методичних матеріалів по тематиці навчання, надають рекомендації, щодо гармонійної інтеграції в існуючу систему мотивації та навчання персоналу;
- проводять заходи, щодо закріплення отриманих навичок, що дозволяє збільшити ефективність програм в кілька разів.

Результат після проведення корпоративного тренінгу дозволить підприємству:

- разом з провідними фахівцями знайти резерви для розвитку та

просування підприємства;

- побачити роботу провідних співробітників в прийнятті рішень, їх стилю в управлінні надати їм зворотній зв'язок;
- виробити спільну мову і загальний підхід до вирішення завдань в бізнесі;
- переконатися, що всі керівники розуміють завдання правильно діятимуть на досягнення єдиної мети;
- виробити та узгодити єдині плани дій для підприємства.

Проект - Удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами автором запропоноване впровадження комплексу корпоративних тренінгів за тематикою «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу та коучинг».

Ця програма розроблена для керівників усіх рівнів і може мати різну тривалість залежно від узгодженого змісту і практичних вправ. Цей курс допоможе керівникам отримати практичні навички в галузі навчання персоналу, розкрити потенціал співробітників, підвищити їх самостійність і відповідальність.

Метою курсу є:

- допомога керівникам в усвідомленні своїх сильних і слабких сторін;
- розвинути і застосувати на практиці навички, необхідні ефективному керівникові;
- вивчити вплив мотивуючих факторів на виконання персоналом своїх професійних обов'язків і допомогти менеджерам у розвитку;
- практичних навичок мотивації;
- розглянути різні техніки самооцінки і саморозвитку, які допоможуть удосконалити навички управління персоналом.

Основними модулями програми виступають:

1. Планування та організація роботи персоналу рівні управління.
2. Різні цілі організації.
3. Організаційний рівень управління та комунікативний рівень управління.

4. Аналіз стилів управління та основні елементи ефективного керівництва.

5. Управлінські ситуації. Тестування керівників для визначення власного стилю прийняття рішень.

6. Аналіз стилю прийняття рішень, способи вироблення ефективних рішень.

7. Оцінка і контроль персоналу. Методи і способи проведення оціночних заходів.

8. Ділове спілкування. Цілі, етапи та складові ділового спілкування.

9. Бар'єри у комунікації та шляхи їх подолання.

10. Типи характерів і оптимальні способи взаємодії з кожним їх них.

11. Механізми та закономірності процесу спілкування.

12. Позитивне спілкування. Причини невдач і вироблення навичок асертивної поведінки.

13. Отримання зворотного зв'язку високої якості.

14. Різні підходи до мотивації персоналу.

15. Основні напрямки мотивації.

16. Делегування повноважень. Визначення ділянок роботи, що підлягають делегуванню.

17. Правила делегування.

18. Управління конфліктами, психологічні консультації, правила корекції, бесіди на дисциплінарні теми.

19. Принципи внесення змін у колективі.

20. Мотивація процесу змін.

Методики та підходи до навчання:

- опис посадових обов'язків;
- стандарти виконання обов'язків;
- знання та навички, рівні компетентності.

Методика навчання:

- навчання з відривом і без відриву від роботи;
- проблеми мотивації, здібностей, навчання;

- матриця мотивація/кваліфікація;
- напрями навчання;
- прогалини в навчанні;
- оцінка ефективності тренінгу;
- методики та інструменти.

Учасниками та командою виступають:

Спонсор проекту – ПАТ «Запоріжсталь».

Виконавець – Компанія «ConsultingGroup».

Замовник – відділ розвитку персоналу ВАТ «Запоріжсталь».

Команду проекту складають:

- провідні інженери відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- працівники відділу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»;
- співробітники дирекції з персоналу та керівництва підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Куратором проекту виступає начальник відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Керівник проекту - провідний спеціаліст відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Строк проекту розраховано на 2 роки. Проведення комплексу корпоративних тренінгів один рази на рік, зі зміною програм відповідно діючого становища та стратегії підприємства. Початок роботи заплановано на 03.03.2020 р.

Метою проекту є оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами, оновлення знання про навчання персоналу, виявлення кадрового потенціалу, налагодження ефективних комунікацій та розвиток професійних навичок і особистісних якостей людських ресурсів в умовах ринкової економіки.

Таким чином, в умовах ринкової економіки процес удосконалення людського потенціалу ВАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності стає одним з головних підприємства.

Розвиток співробітників підприємства має на увазі не тільки процеси

рекрутингу та адаптації, а також уміння працювати в умовах демографічної кризи, ретельну економічну, етико-психологічну та правову підготовку.

3.2. Економічне обґрунтування удосконалення людського потенціалу ВАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси).

Економічний ефект - виражений у вартісній (грошовій) формі результат будь-яких дій (зокрема, зазначених вище господарських заходів).

В умовах ринкової економіки впровадження проекту удосконалення людського потенціалу ВАТ «Запоріжсталь» ефект розглядається у двох напрямках:

1. Соціальний ефект.
2. Економічний ефект.

Соціальна ефективність від впровадження проекту на ПАТ «Запоріжсталь» можна визначити, як удосконалення існуючої стратегії управління людськими ресурсами, забезпечення розвитку та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, комплекс тренінгів також зачіпає підвищення іміджу підприємства в очах своїх співробітників та змушує керівництво турбуватися про постійне прагнення удосконалювання свого управління.

Компанія «Consulting Group» за свої 10 років існування займає лідируючі місця на ринку управлінського консалтингу, розвитку та навчання персоналу. Спочатку, перш за все, група тренерів компанії проводить свій аналіз стану персоналу, а потім на отриманих результатах підготовлює програму тренінгу. Діючий сценарій підготовки до проведення тренінгу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Сценарій підготовки до проведення комплексу корпоративних тренінгів компанією «Consulting Group»

Етапи роботи	Опис
Постановка цілей особами, що приймають рішення	Проводиться ряд зустрічей з керівниками різного рівня (директор, керівник підрозділу тощо) для постановки завдань. Відбувається опис складнощів в роботі, досягнень і бажаних результатів тренінгу.
Анкетування учасників	Анкети заповнюються учасниками в електронному вигляді. Результатом анкетування є виявлення необхідних тем і ситуацій для опрацювання. Анкетування дозволяє сфокусувати програму на важливих для роботи темах.
Збір значущих робочих ситуацій для включення в програму тренінгів	Ситуації можуть бути описані керівництвом компанії та / або учасниками тренінгу. При анкетуванні учасників також запитуються складні ситуації для роботи у тренінгу. Крім цього, прямо в процесі можуть бути розроблені додаткові ситуації для відпрацювання навичок.
Уточнення програми	Надається програма тренінгу на узгодження, і вносяться за необхідності додаткові корективи.
Проведення тренінгу	Тривалість 3-4 години. Проводиться два дні поспіль в будні дні.
Аналіз тренінгу	По закінченні проводиться аналіз. Заповнюється анкети учасниками тренінгу та можливе додаткове обговорення тем.

