

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління процесом розвитку персоналу підприємства
ПАТ «Запоріжсталь»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Process Management of Personnel Development at PJSC “Zaporizhstal”

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.О. Третьяк
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.н.держ.упр. Н.М. Карпенко
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Третьяк Владлені Олегівні

1. Тема роботи Управління процесом розвитку персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи Карпенко Наталя Миколаївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічні показники підприємства, дані інформаційних агентств, інформація періодичних видань та ЗМІ, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні наукові статті, матеріали державних архівів, ресурси мережі Internet та власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи організації розвитку персоналу та системи підготовки кадрів на підприємстві металургійної промисловості – складається з 3 підрозділів: 1.1 Ретроспективний аналіз та оцінка сучасних тенденцій розвитку персоналу на промисловому підприємстві; 1.2 Теоретико-методологічні засади організації розвитку персоналу на підприємстві; 1.3 Характеристика кадрового потенціалу металургійної промисловості України; 2 Розділ – Дослідження системи розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»; 2.2 Дослідження кадрової політики ПАТ

«Запоріжсталь»»; 2.3 Діагностика проблем розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Концептуальна модель управління розвитком людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь»; 3.2 Моделювання системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» через залучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу; 3.3 Впровадження багаторівневої системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Карпенко Н. М., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Карпенко Н. М., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Карпенко Н. М., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ В.О. Третяк
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Карпенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 146 с., 15 рис., 20 табл., 6 додатків, 60 джерел.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу як необхідна складова підвищення ефективності ПАТ «Запоріжсталь».

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад розвитку людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи розвитку персоналу.

Методи дослідження – порівняльний аналіз та логічне узагальнення, системно-структурний аналіз, метод експертних оцінок, метод угруповань, порівняльно-історичний, культурно-семантичний.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена загальною необхідністю розкриття оптимальної системи розвитку персоналу на металургійних комбінатах з огляду підвищення ефективності діяльності підприємств, адже успіх підприємства у першу чергу залежить від конкретних людей, їх знань та вмінь, компетентності та кваліфікації, дисципліни та мотивацій, здатності вирішувати проблеми та сприйнятливості до навчання.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування кадрової політики та системи підготовки кадрів на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу був проведений аналіз кадрової політики на ПАТ «Запоріжсталь» та рекомендовані шляхи підвищення ефективності його діяльності за рахунок удосконалення системи підготовки кадрів.

Отримані в роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню процесу управління людськими ресурсами на металургійних підприємствах.

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

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 146 pp., 15 fig., 20 tab., 6 appendices, 60 sources.

The object of the research is the personnel training system at PJSC “Zaporizhstal” as an essential component of the improvement of its efficiency.

The aim is to generalize theoretical and methodological principles of human resources development at PJSC “Zaporizhstal” and to develop practical recommendations for its efficiency enhancement through the improvement of the personnel training system.

The research methods: comparative analysis and logical generalization, system-structural analysis, expert estimates, grouping, comparative-historical, cultural-semantic.

The relevance of the thesis is determined by the need to develop the optimum system of personnel training at metallurgical combines in view to increase their efficiency, as the success of an enterprise depends primarily on specific people, their knowledge and skills, competence and qualifications, discipline and motivation, ability to solve problems and susceptibility to learning.

During the research the theoretical basis of the formation of HR policy and training system at the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, personnel policy at PJSC “Zaporizhstal” was analyzed and recommendations to increase its efficiency through the improvement of the personnel training system were proposed.

The results obtained during the research can be used by the administration of PJSC “Zaporizhstal” in order to improve process of HR management at metallurgical enterprises.

PERSONNEL TRAINING SYSTEM, HUMAN RESOURCES,
IMPROVEMENT, HR POLICY, EFFICIENCY ENHANCEMENT

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

МК – металургійний комбінат;

PJSC – Public Joint-Stock Company – публічне акціонерне товариство;

ДП – державне підприємство;

ДП – доменна піч;

ВНЗ – вищий навчальний заклад;

ПТУ – професійно-технічне училище;

СПП – системи подачі пропозицій;

ISO – International Organization for Standardization – міжнародна організація зі стандартизації;

ISO 14001 – стандарт з серії міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту;

CEM – система екологічного менеджменту;

ISO 9001 – міжнародний стандарт системи менеджменту якості;

OHSAS 18001 – серія міжнародних стандартів про впровадження систем менеджменту промислової безпеки та охорони праці;

«5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів і підвищує продуктивність праці;

КПЕ – ключовий показник ефективності;

КПТтО – контрольовані параметри технології та обладнання;

SMED – Single-Minute Exchange of Dies – швидке переналагодження – методика зі скорочення часу переналагодження / переоснащення обладнання;

TPM – Total Productive Maintenance – система догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал;

IRR – Internal Rate of Return – внутрішня норма рентабельності;

NPV – Net Present Value – чиста теперішня вартість проекту;

PI – Profitability Index – Індекс прибутковості.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	14
1.1 Ретроспективний аналіз та оцінка сучасних тенденцій розвитку персоналу на промисловому підприємстві	14
1.2 Теоретико-методологічні засади організації розвитку персоналу на підприємстві	27
1.3 Характеристика кадрового потенціалу металургійної промисловості України	37
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»..	44
2.2 Дослідження кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»	67
2.3 Діагностика проблем системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	77
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	92
3.1 Концептуальна модель управління розвитком людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь»	92
3.2 Моделювання системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» через залучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу	104
3.3 Впровадження багаторівневої системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»	111
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	134
ДОДАТКИ	140

ВСТУП

В умовах становлення і розвитку економіки знань саме людський ресурс стає головним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому реалізація креативного менеджменту в нинішніх умовах вимагає пошуку та обґрунтування нових підходів до формування сучасної системи розвитку персоналу, а також технологій та методів її ефективного використання.

Беручи до уваги стратегічне значення металургії для економіки України, можна з впевненістю стверджувати, що металургійне виробництво було і залишається одним з головних конкурентоспроможних секторів промисловості країни. Головною умовою функціонування металургійного комплексу сьогодні є переорієнтація виробничого апарату на ресурсозберігаючі технології, які дадуть змогу різко знизити матеріало-, енерго- та паливоємність, забезпечити поступове зниження обсягів виробництва, переорієнтацію на випуск спеціальної, якісно нової продукції.

Відповідно, в разі підвищується актуальність завдання з підготовки кваліфікованих кадрів металургійної сфери. Адже неможливо уявити собі надійне і стабільне майбутнє нашої країни без освічених високопрофесійних фахівців, здатних вирішувати складні технічні задачі та забезпечувати випуск продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Розвиток організації процесу управління персоналом та системи підготовки кадрів – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу зазвичай приділяється недостатньо уваги, але саме в період кризи ці фактори виявляються визначальними та необхідними умовами економічного зростання.

Сьогодні на підприємствах серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням їх ефективного розвитку, однією із головних є саме

проблема організації якісної системи підготовки кадрів. В найближчому майбутньому найкращих результатів досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. При цьому формування та подальше удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві повинні носити безперервний характер і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Сучасна концепція розвитку персоналу в організації базується на положенні про те, що розвиток працівників має здійснюватися систематично, цілеспрямовано, безперервно і бути орієнтований на своєчасну підготовку працівників до вирішення поточних і нових завдань. Це об'єктивна необхідність, пов'язана з прискоренням темпів розвитку техніки і технологій, високою динамікою зовнішнього середовища підприємства [59]. Основні принципи, на яких базується ця концепція, – послідовність і спадкоємність навчання персоналу, які передбачають зв'язок в єдиний комплекс компетенцій, що формуються в системі професійної освіти, тобто отриманого працівником в ліцеях, коледжах, вузах і навчанні на підприємстві в рамках підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

Змістовне вивчення наукових праць та інформаційної бази з теми дослідження дало змогу окреслити проблематику роботи, яка полягає в недостатності наукових доробків в області формування безперервної системи підготовки кадрів як необхідної умови забезпечення ефективності підприємства, що і визначило мету і завдання кваліфікаційної роботи. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена загальною необхідністю розкриття оптимальної системи розвитку персоналу на металургійних комбінатах з огляду підвищення ефективності діяльності підприємств, адже успіх підприємства у першу чергу залежить від конкретних людей, їх знань та вмінь, компетентності та кваліфікації, дисципліни та мотивацій, здатності вирішувати проблеми та сприйнятливості до навчання.

Проблема формування та удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань та наукових концепцій. В цьому сенсі привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: А. Антонюк та Н. Шмиголь [57], Л. Балабанова та О. Сардак [1], О. Березін [2], Л. Бірдус та А. Бірдус [3], О. Богуславська [5], Т. Божидарнік та Н. Василик [6], І. Бойчик, [7], Н. Васильєва, І. Дегтярьова та Н. Кризіна [22], Н. Гавкалова [10], О. Гетьман та В. Шаповал [11], В. Данілюк [15], Л. Жилинська та Г. Перепадченко [16], Г. Закаблук [19], О. Захарова [23], С. Ілляшенко [25], Р. Кочубей [26], В. Кравчик [28], О. Кузьмін [29], Ю. Лелі [30], Л. Логачова [31], А. Осіпова [37], В. Рульєв, С. Гуткевич та Т. Мостенська [44], В. Савченко [45], В. Храмов [49], Л. Чурсіна [53], Л. Шитікова [55], Г. Щекін [58], Е. Яхонтова [60], а також зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, М. Батлер, Р. Блейк [4], І. Есаулова [59], Х. Зенгер [24], Дж. Коллінз [27], Р. Матіс і Дж. Джексон [62], Р. Ное [63], Г. Робертс [43], С. Робінс [64], Дж. Тонер та М. С. Фалкс [46; 65], Г. Хенман [61], С. Шекшня [54], В. Шкатулла [56] та інші. Дані наукові доробки є величезною цінністю для формування, реалізації й удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві в сучасних умовах.

Тим не менш, основні проблеми, з якими сьогодні стикаються HR-менеджери на практиці при реалізації функцій розвитку персоналу в рамках кадрових підрозділів, пов'язані як з недостатністю опрацювання методології в цілому, так і з обмеженим набором завдань, що вирішуються. Тому в даній кваліфікаційній роботі представлений підхід до формування системи безперервного навчання персоналу, розроблений і реалізований на промисловому підприємстві.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу як необхідна складова підвищення ефективності ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності організації процесу розвитку персоналу на підприємстві ПАТ

«Запоріжсталь».

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад розвитку людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь» та розробка дієвих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи розвитку персоналу.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід формування та удосконалення організації підготовки кадрів на підприємствах в історичній ретроспективі;
- охарактеризувати кадровий потенціал металургійної промисловості України, дослідивши сучасний стан металургійної промисловості в країні з огляду на її стратегічне значення та визначити роль системи підготовки кадрів для металургійної галузі у процесі забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки;
- дослідити теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом та системи підготовки кадрів на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру та організаційно-економічні характеристики ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити діагностику проблем системи підготовки кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити концептуальну модель управління розвитком людських ресурсів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- змоделювати систему підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» через залучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу;
- запропонувати багаторівневу систему підготовки кадрів з акцентом на структурну модель оцінки мотивації персоналу як інструменту формування кадрів підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь».

Для розв'язання визначених завдань та досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві). Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють дослідити динаміку управління персоналом як організаційного процесу, виявити особливості його розвитку, виокремити нові проблеми управління персоналом в сучасну епоху. При вирішенні більш конкретних завдань дослідження було застосовано діалектичні принципи сходження від абстрактного до конкретного, співпадіння історичного і логічного, взаємозв'язку та розвитку; загальнонаукові принципи синергетики (синергії, співробітництва), герменевтики (тлумачення текстів); використовувалися порівняльно-історичний, культурно-семантичний та інші загальнонаукові методи.

На основі культурно-історичного підходу до дослідження конкретних форм розвитку персоналу показано розробку організації процесу управління персоналом на підприємстві та визначено оптимальні шляхи вирішення проблем удосконалення організації системи підготовки кадрів в умовах сьогодення. Виявлено місце і роль управління персоналом та підготовки кадрів в розгортанні соціально-історичного простору та доведено їх роль у перетворенні всіх процесів, що доводить, що значимість управління персоналом та підготовки кадрів слід оцінювати у відповідності з результативністю, ефективністю та оптимальністю.

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники підприємства ПАТ «Запоріжсталь», дані інформаційних агентств з

аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали державних архівів вищих органів влади та громадських об'єднань України, ресурси мережі Internet та власні спостереження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному удосконаленні організації системи підготовки кадрів на підприємстві в сучасних умовах, а також в розробці нових заходів щодо її подальшого практичного удосконалення.

Результати роботи дозволяють здійснити історичну репрезентацію розвитку управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що одержані результати можуть бути використані ПАТ «Запоріжсталь», а також іншими вітчизняними підприємствами при формуванні організаційно-економічного механізму менеджменту персоналу, удосконаленні роботи відділів кадрів, розробці механізмів підвищення ефективності систем професійного відбору на підприємствах, удосконаленні організаційно-економічного механізму стимулювання працівників.

Особистий внесок автора полягає в комплексному дослідженні феномена підготовки кадрів як організаційного процесу в інформаційну добу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Ретроспективний аналіз та оцінка сучасних тенденцій розвитку персоналу на промисловому підприємстві

Рівень кадрового забезпечення є визначальним фактором розвитку промислових підприємств. Зіткнувшись зі зростаючою конкуренцією і швидким оновленням технологій, підприємства спрямовують інвестиції в розвиток людських ресурсів, до складу яких входять і кваліфіковані робітничі кадри. Проблема організації та підготовки робітничих кадрів для підприємств має історичні корені. Становлення та розвиток системи підготовки робітничих кадрів відбувається одночасно з розвитком промислового виробництва і є одним з напрямів розвитку системи професійної освіти у країні.

Науковий потенціал України багато в чому визначається здатністю системи освіти відтворювати висококваліфіковані науково-технічні кадри. Рівень підготовки науково-технічних кадрів повинен відповідати зростаючим потребам науки. Тільки в цьому випадку наукова система буде життєздатною, а її діяльність продуктивною. Об'єктивне вивчення досвіду системи підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції є методологічною основою для вироблення стратегії розвитку сучасної системи вищої технічної освіти.

Цікавим та показовим в цьому контексті є досвід підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції нашої країни середини минулого століття, позитивні сторони якого можуть бути запозичені й до теперішньої системи удосконалення підготовки кадрів. Разом з тим, аналіз формування та

поповнення кадрів науково-технічної інтелігенції зазначеного періоду може допомогти у вирішенні проблем, пов'язаних із якісним та кількісним відтворенням наукового потенціалу в сучасній Україні.

Так, в умовах геополітичного протистояння двох систем в період найбільш потужного розвитку української науки в другій половині 1950-х – першій половині 1960-х рр., коли були закладені основи функціонування сучасної вищої технічної освіти, система підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції перебувала в тісній залежності від політичного та соціально-економічного розвитку СРСР. У середині 1950-х рр. радянська економіка значно відставала в розвитку від народного господарства провідних західних країн. Рівень розвитку важкої промисловості був нижче ніж у більш розвинених країнах, які вже давно розгортали глибоке технічне перетворення виробництва згідно з новітніми досягненнями науки. Геополітичне протистояння двох систем, яке проявлялося в гонитві озброєнь і космічному змаганні, вимагало істотного прискорення розвитку військово-промислового комплексу (ВПК), який мав низький техніко-технологічний рівень. Прагнення наздогнати розвинуті капіталістичні країни за рівнем наукового розвитку і технічної оснащеності виробництва призвели до запровадження радянським керівництвом курсу на прискорення науково-технічного прогресу. Однак, науково-технічний прогрес у СРСР носив значною мірою імітаційний характер, оскільки був обумовлений не розвитком ринкової економіки у відповідності з реальними суспільними потребами як у капіталістичних країнах, а технічним прогресом, що тривав на Заході, і насамперед у США. Завдання було очевидним – не відстати від Заходу за рівнем науково-технічного розвитку, і сконцентрувати власний науково-технічний потенціал на пріоритетних напрямках.

В умовах екстенсивного розвитку радянської економіки витрати на технологічне переозброєння виробництва були менші витрат на нове будівництво, розширення діючих підприємств. Збільшення обсягів виробництва відбувалось переважно за рахунок збільшення кількості

підприємств, що вимагало наявності великої кількості висококваліфікованих фахівців.

Водночас науково-технічний прогрес за якісними показниками був нижче ніж у провідних західних країн. Відставання в якості намагалися компенсувати кількістю витрат на науку і чисельністю зайнятих у ній науково-технічних кадрів, що, в першу чергу, обумовлювало покращення підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції.

Отже, об'єктивні процеси економічного та політичного розвитку обумовили проведення цілеспрямованої політики радянського керівництва щодо збільшення чисельності кваліфікованих науково-технічних кадрів.

Однак існуюча система функціонування вищих навчальних закладів не могла в повному обсязі забезпечити потреби країни у висококваліфікованих кадрах. Структура, зміст, цілі та програма підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції не відповідали курсу партійної влади на прискорення науково-технічного прогресу. Орієнтація на пріоритетний розвиток ВПК вимагала наявності великої кількості фахівців із новітніх технологій, підготовка яких через мережу вищих навчальних закладів мала істотні недоліки. Відтак, керівництвом країни було запроваджено перебудову вищої освіти, відповідно до якої передбачалось вдосконалення системи підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції і у першу чергу – наукових кадрів.

Для збільшення контингенту студентів були затверджені правила прийому до ВНЗ, які надавали пільги при вступі особам, що мали стаж практичної роботи або демобілізувалися із армії. Так, у 1961 році серед осіб, які подали заяви на вступ до ВНЗ 73,4% чоловік мали виробничий стаж два і більше років [51]. Починаючи з 1960 р., було дозволено також приймати до ВНЗ молодь, яка мала цільове призначення від підприємств, будівництв, колгоспів і радгоспів. Для цих студентів встановлювалась підвищена стипендія, а по завершенні навчання вони повертались на підприємства.

Вступ до ВНЗ характеризувався великим конкурсом, однак число бажаючих навчатися зростало значно швидше, ніж виділялися планові місця.

Найбільшими були конкурси при вступі до політехнічних і машинобудівельних інститутів.

Істотною особливістю реформування вищої освіти була її побудова за територіально-виробничим принципом. Визначальним був поділ країни на економічні райони і розвиток в них відповідної мережі вищих навчальних закладів. Запроваджувалось концентрування підготовки фахівців одного профілю в одному економічному районі.

У першу чергу, перебудова вищої освіти мала на меті готувати спеціалістів широкого профілю, здатних швидко адаптуватися до роботи в будь-якій технічній галузі. У зв'язку з цим істотно змінилися форми навчальної роботи з тими студентами, які не мали виробничого стажу. Такі студенти зобов'язані були упродовж двох років поєднувати навчання з виробничою практикою на робочих місцях за обраним фахом.

Організація навчального процесу ускладнювалась різноманітністю фахів, за якими в інститутах велася підготовка інженерів, різнохарактерністю виробництв, для яких готувалися фахівці. За таких умов кафедрам доводилось організовувати двопоточні навчальні заняття (вдень і ввечері), або проводити навчання безпосередньо за місцем роботи студентів. Так, у київських технічних ВНЗ, зокрема, у політехнічному та інженерно-будівельному інститутах у 1959 р. навчання студентів перших курсів було організовано без відриву від виробництва шляхом поєднання роботи на підприємствах з очними заняттями у вечірній або денний час. У Київському автодорожньому інституті навчання студентів проводилось шляхом тижневого чергування теоретичних занять з роботою на виробництві. Всього із 3208 студентів перших курсів київських ВНЗ 2418 було розподілено для роботи на 105 підприємствах [52].

Однією з основних проблем у підготовці інженерно-технічних кадрів широкого профілю була наявність великої кількості номенклатури спеціальностей та спеціалізацій, що, в свою чергу, призводило до випуску вузькопрофільних спеціалістів, які не мали широкої загальнонаукової

підготовки, необхідної для розв'язання складних виробничо-технічних завдань. Наприклад, спеціальність металургія кольорових металів мала 10 спеціалізацій [35].

Усе це ускладнювало використання молодих спеціалістів на практичній роботі. У зв'язку з цим було переглянуто наявну номенклатуру спеціальностей і вже у 1955-1956 навчальному році в усіх вищих навчальних закладах було введено новий перелік спеціальностей, що передбачав підготовку кадрів більш широкого профілю. Згідно з затвердженим переліком, кількість спеціальностей в інститутах УРСР зменшилась з 299 до 212 [35]. Одночасно укрупнювались спеціалізації всередині кожної спеціальності, встановлювався обов'язковий перелік спеціальностей із нової техніки.