Отже, перш ніж приступити до роботи з персоналом компанія «Consulting Group» проводить анкетування персоналу та визначає які саме працівники потребують навчання, чи потребують вони взагалі. Експерти компанії проводять опитування персоналу про їх думку о вибраних робітниках, які заздалегідь оговорюються з замовником. Розробляються анкети, де за допомогою чітко поставлених запитань респонденти повинні відповісти за 5-ти бальною системою.

В анкетах просять чітко оцінити виконання десяти управлінських ролей (по Мінцбергу) керівниками і спеціалістами підприємства.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, що пов'язана з міжособистими комунікаціями,

інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 3.2.

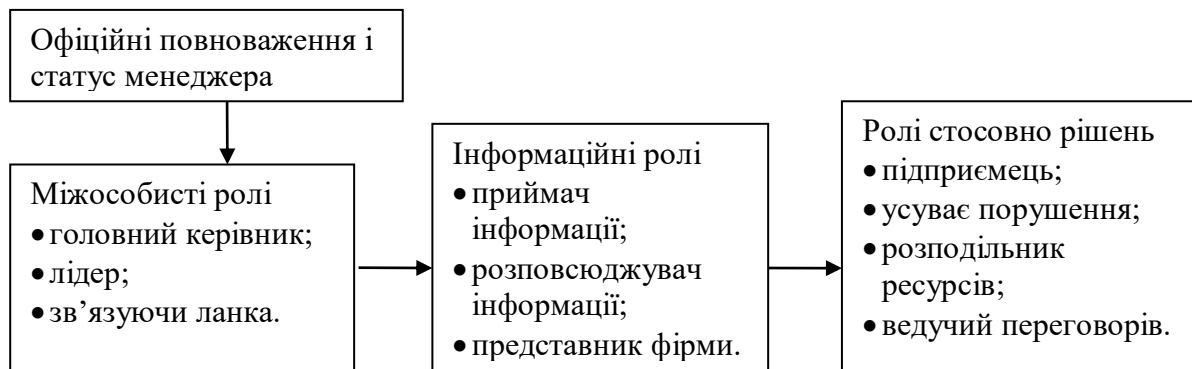


Рисунок 3.2. Управлінські ролі менеджера

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг (табл. 3.2).

Таким чином, робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Таблиця 3.2 – Десять управлінських ролей (за визначенням Мінцберга)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
1	2	3
Міжособисті ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник фірми	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі стосовно рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Провівши анкетування компанія «Consulting Group» за допомогою групи тренерів обробляє результати для того, щоб правильно оцінити стан управління людськими ресурсами та вирішити подальшу роботу з ними.

По-перше проводиться оцінка виконання управлінських рішень, сформульованих Г. Мінцбергом, результати формуються за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка виконання управлінських рішень, сформульованих Мінцбергом, бали

Роль	Керівник	Головні спеціалісти						Сума оцінок	В середньому
		Провідний інженер	Провідний інженер	Інженер 1 кат.	Інженер 1 кат.	Інженер2 кат.	Інженер2 кат.		
1. Головний керівник	5	5	5	4	3	4	4	30	4,3
2. Лідер	5	5	5	4	2	3	4	28	4,0
3. Зв'язуюча ланка	5	4	4	2	3	4	3	25	3,6
4. Приймач інформації	5	4	4	4	4	4	4	29	4,1
5. Розповсюджувач інформації	4	4	5	4	4	4	4	29	4,1
6. Представник інформації	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
7. Підприємець	4	3	3	3	4	3	3	23	3,3
8. Усуває порушення	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
9. Розподільник ресурсів	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
10. Ведучий переговорів	5	4	4	4	4	3	3	27	3,9
Сума оцінок	48	41	45	37	36	37	37	281	40,1
Середня оцінка	4,8	4,1	4,5	3,7	3,6	3,7	3,7	28,1	4,0

Згідно табл. 3.3 найбільшу суму оцінок мають керівник відділу розвитку персоналу – 48 балів, тому доцільно вважати, що його навички в виконанні управлінських рішень знаходяться на високому рівні і тому він може не приймати участь в корпоративному тренінгу. Головні спеціалісти інженери 1 та 2 кат. набрали малу суму оцінок, тому для того щоб вдосконалити їх управлінські навички та знання, а також підвищити їх статус сприйняття в колективі та приналежність до підприємства, то потрібно направити їх проходження корпоративних тренінгів.

При оцінці якісного виконання управлінських рішень експерти роблять динаміку оцінок параметрів, де за основу беруть середню оцінку по всьому аналізуючому персоналу і далі всі показники які будуть нижчими обґрунтовано можливо вважати доцільним їхнього навчання корпоративному тренінгу (рис. 3.3).