Між іншим, скорочення номенклатури спеціальностей призвело до зміни профілю навчання значної кількості контингенту студентів. Частина студентів недефіцитних спеціальностей переводили на інші спеціальності, потреба в яких зростала.

Зауважимо, що запровадження нового, значно скороченого переліку спеціальностей, не призвело до зменшення контингенту студентів. Навпаки, він рік у рік збільшувався, головним чином, за рахунок введення і розширення підготовки спеціалістів із новітніх галузей науки і техніки. Про це свідчать такі дані: якщо у 1959 р. із основних галузей нової техніки до вищих навчальних закладів УРСР було прийнято 6 082 особи, то у 1960 р. – 7 710, а у 1961 р. – 9 275 чоловік [50].

Введення виробничої практики студентів у всіх технічних вищих навчальних закладах та скорочення номенклатури спеціальностей мало на меті готувати спеціалістів широкого профілю, незалежно від спеціалізації, які могли швидко адаптуватися до роботи в будь-якій технічній галузі.

Збільшення кількості підприємств, розширення та укрупнення діючих виробництв вимагало наявності великої кількості висококваліфікованих фахівців. У зв'язку з цим випуск інженерно-технічних кадрів збільшився

майже у два рази: якщо у 1955 р. випуск складав 13,4 тис. осіб, то у 1959/1960рр. було випущено вже 22,8 тис. осіб [50].

Таким чином, в умовах геополітичного протистояння двох систем, прагнення радянського керівництва наздогнати розвинуті капіталістичні країни за рівнем наукового розвитку і технічної оснащеності виробництва обумовило розгортання широкомасштабної науково-технічної політики. Але проблемі підвищення ефективності функціонування всієї науково-технічної сфери приділялося уваги набагато менше, ніж завданням кількісного збільшення науково-технічного потенціалу. На передній план висувалися не питання реформування економічної системи на зразок західної моделі, а питання про деяке вдосконалення системи управління та підготовки науково-технічних кадрів, оскільки кількісне збільшення кадрів науково-технічної інтелігенції сприймалося як головний інструмент для досягнення поставленої мети. Проте невідповідність існуючої вищої освіти цим вимогам обумовило пошук оптимальної системи функціонування вищої школи.

Маючи на меті реформувати систему вищої освіти до вимог науково-технічного прогресу, радянське керівництво не змогло об'єктивно оцінити в повному обсязі всі матеріальні та людські ресурси, які потрібно було б вкласти у галузь. Істотні недоліки у сфері підготовки науково-технічних кадрів стали виявлятися у зниженні фінансування, що було пов'язано з гонкою озброєнь, колосальними витратами на розвиток космічної програми та у неукomплектованістю вищих навчальних закладів науково-педагогічними кадрами, особливо із новітніх технологій. Виходячи з цього, велика кількість фахівців з вищою освітою мали досить низький рівень підготовки.

Напрямки підготовки науково-технічних кадрів визначалися не стільки об'єктивними потребами економіки, скільки пріоритетним розвитком ВПК. У результаті країна закономірно зайняла лідируючі позиції виключно в розвитку стратегічно важливих галузей виробництва. Водночас екстенсивний розвиток економіки вимагав кількісного збільшення інженерно-технічних

кадрів, масовість підготовки яких не відповідала новим тенденціям, викликаним науково-технічним прогресом.

Таким чином, недоліки, існуючі в системі підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції, обумовлювались не стільки слабкістю та недосконалістю самої системи вищої освіти, скільки суперечливістю у соціально-економічному та політичному розвитку країни на той час.

Через дестабілізацію системи підготовки робітничих кадрів з початку 90-х років ХХ ст. більшість установ централізованої системи навчальних закладів були не в змозі відтворити реальні виробничі умови, не встигали відповідати новітнім технологіям і, отже, не змогли забезпечити підготовку робітничих кадрів із необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками. Підготовка робітничих кадрів у централізованій системі ПТУ велася в основному з орієнтацією не так на потреби конкретних підприємств, як «на випуск», при цьому централізовані навчальні плани не відбивали специфіку діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

Здобуття Україною незалежності актуалізувало як розбудовчі пошуки подальшого розвитку систем професійної підготовки робітничих кадрів, так і необхідність наукової реконструкції та узагальнення закономірностей, специфіки та особливостей їхньої генези.

Кінець ХХ – початок ХХІ століття позначився приверненням уваги до проблем профтехосвіти та спричинив активізацію неупереджених наукових історичних досліджень. На порядку денному постало завдання реформування галузі професійно-технічної освіти у зв'язку з кардинальною зміною вимог до якості кінцевої продукції [18].

Сьогодні в Україні основні принципи здійснення підготовки кадрів визначені Законом України «Про освіту» від 5 вересня 2017р. [20], відповідно до якого, спеціалізована підготовка кваліфікованих робітників здійснюється в професійно-технічних училищах (школах). Випускникам таких училищ надається кваліфікація «кваліфікований робітник» з отриманням професії відповідного розряду (категорії). Інший напрямок підготовки робітників

пов'язаний із навчанням безпосередньо на виробництві. Займаються цим спеціальні підрозділи (на великих підприємствах) і кваліфіковані робітники-наставники. На період виробничого навчання особа, яка навчається, зараховується учнем (з одержанням заробітної плати).

Кадри більш високої кваліфікації готуються в єдиній системі вищих навчальних закладів. Вона була створена на основі мережі середніх спеціальних і вищих закладів, що існувала в Радянському Союзі. Існуюча сьогодні єдина система навчальних закладів охоплює технікуми (училища), коледжі, інститути, академії, університети. Технікуми та училища дають кваліфікацію молодшого фахівця; коледжі видають диплом бакалавра; інститути, консерваторії, академії, університети дають кваліфікацію фахівця (спеціаліста) або магістра.

Швидкий процес відновлення знань, істотна зміна технічних, інформаційних і організаційних умов сучасного виробництва обумовлюють необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

Підвищення кваліфікації кадрів – процес поглиблення теоретичних знань, удосконалення умінь і практичних навичок у межах професій та спеціальностей або розширення кваліфікаційного профілю працівників через набуття інших навичок і суміжних професій. Підвищення кваліфікації передбачає, зокрема, ознайомлення з новітніми досягненнями науки і техніки, оволодіння економічними знаннями, що відповідають вимогам часу і прогресивних форм і методів організації праці; ознайомлення з передовим вітчизняним і закордонним досвідом.

Підвищення кваліфікації кадрів звичайно відбувається за трьома основними напрямками:

- індивідуально, методом самонавчання;
- на спеціальних курсах (у навчальних закладах або при підприємствах);
- методом стажування на провідному підприємстві (стажування може передбачати і роботу на конкретному робочому місці).

Перепідготовка кадрів – комплекс навчальних і тренінгових заходів, що передбачають зміну професії (спеціальності) або галузевої сфери його діяльності. Перепідготовка кадрів стає особливо актуальною в період структурних змін в економіці, коли згортаються одні галузі чи сектори економіки і починають швидко розвиватися інші.

Основними інститутами підвищення кваліфікації робітників є:

- школи з вивчення передового досвіду безпосередньо в цехах, на робочих місцях;
- школи чи курси з оволодіння суміжними професіями або спеціальностями;
- курси цільового призначення, що використовуються для перепідготовки робітників з приводу освоєння нового устаткування, переходом на випуск іншої продукції, зміною технології виробництва;
- курси, на яких робітники одержують мінімум теоретичних знань, необхідних для роботи за тою чи іншою спеціальністю.

Значне місце в цій роботі мають заходи, спрямовані на перетворення періодичного підвищення кваліфікації в єдину державну систему перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Ця система має три основні форми:

- 1) поточне підвищення кваліфікації всіх працівників за місцем їх роботи на підприємствах і в організаціях;
- 2) періодичну перепідготовку фахівців (не менше ніж один раз на п'ять років) переважно з відривом від виробництва в спеціальних навчальних закладах на термін до трьох місяців;
- 3) перепідготовку фахівців і керівників згідно з виробничою необхідністю.

Постійне поповнення і відновлення знань є необхідною передумовою високої кваліфікації і компетентності кадрів і має першорядне значення для прискорення соціального й економічного розвитку країни.

Усі зміни, що відбуваються у виробництві і споживанні продукції,

здійснюють безпосередній вплив на систему підготовки кадрів. Вона повинна бути адекватною існуючим потребам в економіці.

Можна виділити три основні напрямки трансформації освітньої сфери при підготовці фахівців, яка має відбутися у XXI столітті:

- підготовка до життя у мінливому світі;
- підготовка до життя в інформаційній економіці;
- підготовка до життя в глобальному середовищі (у світі з системою глобальних зв'язків) [7].

Перший напрямок пов'язаний з високими темпами соціально-економічних трансформацій. За минуле століття періоди докорінних змін базових технологій і вироблюваної продукції скоротилися з кількох десятиріч до 1-2 років. Це обумовлює зміни базової освітньої парадигми, а саме: необхідно перейти від навчання знанням і навичкам до навчання здібностям навчатися і самоудосконалюватися.

Збільшення технологічних можливостей виробничих систем формувати різноманіття виробів зі стандартного набору вихідних матеріалів відкриває принципово нові можливості підвищення індивідуальних можливостей окремих виробничих систем і виконавців. Це диктує нові завдання системі освіти, що пов'язані з переходом від навчання стандартним знанням і навичкам до розвитку індивідуального потенціалу працюючих.

Інформатизація економіки також висуває нові вимоги до системи підготовки кадрів. Серед основних з них можна назвати:

- забезпечення переходу від навичок використання матеріальних засобів виробництва до навичок використання інформаційних засобів виробництва;
- навчання навичкам споживання інформаційних товарів;
- навчання основам інформаційної екології.

І, нарешті, глобалізація економіки обумовлює необхідність освоєння працюючими навичок використання міжнародних комунікаційних засобів, знання міжнародних стандартів і правил, іноземних мов і уміння

використовувати переваги міжнародного віртуального простору.

Засади професійно-технічної світи в Україні регулюються Законом України «Про професійно-технічну освіту» [21], відповідно до якого професійно-технічна освіта є складовою системи освіти України та представляє собою комплекс педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури. Професійно-технічна освіта здобувається у професійно-технічних навчальних закладах.

Професійно-технічне навчання передбачає формування у громадян професійних умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи чи групи робіт, і може здійснюватися у професійно-технічних навчальних закладах, а також шляхом індивідуального чи курсового навчання на виробництві, у сфері послуг.

Система професійно-технічної освіти складається з професійно-технічних навчальних закладів незалежно від форм власності та підпорядкування, що проводять діяльність у галузі професійно-технічної освіти, навчально-методичних, науково-методичних, наукових, навчально-виробничих, навчально-комерційних, видавничо-поліграфічних, культурно-освітніх, фізкультурно-оздоровчих, обчислювальних та інших підприємств, установ, організацій та органів управління ними, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників.

Відповідно до чинного законодавства, професійно-технічна освіта здобувається громадянами України в державних і комунальних професійно-технічних навчальних закладах безоплатно, за рахунок держави, а у державних та комунальних акредитованих вищих професійно-технічних навчальних училищах та центрах професійної освіти – у межах державного замовлення безоплатно, на конкурсній основі.

Громадяни, які мають базову загальну середню освіту, можуть

одночасно із набуттям професії здобувати повну загальну середню освіту у професійно-технічному навчальному закладі або в іншому навчальному закладі.

Професійно-технічна освіта може включати природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну і професійно-практичну підготовку, яка здійснюється в спеціалізованих навчальних кабінетах, аудиторіях, лабораторіях і провадиться у таких формах:

- різні типи уроків, лекція, теоретичний семінар, практичний семінар, лабораторно-практичне заняття тощо;
- індивідуальне заняття учнів, слухачів;
- виконання учнями, слухачами індивідуальних завдань (реферат, розрахункова робота, курсовий проект, випускна та проміжна етапна кваліфікаційна робота, дипломний проект);
- навчальна екскурсія;
- інші форми організації теоретичного навчання.

Професійно-практична підготовка проводиться у навчальних майстернях, на полігонах, на тренажерах, автодромах, трактородромах, у навчально-виробничих підрозділах, навчальних господарствах, а також на робочих місцях на виробництві чи в сфері послуг у таких формах:

- урок виробничого навчання в навчальному закладі;
- урок виробничого навчання на виробництві чи в сфері послуг;
- виробнича практика на робочих місцях;
- переддипломна (передвипускна) практика на виробництві чи в сфері послуг;
- інші форми професійної практичної підготовки [21].

Професійно-практична підготовка учнів, слухачів здійснюється у тісному поєднанні з виготовленням корисної продукції, наданням послуг, що оплачуються згідно з законодавством.

Закон також регулює питання участі підприємств, установ та

організацій у здійсненні професійно-технічної освіти. Так, підприємства, установи, організації незалежно від форм власності надають учням, слухачам професійно-технічних навчальних закладів робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої практики відповідно до укладених із професійно-технічними навчальними закладами договорів про навчально-виробничу практику. Типовий договір про навчально-виробничу практику та порядок надання робочих місць визначаються Кабінетом Міністрів України.

Керівники підприємств, установ та організацій несуть відповідальність за забезпечення належних умов праці та оплати праці учнів, слухачів на виробництві, дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії відповідно до укладених із професійно-технічними навчальними закладами договорів про навчально-виробничу практику.

Підприємства, установи, організації-замовники підготовки кваліфікованих робітників зобов'язані відповідно до укладених угод перераховувати кошти на зміцнення навчально-виробничої бази, безоплатно передавати для навчальних цілей професійно-технічним навчальним закладам приміщення, споруди, обладнання, техніку, інструменти, матеріали, енергоносії, науково-технічну інформацію, нові технології виробництва тощо, подавати консультаційну технічну і технологічну допомогу та можливість стажування на виробництві викладачам, майстрам виробничого навчання, інструкторам виробничого навчання, проводити роботу з професійної орієнтації молоді.

При цьому науково-методичне забезпечення професійно-технічних навчальних закладів повинно здійснюватися центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти та іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади, Національною академією наук України, національними галузевими академіями наук, науково-методичними та навчально-методичними установами, вищими навчальними закладами та закладами післядипломної освіти.

Зміст професійно-технічної освіти зумовлюється суспільними вимогами до рівня кваліфікації робітничих кадрів і визначається державними стандартами професійно-технічної освіти з кожної професії для підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах, зазначених у державному переліку професій.

За досягнення високих результатів у навчанні та оволодінні професією, спеціальністю, за активну участь у виробничій діяльності та за інші досягнення повинні застосовуватися різні форми морального та матеріального заохочення учнів, слухачів. З цією метою створюються фонди матеріального заохочення, які формуються за рахунок коштів бюджету, доходів від виробничої діяльності та залучення коштів підприємств, установ, організацій, громадян.

1.2 Теоретико-методологічні засади організації розвитку персоналу на підприємстві

Процеси інтеграції та глобалізації – виклики сьогодення – притаманні в тому числі й сучасному господарському комплексу України. Управління на рівні держави набуває соціально орієнтованого спрямування, в результаті чого людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Тож, найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, а саме, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення, підвищення ефективності діяльності підприємства від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій.

Досвід багатьох зарубіжних компаній за останні десятиріччя свідчить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі чинників, які

забезпечують конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Дослідження, проведені Світовим банком у розвинених країнах, переконливо довели, що основним джерелом зростання валового продукту є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту валового внутрішнього продукту (ВВП), тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП [22].

Формуються передумови для акумулювання в усіх сферах господарювання й ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів, носіями яких є працівники. Це стосується, в першу чергу, промислових підприємств, які до останнього часу домінують у нашій країні (в економіці України на частку промисловості протягом традиційно припадає близько 50% виробництва продукції, майже половина основних та обігових засобів, 40% зайнятих найманих працівників [39]).

В зв'язку з тим що в Україні започатковано розбудову вільної демократичної держави з соціально орієнтованою економікою, а Конституцією України заборонено використання примусової праці, поняття «трудові ресурси», практично втрачає своє економічне та соціальне значення. У цьому відношенні можна погодитися з думкою В.В. Онікієнко про те, що поняття «трудові ресурси» з відмовою від політики загальнообов'язкової зайнятості втратило свій економічний зміст. На зміну поняттю «трудові ресурси» прийшло поняття «економічно активне населення» [36].

Розглядаючи категорію «економічно активне населення», доцільно враховувати різницю між здатністю до праці та працею, тобто споживанням цієї здатності. Людина повинна мати певну кваліфікацію, щоб включитися до процесу виробництва чи надання послуг, перейти у нову якість – до розряду економічно активного населення.

В практичній діяльності економічні категорії «трудові ресурси» і «економічно активне населення» здебільшого знайшли своє застосування на макрорівні та на рівні регіонів (мезорівні). Водночас на рівні окремого виду

економічної діяльності та підприємства процес реалізації трудового потенціалу в основному здійснюється у формі категорій «кадри» та «персонал». Однак на даний час немає чіткого визначення понять «кадри» та «персонал» і вони, частіше за все розглядаються лише у статистичному або у функціональному аспекті, без їх прив'язки до інших категорій. Багато авторів свого часу ототожнювали ці категорії з поняттям «трудові ресурси».

Функціонування системи управління підприємством можливе лише за умови високого рівня кадрового потенціалу. Саме від трудових ресурсів залежить ефективне функціонування системи менеджменту. Також досить важливою умовою формування ефективної команди є постійний розвиток персоналу, зокрема підвищення кваліфікації.

Рівень кваліфікації персоналу повинен випереджати розвиток технології виробництва і системи організації виробничо-трудоного процесу. Чим вищий загальний рівень розвитку економіки, чим складніші завдання йому доводиться вирішувати, тим важливішою є потреба у трудових ресурсах високої кваліфікації.

Методологію організації системи підготовки кадрів на підприємстві можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання.

Сучасна вітчизняна практика господарювання підприємств промисловості свідчить про нестачу кадрів за окремими професіями, особливо робітничими, що знижує їх конкурентоспроможність в умовах невідповідності рівня підготовки кадрів, представлених на ринку праці, вимогам робочих місць, непривабливості робітничих професій, відсутності прив'язки професійної підготовки фахівців та спеціалістів до потреб суспільного виробництва.

Ці та інші обставини знижують загальну ефективність кадрового забезпечення та вимагають перегляду його методологічних засад.

Система підготовки кадрів, що виникла як відповідь на об'єктивну потребу суспільства у кваліфікованих робітниках і фахівцях, є однією з

найважливіших ланок освіти, активно впливає на розвиток науки, культури, матеріального виробництва.

Нині освіта виступає як найважливіша загальнолюдська цінність, визначає, в кінцевому підсумку, головний критерій суспільного прогресу – розвиток особистості. Тому держава не може залишити без уваги систему освіти, і зокрема професійну. Для реалізації своїх цілей вона проводить у цій області політику, яка залежить від потреб країни в певному рівні освіти і культури громадян, і водночас відображає стратегічні і тактичні завдання, групові інтереси різних верств населення та представляє їх у політичній системі партій і суспільних організацій.

Найгострішою впродовж ряду років проблемою промисловості є забезпечення галузі достатньою кількістю кваліфікованих робітничих кадрів. Хронічна нестача робітників і фахівців, високий рівень їх плинності негативно позначилися на темпах зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва.

Саме тому виникає потреба у постійному підвищенні результативності системи підготовки кадрів, враховуючи сучасні тенденції розвитку національної економіки. Підготовка кадрів – це багатоаспектний і безперечно складний процес, який має свої специфічні риси та закономірності, і ґрунтується на рішенні кадрових проблем та удосконалення вже існуючих і запровадженні абсолютно нових методів роботи на підприємстві.

Для забезпечення ефективного налагодження системи підготовки кадрів на підприємстві необхідно, щоб дана система відповідала ринковому механізму, тобто потребується безперервний моніторинг та аналіз розвитку та зміни ринкового середовища економіки.

Постійне зростання конкурентної боротьби, гонка за переоснащенням підприємства новими технологіями та забезпечення зростання економічного середовища підприємства зумовлюють необхідність формування та подальшого безперервного удосконалення системи підготовки кадрів як визначального фактора ефективної боротьби підприємства за «місце під

сонцем» у ринковому середовищі. Тобто система підготовки кадрів потребує постійного оновлення під впливом фактора часу, який відкриває нові більш ефективні методи управління працівниками, і відводить у минуле застарілі та непродуктивні концепції.

Важливим аспектом формування системи підготовки кадрів підприємства є те, що цей процес доцільно здійснювати у розрізі його суб'єктів, процесів та об'єктів.