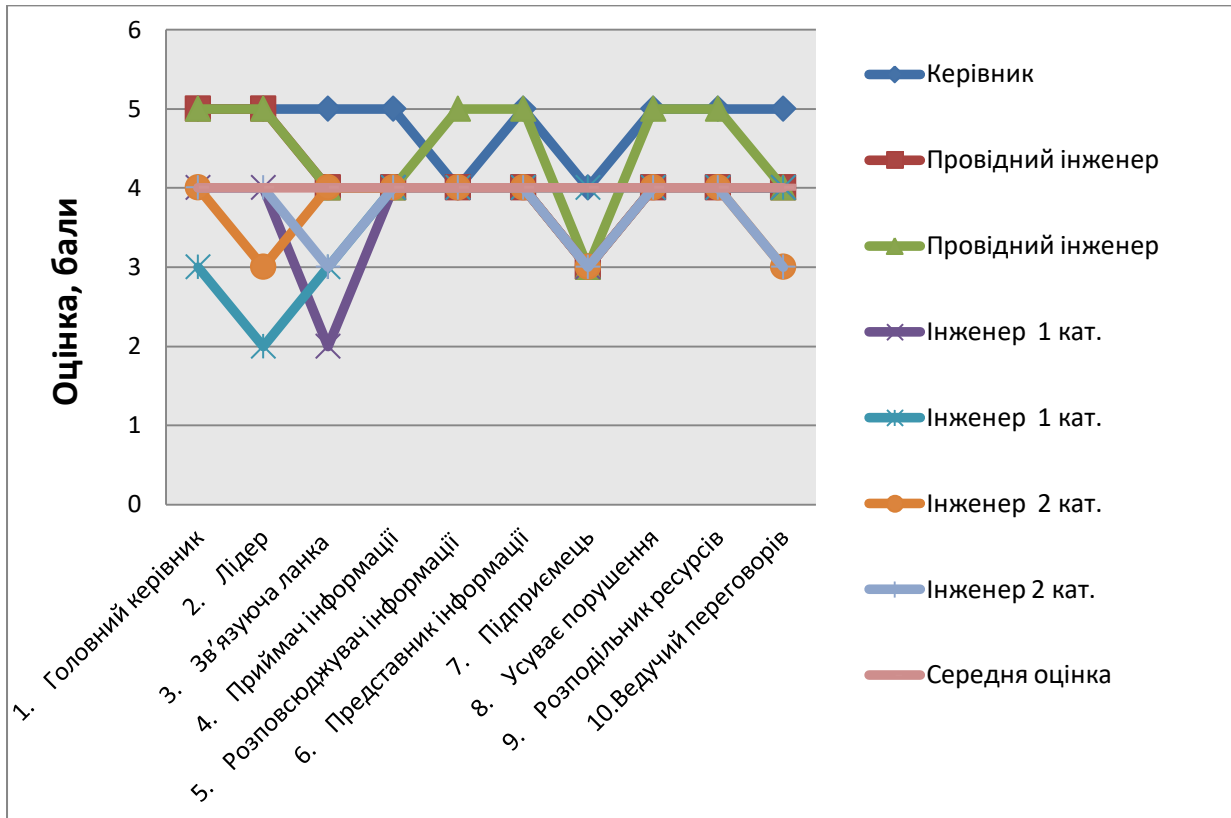


Рисунок 3.3. Динаміка якісних параметрів виконання управлінських рішень працівниками відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

На підставі результатів проведення оцінок виконання управлінських рішень розраховується якісні параметри виконання управлінських рішень та коефіцієнт якості, який буде $K=1$, $K \geq 1$ (додаток А1).

Згідно табл. 3.4. найбільший коефіцієнт якісного виконання управлінських рішень має керівник відділу розвитку персоналу $K = 1$, це означає, що він найкраще виконує управлінські рішення, у всіх інших цей показник є нижчим $K \geq 1$, тому їм і потрібно пройти навчання.

Так можна сказати, що найбільше опитаний персонал оцінив виконання управлінські ролі на оцінку «4», вдвічі менше на оцінку «5», це означає керівник і головні спеціалісти виконують свої обов'язки на достатньо високому рівні, але опитані респонденти відмітили, що все ж таки потрібно їх дещо вдосконалити (рис. 3.4.).

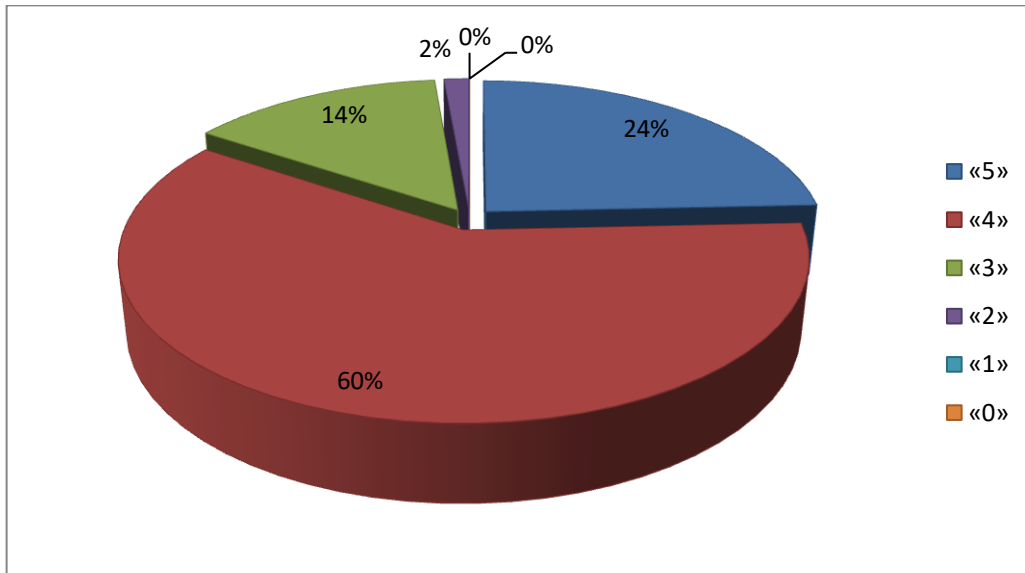


Рисунок 3.4. Динаміка середньої оцінки якісних параметрів управлінських рішень, %

Згідно табл. 3.4. найбільший коефіцієнт якісного виконання управлінських рішень має керівник відділу розвитку персоналу $K = 1$, це означає, що він найкраще виконує управлінські рішення, у всіх інших цей показник є нижчим $K \geq 1$, тому їм і потрібно пройти навчання.

Для того щоб, результати опитування персоналу були більш точними та правдивими група експертів визначають точність оцінки залучаючи до процесу опитування не одного експерта декількох (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення точності оцінки на прикладі виконання управлінських ролей керівником відділу розвитку персоналу

Роль	Оцінка, бали		Відхилення оцінки $ x^2 - x^1 $
	Першого експерта x^2	Другого експерта x^1	
1. Головний керівник	5	5	0
2. Лідер	5	4	1
3. Зв'язуюча ланка	5	5	0
4. Приймач інформації	5	4	1
5. Розповсюджувач інформації	4	5	1
6. Представник інформації	5	4	1
7. Підприємець	4	4	0
8. Усуває порушення	5	4	1
9. Розподільник ресурсів	5	4	1
10. Ведучий переговорів	5	4	1

Згідно табл. 3.5. розраховують середнє квадратичне відхилення показника при оцінюванні виконання управлінських ролей, тобто на яку кількість балів могла бути допущена похибка:

$$S = \sqrt{\frac{1}{4 \cdot i} \sum_{i=1}^i |x_2 - x_1|} = 0,2 \quad (3.1)$$

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, то при прийнятті необхідно враховувати цілий перелік різноманітних факторів. Об'єктивні фактори – це ті фактори, які на пряму не можуть залежати тільки від самого керівника. Суб'єктивні фактори – це фактори які залежать тільки від самого керівника, вони є внутрішніми й можуть визначати чинники які в тій чи іншій мірі будуть залежати від нього. Для того, щоб який вплив у відсотковому відношенню мають ці фактори розраховується питома вага суб'єктивних і об'єктивних факторів у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Питома вага суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на виконання управлінських ролей керівником відділу розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», %

Роль	Суб'єктивні фактори	Об'єктивні фактори
1. Головний керівник	90	10
2. Лідер	85	15
3. Зв'язуюча ланка	80	20
4. Приймач інформації	90	10
5. Розповсюджувач інформації	85	15
6. Представник інформації	55	45
7. Підприємець	65	35
8. Усуває порушення	75	25
9. Розподільник ресурсів	70	30
10. Ведучий переговорів	90	10

Згідно табл. 3.6. можна визначити, які саме фактори оказують вплив на виконання управлінських рішень керівником і у якій мірі.

Таким чином, група експертів компанії «Consulting Group» проводить аудит персоналу на протязі 5 днів таку оцінку ступеня виконання управлінських ролей (по Мінцбергу) керівниками і спеціалістами підприємства та формує пропорції по його покращенню.

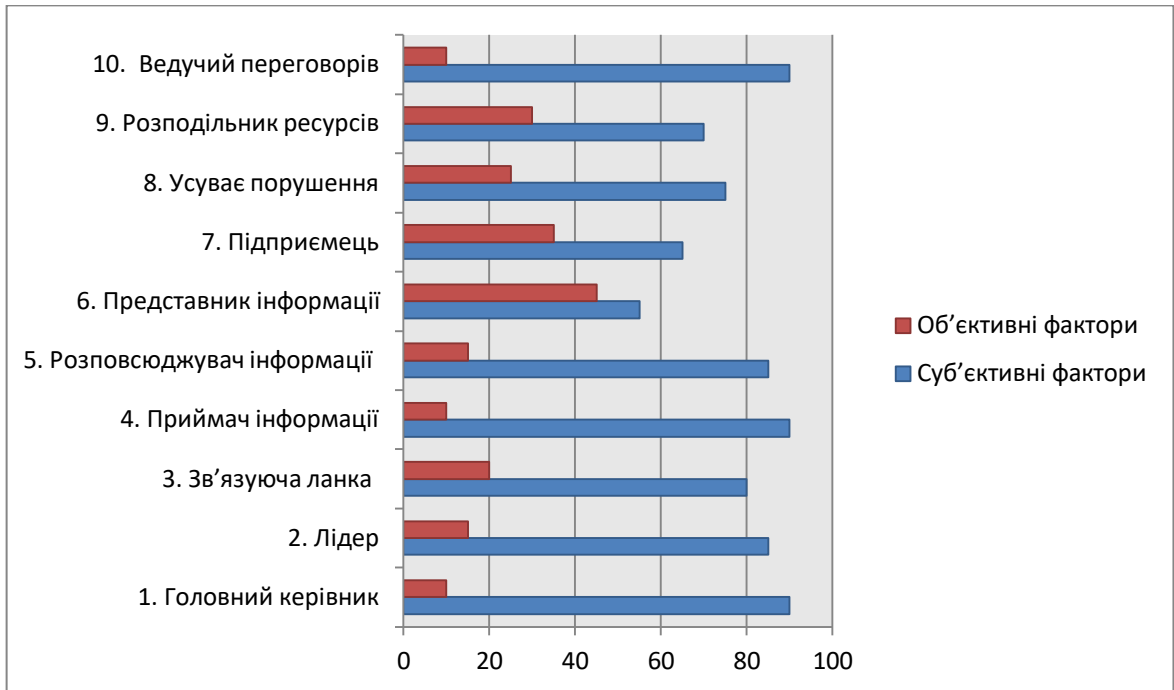


Рисунок 3.3. Динаміка впливу суб'єктивних і об'єктивних факторів впливу на виконання управлінських рішень керівником відділу розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», %

Проведення комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу та коучинг» для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» має економічний ефект.

Отже, групу яка буде відвідувати тренінг будуть складати: 2 провідних інженера та 5 інженерів від відділу розвитку персоналу, 9 працівників від дирекції з персоналу та 6 керівників різних дирекцій підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Вартість участі у тренінгу однієї людини складає 3200 грн. У вартість входить оплата роздаткового матеріалу, видача свідоцтв про проходження тренінгу, тощо. Проведення аудиту персоналу оплачується окремо на суму 35 тис. грн..

Прибуток підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік склав 120 млн. грн., то планується за рахунок впровадження комплексу корпоративних тренінгів підвищити зростання товарообігу в середньому на 5% (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на впровадження проекту, щодо удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Зміст показника (формула)	Значення
Витрати проекту	$V = K_{п} \times B + B_{д}$, де $K_{п}$ – кількість персоналу, який потребує навчання, чол.; B – витрати на навчання, грн.; $B_{д}$ – додаткові витрати пов'язані з навчанням, грн.	$V = (22 \times 3200) + 35000 = 70400 + 35000 = 105400$ грн.
Ефективність	$E = \Pi \times \Pi_{в} / 100\%$, де Π – прибуток підприємства, млн.грн.; $\Pi_{в}$ – збільшення прибутку від реалізації проекту, %	$E = 120 \times 5 / 100 = 6$ млн. грн.
Економічний ефект	$E_{еф} = E - V$	$E_{еф} = 6$ млн. грн. - 105400 грн. = 5,89 млн. грн.
Строк окупності	$Ст = E_{еф} / E$	$Ст = 5,89 / 6 = 0,98$

Отже, з наведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що економічний ефект участі працівників ПАТ «Запоріжсталь» у корпоративному тренінгу є позитивним, тому що витрати на проведення заходів в 105400 грн. дозволять отримати додатково товарообіг на суму на 5,89 млн. грн., виділені інвестиції підприємством на розвиток персоналу окупляться через 1 рік.