Процес формування системи підготовки кадрів на підприємстві полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Процес удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Елементи системи розвитку персоналу підприємства	Комплекс заходів
У розрізі суб'єктів системи розвитку персоналу (керівників різних рівнів)	Необхідно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. У ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків
У розрізі процесів системи розвитку персоналу (технологій підготовки кадрів)	Необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з підготовки кадрів: документація по забезпеченню системи підготовки кадрів; забезпечення підприємств персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання та розвитку; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом
У розрізі об'єктів системи розвитку персоналу	необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємств

Усі процеси системи підготовки кадрів повинні виконуватись у чіткому та безпосередньому взаємозв'язку між собою, щоб взаємодоповнювати та підсилювати вплив одного процесу на інші, і на цілу систему управління персоналом підприємства загалом.

Таким чином, формування системи підготовки кадрів має відобразитися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах в системі принципів, ідеології, стилів управління, змінах в етикеті ділового спілкування та у системі духовних і моральних цінностей у трудовому колективі.

Така трансформація аспектів трудової діяльності, тобто зміна орієнтирів та мотивів праці призведе до більш налагодженої роботи колективу і підвищення продуктивності праці.

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу – це багатогранне й складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом з тим воно є вужчим у порівнянні з поняттям «гармонічний розвиток особистості».

Нетотожними є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу».

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним з результатів розвитку персоналу є винахідницька й раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального й морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або за її ініціативи та сприяння поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню

трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

У таких умовах розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність засвоєнням нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так і за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок звільнення з організації навчена особистість швидше знайде нову роботу, легше зможе організувати власну справу і в такий спосіб забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина в деяких випадках відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. У цьому разі виграє й суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у взаєминах з людьми. Як наслідок покращуються соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їхня вірність цілям і

стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом.

Завдання розвитку персоналу організації такі:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення [54].

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних

показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства [2].

Інвестиції в розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі групи:

- прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту й професійне навчання тощо);

- втрачені заробітки громадян під час навчання в закладах освіти, утрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

- моральні втрати працівників унаслідок втрати вільного часу, перенапруження та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки.

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. До прямих матеріальних вигод відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних вигод відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні вигоди охоплюють задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б дорівнює витратам [29].

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас простежується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

1.3 Характеристика кадрового потенціалу металургійної промисловості України

Сьогодні перед металургійною галуззю національної економіки України постає ціла низка проблемних викликів як з боку зовнішнього, надзвичайно складного ринкового оточення, так і з переліку внутрішніх, далеко не сьогодні сформованих проблем, які потребують нагальних кроків з їх вирішення заради збереження конкурентоспроможності металургійних підприємств.

Не вдаючись до деталізації цього переліку викликів і проблем, розглянемо найголовнішу і очевидну проблему незадовільного на сьогодні розвитку та підтримки конкурентоспроможності галузі. Ця проблема полягає в поступовому падінні якості і професіоналізму її людських ресурсів, незадовільних темпах відновлювання втрат людського та інтелектуального капіталів, зменшенні мотивації та наростанні демотиваційних процесів, про

що свідчать результати багатьох досліджень, анкетних опитувань і оцінок незалежних експертів.

Адже навіть для того, щоб утримати рівень якості і професіоналізму людських ресурсів металургійної галузі на рівні, відповідному вимогам постіндустріальної економіки, необхідні розробка і реалізація потужної програми кооперації підприємств галузі з галузевою наукою та орієнтованими на задоволення її потреб вищими освітніми закладами.

Забезпечення ж адекватних вимогам економіки знань необхідних змін у рівнях людського та інтелектуального капіталів людських ресурсів галузі є такою масштабною метою, яка потребує від керівництва галузі вироблення, прийняття і реалізації окремих стратегічних рішень щодо забезпечення інтелектоорієнтованого розвитку персоналу всіх її установ, організацій і підприємств. Однак, на жаль, в будь-яких галузевих документах подібні рішення щодо розвитку людських ресурсів галузі сьогодні просто відсутні.

Перехід України до соціально орієнтованої ринкової економіки супроводжується складними трансформаціями у всіх сферах суспільного буття, визначальними серед яких є соціальні, економічні, інституціональні, ментальні. Стратегічними цілями цих трансформацій виступають модернізація економіки на засадах інноваційної моделі розвитку та високий рівень життя населення і розвиток особистості. Однак результати реформування через складність, суперечливість, непослідовність та фрагментарність його здійснення, багатоаспектність впливу ендогенних та екзогенних факторів далекі від означених цілей. Промисловий комплекс, який разом з науковими дослідженнями і розробками справляв би позитивний вплив на техніко-технологічний розвиток інших сфер економічної діяльності, забезпечував споживчий попит населення, стимулюючи динаміку макроекономічних процесів, перебуває в занепаді [36].

Система підготовки кадрів для промислового комплексу, зокрема – для металургійної промисловості має свою специфіку, адже металургія традиційно вважається однією й найважливіших стратегічно важливих

галузей економіки.

Сучасним трендом в створенні якісної системи підготовки кадрів в практиці зарубіжних країн є залучення соціальних партнерів сфери бізнесу з метою розвитку професійно-технічної освіти. Цілями спільної роботи іноземних відомств з освіти та підприємницького середовища є створення сучасних освітніх стандартів для професійно-технічних (у першу чергу) спеціальностей, забезпечення виплати підприємствами учнівських стипендій, упровадження виробничої практики та посилення матеріально-технічної бази професійно-технічних навчальних закладів.

В країні вже є приклади успішної співпраці між будівельним бізнесом та професійно-технічними навчальними закладами, тому необхідно зробити цю роботу більш системною. Перше – це у розробці сучасних стандартів освіти, що відповідатимуть вимогам ринку праці. Друге – у створенні спільних навчально-практичних центрів за професійно-технічними спеціальностями. Зокрема, працювати з новими технологіями мають навчитися і виробничі майстри професійного навчання, що навчають своїх наступників [13].

У більшості європейських країн саме соціальні партнери відіграють важливу роль у розробці програм професійної освіти і в управлінні навчальними закладами. Залучення соціальних партнерів гарантує відповідність навчальних програм актуальним вимогам ринку праці, забезпечує ринок висококваліфікованими кадрами, а учням системи професійної освіти – безпроблемний перехід від навчання до працевлаштування. Це стимулює абітурієнтів йти навчатися на професійні спеціальності, адже в Україні зараз існує значний, невідповідний нашому ринку праці перекис на користь вищої освіти. За статистикою, в Україні лише 20% випускників ідуть у професійну освіту, а 80% – продовжують навчання у ВНЗ.

Основою ж функціонування будь-якого підприємства є саме його ресурсне забезпечення. І саме трудові ресурси більшою мірою, ніж інші

чинники виробництва, визначають стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Виходячи з цього, резерви людського чинника слід розглядати як головні резерви розвитку виробництва.

Зміст системи підготовки кадрів на металургійному підприємстві повинен складати:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, об'єму виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного і якісного складу кадрів;
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл і перепідготовка кадрів);
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці;
- оцінка діяльності і атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за наслідками праці і цінності працівника для підприємства;
- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості для реалізації набутих під час розвитку компетентностей на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування трудової кар'єри);
- міжособові відносини між працівниками, представниками адміністрації і суспільними організаціями;
- інтелектуальні цінності працівників;
- взаємини працівників, засновані на довірі, взаємній відповідальності, взаємодопомозі;
- об'єднання особистих цілей працівників з загальними цілями підприємства;
- діяльність багатофункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника.

Головною метою системи підготовки кадрів на металургійному підприємстві повинне вважатися забезпечення підприємства кадрами необхідної кількості і якості, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Реалізація зазначеної мети можлива лише при формуванні кадрового потенціалу відповідної якості. Розгляду питання кадрового потенціалу передуює дослідження трудового потенціалу, – категорії більш ємної, оскільки кадровий потенціал виокремлюється з трудового.

Оцінка історичного досвіду приводить до припущення, що обмеження можливостей людини в розвитку її активності, зниження рівня її відповідальності, відсутність інвестицій у людський капітал, обмежене стимулювання до вступу в соціальні контакти надалі приведе до зменшення прибутку підприємства, зниженню його конкурентоспроможності. Для запобігання цього в контексті концепції розвитку людини в суспільному виробництві необхідно сформулювати нові кадри, яким властиві такі основні риси:

- професійні можливості, навички й творчі здатності, які відображаються в умінні критично оцінювати досягнуті результати, бачити недоліки у власній діяльності та знати шляхи їх подолання, у бажанні постійно підвищувати свій рівень освіти та кваліфікації;

- економічне мислення, проявом якого є вміння знаходити оптимальні рішення для підвищення ефективності індивідуальної діяльності працівника, окремого підприємства, галузі й народного господарства; здатність бачити варіанти розвитку, орієнтація на найбільш раціональне використання існуючих ресурсів;

- рівень підготовки до здійснення організаційної й управлінської діяльності, що передбачає знання сучасних методів і форм організації праці, уміння ефективно організовувати роботу трудового колективу;

- психологічні якості, ознаками яких є цілеспрямованість, працездатність, успішність, психологічна стабільність [10].

Дослідження різноманітних підходів дозволяє зробити висновок, що з соціально-економічним розвитком суспільства зростає роль людини в суспільному виробництві. Людина вже не розглядається як ресурс, засіб для досягнення певної мети, вона стає основною рушійною силою підприємства. У сучасних умовах велике значення мають потреби людини, її індивідуальні особливості, рівень освіти, здібність до саморозвитку, наявність інтелектуального потенціалу, бажання вступати в соціальні контакти. У зв'язку з цим управління людськими ресурсами трансформується в управління людським і інтелектуальним капіталом, формування і ефективне використання якого стає стратегічно важливим моментом в діяльності будь-якого підприємства. А зростання ролі соціального капіталу в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що охопили світову спільноту, підвищує ступінь адаптації сучасних підприємств до зовнішнього середовища.

При цьому поняття кадрового та трудового потенціалів необхідно розрізняти, так само, як виробничий та економічний потенціал підприємства, кадровий потенціал працівника відображає його властивість забезпечити виконання конкретного завдання зі створення матеріальних або нематеріальних цінностей, чи певного обсягу робіт (послуг) в заданих умовах виробництва, пристосуватися до зміни умов та змінити вказані умови у процесі самовдосконалення [10].

Зокрема, кадровий потенціал працівника враховує:

- психофізіологічні властивості особистості, такі як вік, стать, стан здоров'я, працездатність, інші характеристики, обумовлені вимогами конкретного робочого місця;
- кваліфікаційні характеристики – рівень та профіль спеціалізації, якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку, інші показники, обумовлені рівнем складності роботи;
- соціальні характеристики – ціннісні орієнтації, інтереси, комунікабельність, дисциплінованість, усе що впливає на процес

виробництва, коли той вимагає координації спільних дій.

Визначення кадрового потенціалу передбачає використання різних підходів, починаючи з аналітично-розрахункового, притаманного соціології та психології, економіко-математичного моделювання, закінчуючи баченням безпосереднього керівника місця працівника в процесі виконання ним службових обов'язків.

Комплексний підхід, що передбачає використання всього необхідного спектру методів оцінювання потенціалу, дає можливість визначити кадровий потенціал як в контексті відповідності працівника вимогам робочого місця, посади, так і в межах можливого кар'єрного просування, зарахування до кадрового резерву, формування рольової структури групи та соціальної структури колективу.

Якщо оцінка трудового потенціалу передбачає визначення максимально наявних можливостей, здібностей та здатностей працівника до здійснення трудових функцій, то визначення рівня кадрового потенціалу дозволяє керівництву детермінувати місце людини в колективі, планувати потреби в межах всіх категорій персоналу, створювати позитивний морально-психологічний клімат в групі та ефективно реалізовувати проектний менеджмент, маючи можливості формувати дієві проектні групи; отримані знання про наявний рівень кадрового потенціалу дозволяють також використовувати компетентнісний підхід при формуванні кадрового складу, що має відповідати сучасним вимогам кадрового менеджменту.

Таким чином, сучасна система підготовки кваліфікованих кадрів на металургійному підприємстві має базуватися на об'єктивній оцінці кадрового потенціалу, що здійснюється на основі комплексного підходу та ураховує вимоги до компетентності – кількісні та якісні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. У 2018 році комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну рекордну суму в розмірі 3,2 млрд. гривень. Це на 28% (на 704 млн. гривень) більше, ніж у 2017 році (додаток Г).

Спеціалізація комбінату – високоякісний сталевий гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний лист, холоднокатаний рулон товщиною 0,5-8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, а також сталева стрічка і жерсть. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.

ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним на Україні підприємством з виробництва тонколистового прокату з нержавіючих і легованих сталей та консервної жерсті.

Продукція комбінату добре відома більш ніж у 100 країнах світу – Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир, США та інших (додаток Е). Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного,

сільськогосподарського, транспортного машинобудуванні, виробники побутової техніки.

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

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

Предметом діяльності комбінату є:

- виробництво та збут металургійної продукції;
- виробництво та збут будівельних матеріалів;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, товарів народного споживання і продуктів харчування;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- інвестиційна діяльність та ін.

ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює, розвивається і продовжує модернізацію з використанням сучасних прогресивних природоохоронних технологій. Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн. тонн агломерату, 4,2 млн. тонн чавуну, 4,07 млн. тонн сталі, порядку 3,7 млн. тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн. тонн холодного прокату.

У 2018 році вироблено 3600,2 тис. тонн чавуну, 3890,7 тис. тонн стали, 3367,9 тис. тонн прокату. Унікальне географічне положення дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги за рахунок близькості до постачальників сировини, водних та залізничних магістралей.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» наведена у додатку А.

Дослідивши організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь», можна сформулювати організаційно-управлінську структуру досліджуваного підприємства, яка представлена на рис. 2.1.



Рис.2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних

управління: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

Досліджуваний в ході виконання роботи структурний підрозділ підприємства – Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять:

- керівник проекту;
- головний фахівець з взаємодії з молоддю;
- управління організації та оплати праці;
- управління підбору, комплектування та розвитку персоналу;
- управління соціальної сфери;
- відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування;
- відділ взаємодії з персоналом;
- відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат «Металург», санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь», цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг».

Основними завданнями цієї дирекції є:

- формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, 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, обслуговування управління

підприємства, організація надання Товариству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території підприємства, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень;

- планування і здійснення заходів щодо забезпечення діяльності з торгівлі і громадського харчування; виробництва м'ясомолочних виробів;
- ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів;
- розвиток та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи з оздоровлення працівників Товариства і членів їх сімей.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на ПАТ «Запоріжсталь» – 13 955 осіб [12].

Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві складає 1 504 893,2 тис. грн. У 2018 році на ПАТ «Запоріжсталь» відбулося збільшення фонду оплати праці (+202 564,2 тис. грн. або +16,6%) відносно попереднього року за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 19,2% (+242 859,2 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 3,1 % (-40 294,8 тис. грн.) [12], яка в даний момент складає близько 11 тисяч гривень [40]. Також працівником комбінату надається безкоштовна медична страховка і медобслуговування, регулярне санаторне оздоровлення та інші соціальні пільги.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату направлено 5,7 мільярда гривень.

На ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджуються процеси безперервного вдосконалення. Серед реалізованих програм: «Бережливе підприємство», впровадження інструментів «5С», СПП – система подачі пропозицій.

Зокрема, в рамках роботи Системи подачі пропозицій щодо поліпшення виробництва, авторів раціональних ідей чекає винагорода. У 2018 році економічний ефект від СПП склав 215 млн. грн.

ПАТ «Запоріжсталь» сертифікований і регулярно підтверджує високу відповідність вимогам міжнародних стандартів по системах екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 (додаток Д).

У 2019 році комбінат рекордно знизив споживання природного газу у виробництві до 160 млн. м³, що на 22% (44 млн. м³) нижче показників 2018 року (204 млн. м³). У планах на майбутнє перехід з мартенівського способу виплавки сталі на конвертерний. Це дозволить досягти ще більш істотного енергозберігаючого ефекту.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: агломераційний цех (6 агломашин); доменний цех (4 доменні печі); мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат); цех підготовки складів; обжимний цех; цех гарячої прокатки тонкого листа; цех холодної прокатки № 1; цех холодної прокатки № 3 (дов. додаток Г).

Підсумки виробництва ПАТ «Запоріжсталь» станом на листопад 2018р. наведені в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Підсумки виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в листопаді 2019 р.

Найменування показника	Од. виміру	Жовтень 2018	Жовтень 2019	Жовтень 2019 до жовтня 2019
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	276,1	316,9	114,8
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	311,8	300,5	96,4
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	266,6	186,2	69,8

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається. З метою чого здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на кожній стадії виробництва, а також за якістю

сировини, що постачається, матеріалів та готової продукції.

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

За останніми опублікованими офіційними даними (на 2019 рік), власні основні засоби досліджуваного підприємства складають 16 217 464 тис. грн., з них власні – 16 133 443 тис. грн.; орендовані – 84 021 тис. грн. (табл. 2.2) [12; 40]:

Таблиця 2.2

Основні засоби ПАТ «Запоріжсталь» (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробничого призначення:	12707887	16117452	86902	84021	12794789	16201473
будівлі та споруди	4620899	5928500	0	0	4620899	5928500
машини та обладнання	7522328	9575349	0	0	7522328	9575349
транспортні засоби	406171	462519	86902	84021	4930735	46540
інші	108234	133694	0	0	108234	133694
2. Невиробничого призначення:	28141	15991	0	0	28141	15991
будівлі та споруди	13839	7374	0	0	13839	7374
машини та обладнання	2371	573	0	0	2371	573
транспортні засоби	3081	301	0	0	3081	301
Інші	1576	455	0	0	1576	455
Усього	12736028	16133443	86902	84021	12822930	16217464

Терміни та умови користування основними засобами (за основними

групами) складають: будівлі: 16-23 роки; виробниче обладнання: 7-9 років; транспортні засоби: 5-10 років; інструменти, прилади та офісне обладнання: 4-6 років; інше: 3-10 років.

Первісна вартість основних засобів: 16 210 946 тис. грн. Первісна вартість інвестиційної нерухомості: 6 518 тис. грн. Ступінь зносу та ступінь використання основних засобів не визначалися за відсутності офіційних даних та невідповідності темі дослідження.

Інформація про всі обмеження на використання майна ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про те, що на 31 грудня 2018 р. основні засоби, балансова вартість яких становить 3,916,992 тис. грн. передані у заставу для забезпечення банківських кредитів та позик. На 31 грудня 2018 р. основні засоби, балансова вартість яких становить 253,673 тисячі гривень передані у заставу для забезпечення банківського акредитиву на купівлю основних засобів.

Вартість чистих активів ПАТ «Запоріжсталь» станом на 2019 рік (відповідно до останніх оприлюднених даних) складає 10699830 тис. грн. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Вартість чистих активів ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн.)	15 657 806	10 699 830
Статутний капітал (тис. грн.)	660 920	660 920
Скоригований статутний капітал (тис. грн.)	660 920	660 920

При аналізі вартості чистих активів досліджуваного підприємства була використана методика розрахунку вартості чистих активів за попередній та звітний періоди відповідно до «Методичних рекомендацій щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств», затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 17.11.2004 р. N485 (з урахуванням змін показників фінансової звітності). Різниця між

розрахунковою вартістю чистих активів і статутним капіталом на кінець звітного періоду становила 14 996 886 тис. грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів та скоригованим статутним капіталом на кінець звітного періоду становить 14 996 886 тис. грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів і статутним капіталом на кінець попереднього періоду становить 10 038 910 тис. грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів та скоригованим статутним капіталом на кінець попереднього періоду становить 10 038 910 тис. грн.

Як висновок, можна стверджувати, що вартість чистих активів ПАТ «Запоріжсталь» більша від статутного капіталу (скоригованого), відповідно – вимоги п.3 ст.155 Цивільного кодексу України дотримуються.

Аналіз структури активів ПАТ «Запоріжсталь» проведений на основі офіційної фінансової звітності підприємства – основних фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» за останніми оприлюдненими даними (станом на 2019 р.) [12; 40] – наведено у табл.2.4:

Таблиця 2.4

Аналіз структури активів ПАТ «Запоріжсталь»

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютні відхилення (+/-)	Темп росту (%)	Темп приросту (%)
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	5 625	2 457	-3 162	43,6	-56,4
первісна вартість	5 625	2 457	-3 162	43,6	-56,4
накопичена амортизація	0	0	0	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1 176 196	1 455 736	279 540	123,7	23,7
Основні засоби:	12 816 426	16 210 946	3 394 520	126,5	26,5
первісна вартість	12 816 426	16 210 946	3 394 520	126,5	26,5
знос	0	0	0	0,0	0,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Інвестиційна нерухомість:	6 504	6 518	14	100,2	0,2
первісна вартість	6 504	6 518	14	100,2	0,2
Довгострокові фінансові інвестиції (участь в капіталі інших підприємств)	0	0	0	0,0	0,0
Інші фінансові інвестиції	1 356 701	1 128 608	-228 093	83,2	-16,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	628	48	-508	7,6	-92,4
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0,0	0,0
Гудвіл	0	0	0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	614	369	-245	60,1	-39,9
Усього за розділом I	15 362 695	18 804 682	3 441 987	122,4	22,4
II. Оборотні активи					
Запаси	3 080 833	3 627 615	546 782	117,7	17,7
Виробничі запаси	1 116 623	1 483 222	366 599	132,8	32,8
Незавершене виробництво	498 029	847 818	349 789	170,2	70,2
Готова продукція	1 453 502	1 295 411	-1 324 091	8,9	-91,1
Товари	12 679	1 164	-11 515	9,1	-90,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	2 885 184	5 353 147	2 467 963	185,5	85,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	65 006	20 066	-44 940	30,8	-69,2
з бюджетом	967 502	791 833	-175 669	81,8	-18,2
у тому числі з податку на прибуток	256	43	-213	16,8	-83,2
з нарахованих доходів	191	138	-53	72,3	-27,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	43 333	896 752	853 419	2 069,5	1 969,5
Гроші та їх еквіваленти	190 560	387 424	196 864	203,3	103,3
Готівка	16	14	-2	87,5	-12,5
Рахунки в банках	190 541	387 399	196 858	203,3	103,3
Витрати майбутніх періодів	124 001	201 580	77 579	162,6	62,6
Інші оборотні активи	33 573	8 560	-25 013	25,5	-74,5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Усього за розділом II	7 390 183	11 287 115	3 896 932	152,7	52,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	2 727	2 101	-626	77,0	-23,0
Баланс	22 755 605	30 093 898	7 338 293	132,2	32,2

Отримані в ході аналізу дані дозволяють провести детальний аналіз статей активу ПАТ «Запоріжсталь» з метою характеристики інших економічних показників досліджуваного підприємства (табл.2.5):

Таблиця 2.5

Детальний аналіз статей активу балансу ПАТ «Запоріжсталь»

Актив балансу	на початок періоду		на кінець періоду		Відхилення	
	грн.	у % до підсумку	грн.	у % до підсумку	грн.	у % до підсумку
1	2	3	4	5	6	7
Майно – всього, у тому числі:	22 755 605	100	30 093 898	100	7 338 293	-
I. Необоротні активи – всього	15 362 695	67,51	18 804 682	62,49	3 441 987	-5,02
Нематеріальні активи	5 625	0,04	2 457	0,01	-3 162	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	1 176 196	7,66	1 455 736	7,74	1 455 736	0,08
Основні засоби	12 816 426	83,43	16 210 946	86,21	3 394 520	2,78
Інвестиційна нерухомість	6 504	0,04	6 518	0,03	14	-0,01
Інші фінансові інвестиції	1 356 701	8,83	1 128 608	6,00	-228 093	-2,83
Довгострокова дебіторська заборгованість	628	0,00	48	0,00	-508	0,00
Інші необоротні активи	614	0,00	369	0,00	-245	0,00
II. Оборотні активи – всього	7 390 183	32,48	11 287 115	37,51	3 896 932	5,03
Запаси	3 080 833	41,69	3 627 615	32,14	546 782	-9,55
Виробничі запаси	1 116 623	15,11	1 483 222	13,14	366 599	-1,97

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Незавершене виробництво	498 029	6,74	847 818	7,51	349 789	0,77
Готова продукція	1 453 502	19,67	1 295 411	11,48	-1 324 091	-8,19
Товари	12 679	0,17	1 164	0,01	-11 515	-0,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	2 885 184	39,04	5 353 147	47,43	2 467 963	8,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	65 006	0,88	20 066	0,18	-44 940	-0,7
з бюджетом	967 502	13,09	791 833	7,02	-175 669	-6,07
у тому числі з податку на прибуток	256	0,01	43	0,00	-213	-0,01
з нарахованих доходів	191	0,00	138	0,00	-53	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	43 333	0,59	896 752	7,94	853 419	7,35
Гроші та їх еквіваленти	190 560	2,58	387 424	3,43	196 864	0,85
Готівка	16	0,00	14	0,00	-2	0,00
Рахунки в банках	190 541	2,58	387 399	3,43	196 858	0,85
Витрати майбутніх періодів	124 001	1,68	201 580	1,79	77 579	0,11
Інші оборотні активи	33 573	0,45	8 560	0,08	-25 013	-0,37
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	2 727	0,01	2 101	0,01	-626	0,00

З даних, отриманих в процесі аналізу стану активів ПАТ «Запоріжсталь», впливає, що за аналізований період майно підприємства значно збільшилося, темп зростання склав 132,2 %.

Це відбулося в основному за рахунок зростання оборотних активів, темп приросту яких склав 52,7%.

Збільшення грошових коштів на рахунках свідчить про зміцнення

фінансового стану підприємства.

Їх сума також є достатньою для погашення першочергових платежів.

Використовуючи аналітичне групування статей активу балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2019рр., побудуємо динаміку змін необоротних і оборотних активів підприємства за досліджуваний період на рис.2.2.

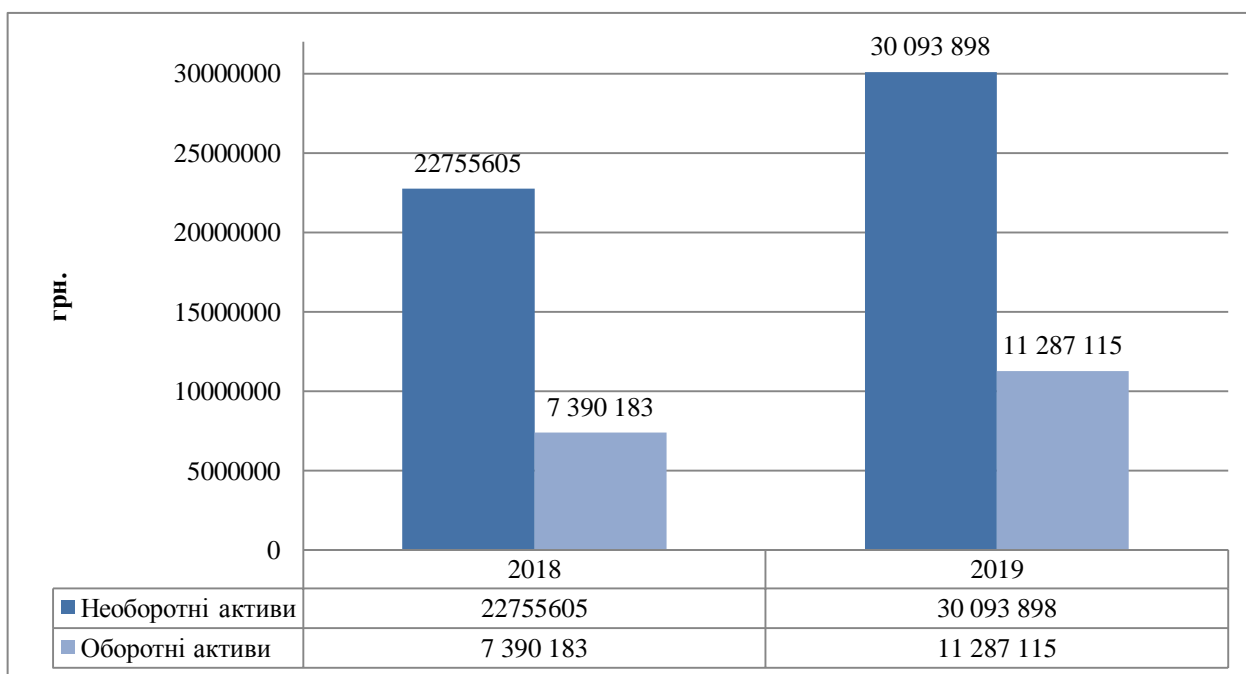


Рис.2.2. Динаміка необоротних і оборотних активів ПАТ «Запоріжсталь»

Якщо в активі балансу відображаються кошти підприємства, то в пасиві – джерела їх утворення. Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти воно має в своєму розпорядженні і куди вони вкладені.

Аналіз структури пасивів ПАТ «Запоріжсталь» проведений на основі офіційної фінансової звітності підприємства – основних фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» за останніми оприлюдненими даними (станом на 2019 р.) [12; 40] – наведено у табл.2.6:

Таблиця 2.6

Аналіз структури пасивів ПАТ «Запоріжсталь»

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютні відхилення (+/-)	Темп росту (%)	Темп приросту (%)
1	3	4	5		
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	660 920	0	100,0	0,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	7 501 790	9 800 502	2 298 712	130,6	30,6
Додатковий капітал	-55 461	-82 251	-26 790	148,3	48,3
Резервний капітал	506 200	506 200	0	100,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 086 381	4 772 435	2 686 054	228,7	128,7
Неоплачений капітал	0	0	0	0,0	0,0
Вилучений капітал	0	0	0	0,0	0,0
Інші резерви	0	0	0	0,0	0,0
Усього за розділом I	10 699 830	15 657 806	4 957 976	146,3	46,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1 956 757	1 273 399	-683 356	65,0	-35
Пенсійні зобов'язання	0	0	0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	564 060	741 223	177 163	131,4	31,4
Інші довгострокові зобов'язання	224 853	43 162	-181 691	19,2	-80,8
Довгострокові забезпечення	938 200	1 054 036	115 836	112,3	12,3
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0	0,0	0,0
Цільове фінансування	641	555	-86	86,6	-13,4
Благодійна допомога	0	0	0	0,0	0,0
Усього за розділом II	2 784 511	3 112 375	327 864	111,77	11,77
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1 776 610	2 690 828	914 218	151,5	51,5

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	28 122	18 589	-9 533	66,1	-33,9
за товари, роботи, послуги	5 925 169	5 679 226	-245 943	95,8	-4,2
за розрахунками з бюджетом	400 952	472 291	71 339	117,8	17,8
за у тому числі з податку на прибуток	367 686	430 701	63 015	177,1	17,1
за розрахунками зі страхування	15 646	10 950	4 696	69,9	-30,1
за розрахунками з оплати праці	37 201	45 754	8 553	123,0	23,0
за одержаними авансами	90 195	10 475	-79 720	11,6	-88,4
за розрахунками з учасниками	13 974	13 974	0	100,0	0,0
Поточні забезпечення	79 827	89 943	10 116	112,7	12,7
Доходи майбутніх періодів	420	419	-1	99,8	-0,2
Інші поточні зобов'язання	903 148	2 291 268	1 388 120	253,7	153,7
Усього за розділом III	9 271 264	11 323 717	2 052 453	122,1	22,1
Баланс	22 755 605	30 093 898	7 338 293	132,2	32,2

Отримані дані дозволяють провести аналіз вартості капіталу досліджуваного підприємства (табл.2.7):

Таблиця 2.7

Аналіз вартості капіталу ПАТ «Запоріжсталь»

Пасиви	на початок періоду		на кінець періоду		Відхилення	
	грн.	у % до підсумку	грн.	у % до підсумку	грн.	у % до підсумку
1	2	3	4	5	6	7
Джерела майна – всього	22 755 605	100	30 093 898	100	7 338 293	-
Власний капітал – всього	10 699 830	47,02	15 657 806	52,03	4 957 976	5,01
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	6,18	660 920	4,22	0,0	-1,96
Капітал у дооцінках	7 501 790	70,11	9 800 502	62,59	2 298 712	-7,52

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Додатковий капітал	-55 461	-0,52	-82 251	-0,53	-26 790	-0,01
Резервний капітал	506 200	4,73	506 200	3,23	0,0	-1,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 086 381	19,5	4 772 435	30,48	2 686 054	10,98
Позиковий капітал – всього	12 055 775	52,98	14 436 092	47,97	2 380 317	-5,01
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2 784 511	23,1	3 112 375	21,56	327 846	-1,54
Поточні зобов'язання і забезпечення	9 271 264	76,9	11 323 717	78,44	2 052 453	1,54

Використовуючи аналітичне групування статей пасиву балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2019рр. побудуємо динаміку змін власного і позикового капіталу ПАТ «Запоріжсталь» за аналізований період (рис.2.3.):

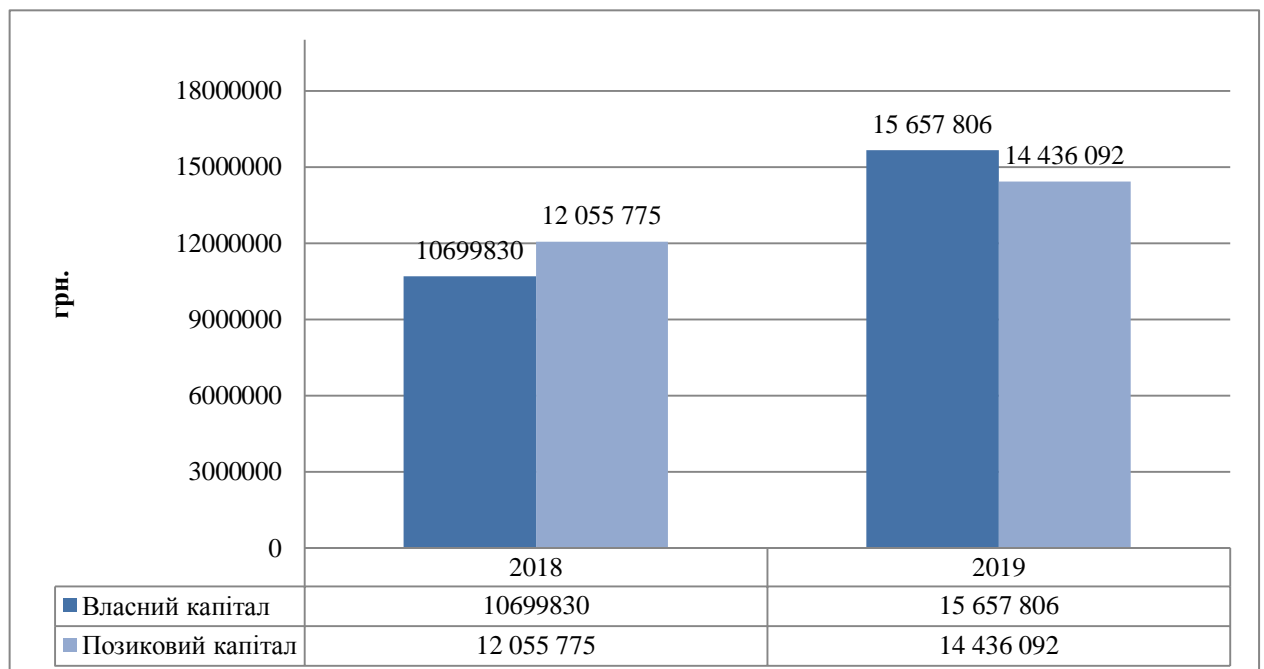


Рис. 2.3. Динаміка власного та позикового капіталу

На підставі аналітичного групування статей активу та пасиву балансу проведений аналіз фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь», який

послугував інформаційною основою для загальної характеристики виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Проведений аналіз характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, суть фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2019 рр. структурований у табл.2.8:

Таблиця 2.8

Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь»

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3
I. Фінансові результати		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	31 395 478	22 110 517
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23 582 269	16 272 604
Валовий прибуток	7 813 209	5 837 913
Інші операційні доходи	487 233	650 958
Адміністративні витрати	524 959	427 650
Витрати на збут	1 803 534	1 164 758
Інші операційні витрати	311 131	1 276 376
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5660818	3 620 087
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Інші фінансові доходи	5 873	2 050
Інші доходи	4 577	50 031
Фінансові витрати	3 376 174	2 357 943
Інші витрати	159 448	6 802
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 135 646	1 307 423
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-330 678	-186 812
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 804 968	1 120 611
II. Сукупний дохід		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	3 877 803	4 332 104
Інший сукупний дохід	-32 671	-115 638
Інший сукупний дохід до оподаткування	3 845 132	4 216 466
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-692 124	-759 851
Інший сукупний дохід після оподаткування	3153008	3 456 615

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Сукупний дохід – всього	4 957 976	4 577 226
III. Елементи операційних витрат		
Матеріальні витрати	21 709 534	14 884 830
Витрати на оплату праці	1 539 630	1 327 004
Відрахування на соціальні заходи	470 409	487 863
Амортизація	1 422 460	883 246
Інші операційні витрати	1 271 557	2 087 331
Разом	26 413 590	19 670 274
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій		
Середньорічна кількість простих акцій	2 643 681 779	2 643 681 779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2 643 681 779	2 643 681 779

Наявні дані дозволяють провести аналіз операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за аналізований період. Результати аналізу наведені в таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

Аналіз операційних витратах ПАТ «Запоріжсталь»

Елементи витрат	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Операційні витрати – всього	26 413 590	100	19 670 274	100
Матеріальні витрати	21 709 534	82,19	14 884 830	75,67
Витрати на оплату праці	1 539 630	5,83	1 327 004	6,75
Відрахування на соціальні заходи	470 409	1,78	487 863	2,48
Амортизація	1 422 460	5,39	883 246	4,49
Інші операційні витрати	1 271 557	4,81	2 087 331	10,61

Аналіз структури операційних витрат по економічних елементах показує, що вони складаються в середньому на 80% з матеріальних та прирівняних до них витрат (амортизація). Чинниками їх формування виступають норми витрат матеріальних ресурсів та ціни на них.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» надає можливість стверджувати, що для підвищення ефективності міжнародної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» необхідно підвищити ефективність експорту

та імпорту.

Метою аналізу ефективності експортних операцій є встановлення можливості підприємства продовжувати здійснювати дані операції, забезпечення прибутковості діяльності та ефективності прийняття відповідних рішень.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їх ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області управління.

Розглянемо методику аналізу ефективності експорту ПАТ «Запоріжсталь».

При експорті підприємство несе такі витрати, як собівартість експортованого товару, транспортні витрати та організаційні витрати.

Експортні витрати дорівнюють сумі собівартості товару, транспортних витрат та організаційних витрат. Експортний дохід підприємства від експорту товарів – це валютний виторг, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства.

У більшості випадків експортний дохід повинний бути представлений у гривневому еквіваленті.

Для того, щоб експорт товару був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати.

Природно, що чим більше цей показник, тим ефективніше розширення експорту розглянутого товару. Однак ця умова не є достатньою. Експорт товару доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від продажу товару усередині країни.

Внутрішній прибуток дорівнює внутрішньому доходу за винятком собівартості товару. Внутрішній дохід – це виторг від продажу товару, призначеного на експорт, усередині країни.

Валютний виторг від експорту товару розраховується за формулою [7]:

$$\text{Векс} = Q \cdot Ц, \quad (2.1)$$

де Q – обсяг експорту;

C – експортна ціна товару.

Витрати на експорт розраховуються за формулою:

$$Z_{\text{екс}} = C + T_{\text{р}}, \quad (2.2)$$

де C – собівартість товару;

$T_{\text{р}}$ – витрати на транспортування.

Показник абсолютного ефекту від експорту визначається наступним чином [7]:

$$E_{\text{абс}} = V_{\text{екс}} - Z_{\text{екс}}, \quad (2.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект від експорту;

$V_{\text{екс}}$ – валютний виторг від експорту товару;

$Z_{\text{екс}}$ – експортні витрати.

Для ухвалення рішення про реалізацію товару на зовнішньому ринку, необхідно розрахувати наступний коефіцієнт [7]:

$$K_{\text{Е}} = \frac{V_{\text{ЕКК}}}{Z_{\text{ЕКК}}} \quad (2.4)$$

де $K_{\text{Е}}$ – коефіцієнт ефективності експорту товару.

В даному показнику знаходить кількісне вираження величина валютного виторгу, що підприємство одержує в розрахунку на одиницю витрат при експорті. Очевидно, що якщо величина показника $K_{\text{Е}} > 1$, то експорт товару економічно доцільний, а якщо $K_{\text{Е}} < 1$, то експорт товару призведе не до додаткової економії, а до втрат.

Показники ефективності зовнішньоторговельної операції доцільно розрахувати перед укладанням зовнішньоторговельних угод, при плануванні зовнішньоторговельної діяльності, а також з метою оцінки ефективності

експортно-імпортних операцій за попередній період.