3.3. Практичні рекомендації удосконалення людського потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності

Сьогодні лідерами у своїх галузях стають організації, в яких особлива увага приділяється навчанню і розвитку співробітників підприємства. Підвищення якості знань співробітників є однією з перспективних напрямків удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами - домагаючись максимальної ефективності розуміння навчального матеріалу, підприємство не тільки отримує високопрофесійні кадри, але й оптимізує свої витрати на навчання співробітників. Високий результат підготовки кадрів може

забезпечити тільки спільна відповідальність за якість всіх учасників цього процесу - директора з персоналу, учасників тренінгу, керівників організації .

Розвиток і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Систематична робота з розвитку персоналу призводить до зміни управлінських моделей, піднімає управління людськими ресурсами на новий рівень, що визначає стратегію розвитку підприємства в цілому.

Принципово важливо, щоб люди, які приймають рішення і формують напрями розвитку підприємства, були захоплені ідеєю. Часто саме їх захопленість визначає успіх проекту. Не менш важливі й готовність підприємства в цілому, наявність необхідних умов, а також рівень особистісної зрілості працівників. Дослідження показало, що в зоні найближчого розвитку працівників компанії знаходиться саме філософія коучингу.

Інтерес до ефективного управління змінами завжди актуальне. Коучингом сьогодні активно користуються багато підприємств та організацій.

Попит на нього зростає з кожним днем. Однак, ситуація в кожній окремо взятій організації відмінна від інших і вимагає особливого підходу.

Коучинг передбачає, що рішення приймається на основі оцінки реальних умов: наявного досвіду, доступних ресурсів, можливого опору людей. Відповідно, прийняття підприємством концепції коучингу має слідувати за ретельним вивченням всіх обставин, в яких буде реалізовуватися проект. Одна з цілей коучингу - розкриття унікального індивідуального потенціалу, що, власне, і призводить до інновацій, якісно іншого рівня відповідальності співробітників, підвищенню ефективності їхньої праці. Значить, і компанії потрібно прийти до свого розуміння ідеї коучингу.

Коучинг як стиль менеджменту та відносин в цілому - це особливим чином організоване взаємодія між менеджером і його підлеглим, яке

передбачає визнання унікальності кожної людини, довіра до його здібностям, сприяння максимальному розкриттю його особистісних ресурсів і призводить до нового рівня відповідальності співробітників.

Коучинг як інструмент менеджменту - це допомога співробітникам в розвитку та навчання в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення.

Проект передбачає чотири напрямки роботи, які не слідують строго один за одним у часі, а співіснують, підсилюючи один одного (рис. 3.4).

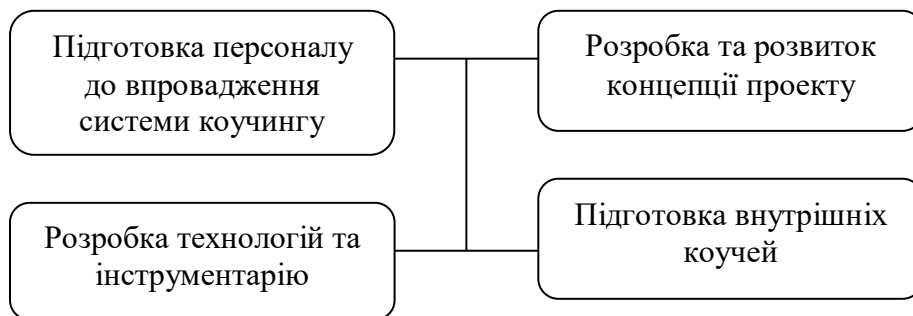


Рисунок 3.4. Напрями роботи коучингу

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу повинна починатися з надання систематичної і комплексної інформації про те, що таке система коучингу, які перспективи вона відкриває для підприємства в цілому і для кожного співробітника особисто. Потрібно використовувати різні форми роботи: через інформаційну мережу підприємства поширювати статті про коучинг і організовувати дискусії.

При розробці концепції системи коучингу на підприємстві ключовими моментами мають стати:

- визначення цілей і завдань проекту, позначення її меж у загальній структурі компанії;
- формування понятійного апарату і термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів та адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм і методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених в проект співробітників і

розподіл зон відповідальності;

- планування заходів щодо реалізації проекту та розробка перспектив його подальшого розвитку.

Таким чином, коучинг на підприємстві повинен поставати в партнерстві трьох ролей: коуч - менеджер - коуч з розвитку (рис. 3.5.).



Рисунок 3.5. Партнерства трьох коучинг-ролей

Коучі - співробітники, які отримують коучинг в процесі розвитку.

Менеджер - співробітник, відповідальний за виконання робочого процесу. Він спостерігає за розвитком перших і відповідає за координацію дій всіх учасників. Зазвичай цю роль виконує безпосередній керівник .

Коуч з розвитку - будь-який функціональний менеджер, який пройшов спеціальну підготовку, експерт у своїй професійній області. Він встановлює партнерські відносини з коучем, надає коучинг для розвитку.

Програма підготовки коучів з розвитку включає в себе три етапи:

- загальна підготовка;
- спеціальна підготовка;
- індивідуальна підготовка.

На етапі загальної підготовки потрібно передбачити участь коучів у всіх заходах в рамках першого напряму робіт і проведення серії базових семінарів:

1. «Взаємодія і комунікація у коучингу»;
2. «Мотивація і зворотний зв'язок»;

3. «Емоційний інтелект»;
4. «Процедури і технології коучингу» та ін.

Кожен семінар включає в себе тренувальну коуч - сесію і обов'язкову процедуру взаємної супервізії учасників. Всі семінари проводяться «в стилі коучинг», а використання елементів тренінгу дозволяє сформувати в учасників навички, необхідні для проведення ефективних коуч-сесій (табл3.7.).

Таблиця 3.7 – Календарний план проведення коуч-сесій відділом розвитку персоналу на ВАТ «Запоріжсталь» на 2020 рік

№ п/п	Назва коуч-сесії	Виконавець	2020 рік			
			1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Взаємодія і комунікація у коучингу	Інженер	Лютий			
2	Мотивація і зворотний зв'язок	Провідний інженер		Квітень		
3	Емоційний інтелект	Психолог		Травень		
4	Майстерність управління людьми	Провідний інженер			Серпень	
5	Ефективна HR-система	Начальник відділу				Жовтень

Для пошуку підходу до організації спеціальної підготовки внутрішніх коучів треба провезти серію групових структурованих інтерв'ю, розробити модель ідеального коуча. Так відомо, що потреба у коучингу виникає у співробітника в двох ситуаціях:

- коли виникає реальна бізнес - проблема (під проблемою ми розуміємо розрив між бажаним і справжнім станом);
- коли людина усвідомлює, що недостатність розвитку визначеної компетенції не дозволяє йому працювати ефективно (це і є проблемою).

Далі пропонується співробітникам пройти навчання в одній, двох або трьох малих групах з розвитку компетенцій у форматі «майстер - класів», максимально індивідуалізовано.

Третій етап - супровід коучів в ході роботи - припускає індивідуальну підготовку. Для кожного учасника навчальної групи прописується індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях, обмеженнях,

суб'єктивних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні чинники.

Основні методи: асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації з використанням аудіо -і відеоматеріалів, сесії зовнішнього коучингу, семінари з обміну досвідом.

Нарешті, розробка і формалізація процедур дозволить зібрати разом всі ідеї та напрацювання учасників, оформити проект як єдине ціле.

Тут потребується зосередження зусилля на двох завданнях:

- опис регламентів і правил - процедур коучингу, прав і меж відповідальності учасників, форм отримання зворотного зв'язку про ефективність навчання, способів оцінки ефективності інших застосовуваних методів;

- розробка (з обов'язковою експертизою співробітниками компанії) методичних рекомендацій для всіх учасників проекту.

Таким чином, розвиток і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Висновки до третього розділу

Детально дослідивши поняття людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності можна сказати, що вона є ключовою функціональною стратегією підприємства. На сучасному етапі створення та ефективного використання високоякісного потенціалу персоналу підприємства є головним фактором для досягнення успіху і перемоги в конкурентній в стратегічній перспективі

Таким чином, всі заходи з управління людськими ресурсами, будучи елементами стратегії управління персоналом, слугують досягненню

стратегічних цілей підприємства.

На основі аналізу ПАТ «Запоріжсталь» стратегічного управління людськими ресурсами ми виявили напрямки удосконалення, які допоможуть керівництву запобігти різноманітним ситуаціям за допомогою запропонованих методів.

В результаті запропонованих автором кваліфікаційної роботи практичних рекомендацій, можна зробити наступні висновки:

1. Застосування практичних методів удосконалення людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності, а саме впровадження комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу» на підприємстві сприяють позитивному впливу на діяльність та результат підприємства.

2. Дане провадження має як, соціальний так і економічний ефект, тобто удосконалюється існуюча стратегія управління людськими ресурсами, забезпечується розвиток та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, а також підвищується іміджу підприємства в очах її співробітників. З економічної точки зору цей проект має позитивний результат та сприяє збільшенню товарообороту підприємства.

3. Управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності носить довгостроковий характер стосовно стратегії самого підприємства, тому доцільно використовувати впровадження додаткового напрямку розвитку персоналу, а саме коучингу. Це допоможе підприємству знаходити додаткові напрями удосконалення управління та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

ВИСНОВОК

З переходом до ринкової економіки, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Це спонукає шукати нові форми управління, розвивати потенційні здібності персоналу, забезпечувати його мотивацію до трудового процесу.

Управління людським потенціалом як складової її конкурентоспроможності є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу (по значимості) . Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікованому персоналі робота буде втрачена.

При переході до ринкової економіки відбувається повільний відхід від колишнього ієрархічного управління, жорсткої системи адміністрування до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка нових підходів до побудови стратегії управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності - побудова організаційних структур, відповідно, з якими весь відлік функцій управління ведеться не зверху вниз, а знизу вгору. Звідси орієнтація не на ієрархічні вертикальні структури, а на різноманітні форми горизонтальних зв'язків. Отже, формування ефективної стратегії управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності є однією з найбільш важливих завдань сучасного менеджменту.

Дана кваліфікаційна робота була направлена на удосконалення напрямів управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. В ході виконання роботи було досягнуто всі поставлені цілі та виконано усі заплановані завдання:

1. Визначили, що співробітники підприємства є одним з основних виробничих активів, але при цьому це і найскладніший, вимагаючий постійної

уваги, динаміки і розвитку ділянка роботи керівника. Люди завжди залишаються живими людьми, з своїми особливостями, бажаннями і характерами. Для того, що б максимально ефективно використовувати працю всіх співробітників підприємства необхідно постійно проводити аналіз показників ефективності, наперед планувати кадрові перестановки, удосконалювати технології навчання персоналу, що б співробітники мали нагоду одержувати новітні знань і застосовувати їх на практиці. Існує безліч методик, що дозволяють контролювати і розвивати співробітників, але це великий розділ знань, який ми не можемо освітити в рамках даної роботи. Так само існує багато інших чинників, що впливають на ефективність роботи персоналу всіх рівнів, таких як мотивація, лояльність, корпоративний дух, уміння працювати в команді і т.д., про все цьому повинен знати грамотний менеджер і уміти використовувати свої знання в роботі із співробітниками.

2. Дослідили, що понятійно-категоріальний апарат управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності передає більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом, тому поняття управління людськими ресурсами означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками підприємства, і виступає, як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності, можна сказати, що за останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління людськими ресурсами значно змінилось. Створився новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили.

4. Розглянувши організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що вона має функціональну структуру, тому що, принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень, а також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

5. Провели діагностику проблем управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки, де виявили, що на ПАТ «Запоріжсталь» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

6. Зробили SWOT-аналіз управління людським потенціалом ПАТ «Запоріжсталь» як складової її конкурентоспроможності, який виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства та зазначили, що воно повинно значну увагу привертати до подальшого використання кадрів, (комплектування, розстановка), згідно діючої стратегії підприємства, а також для покращення стратегії управління людськими ресурсами більшу увагу привертати на навчання та розвиток персоналу на підприємстві та покращенні відповідної взаємодії між працівниками та підприємством

7. Визначили напрями поліпшення управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності, за допомогою впровадження 2-х денного комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу», який сприятиме налагодженню розвитку та навчання персоналу.