За формулою 2.1 розрахуємо валютний виторг від експорту продукції підприємства у 2019 р. (млн. грн.):

$$\text{Векс}_{2015} = 44,52 \cdot 0,25 = 11,13$$

Відповідний розрахунок проведемо для 2018 р.:

$$\text{Векс}_{2016} = 51,615 \cdot 0,31 = 16,00$$

За формулою 2.2 розрахуємо експортні витрати підприємства у 2019р. (млн. грн.):

$$\text{Зекс}_{2015} = (44,52 \cdot 0,165) + (44,52 \cdot 0,06) = 10,02$$

Експортні витрати ПАТ «Запоріжсталь» у 2018р. склали (млн. грн.):

$$\text{Зекс}_{2016} = (51,615 \cdot 0,172) + (51,615 \cdot 0,07) = 12,49$$

За формулою 2.3 визначимо абсолютний ефект від експорту у 2018 р.:

$$\text{Еабс}_{2015} = 11,13 - 10,17 = 1,11$$

Абсолютний ефект від експорту у 2019 р. на ПАТ «Запоріжсталь» склав:

$$\text{Еабс}_{2016} = 16,00065 - 12,49083 = 3,51$$

За формулою 2.4 коефіцієнт ефективності експорту у 2018р. складає:

$$K_E 2015 = \frac{11,13}{10,017} = 1,11$$

Відповідно, коефіцієнт ефективності експорту на ПАТ «Запоріжсталь» у 2019р. складає:

$$K_{E\ 2016} = \frac{16,00065}{12,49083} = 1,28$$

Систематизуємо отримані показники в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок ефективності експорту ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2018 рік	2019 рік
Обсяг експорту (млн. шт.)	44,52	51,615
Експортна ціна	0,25	0,31
Собівартість (грн.)	0,165	0,172
Витрати на транспортування	0,06	0,07
Валютний виторг від експорту (млн. грн.)	11,13	16,00
Експортні витрати (млн. грн.)	10,02	12,49
Абсолютний ефект від експорту	1,11	3,51
Коефіцієнт ефективності експорту	1,11	1,28

Як видно з представлених в таблиці 2.10 розрахунків, експорт був ефективним як в 2018 році, так і в 2019 році. В 2019 році коефіцієнт ефективності був дещо вищим.

Підвищення ефективності проведення зовнішньоекономічних операцій потребує вирішення питань на зовнішньому ринках:

- орієнтація з асортиментом продукції на відповідні ринки;
- нарощування обсягів доходів на ринках;
- підвищення конкурентоспроможності;
- нарощування темпів росту продуктивності праці працівників;
- зменшення собівартості продукції та її збут;
- ефективне використання фінансових ресурсів;
- одержання оптимального ефекту від використання прибутку

господарської діяльності.

В цілому можна констатувати, що досліджуваному підприємству ПАТ «Запоріжсталь» вдалося впоратися зі складною обстановкою останніх декількох років, спричиненою несприятливим економічним та політичним становищем в країні та забезпечити стабільний обсяг виробництва.

Тим не менш, низькі світові ціни на металопродукцію залишаються головним джерелом напруги. В аналізований період ціни на сталь досягли багаторічного мінімуму.

Падіння цін реалізації слідом за бенчмарками стало основним фактором зниження виручки, у той же час, комбінат зміг збільшити маржу за рахунок зміни географії продажів, що дозволило скоротити витрати на дистрибуцію. Крім того, падіння цін на вугілля і кокс, а також скорочення витрат на природний газ сприяли зростанню маржинальності.

За досліджуваний період ПАТ «Запоріжсталь» завершило кілька великих проектів з метою виведення процесу виробництва на більш екологічний рівень, підвищити продуктивність і забезпечити подальше зниження витрат.

У той же час для підтримки працездатності активів, підприємство продовжило проведення найбільш критичних ремонтів.

Проаналізувавши економічні показники, що характеризують діяльність досліджуваного підприємства ПАТ «Запоріжсталь», можна відмітити необхідність розробки стратегії підвищення ліквідності активів, яка буде спрямована на ріст вартості чистих активів (власного капіталу) як необхідної умови дотримання стратегічного напрямку по відновленню фінансової стійкості.

2.2 Дослідження кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетні завдання:

- Залучення кваліфікованої молоді;
- Забезпечення наступності фахівців;
- Вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- Створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- Вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- Підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Детальна структура дирекції з персоналу наведена на рис. 2.4.



Рис.2.4. Структура дирекції з персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

До основних задач відділу управління підбору, комплектування та розвитку персоналу відносять:

- створення системи підбору, комплектування та розвитку співробітників підприємства;

- розробка і вдосконалення правил, норм і вимог, що регламентують процеси виникнення, підбору і закриття вакансій підприємства;
- організація залучення, пошуку, відбору та найму персоналу з метою комплектування підприємства кадрами робітників та службовців необхідних спеціальностей і необхідної кваліфікації відповідно до заявок керівників структурних підрозділів;
- оптимізація штатного розпису підприємства та планування потреб в персоналі;
- розробка системи адаптації співробітників підприємства, відстеження термінів і результатів проходження випробувального терміну;
- розробка програм підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок персоналу підприємства у відповідності з цілями і стратегією підприємства і кадровою політикою.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників. Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

У 2019 році на «Запоріжсталі», в рамках програми з підвищення ефективності виробництва вперше стартував проект «Молоді лідери», в якому взяли участь 140 молодих співробітників комбінату. Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проекту молодь комбінату запропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства. У 1997 році МК «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу.

Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Наприклад, в 2019 році навчено 11 тис. 218 чоловік.

Навчання спрямоване в основному на придбання другої професії для самостійного усунення поточних неполадок, що виникають у процесі роботи обладнання, і на підвищення кваліфікації.

Успішне навчання персоналу забезпечують:

- висококваліфіковані викладачі теоретичного навчання з числа працівників комбінату;
- велика навчально-виробнича база;

З листопада 2012 року на підприємстві діє Програма по співпраці з навчальними закладами України. Вона спрямована на формування серед учнів шкіл, ліцеїв і коледжів розуміння престижності металургійних професій, орієнтацію кращих учнів на вступ до навчальних закладів за затребуваними на комбінаті спеціальностями. З 2013 року провідні фахівці і керівники ПАТ «Запоріжсталь» проводять майстер-класи для студентів запорізьких вищих навчальних закладів, на яких представники підприємства розповідають молоді про специфіку діяльності різних служб комбінату. У 2019 році в майстер-класах взяли участь близько 300 студентів. Також, підприємство бере участь в «ярмарках вакансій», які проводять в вузах для студентів і випускників.

Крім того, в декількох районах Запоріжжя сьогодні працюють представництва «Центру профорієнтації» комбінату, для учнів проводять екскурсії на підприємство, зустрічі з відомими металургами, керівництвом МК «Запоріжсталь». Так, у 2019 році на підприємстві побували близько 1550 учнів, студентів і викладачів вузів.

Щорічно близько 1500 студентів вузів, коледжів та учнів професійних ліцеїв проходять на підприємстві ознайомчу, виробничу та переддипломну практику. Учні коледжів і ліцеїв проходять практику на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують кваліфікаційний розряд і практичні навички роботи щодо своєї майбутньої спеціальності. Студенти виконують

курсів та дипломні проекти за темами, які пропонує комбінат «Запоріжсталь». Незважаючи на складну ситуацію з працевлаштуванням в Україні, комбінат продовжує надавати випускникам навчальних закладів робочі місця в основних виробничих цехах, управлінні залізничного транспорту та інших підрозділах. У 2019 році «Запоріжсталь» в рамках реалізації програми співпраці з навчальними закладами прийняв на роботу 208 випускників навчальних закладів. Щоб мотивувати отримати якісну освіту в галузі металургії і, слідуючи принципам соціальної відповідальності Групи Метінвест, підприємство в 2019 році надало фінансування на 30 іменних стипендій, в тому числі, 20 – для кращих студентів Запорізького національного університету, Запорізького національного технічного університету, Запорізької державної інженерної академії та 10 – для студентів Запорізького металургійного коледжу ЗДІА. Розмір стипендії становить 500 грн. (для учнів коледжу) та 700 грн. для студентів ВНЗ [40]. Партнерами ПАТ «Запоріжсталь» сьогодні є найвідоміші запорізькі та вітчизняні навчальні заклади (рис. 2.5.)

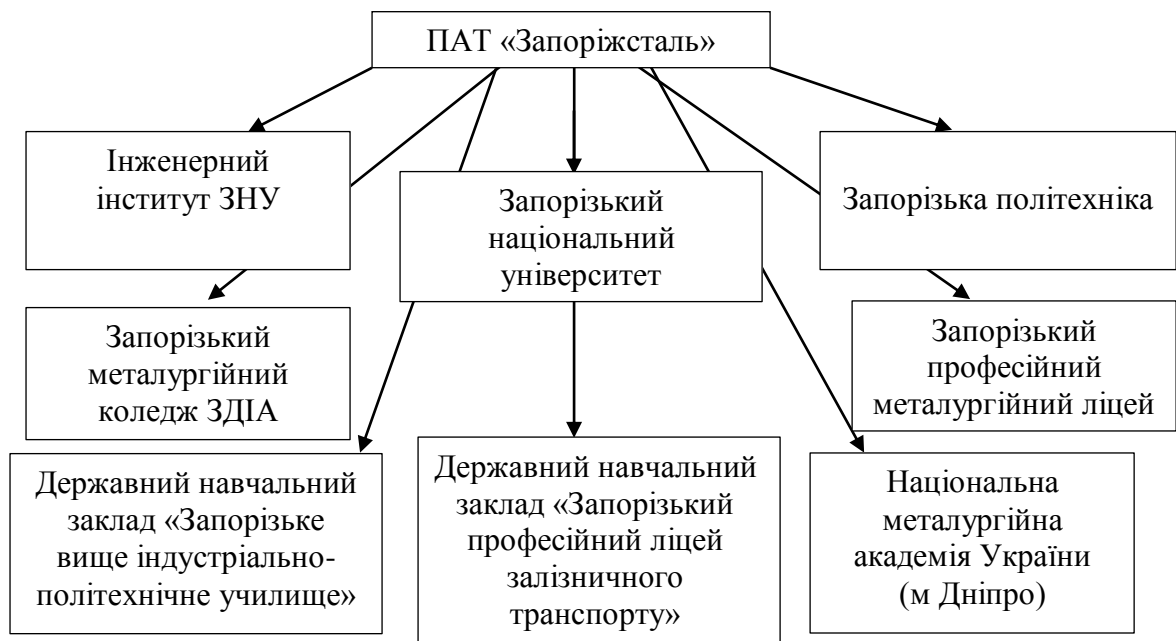


Рис. 2.5. Навчальні заклади-партнери ПАТ «Запоріжсталь»

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу, на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємства призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу. Практикується проведення корпоративних семінарів-тренінгів, і в першу чергу за програмами розвитку управлінських навичок керівників та резерву на їх посади. До навчання даної категорії персоналу залучаються провідні учбові центри регіону, зокрема, Запорізька державна інженерна академія, Запорізький національний університет, Запорізький національний технічний університет.

Навчання передбачає участь працівників в семінарах, тренінгах, забезпечення їх інформаційно-методичними матеріалами, тестування по результатам підготовки та одержання відповідних сертифікатів.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву. Для цього в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє Школа ресурсу кадрів, в якій у 2019 році пройшли навчання 51 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів, а за весь період роботи цієї школи с 2003 року підготовлено 1323 працівників комбінату.

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

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

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям.

Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти й науки України та вимог нормативно-правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки.

З 1997 року на ПАТ «Запоріжсталь» діє ліцензія Міністерства освіти й науки України на підготовку й підвищення кваліфікації робітників на виробництві, отримано декларацію відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки. Виробниче навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах.

За останніми оприлюдненими даними, в 2019 році пройшли навчання (підготовка й підвищення кваліфікації) 11218 працівників ПАТ «Запоріжсталь» [12].

З серпня 2012 року на підприємстві діє Програма безперервного вдосконалення. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається.

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні

рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Основні напрямки роботи:

- система преміювання по КПЕ, розроблена і впроваджена в підрозділах комбінату. Для підвищення ефективності система постійно вдосконалюється;
- переліки КППтО (контрольовані параметри технології та обладнання), розроблені для підвищення якості продукції;
- оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень, проведених у підрозділах комбінату;
- системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою коригувальних та попереджувальних заходів;
- система подачі пропозицій і робота команд безперервного вдосконалення;
- «Школа виробничих менеджерів» на базі відділу безперервного вдосконалення МК «Запоріжсталь»;
- «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці.
- Система безперервного вдосконалення на МК « Запоріжсталь » має ряд перспектив, серед яких:
 - Впровадження ТРМ – системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал. Це підвищить надійність обладнання;
 - Впровадження SMED – проведення переналагоджень обладнання з постійним підвищенням їх ефективності.

Ще більше, сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» переходить на якісно новий рівень навчання співробітників підприємства методології та інструментів Бережливого підприємства. 5 жовтня 2017 року на комбінаті відкрито інноваційний центр навчання «Кампус».

Для навчання в «Кампусі» були розроблені нові навчальні плани і

програми з урахуванням світового досвіду та інноваційних технологій, які підвищують ефективність діючої на комбінаті більш чотирьох років Системи безперервного вдосконалення.

«Кампус» – це корпоративний університет, в якому працівники зможуть навчитися практичному застосуванню інструментів «Бережливого підприємства», як одного із шляхів підвищення ефективності виробництва.

Центр розрахований на одноразове навчання 36 слухачів в день. За рік навчання в «Кампусі» пройшли близько 9 тисяч співробітників «Запоріжсталі» – від лінійного керівника до робітників.

Навчальна програма «Кампусу» включає в себе навчальні уроки по 9-ти інструментам бережливого виробництва в числі яких система 5С, усунення втрат, система подачі пропозицій, система швидкого реагування, ключові показники ефективності, інші. Навчання проходить в умовах максимально наближених до виробничого процесу, що дозволяє швидше адаптувати отримане знання до реального життя.

ПАТ «Запоріжсталь» є активним учасником різноманітних науково-освітніх форумів та семінарах. Так, 2-3 жовтня 2019 року Києві був проведений Міжнародний металургійний форум «Наука і інновації», організаторами якого виступила Група Метінвест спільно з Національною академією наук України і Смарт-Холдингом.

Досвід екомодернізації доменного виробництва «Запоріжсталі» викликав особливий інтерес учасників, так як при реконструкції ДП № 3 підприємством застосований комплекс інноваційних рішень, унікальних для України. Створення інтелектуальної моделі доменної печі, застосування технології лазерного сканування сегментів і великовузлового складання агрегату дозволили скоротити терміни реалізації проекту з 2 років до 8 місяців. Нова піч оснащена найсучаснішими системами аспірації, що дозволяє досягти параметрів по очищенню від пилу до 20 мг на кубометр.

14 вересня 2019 року «Запоріжсталь» взяв участь в круглому столі «ЕСОтрансформація – 2019: змінюватися щоб жити», присвячена

обговоренню питань промислової екології та шляхів їх вирішення, на якому було зазначено, що сьогодні «Запоріжсталь» – одне з небагатьох підприємств, що інвестує в екомодернізацію багатомільйонні інвестиції. З 2012 року ця сума переступила поріг в 7 млрд гривень, і програма по екологізації виробництва буде продовжуватися й далі.

Підсумком реалізації програми екологічної модернізації підприємства стала стійка тенденція скорочення викидів на тлі зростання виробництва.

Кадрова політика досліджуваного підприємства спрямована на залучення до виробництва молодих та перспективних кадрів. Так, у 2019 році підприємства Метінвесту в Запоріжжі – «Запоріжсталь», «Запоріжвогнетрив», «Запоріжжкокс» і Запорізький ливарно-механічний завод – працевлаштували 250 молодих фахівців [40].

Всього за останні п'ять років запорізькі підприємства Метінвесту працевлаштували понад 2000 випускників вищих і середніх навчальних закладів м. Запоріжжя.

Особливість підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві є те, що тут діє спеціальна програма стажування та адаптації молодих фахівців в умовах виробництва та система закріплення досвідчених наставників. Також на підприємствах реалізують комплекс навчальних та мотиваційних програм для підвищення професійних і особистісних компетенцій, розкриття науково-технічного потенціалу молодих фахівців і їх кар'єрного зростання.

Програма співпраці з навчальними закладами м. Запоріжжя передбачає профорієнтаційні зустрічі учнів і студентів з провідними фахівцями за напрямками, ознайомчі екскурсії. Також комбінат «Запоріжсталь» заснував іменні стипендії 30 кращим студентам Запорізького національного університету, Запорізького національного технічного університету, Запорізької державної інженерної академії та металургійного коледжу ЗДІА. На ці цілі комбінат направляє 230 тис. гривень.

Щорічно близько 2000 студентів вузів, учнів коледжів і професійних ліцеїв проходять на запорізьких підприємствах Метінвесту ознайомчу,

виробничу та переддипломну практики. З початку поточного року практику на підприємствах компанії пройшли понад 1000 студентів та учнів.

У першому півріччі 2019 року «Запоріжсталь» виконав всі 122 заходи, передбачені колективним договором на 2019 рік. Загальна сума фінансування соціальних зобов'язань колдоговору за перше півріччя 2019 року склала понад 180 млн. грн.

Сьогодні представники колективів ПАТ «Запоріжсталь» відзначають факти, що свідчать про неухильне надання всіх соціальних пільг і гарантій по Колдоговору: продовження програми «Робочий побут», оздоровлення працівників, підтримка ветеранів підприємства, розвиток культури і підтримка спорту, виплата всіх видів матеріальної допомоги співробітникам і ветеранам комбінату, надання адресної допомоги соціально незахищеним категоріям населення, пов'язаним з підприємством.

Результати соціально-кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» систематизовані в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11

Результати соціально-кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»
у першому півріччі 2019 року

Захід	Результат
Загальна сума фінансування соціальних зобов'язань	180 млн. грн.
Зростання заробітної плати	+20%
Сума премій працівникам – авторам кращих ідей щодо підвищення ефективності виробництва	близько 2 млн. грн.
Забезпечення якісного медичного обслуговування і страхування співробітників і ветеранів підприємства	12 млн. грн.
Оздоровлення працівників та їхніх дітей	2 500 чол.; 5 млн. грн.
Безвідсоткові молодіжні позики для молодих працівників	170 чол.; 1,2 млн. грн.
Стипендії кращим студентам запорізьких ВНЗ	30 чол., 230 тис. гривень.

Відмічено зростання заробітної плати на підприємстві в першому півріччі 2019 року у середньому на 20%.

Також в рамках мотиваційних проектів сума премій, що виплачуються щомісяця працівникам – авторам кращих ідей щодо підвищення ефективності виробництва, наближається до позначки 2 млн. грн.

На забезпечення якісного медичного обслуговування і страхування співробітників і ветеранів підприємства у 2019 році комбінат направив 12 млн. грн. У період літньої оздоровчої кампанії 2019 року комбінат оздоровив понад 2500 запоріжсталівців і їхніх дітей, направивши на ці цілі понад 5 млн. грн.

Особливу увагу на підприємстві приділено підтримці молоді, так як на комбінаті працює понад 5000 молодих працівників. В рамках соціальної підтримки молоді, за перше півріччя 2019 року 170 молодих працівників підприємства отримали безвідсоткові молодіжні позики на загальну суму понад 1,2 млн. гривень. Для молоді системно проводяться соціально-культурні заходи: конференції, огляди, конкурси, а також тренінги мотиваційні проекти, спрямовані на розкриття професійного та особистісного потенціалу.

За підсумками 2018 року колективний договір комбінату визнаний кращим серед підприємств Запорізької області, чисельністю понад 10 тисяч співробітників. Крім того, колективний договір «Запоріжсталі» тричі займав перші місця у всеукраїнському рейтингу – Конкурсі на кращий колективний договір серед підприємств гірничо-металургійного комплексу України [40].

2.3 Діагностика проблем системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Розвиток металургії України впродовж останніх років має стратегічне значення з огляду на її потенціал як важливого сектору внутрішнього виробництва, бюджетоутворюючої галузі та однієї із потужних експортоорієнтованих галузей економіки України. Саме тому питання

кадрового потенціалу вітчизняної металургійної галузі також набуває стратегічної важливості.

Нині світовий розвиток металургії формується під впливом переходу від переважного нарощення абсолютних обсягів виробництва до зниження питомого металоспоживання за рахунок випуску та використання металопродукції підвищеної якості. У металургії за останні роки сформувалися не тільки істотні передумови модернізації підприємств, а й ризики, які обумовлені кон'юнктурою світового ринку, зростанням вартості енергоносіїв, високою енергоємністю вітчизняних підприємств, посиленням протекціонізму на міжнародному ринку [9].

Металургійна промисловість є однією з провідних бюджетоутворюючих галузей української економіки, яка забезпечує значну частину валютних надходжень завдяки розвиненому експортному потенціалу: частка металургії у структурі українського товарного експорту у 2018 р. була найбільшою серед усіх галузей промисловості (24,8%); частка експорту склала 63,0% загального обсягу реалізованої продукції галузі. У рейтингу топ-10 експортерів за версією українського видання Forbes шість з десяти компаній представляють саме металургію [12].