8. Розрахували економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності, де виявилось, що проект, перш за все буде мати

соціальний ефект, тобто забезпечення розвитку та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, комплекс тренінгів також зачіпатиме підвищення іміджу підприємства в очах своїх співробітників та змушує керівництво турбуватися про постійне прагнення удосконалювання свого управління. Економічний ефект від проекту є позитивним і матиме в подальшому зростання товарообороту підприємства у майбутньому.

9. Розробили практичні рекомендації щодо удосконалення управління людським потенціалом організації як складової її конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки, де запропонували запровадити коуч - сесії. Тому, що системний розвиток та навчання персоналу допомагає розвивати бізнес та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз: [монографія]; за ред. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2010. 448 с.
2. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті і умов його забезпечення. *Економіка України*. 2009. №7. С. 4-12.
3. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. Е. Батраковой, Р. Капелюшников, О. Шибалкина и др.; сост. научн. ред, послесл. Р.И. Капелюшиков, предисл. Н.И. Левина. М.: ГУ-ВШЭ. 2003. 672 с.
4. Благодир Л.М., Олійник С.О. Сучасна кадрова політика підприємства: сутність, значення і цілі. URL: <file:///D:/User/Downloads/4095-14922-1-PB.pdf>
5. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют. М.: Економіка, 2004. 421 с.
6. Бобух І.М. Економічна оцінка людського потенціалу України як елементу національного багатства. URL: <http://www.dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/.../10-Bobyh.pdf>
7. Богиня Д.П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2007. Т. 1, № 5. С. 7-13
8. Бортнік С.М., Активізація людського потенціалу в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 3/2012. С. 453-458.
9. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал; [пер. с англ. Н. Мишкова]; под ред. Л.Н. Ковалик. СПб: Питер. 2001. 288 с.
10. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала. *Общество и экономика*. 2011. № 1. С. 13-22.

11. Быченко Д.Ю. Методологические основы исследования человеческого потенциала.. *Известия Саратовского университета*. 2011. Т. 11. Сер. Социология. Политология, вып. 2. С. 56-60.
12. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе»: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗДІА. 2007. 161 с
13. Воронкова В.Г. Економічне обґрунтування проектів: навч.-метод. посібник для спеціалістів ЗДІА спец. 7.050201 «МОе». Запоріжжя: ЗДІА. 2009. 117 с.
14. Воронкова В.Г. Етика ділового спілкування: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.030601 «МОе»: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗДІА. 2008. 176 с.
15. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе». Запоріжжя: ЗДІА. 2010. 130 с.
16. Воронкова В.Г. Концепція професійної діяльності: Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306»"Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе». Запоріжжя: ЗДІА. 2008. 123 с.
17. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для вчз. К.: Професіонал. 2006. 567 с.
18. Воронкова В.Г. Менеджмент персоналу: Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. «МОе» та «О і А. Запоріжжя: ЗДІА. 2009. 83 с.
19. Воронкова, В.Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе»: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗДІА. 2007. 161 с.
20. Геєць В.М. Наслідки демографічних викликів для економічного зростання та підвищення продуктивності праці. URL: <https://docs.google.com>
21. Геєць В.М. Наслідки демографічних викликів для економічного зростання в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. В.М. Птухи . 2011. №1(15) С. 3-23.

22. Геєць, В. Характер перехідних процесів до економіки знань. *Економіка України*. 2004. №5. С.4–13.

23. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

24. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.

25. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2006. 308с.

26. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійній підготовки. К.: Знання. 2001. 254 с.

27. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2006. 308с.

28. Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. URL: file:///D:/User/Downloads/znpkhnpu_eko_2010_10_8.pdf

29. Данилішин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання. *Економіка України*. 2006. №1. С. 71–79.

30. Долішній М. Про людський потенціал економіки України. *Економіка України*. 2006. № 10. С. 89.

31. Заславская Т.И. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе. *Общественные науки и современность*. 2005. № 4. С. 13-25.

32. Злупко С.М. Людський потенціал, зайнятість і соціальний захист населення в Україні: навч. посіб.; ред.: М.М. Мартиняк; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Л.: Вид. ЛНУ. 2001. 192 с.

33. Індекс розвитку людського потенціалу 2013 (рейтинг України). URL: <http://infolight.org.ua/content/indeks-rozvitku-lyudskogo-potencialu-2013-reyting-ukrayini>

34. Калинина Т. В. Формирование человеческого потенциала. *Философия XXI века*. междунар сб науч тр. Под общ ред О И Кирикова Воронеж, 2007. С 208-218.
35. Каминская Т.М. Рынок медицинских услуг: опыт теоретикоинституционального анализа: [монография]. Х.: ИПП «Контраст». 2006. 296 с.
36. Качула С.В. Развитие человеческого потенциала: современные тенденции и приоритетные направления финансирования. Социально-экономические явления и процессы. № 1 (047), 2013. С. 68-74.
37. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
38. Климко С.Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна. К.: Основи. 2006. 224 с.
39. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества: [монография]. СПб.: ИВЭСЭП, Знание. 2002. 199 с.
40. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. За ред. Лібанової Е. М. Київ: Український центр соціальних реформ. 2006.
41. Концепція гуманітарного розвитку України на період до 2020 року URL: [http:// dniprorada.gov.ua/files/gumanitar-2020.pdf](http://dniprorada.gov.ua/files/gumanitar-2020.pdf)
42. Концепція соціального розвитку України на 2013-2023 роки URL: [http:// gurt.org.ua/.../komment_kontsepsiyi_sotsrozvit](http://gurt.org.ua/.../komment_kontsepsiyi_sotsrozvit).
43. Коулман, Дж. Капитал социальный и человеческий. *Общество, науки и современность*. 2001. № 3. С. 126.
44. Креативна економіка. Форум в Москві. URL: [http //www.creativecities.org.ua/uk/creative-economy/texts/?newsid=122](http://www.creativecities.org.ua/uk/creative-economy/texts/?newsid=122)
45. Креативная экономика: сущность и основные понятия. URL: <http://samorazvitie.net/book/302-sovremennye-processy-v-razvivayushhejsya-yekonomike-sbornik-nauchnyxtrudov-i-a-filippovoj/15-kreativnaya-yekonomika-sushhnost-i-osnovnye-ponyatiya.html>

46. Куркина М. П. Человеческий потенциал как категория социального управления регионом. *Бизнес Інформ*. 2012. № 7. С. 53-56.