Україна є нетто-експортером металургійної продукції – протягом 2011-2018 рр. сальдо зовнішньої торгівлі залишалося додатним. Проте аналіз динаміки зовнішньої торгівлі металургійною продукцією свідчить про катастрофічні втрати експортного потенціалу – обсяг експорту металургійної продукції у 2011-2018 рр. скоротився в 2,9 рази (табл. 2.12) [39].

Таблиця 2.12

Динаміка зовнішньої торгівлі продукцією металургійної промисловості,
2011-2018 рр.

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Експорт, млн. дол.	27594,0	12816,8	17272,6	22032,4	18825,7	17525,2	15229,0	9470,7
Імпорт, млн. дол.	6390,1	2676,6	4090,0	5588,7	5179,8	4953,2	3324,4	2004,2

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сальдо, млн. дол.	21203,9	10140,2	13182,6	16443,7	13645,8	12572,0	11904,6	7466,5
Коефіцієнт покриття експортом імпорту	4,3	4,8	4,2	3,9	3,6	3,5	4,6	4,7

Аналіз географічної структури зовнішньої торгівлі України металургійною продукцією 2011 та 2018 рр. свідчить, що перелік країн-партнерів України, на які припадають найбільші частки зовнішньоторговельних потоків, залишається незмінним: ключовими партнерами в експорті є Туреччина, РФ та Італія, в імпорті – РФ, Китай та Польща (табл. 2.13) [39].

Таблиця 2.13

Географічна структура зовнішньої торгівлі продукцією металургійної галузі
України

Експорт				Імпорт			
2011 рік		2018 рік		2011 рік		2018 рік	
країна	%	країна	%	країна	%	країна	%
РФ	14,2	Туреччина	14,7	РФ	43,6	РФ	23,7
Туреччина	11,0	РФ	12,4	Китай	10,3	Китай	17,7
Італія	6,5	Італія	10,9	Польща	7,5	Польща	9,8
США	4,9	Єгипет	10,3	Німеччина	7,3	Німеччина	8,8
Єгипет	3,8	Польща	4,7	Казахстан	5,1	Італія	3,9
ОАЕ	3,0	Болгарія	3,5	Туреччина	2,6	Туреччина	3,4
Йорданія	2,8	Ірак	3,5	Італія	2,6	Словаччина	2,7
Польща	2,7	Сауд. Аравія	2,9	Білорусь	2,0	Казахстан	2,2
Сирія	2,6	США	2,7	Інші країни	19,0	США	2,1
Болгарія	2,6	Нідерланди	2,3			Інші країни	25,7
Білорусь	2,6	Німеччина	2,1				
Казахстан	2,3	Інші країни	30,0				
Інші країни	41,0						

Проте частки цих країн у географічній структурі зовнішньої торгівлі металопродукцією зазнали істотних змін: частка РФ у експорті скоротилася з 14,2 до 12,4%, натомість частки Туреччини та Італії зросли з 11,0 та 6,5% до 14,7 та 10,9% відповідно. Важливими партнерами в експорті стали Єгипет,

частка якого зросла з 3,8 до 10,3%, та азійські країни – Ірак та Саудівська Аравія з частками 3,5 та 2,9% відповідно.

Ще вагоміші зміни відбулися у структурі імпорту металопродукції. Так, частка РФ у 2011-2018 рр. скоротилася з 43,6 до 23,7%. Натомість зросли частки Китаю та Польщі – з 10,3 та 7,5% до 17,7 та 9,8% відповідно. Сукупна частка ключових постачальників металургійної продукції в Україну з країн ЄС (Польща, Німеччина, Італія, Словаччина) у 2018 р. становила 25,2%.

Відповідно до останніх офіційних даних (за 2018р.), попри значний ступінь насиченості внутрішнього ринку вітчизняною продукцією його ємність залишається незначною, про що свідчить експортна орієнтація більшості провідних виробників металопродукції України, 40-90% обсягу реалізації яких становить експорт (табл. 2.14). При цьому виробничі потужності підприємств залишалися недозавантаженими [39].

Таблиця 2.14

Показники діяльності основних виробників металургійного комплексу
України

Назва компанії	Основна продукція	Обсяг реалізації, млн. грн	Частка експорту у реалізації, %	Чистий прибуток/ збиток, млн.грн	
		2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»	Чавун, сталь, феросплави, кокс, коксопродукти	23843,2	64,4	915,9	-1835,5
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	Чавун, сталь, феросплави	29498,5	43,0	453,6	-1585,9
ПАТ «Снакієвський металургійний завод»	Чавун, сталь, феросплави	12129,6	41,7	-390,6	-544,5
ПАТ «Харцизький трубний завод»	Труби, порожнисті профілі, фітінги зі сталі	714,4	89,0	434,8	-394,4

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	Чавун, сталь, феросплави	28498,1	н/д	1120,6	1805,0
ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»	Чавун, сталь, феросплави	7863,6	н/д	-20201,0	-23448,9
ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»	Чавун, сталь, феросплави	16596,6	91,4	-1868,3	-1389,5
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	Чавун, сталь, феросплави, кокс, коксопродукти	42952,1	н/д	-1180,5	1384,7
ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. Кузьміна»	Чавун, сталь, феросплави	6850,3	55,9	- 880,6	-706,6

Поточні можливості внутрішнього ринку металопродукції оцінюються експертами максимально в 10-11 млн т, що майже втричі менше порівняно з обсягами її експорту. В структурі внутрішнього споживання металопрокату найбільша частка належить власне металургії (35%), підприємствам машинобудування (20%), металосервісним центрам, підприємствам малого будівництва та приватним споживачам металообробної галузі (понад 18%), підприємствам будівельної галузі (5%), автомобілебудівній галузі (2%), виробникам будівельних матеріалів (1%) [47].

Низький попит на внутрішньому ринку пояснюється тим, що протягом останніх років відбулося падіння виробництва у галузях економіки, що формують основний попит на металопродукцію. Найглибше падіння було зафіксовано у машинобудуванні (за підсумками 2018 р. – 14,1%). Попит на металопродукцію у будівельній галузі скоротився внаслідок триваючого зменшення обсягів будівництва (у 2018 р. індекс будівельної продукції становив 87,7%), що вплинуло на обсяги внутрішнього споживання металу.

Ситуація на внутрішньому ринку погіршувалася внаслідок загострення збройного конфлікту на Донбасі, де зосереджена переважна більшість виробничих потужностей металургії. Наслідком пошкодження залізничних колій та транспортної інфраструктури в зоні проведення бойових дій стало ускладнення поставок основних сировинних матеріалів (коксівного вугілля, коксу, залізорудної сировини) та відвантаження готової продукції практично на всі металургійні та коксохімічні підприємства Донбасу. Так, обсяги реалізованої продукції металургійної галузі у 2018 р. порівняно з 2015 р. скоротилися у Луганській області на 62,6%, у Донецькій – зросли на 8,0%.

Падіння обсягів реалізації у Луганській області пояснюється втратою найбільших промислових потужностей – на непідконтрольній Україні території залишилися такі промислові гіганти як ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Алчевський коксохімічний завод», ПАТ «Стахановський завод феросплавів». Натомість зростання обсягів реалізації у Донецькій області обумовлено тим, що 70% металопродукції області виробляється двома металургійними комбінатами – ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» та ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», які продовжують функціонувати на контрольованій Україною території.

Наслідком такої ситуації стало критичне погіршення фінансового стану більшості підприємств галузі. Якщо у 2014 р. окремі підприємства, що входять до холдингу «Метінвест» (ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», ПАТ «Харцизький трубний завод», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»), отримали прибуток, то вже у 2015 р. лише два з найбільших металовиробників – ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМітгал Кривий Ріг» – залишилися прибутковими, тоді як переважна більшість підприємств отримали чистий збиток [39].

Тим не менш, потенціал галузі залишається значним і сформований не

лише інфраструктурою металургійних підприємств, значними обсягами природних запасів сировини, а й можливостями підвищення ефективності її функціонування. За оцінками експертів Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, найбільші резерви підвищення енергоефективності в чорній металургії знаходяться у виробництві чавуну та виробництві сталі. Причому перспективи інвестування лише у зниження енергоємності галузі становлять близько 200 млн грн [34].

При цьому профільне Міністерство економічного розвитку і торгівлі України визначає вагомою проблемою розвитку галузі саме зниження вартісних показників продукції через глобальну конкуренцію, валютне регулювання, повернення податку на додану вартість (ПДВ) і, відповідно, відсутність фінансування для просування експорту [33].

Зниження обсягів виробництва та структурні перетворення в поєднанні з погіршенням використання металургійних агрегатів призвели до зростання трудових витрат. Чисельність працюючих у металургійному комплексі зменшується поступово, у той час як зменшення обсягів виробництва становить в десятки разів вищі показники.

Досвід світової металургії свідчить, що скорочення зайнятості є неминучим і тільки за таких умов можна забезпечити виживання металургійної галузі [41].

Зниження чисельності працюючих на промислових підприємствах комплексу в наступні роки буде залежати від виведення з експлуатації зайвих виробничих потужностей та необхідності зниження собівартості продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Проблему використання чисельності звільнених необхідно вирішувати за рахунок наступних заходів на державному та регіональному рівнях:

- введення нових виробничих металургійних потужностей;
- створення наукоємних виробництв;
- диверсифікація виробництва, тобто розширення таких видів діяльності підприємств, як виробництво товарів народного споживання,

переробка відходів виробництва, проведення ремонтно-будівельних робіт, виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, надання різного виду послуг, будівництво житла та інші;

- виконання громадських робіт;
- вихід робітників на пенсію, в тому числі на дострокову;
- організація будівельних робіт під час реконструкції промислових підприємств;
- розвиток потужностей по виробництву товарів народного споживання.

Аналіз макроекономічних процесів на етапі реформування, що відбувається в Україні, свідчить про несистемність, фрагментарність, неузгодженість та недостатню продуманість трансформацій, що проявилось в різкому падінні виробництва, асиметрії розвитку окремих ринків, низьких соціальних стандартах рівня життя та надмірній поляризації доходів населення, деградації трудового потенціалу, деіндустріалізації економіки, формуванні однобокої структури експорту, в якій переважають сировинні ресурси і продукція низького технологічного ступеня обробки, гальмуванні процесів модернізації економіки та переходу її до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку.

З лібералізацією господарського життя проявилися такі системні проблеми, як відсутність практики конкурентних відносин та мотивації до підприємницької діяльності; розірвані виробничі цикли; структурні деформації; низькі доходи населення, а головне – низька ефективність суспільної праці.

Зараз є всі підстави вважати, що прийнята і реалізована в Україні модель дешевої робочої сили себе не виправдала і мала негативні наслідки, оскільки призвела до демотивації продуктивної праці, зубожіння більшості населення, звуження споживчого попиту, а отже, скорочення виробництва і вивільнення значної кількості працівників та посилення трудової еміграції. Необгрунтованою можна вважати і жорстку монетарну політику, що вже

традиційно впроваджується в країні з антиінфляційною метою і призводить до глибокого дефіциту обігових коштів, тривалих невиплат заробітної плати, кризи платежів в економіці, труднощів з наповненням державного бюджету, гіпертрофованості цін на кредитні ресурси тощо [36].

Особливості структури і динаміки інвестиційних процесів, трансформаційні зміни в суспільстві, розвиток ринкових форм господарювання, орієнтація на пріоритетний розвиток сфери послуг позначились на кількісних і якісних параметрах зайнятості населення. Як свідчить статистика, за період 2013 – 2019 рр., чисельність зайнятого населення в економіці країни скоротилася на 20,3%, а чисельність найманих працівників – майже наполовину (49,1%). Розрахунки показують, що скорочення зайнятості відбувалося за рахунок промисловості, сільського господарства, мисливства та лісового господарства [39].

Таку динаміку можна було б вважати прогресивною, якби розвиток цих галузей відбувався за рахунок технологічного прогресу і підвищення продуктивності праці, а не за рахунок занепаду і зменшення виробництва продукції кінцевого споживання. Наслідками вивільнення працівників було переміщення їх у сферу послуг. Так, чисельність зайнятих у торгівлі; ремонті автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку; готелях і ресторанах збільшилась за цей період на 54,8%; зайнятих операціями з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям – на 41,3%. У результаті ці види діяльності зконцентрували 29,5% зайнятого населення. Удвічі зросла зайнятість фінансовою діяльністю. Однак, якщо останнє супроводжувалось підтриманням і розвитком трудового потенціалу, то перші два види діяльності часто призводили до втрати його якісних характеристик.

Орієнтація розподілу і перерозподілу робочих місць не на інноваційні, а на екстенсивні фактори мала своїм наслідком те, що частка працівників найпростіших професій у складі зайнятого населення знижується майже в геометричній прогресії.

Деградацію трудового потенціалу країни посилює безробіття та прекаризація зайнятості, тобто поширення нестандартних і нестабільних її форм. Найбільш поширеними формами стали зайнятість без оформлення трудових відносин, аутсорсинг, надомна праця, дистанційна зайнятість, тимчасова, неповна зайнятість та ін.

За статистичними даними, без оформлення трудових відносин працювали майже 2 млн працівників, а на умовах неповної зайнятості – понад 0,5 млн осіб. Щорічний приріст місткості ринку послуг на умовах дистанційної зайнятості сягає 20-30%. Наявність атипових форм зайнятості ускладнює вирішення багатьох проблем гідної праці [17].

Однак слід визнати, що основним гальмом забезпечення якісного соціально-економічного розвитку є необґрунтована та неефективна державна політика доходів населення, зорієнтована на модель дешевої робочої сили та низькі соціальні стандарти, наслідками чого стали демотивація продуктивної праці, відплив кваліфікованих кадрів, екстенсивний характер використання виробничих потужностей та недостатнє інвестування у фізичний і людський капітал.

Мінімальна заробітна плата як важливий механізм реалізації соціальної політики держави та побудови моделі оплати праці в Україні не виконує належним чином цю функцію. Законодавчо визначений її рівень не може вважатися достатнім для виконання заробітною платою притаманних їй функцій стимулювання праці, розширеного відтворення робочої сили та підвищення якості життя працівників.

Це мало наслідком відплив висококваліфікованих робітників та фахівців з технічною освітою з промислового сектору, які разом з ученими продукують і реалізують технологічні інновації на виробництві, що цілком справедливо можна вважати втратами інтелектуального потенціалу країни внаслідок непослідовних ринкових реформ. Водночас сьогодні відмічається зростання попиту підприємств на працівників, які не потребують професійної підготовки.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати існування факту деформації попиту на ринку праці на сучасному етапі розвитку нашої країни, що характеризує орієнтацію роботодавців на використання дешевої робочої сили, несумісну зі стратегією прискореного інноваційного розвитку.

В таких умовах в рази підвищується значення формування якісної системи підготовки кадрів на підприємствах металургійної промисловості – стратегічно важливої галузі економіки країни – а також розроблення концепції її подальшого впровадження на вітчизняних підприємствах.

Сьогодні в нашій країні система підготовки кадрів ще не трансформувалася до реальних потреб сучасності і потребує змін. Україні потрібно вдосконалювати систему підготовки кадрів, оскільки економіка країни потребує висококваліфікованих кадрів.

Однією з головних проблем в цьому контексті сьогодні є слабка взаємодія системи професійно-технічної освіти із реальним сектором економіки.

Тож, уряду країни необхідно забезпечити чіткі вимоги до самої професійно-технічної освіти і створити умови, за яких людина, яка закінчує відповідний навчальний заклад, отримує необхідні знання, навички і може одразу прийти працювати в реальний сектор [14].

З іншого боку, треба дати можливість й реальному сектору економіки самому собі готувати кадри, тоді і якість їх буде високою. Тільки в тому разі, якщо саме власник підприємства усвідомить необхідність кваліфікованих кадрів, забезпечить на базі власного підприємства підготовчі курси на сучасному відповідному обладнанні із компетентними мастерами-викладачами, тільки тоді реальний сектор економіки почне розвиватися.

Скорочення чисельності персоналу не оминуло і досліджуване підприємство.

Динаміка чисельності працівників на ПАТ «Запоріжсталь» зазначена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка чисельності працівників на ПАТ «Запоріжсталь»

У 2016 році на підприємстві працювало 16 355 чоловік, поступово їх чисельність зменшувалась: у 2017 році вона вже склала 14 387 працівників, за останніми даними – у 2018-2019 рр. на підприємстві працюють приблизно 13 000 осіб.

В порівнянні з 2016 роком у 2017 чисельність працівників зменшилась на 13,7%. Такі показники свідчать про велику плинність кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за наступною формулою:

$$K_{пл} = \frac{X \cdot 100\%}{S}, \quad (2.5)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності;

X – загальне число звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, прогули, по судимості за звітний період;

S – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» у 2016р.:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{1708 \cdot 100\%}{16355} = 10,4\%$$

У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» склав:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{1968 \cdot 100\%}{14387} = 13,7\%$$

У 2018-2019рр. коефіцієнт плинності кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» дорівнює:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{1387 \cdot 100\%}{13000} = 10,7\%$$

Як бачимо, плинність за аналізований період є нерівномірною.

Для такого підприємства, як ПАТ «Запоріжсталь» нормою плинності кадрів є 5%.

Зайва плинність персоналу, за даними західних психологічних досліджень, негативно позначається на моральний стан працівників які залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації [5].

Проте, дещо меншою є різниця у відсотках зменшення штату працівників у наступному періоді – 2017-2019рр. – тут чисельність працівників зменшилася приблизно на 9,7%.

З цього можна зробити висновок, що ситуація має тенденцію до стабілізації.

Тим не менш, на підприємстві існують проблеми з плинністю кадрів.

Причинами високої плинності кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» вбачається не досить якісна система підбору кадрів, тому в подальшому її рекомендується вдосконалити.

На сьогоднішній день існує 2 джерела залучення персоналу (внутрішні та зовнішні), які представлені на рис. 2.7.

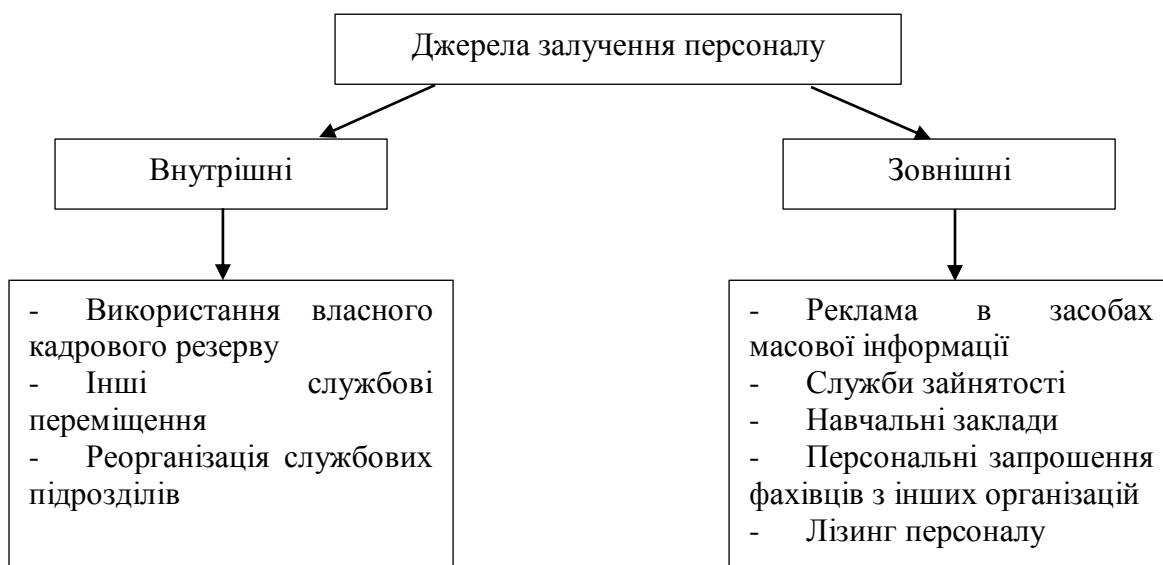


Рис. 2.7. Джерела залучення персоналу

Розглянемо використання зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», які зображені на рис. 2.8.

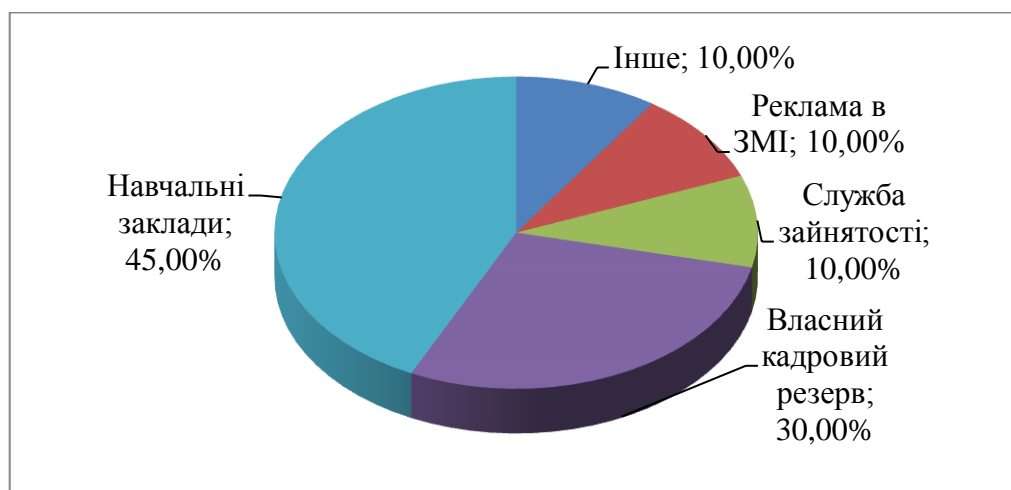


Рис.2.8. Джерела залучення персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Бачимо, що на підприємстві частіше використовується два методи: використання резерву і пошук майбутніх працівників у навчальних закладах, інколи використовується реклама у ЗМІ і служба зайнятості. Процедура відбору персоналу на підприємстві зображена на рис.2.9.



Рис.2.9. Процедура відбору персоналу на підприємстві
ПАТ «Запоріжсталь»

Проведений аналіз системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» виявив недоліки на певних етапах відбору претендентів. Відповідно, доцільно буде рекомендувати звернути увагу на удосконалення оцінки претендентів, а також запровадити пропоновані в дослідженні шляхи удосконалення системи підбору кадрів на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Концептуальна модель управління розвитком людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь»

На сучасному етапі розвитку суспільства конкурентоспроможна діяльність будь-якого підприємства чи організації можлива лише за умови ефективного формування, розвитку та управління використанням відповідними характеристиками їх персоналу. Важливим елементом успішної роботи з персоналом виступає вибір моделей його постійного розвитку для набуття професійних компетенцій, підвищення інтелектуального та креативного рівня працівників. Відповідно, можна вважати розвиток людських ресурсів необхідною складовою формування та удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на ПАТ «Запоріжсталь».

Сьогодні необхідно забезпечити формування нового, більш «зрілого» працівника, який не тільки стане активним співучасником створення матеріальних благ, але й знайде у своїй трудовій діяльності сенс життя, стане високорозвинутою благополучною особистістю.

Нинішні зміни, що відбуваються під впливом підвищення ролі економіки знань, викликають необхідність переоцінки ролі окремих факторів ефективної діяльності підприємств. Саме інтелект та професіоналізм персоналу стають домінуючими чинниками, від рівня яких залежить конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Основні завдання розвитку персоналу підприємств зводяться до таких:

- формування системного процесу удосконалення знань, умінь та навичок працівників через сукупність організаційних та соціально-

економічних заходів;

- планування та прогнозування розвитку персоналу та відповідних інвестицій для його забезпечення;
- засвоєння працівниками суміжних знань, умінь та навичок з метою взаємозамінності;
- налагодження якісного та неперервного зв'язку і комунікацій як між внутрішнім персоналом, так і між персоналом підприємств-суміжників;
- мотивація персоналу до ефективної колективної праці з одночасним використанням індивідуальних здібностей працівників;
- вивчення досвіду інших підприємств з питань розвитку персоналу, а також узагальнення власного досвіду;
- запобігання конфліктам та створення на підприємстві сприятливого соціально-психологічного клімату для індивідуального та колективного розвитку;
- розробка системи моніторингу конкурентоспроможності як окремих фахівців, так і відповідних колективів.

Як видно із наведених вище завдань, значна їх кількість стосується професійного розвитку окремих колективів (груп, команд), оскільки у вищих навчальних закладах акцент в основному робиться на індивідуальній підготовці. Тому на порядку денному одним із першочергових завдань для ПАТ «Запоріжсталь» є пошук новітніх теорій, методів та засобів розвитку людського потенціалу вже на етапі їх трудової діяльності.

Слід зазначити, що нині розвиваються нові напрями теорії управління. На зміну кібернетичному підходу, який «примушує» систему переходити до нового стану, приходить синергетичний підхід, що створює сприятливі умови для досягнення майбутнього бажаного стану системи найбільш ефективним способом в результаті колективного усвідомлення та самоорганізації.

У процесі управління розвитком персоналу підприємств необхідно гармонізувати і належним чином виконувати ряд функцій на відповідних рівнях. Доцільно виділити три рівні управління в цьому аспекті (рис. 3.1.).

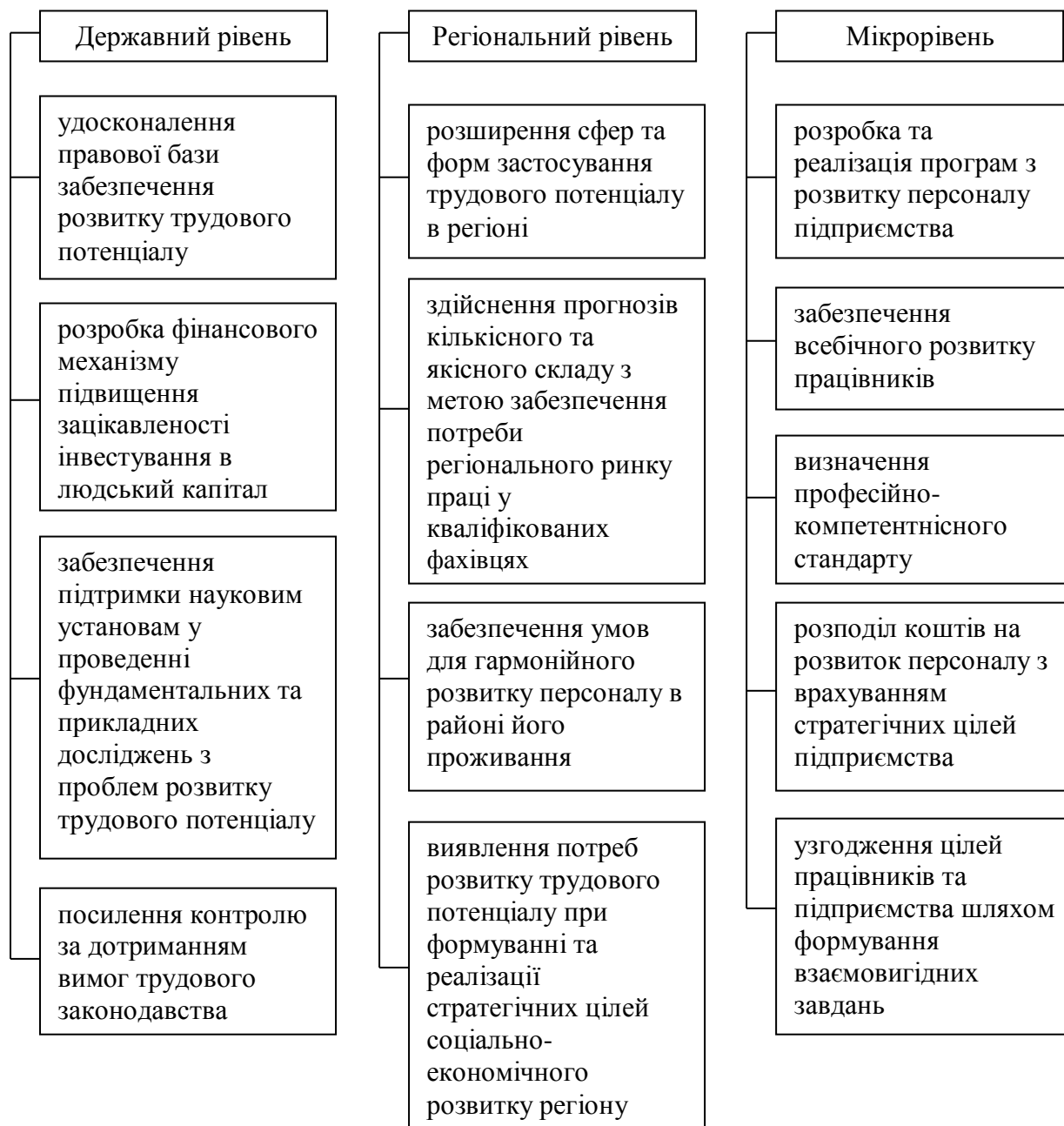


Рис.3.1. Перелік основних функцій забезпечення розвитку персоналу на відповідних ієрархічних рівнях

Для досягнення бажаного соціально-економічного результату необхідно забезпечити комплексне виконання цих та інших функцій, а також використання різних методів управління розвитком колективу підприємства.

Серед методів можна виділити: економічні, організаційні, виховні, соціально-психологічні. Економічні методи дають можливість створити

ситуацію, яка дозволяє працівникам задовольнити свої потреби, інтереси та забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості в процесі всебічного розвитку особистості. Організаційні методи відіграють роль механізму використання економічних методів та проявляються здебільшого у формі організаційного проектування, організаційного регламентування та організаційного нормування. Виховні методи – це переконання працівників у потребі їхнього розвитку, творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці. Саме переконання як метод впливу на свідомість працівників має здійснюватися не як монолог, а як діалог, ґрунтуватися на доказах, а не на декларації.

Формування та подальший розвиток системи підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не суперечитиме законам психології. Про працівника треба багато знати, щоб вміти на нього впливати. Серед основних соціально-психологічних методів можна виділити наступні: зміни соціального статусу професії, особистого прикладу, соціальної профілактики, захисту соціальних інтересів, психологічного спонукання, формування соціально-психологічних відносин, формування колективів (груп, команд), гуманізації праці. Однак необхідно зауважити, що спішне використання цих методів потребує проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення реальної картини потреб працівників.

Для забезпечення якісного процесу підбору кадрів і подальшого успішного управління розвитком колективу на ПАТ «Запоріжсталь» загалом, необхідно розробити інструментарій оцінювання, адже результати оцінювання використовуються для вирішення багатьох завдань. Важливо, щоби система отримала загальне визнання. Адже якщо у процесі оцінки методи надто складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження такої системи оцінювання, найімовірніше, наштовхнеться на опір. На рис. 3.2. представлені пропоновані три групи показників оцінки розвитку та ефективності використання персоналу.



Рис.3.2. Показники оцінювання розвитку та ефективності використання персоналу підприємства

Таким чином, рекомендації до підвищення інтелектуального рівня кадрового складу на ПАТ «Запоріжсталь» як необхідної складової формування якісної системи підготовки кадрів з метою підвищення ефективності підприємства, зумовлюють необхідність пошуку інтерактивних

методів навчання, що надали б можливість за наявних фінансових ресурсів та обмеженого періоду забезпечити набуття персоналом нових професійно важливих якостей в контексті досягнення спільних цілей – як особистого розвитку своїх здібностей і постійного розширення можливостей, так і соціально-економічного розвитку підприємства загалом.

За результатами розглянутих під час дослідження методик, а також відповідно до пропонованих в результаті дослідження шляхах вдосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь», було структуровано інструментарій з підбору та розвитку людських ресурсів на підприємстві, який може бути запроваджений на ПАТ «Запоріжсталь» в процесі підготовки кадрів. Результати дослідження представлені в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Характеристики сучасних технологій з розвитку людських ресурсів

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційні аудиторні форми			
Семінар	Seminarium – лат., форма навчально-практичних занять, за якою учасники обговорюють повідомлення, доповіді і реферати, виконані ними за результатами навчальних або наукових досліджень під керівництвом викладача, який виступає координатором обговорення, спрямованого на формування навичок професійної полеміки, усвідомлення і закріплення матеріалу	Активний діалог між учасниками і викладачем, який дозволяє розглянути матеріал з різних сторін, співвіднести його з досвідом і знаннями, вже наявними у слухачів	Проводиться у відносно невеликих групах по 8-25 осіб, висока залежність від досвідченості та комунікабельності ведучого семінару

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Тренінг	Training – англ., процес модифікації відношення, знання чи поведінкових навичок у формі активного навчання, зазвичай спрямованого на комплексне засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, формування необхідних здібностей, виявлення і вироблення способів подолання типових труднощів	Аналіз і корекція через вправи неефективних моделей поведінки, формування ряду особових навичок, добування «суб'єктивної істини»	Низька ефективність використання отриманих знань, необхідність посттренінгового супроводу для закріплення і посилення тренінгових ефектів
Кейсінг	Case method, case-study – англ., техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, які слід проаналізувати, розібратись в суті проблеми, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них	Актуальність розв'язуваних проблем і їх тісний зв'язок з професійним досвідом учасників, висока мотивація і активність учасників	Можливість не досягнути бажаних результатів, якщо учасники не володіють необхідними знаннями та досвідом, обговорення може вимагати надто багато часу
Наставництво			
Коучінг	Coaching – англ., мистецтво сприяння підвищенню результативності, навчання і розвитку однієї людини завдяки реалізації програм коучінгу іншою (coach) – більш досвідченою і кваліфікованою	Навчання «сам на сам» із коучером, формування індивідуального графіка навчання та програми тренінг-курсу, враховується темп розуміння, сприйняття і практичного засвоєння інформації	Послуги коучера є доволі дорогими; вимагає багато часу і терпіння, ефективність наряду залежить від взаємопорозуміння та компетентності консультанта

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Менторінг	Mentoring – англ., метод навчання і розвитку персоналу, при якому більш досвідчений працівник (mentor) ділиться власними знаннями із своїм підопічним (mentee, protégée) протягом певного часу, допомагаючи менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психо-логічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі	Акумуляування специфічного досвіду і технологій з подальшою передачею; короткостроковість і «точкове потрапляння» в необхідні навички	Суттєво, щоб ментори та їхні учні підходили за особистісним, підсвідомим і цільовим критеріями
Тьюторінг	Tutoring – англ., супровід і підтримка тьютором (tutor) індивідуальної навчальної програми підопічного з врахуванням його особистості, життя і поведінки, основною метою яких є установка на його самоосвітню діяльність, надання інформаційної і психологічної підтримки, орієнтування на дослідницьку діяльність шляхом консультування	Побудова індивідуальної освітньої траєкторії, врахування досвіду і особистісних особливостей учнів	Пряма залежність від професіоналізму тьютора, викладач повинен володіти неабиякими знаннями в галузях педагогіки і психології

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Баддінг	Buddying – англ., партнерське керівництво, підтримка, допомога і захист однієї людини іншою з метою досягнення результатів і цілі через передачу одна одній навчальної та розвиваючої інформації, забезпечення об'єктивного і достовірного зворотного зв'язку при виконанні завдань і освоєнні нових навичок з виконання поточних професійних обов'язків	Рівні права учасників, отримання об'єктивної інформації про роботу, виявлення точок зростання, покращення навичок міжособистісної взаємодії	Вимагає абсолютно чесного, об'єктивного і неупередженого зворотного зв'язку
Шедоуінг	Shadowing – англ., «буття тінню» – дає можливість розвитку шляхом постійного слідування, спостереження і розмов з особою, яка виступає прикладом для наслідування в процесі освоєння нових професійних навичок і кваліфікацій	Простота, економічність, прискорений процес адаптації робітника до нового виду діяльності через «занурення» в реальні умови	«Ми вчимося, коли ми спостерігаємо»
Секондмент	Secondment – англ., процес тимчасового переведення особи від виконання нею її звичних обов'язків на інше робоче місце, в результаті чого вона набуває нових навичок і знань	Динамічний особистісний розвиток співробітників, удосконалення та поліпшення командної роботи	Наскільки болісно пройде адаптація до нового робочого місця і повернення на своє

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Навчання дією	Action-learning, doing by learning або learning by doing – англ., метод навчання, в якому суміщаються реальна робота та освоєння необхідних для її виконання знань і навичок	Ідеальне навчальне середовище, самостійність у формуванні власних знань і досвіду	«Не варто повністю переймати чужий досвід»
Ігрове навчання			
Ділові ігри	Busines-games – англ., технологія, яка дозволяє створити максимально наближену до реальності ігрову ситуацію та запропонувати і реалізувати в її умовах різні варіанти та сценарії розвитку подій, що забезпечує засвоєння навичок на більш глибокому рівні	Висока мотивація, емоційна насиченість процесу, підготовка вміння застосовувати отримані знання	Висока трудомісткість і напруженість для наставника, елементи театральності, неможливість оперативної заміни керівника
Метафоричні ігри	Робота учасників спрямована на вироблення нових форм діяльності, нових способів розв'язання проблемних ситуацій з використанням казок, приповідок, легенд, які за аналогією передають проблематику метафор та реальних проблем	Активізація творчих здібностей, зняття блоків і стереотипів, зниження тривожності щодо результату	Висока трудомісткість і напруженість для інструктора, елементи театральності
Інтелектуальні ігри	Грунтуються на активному застосуванні інтелекту і/або ерудиції всіма учасниками з одночасним нарощуванням їх інтелектуального потенціалу	Пропагування наукових знань та розвиток інтелектуальних і пізнавальних можливостей	Значна вартість послуг наставника

З метою підвищення рівня якості процесу підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно рекомендувати впровадження сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій з розвитку людських ресурсів, які структуровані в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Характеристики сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій
з розвитку людських ресурсів

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

Продовження таблиці 3.2

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

Таким чином, відповідно до розроблених рекомендацій, на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно вводити більш сучасні організаційні форми забезпечення навчання і розвитку персоналу підприємств з метою удосконалення системи підготовки кадрів (у першу чергу – організаційно-управлінської структури) та, як наслідок, – підвищення ефективності підприємства в цілому. До того ж, пропоновані заходи можуть реалізовуватись в тому числі й за рахунок внутрішніх ресурсів:

- залучення менеджерів-коучів, -тьюторів, -бадді та ін.;
- організація семінарів, тренінгів за внутрішніми розробками;
- впровадження менеджерів-тренерів;
- організація корпоративних університетів, корпоративних навчальних центрів і шкіл,
- підвищення кваліфікації кадрів на базі традиційних державних і приватних університетів, інститутів, академій;
- залучення до процесу підготовки кадрів новітніх бізнес-шкіл і бізнес-майстерень, тренінг-центрів, тренінгових агентств і компаній тощо.

3.2 Моделювання системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» через залучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу

У сучасних нестабільних умовах розвитку України на ринку праці склалась доволі складна ситуація: при високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Виникає необхідність в активному розвитку ринку праці. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці, який називається рекрутинг персоналу. Однак сучасний український рекрутинг значно відстає за якістю підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці недостатньо використовує можливості агентств для пошуку й підбору персоналу.

Шляхом розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із засобів набору персоналу, коли

підприємство намагається заповнити вакантну позицію, вибираючи із уже наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу внутрішньому рекрутингу над зовнішнім, оскільки на великому підприємстві працює безліч співробітників із різним рівнем кваліфікації, знаннями й особливими характеристиками, що обумовлює наявність вибору у керівника. Проте внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками. Для успішної реалізації внутрішнього рекрутингу має бути декілька складових: позитивна репутація підприємства як працедавця; висока динаміка розвитку бізнесу; корпоративна культура.

Таким чином визначається необхідність аналізу тенденцій і проблем та пошук перспективних напрямів розвитку внутрішнього рекрутингу на ринку праці в Україні.

Під час дослідження системи підбору кадрів на Пат «Запоріжсталь», було також проаналізовано відповідний зарубіжний досвід, зокрема досвід рекрутингу персоналу на прикладі провідних країн: Японії, США, Франції.

Аналіз кадрової політики провідних країн світу показав, що перенесення однієї моделі управління персоналу будь якої країни в економіку іншої країни, без урахування її специфічних умов, не дає очікуваного результату.

Необхідно врахувати такі важливі чинники, як: соціокультурний, психологічний, геополітичний і, звичайно, економічний. Впровадженню зарубіжного досвіду повинна передувати низка перетворень і трансформацій, а саме: впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, метою якої повинно стати не виявлення недоліків працівника, а виявлення й аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення; формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта; підвищення трудової та соціальної активності працівників через використання й удосконалення організаційно-економічних і морально-психологічних стимулів; забезпечення

цілеспрямованої роботи з керівними кадрами та резервом на просування, основою якої повинні стати планування ділової кар'єри, раціональна ротація керівників та спеціалістів, навчання на спецкурсах і стажування на відповідній посаді.