47. Лібанова, Е. Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства. *Економіка України*. 2008. № 10. С. 120-136.

48. Лісогор Л.С. Конкурентність ринку праці: механізм реалізації: монографія. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України. 2005. 168 с.

49. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки: колективна монографія [Е.М. Лібанова, О.В. Макарова, І.О. Курило та ін.]; за ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. 2012. 320 с.

50. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз. За ред. Лібанової Е. М. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. 2007.

51. Мотренко Т.В. Філософські та психологічні проблеми розвитку людського потенціалу в глобальному позиціонуванні України. *Педагогічна і психологічна науки в Україні: зб. наук. пр.: в 5 т. / Нац. акад. пед. наук України*. Київ: Педагогічна думка, 2012. Т. 2: Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. С. 187-199.

52. Національна доповідь про людський розвиток 2011 «Україна: на шляху до соціального залучення». Програма розвитку ООН в Україні. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>.

53. Новікова О.Ф. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 2. С. 50. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_2_11.pdf

54. Организация Объединенных Наций по вопросам образования науки и культуры. Доклад о креативной экономике за 2013 год. 2014. URL: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/hq/clt/pdf/creative-economy-report2013-keyrecommendations.pdf>

55. Радіонова І. Економічне зростання за участю людського капіталу. *Економіка України*. 2008. № 10. С. 19-30.

56. Римащевская Н. Качество человеческого капитала в России. М.: Межд. Фонд Н.Д. Кондратьева, 2009. С. 100-102.
57. Римащевская Н. Человеческий потенциал России и проблемы «сбережения населения». *Российский экономический журнал*. 2004. № 9–10. С. 22– 40.
58. Сен А. Развитие как свобода. Пер. с англ. под ред. и с послеслов. Р.М. Нуреева. М.: Новое издательство. 2004. 432 с.
59. Скиба С.А. Роль людського потенціалу в креативній економіці. URL: file:///D:/User/Downloads/econrig_2014_6_5.pdf
60. Солнцева Г.Б., Смолян Г.Л. Человеческий потенциал: размышления о содержании понятия. В кн.: Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода. РАН. Ин-т человека; Под ред. Фролова И.Т. М.: Эдиториал УРСС, 1999. С. 59
61. Стефанишин О.В. Людський потенціал економіки України: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ. 2006. 315 с.
62. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Комітет з питань освіти. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>
63. Томчук Н. Эволюция научных взглядов на человеческое развитие. *Экономическая теория*. 2005. № 3. С. 95–105
64. Трудова міграція: Україна втрачає свої робочі руки... URL: <http://vybir.media/trudova-migratsiya-ukrayinavtrachaye-svoyi-robochi-ruky>.
65. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України: моногр. О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Л.В., Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк. 2010. 488с.
66. Федерація роботодавців: відтік кваліфікованих кадрів – проблема номер один. URL: <https://www.ukrinform.ua/ rubric-economy/2343264-federacia-robotodavciv-vidtik-kvalifikovanih-kadriv-problema-nomer-odin.html>.
67. Фельдштейн, Д. И. Тенденции и потенциальные возможности развития современного человека. М.: Изд. Дом Рос. Академ, образования (РАО). 2005. 250 с.

68. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

69. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса. Уч. пособ. под общ. ред. проф. В.П. Колесова. М.: Права человека. 2008. 636 с.

70. Чухно А.А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 48-55.

71. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та її значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.

72. Шаульська Л.В. Управління людським та соціальним розвитком в регіонах України: колектив. Монографія. Л.В. Шаульська, Я.Л. Полянська, М.А. Кримова, О.Ф. Новікова, О.І. Амоша та ін.; НАН України ІЕП. Донецьк, 2010. 564 с.

73. Шляга О., Гальцев М. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 7. С. 66–75.

74. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мир. экон. и межд. отн.. 2001. № 12. С. 24-37.

75. Экономика знаний и инноваций: перспективы России. А.В. Бузгалин, М.Ю. Павлов, Н.Л. Фролова и др.; под. ред А.В. Бузгалина. М.: Экономический фт МГУ, ТЕИС. 2007. 364 с.

76. Экономика знаний: коллективная монография. Л. Г. Белова, В.П. Колесов, В.Л. Макаров и др. ; отв. ред. В.П. Колесов. М: ИНФРА-М. 2008. 432 с.

77. Юдин Б. Г. Концепция человеческого потенциала. URL: Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». Режим доступа: <http://www.zpu-journal.ru/gum/prospects/articles/2007/Yudin/3/>.

78. Рыбальченко В. Сколько стоит топ-менеджер? Деловой журнал. 2013. С. 32–34

79. Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. URL: <http://issuu.com/undp/docs/hdr14-report-en/1?e=3183072/9245907>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Розрахунок якісних параметрів виконання управлінських рішень

Оцінки	Керівник			Головні спеціалісти																		В середньому					
				Провідний інженер			Провідний інженер			Інженер 1 кат.			Інженер 1 кат.			Інженер2 кат.			Інженер2 кат.								
	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%	n	∑	%			
«5»	8	40	80	2	10	20	6	30	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	80	24,3
«4»	2	8	20	7	28	70	3	12	30	8	32	80	7	28	70	7	28	70	7	28	70	7	28	80	41	164	60
«3»	0	0	0	1	3	10	1	3	10	1	3	10	2	6	20	3	9	30	3	9	20	3	9	20	11	33	14,3
«2»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	10	1	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	1,4
«1»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
«0»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	10	48	100	10	41	100	10	45	100	10	37	100	10	36	100	10	37	100	10	37	100	10	37	100	70	281	100
Середня оцінка	4,8			4,1			4,5			3,7			3,6			3,7			3,7			4,0					
Коефіцієнт якості	1			0,9			0,9			0,8			0,7			0,7			0,7			0,8					