Дослідження системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» призвело до висновку необхідності розширення методів та способів залучення персоналу. Так, пропонується застосовувати наступні джерела набору персоналу:

Внутрішні:

- просування по службі своїх працівників (кар'єрний зріст);
- сумісництво та суміщення професій;
- підготовка працівників без відриву від виробництва;
- регулярне інформування колективу про вакансії;
- залучення молоді, яка успішно пройшла стажування;
- розміщення оголошень про вакансії на дошках оголошень;
- пряме звернення до працівників щодо рекомендацій на роботу друзів чи знайомих;

Зовнішні:

- співробітництво з центрами зайнятості;
- укладення договорів з біржами праці;
- співпраця з комерційними кадровими агенціями;
- співробітництво з міжнародними фірмами;
- укладання контрактів з навчальними закладами;
- оголошення в пресі та періодичних виданнях;
- розміщення інформації через радіо, телебачення;
- розміщення вакансій у мережі Інтернет;
- розміщення оголошень на рекламних стендах;
- розповсюдження листівок (флаєрів);
- розміщення оголошень про вакансії на транспорті;
- розміщення інформації на світлових табло;

- проведення ярмарок вакансій серед випускників;
- лізинг персоналу, залучення на тимчасові роботи;
- прямий пошук необхідних працівників (HeadHunter).

Необхідно зазначити, що певні з перелічених засобів активно використовуються на досліджуваному підприємстві (розміщення інформації про вакансії на офіційному сайті «Запорожстали», внутрішні службові переміщення тощо, але номенклатуру засобів підбору кадрів необхідно розширити).

В ході дослідження визначені переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу. Результати дослідження питання систематизовані в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу

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

В ході дослідження були виявлені певні проблеми з плинністю кадрів на ПАТ «Запоріжсталь», зокрема: відсіювання значної кількості співробітників протягом першого місяця роботи на підприємстві; невдоволення з боку безпосереднього керівника; зростання невдоволення з боку самого нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи. З метою нівелювання подібних негативних проявів можуть бути рекомендовані напрями рішення зазначених проблем, які систематизовані в пропонованій моделі системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» (рис.3.3.):

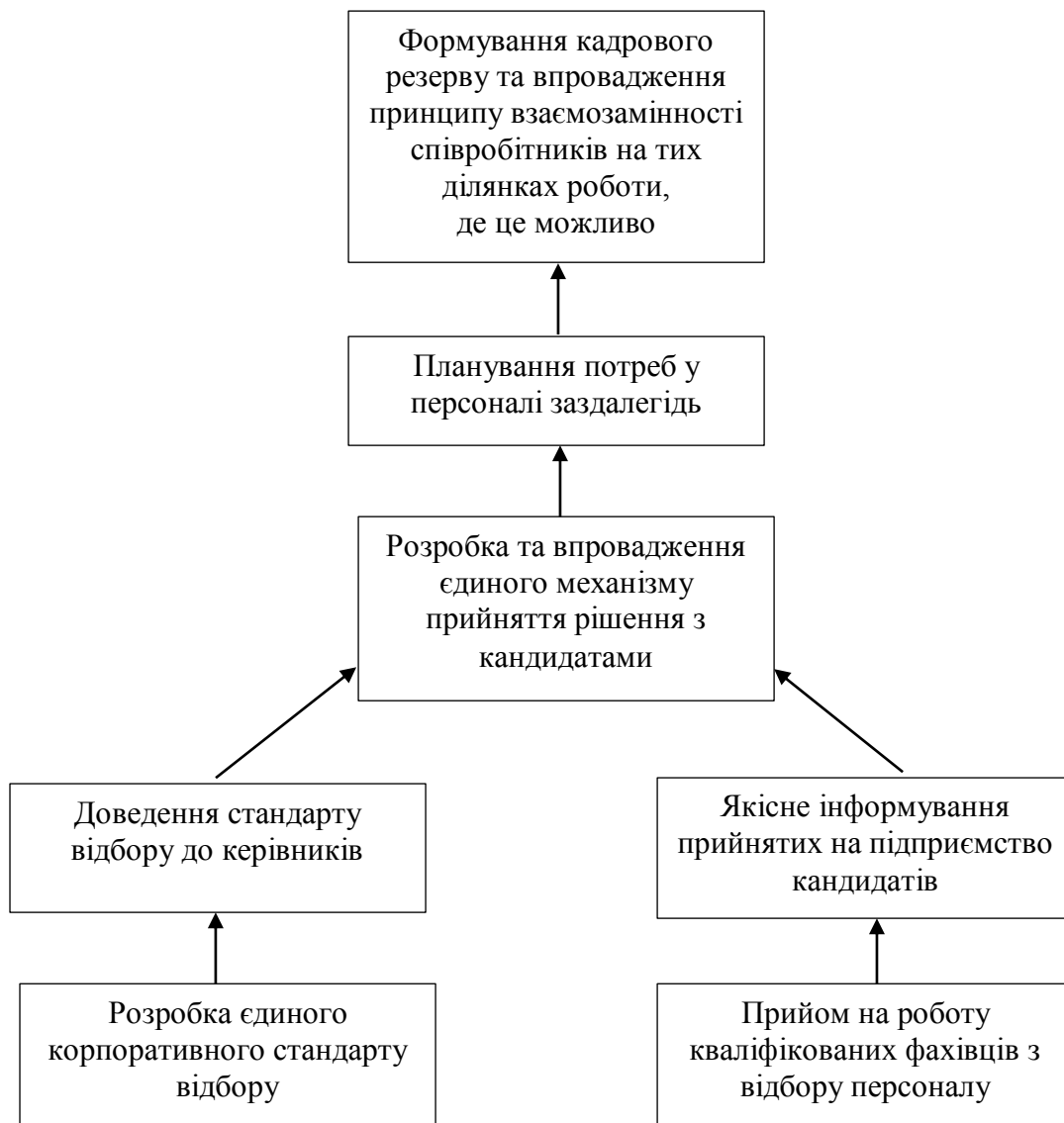


Рис. 3.3. Модель системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»

Дослідження шляхів пошуку персоналу виявили чітку їх залежність від зовнішніх чинників: політична ситуація; економічна ситуація, демографічна ситуація; ділове середовище; законодавча база (зміни, доповнення) та внутрішніх чинників: статус підприємства; кадрова політика на підприємстві; особистість керівника підприємства; корпоративна культура; рівень вакансії і кваліфікації необхідного фахівця; терміновість закриття вакансії.

Основними чинниками впливу серед виявлених вбачаються кадрова політика підприємства, позиція вакансії та кваліфікація необхідного фахівця. На практиці доцільно буде підвищити ефективність процесу через здійснення поєднання кількох шляхів пошуку персоналу. Найбільш поширеними сьогодні методами підбору кадрів із зовнішніх джерел, є: хедхантинг, рекрутинг і скринінг.

Хедхантинг означає «якісний пошук», тобто він враховує особисті та ділові якості кандидата і використовується щодо підбору ключових менеджерів і фахівців.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», вибір кращих фахівців із наявних у базі.

Скринінг – це «поверхневий відбір» на масові позиції, тобто підбір за формальними вимогами.

Аналіз основних характеристик трьох сучасних технологій підбору персоналу показав, що кожен із них має певні особливості.

Хедхантинг є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а скринінг – найдешевшою, оскільки не вимагає значних витрат. Проведений під час дослідження аналіз свідчить, що ПАТ «Запоріжсталь» більше використовує рекрутинг – 80%, значно менше скринінг – 15% і тільки 5% – хедхантинг.

У сучасних нестабільних умовах під час підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» перевага надається методам рекрутингу персоналу, і особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із засобів використання персоналу, коли підприємство заповнює вакансії з наявних

працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів, і як слідство, скорочує витрати на підбір персоналу.

Тим не меш, в ході дослідження виявлено, що внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками.

Відповідно, необхідно зауважити, що обов'язковою умовою для успішного внутрішнього рекрутингу має бути декілька складових:

- позитивна репутація підприємства як працедавця;
- висока динаміка розвитку бізнесу;
- корпоративна культура.

Аналіз переваг і недоліків зовнішнього рекрутингу показав, що він має більше негативних сторін, ніж позитивних.

Визначено що існують загальні чинники, які впливають як на зовнішній, так і на внутрішній рекрутинг, а саме: ринок праці; демографічна ситуація; економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства міжнародне та національне законодавство; регіональна та галузева специфіка; ступінь конкуренції; цілі підприємства; організаційна структура; особливості застосовуваних технологій, стратегія поведінки на ринку.

Вищенаведене є аргументом на користь поєднання зовнішнього та внутрішнього рекрутингу.

Але внутрішній рекрутинг вважається більш економічно вигідним для промислового підприємства.

На ефективність використання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу впливають так звані орієнтаційні чинники – блоки знань кандидатів відповідно дванадцятибальної шкали.

До блоків належать:

- 1) знання про підприємство;
- 2) знання про вакансії і розуміння вимог до кандидата;
- 3) знання джерел пошуку;
- 4) знання методів оцінки (рис. 3.4.) [8]:

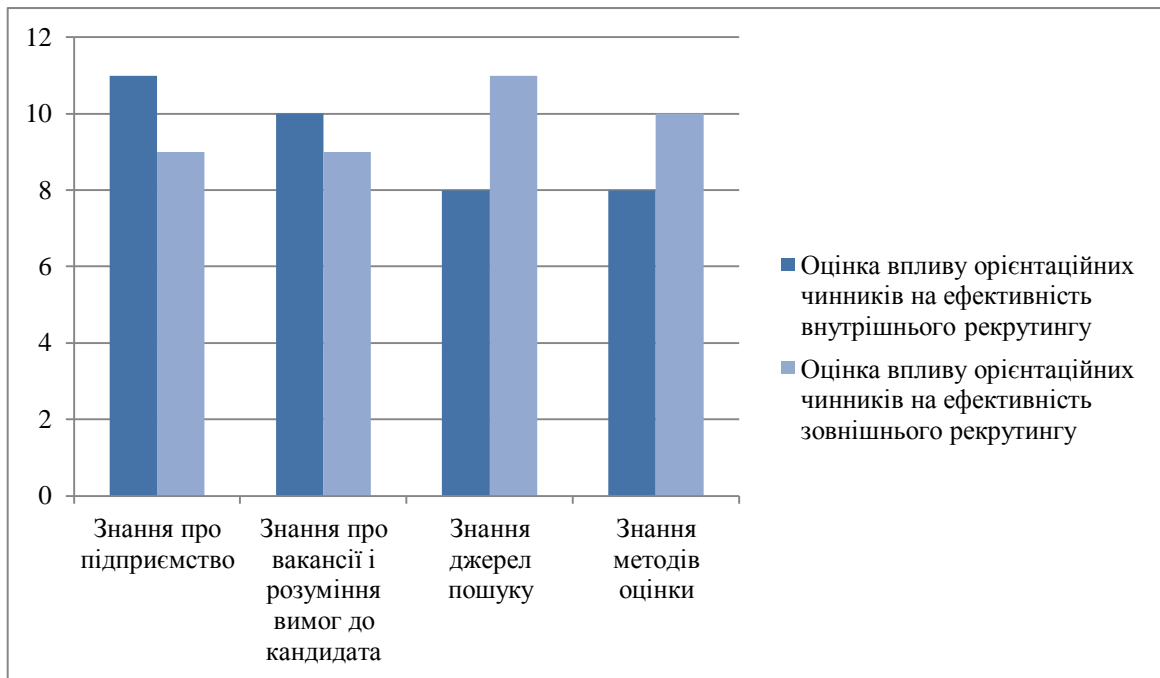


Рис.3.4. Оцінка впливу орієнтаційних чинників на ефективність внутрішнього та зовнішнього рекрутингу

Аналіз показав, що внутрішній рекрутинг дає більший ефект, якщо кандидат має знання про підприємство та вакансії, а зовнішній рекрутинг більш ефективний, якщо кандидат має інформацію про джерела набору персоналу та методи оцінки. Тому доцільно використовувати обидва види рекрутингу на підприємстві. Ураховуючи вплив окремих блоків знань на процеси найму персоналу, можна зробити висновок, що саме вибір використання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу дає можливість ефективно реалізовувати кадрову політику підприємства та забезпечити існування якісної системи підготовки кадрів.

3.3 Впровадження багаторівневої системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»

З метою удосконалення системи підготовки кадрів на досліджуваному

підприємстві пропонується запровадити багаторівневу систему підготовки кадрів.

Як відомо, знання, отримані працівниками в навчальних закладах, стрімко застарівають, наростає необхідність їх суттєвого оновлення.

В практиці підготовки кадрів існує поняття «період напіврозпаду компетентності», тому ідея створення системи безперервного навчання персоналу стає нагальною необхідністю для компаній, орієнтованих на довгострокові цілі.

Період напіврозпаду компетентності означає тривалість часу з дня закінчення вузу, протягом якого компетентність фахівців внаслідок появи нової інформації і знань знижується до 50%. Цей період постійно скорочується. Для збереження постійного рівня компетентності необхідно протягом тижня знайомитися з трьома-чотирма новими публікаціями за фахом.

Вітчизняний і зарубіжний досвід виробив три концепції навчання кваліфікованих кадрів:

1) Концепція спеціалізованого навчання, яка орієнтована на сьогоднішній день або на найближче майбутнє. Має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання ефективно відносно нетривалий відрізок часу.

2) Концепція багатопрофільного навчання, яка є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує виробничу і позавиробничу мобільність працівника. Проте позавиробнича мобільність є відомим ризиком для організації, де працює співробітник, оскільки він має можливість вибору, і тому менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

3) Концепція навчання, яка орієнтована на особистість. Має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або придбаних ним у практичній діяльності. Ця концепція відноситься в першу чергу до персоналу, що має схильність до наукових досліджень та володіє талантом керівника [32].

Зазначені концепції повинні закладати основу системи навчання та розвитку персоналу досліджуваного підприємства. Її основними принципами повинні стати:

- безперервність навчання та розвитку;
- цілеспрямованість;
- перевага «закритого» навчання: тобто в разі можливості вибору між внутрішнім навчанням і зовнішнім, пріоритет віддається корпоративним програмам, адаптованим до специфіки підприємства;
- проактивність навчання для керівників і фахівців: при організації навчання обов'язково враховуються стратегічні цілі підприємства і пріоритетні напрямки розвитку бізнесу;
- обов'язковість і комплексність оцінки ефективності навчання;
- спадкоємність освітнього ланцюжка з профільних спеціальностей (училище – технікум – вищий навчальний заклад – підприємство);
- управлінням освітніми стандартами.

В рамках реалізації заходів, спрямованих на проведення профорієнтації та отримання якісних знань, умінь і навичок для подальшої реалізації їх на підприємстві для студентів усіх рівнів освіти профільних навчальних закладів міста повинні організовуватися тематичні екскурсії, виробничі і переддипломні практики під керівництвом висококваліфікованих фахівців заводу, керівники і провідні фахівці заводу мають здійснювати викладацьку діяльність і входити до складу атестаційних комісій, надаватись допомога в удосконаленні матеріально-технічної бази навчальних закладів, а провідним фахівцям підприємства і професурі вузу слід працювати спільно над вдосконаленням навчальних програм.

З метою профорієнтації на технічні спеціальності для школярів старших класів повинні організовуватися тематичні зустрічі з керівниками заводу, екскурсії на виробництво, соціальні практики в підрозділах заводу.

Щорічно на металургійному підприємстві повинен розроблятися план навчання та розвитку персоналу, при складанні якого розраховується потреба

в навчанні, що виникає в наступних випадках:

- впровадження нових технологій (в тому числі управлінських);
- зміна в законодавстві України або інших нормативно-правових актах;
- розробка, виготовлення нових видів продукції;
- результати атестації персоналу;
- розширення або зміна функціональних обов'язків працівників (в тому числі пов'язаних з реалізацією проектів).

Слід зазначити, що ПАТ «Запоріжсталь» зробив вірний вибір, відійшовши від зовнішнього індивідуального навчання та перейшовши до організації корпоративних навчальних заходів.

Але при проведенні корпоративного навчання на базі власного комбінату є не тільки позитивні, але і негативні сторони, наприклад, неможливо вивчити досвід колег з інших підприємств, проте вважаємо, що при такій формі навчання набагато більше плюсів, ніж мінусів, так як програма адаптується під індивідуальне виробництво кожного комбінату. А це означає, що можливо оцінити якість навчання і професіоналізм бригадира, керуючого, бізнес-тренера, що неможливо при проведенні навчання в зовнішніх навчальних центрах.

Підготовка кадрового резерву на підприємстві – процес безперервний. Програма розвитку включає в себе: формування та розвиток управлінських компетенцій, а також розвиток професійних знань і навичок у резервістів.

Особливий акцент повинен робитися на стажування як найбільш ефективному інструменті розвитку. Графік стажувань резервістів складається на рік. Застосовується два види стажувань: стажування-навчання (резервіст знайомиться з функціоналом керівника, структурною схемою управління підрозділом, цілями і завданнями підрозділу, вивчає необхідну документацію в присутності керівника, бере участь в нарадах) і стажування-заміщення (резервіст під час відсутності керівника заміщає його).

Велика відповідальність покладається на майстрів, які повинні

правильно організувати роботу на довірєній ділянцї. Майстер є основною ланкою виробничого циклу, що забезпечує високу продуктивність праці і якості продукції, таким чином, програма «Школа майстрів і бригадирів», впроваджувана на ПАТ «Запорїжсталь» реалїзується в два етапи: перший – це навчання за основними корпоративним положенням; спрямований на вивчення стратегїї підприємства, системи організації, нормування, мотивації, оплати праці, охорони праці та промислової безпеки, менеджменту якості, економїки і фїнансїв, трудового законодавства; другий – на розвиток управлїнських компетенцій. Для проведення першого етапу Школи майстрів і бригадирів залучаються керївники та провіднї фахївцї підприємства, для другого – зовнїшнїй бїзнес-тренер.

Дана ініціатива має стати цїнним внеском в рекомендовану для впровадження безперервну систему підготовки кадрів на ПАТ «Запорїжсталь».

Таким чином, актуальними питаннями щодо вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу досліджуваного підприємства в аспекті введення багаторївневої системи підготовки кадрів необхідно вважати:

- впровадження сучасних методів побудови системи корпоративного навчання;
- визначення можливих варїантів побудови навчальних структурних підрозділів з урахуванням їх цїлей, завдань та стандартів управління;
- обов'язкове формування цїльових груп для навчання та ефективного виявлення потреби у навчаннї для кожної з них;
- визначення доцїльностї використання зовнїшнього навчання і способів вибору зовнїшнїх провайдерів;
- вмїння виважено оцїнювати методи та форми навчання, вибираючи найбільш ефективнї і одночасно найменш витратнї;
- освоєння сучасних методик оцїнки ефективностї навчання та розробки програм, що дозволяють збїльшувати ефект від навчання.

Вимога неперервної професійної освіти, а отже – багаторівневої системи підготовки кадрів – сьогодні стає все більш актуальною для високотехнологічних виробництв. Тож, досліджуваному підприємству ПАТ «Запоріжсталь» доцільно запропонувати вибудовувати свої дії з урахуванням системного підходу до професійної підготовки та перепідготовки фахівців, обов'язково приділяючи увагу професійній орієнтації потенційних співробітників.

Важливим елементом системного підходу до формування якісної системи підготовки кадрів на підприємстві є процедура оцінювання трудових резервів.

У свою чергу, в системі оцінювання персоналу значне місце посідає оцінка мотивації робітників.

Під час проведення дослідження за темою роботи, на ПАТ «Запоріжсталь» були виявлені певні проблеми саме на цьому етапі, у зв'язку із чим в роботі пропонується структурна модель оцінки мотивації персоналу як інструмент формування кадрів підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Процес відбору робітників, формування та удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» сьогодні багато в чому спрощується безробіттям, яке збільшує число претендентів.

Однак, величезна незайнятість населення не завжди дозволяє менеджерам підприємства більш якісно відбирати знову найманий контингент працівників, оскільки підвищуються вимоги до професійної придатності претендентів щодо виконання пропонованої роботи.

Рівень мотивації працівника до праці виражається в його усвідомленому бажанні чи небажанні виконувати певні норми, стандарти, що встановлюються на підприємстві.

Поведінка працівника на робочому місці повинна відповідати корпоративним вимогам, тобто умовам, які встановлюють підприємства і які відображаються в факторах, що викликають мотивацію.

Однак важливо знати, наскільки думка працівника про силу впливу

мотиваційних чинників відповідає стандартам, розроблених менеджерами підприємства. З цією метою пропонується використовувати різні форми моніторингу зворотної реакції працівників підприємства – проводити анкетування, письмові та усні опитування (додаток В).

Підприємство вкладає кошти в розвиток мотивації своїх співробітників для того, щоб підвищити продуктивність праці і знизити витрати. Тому воно має прагнути підібрати для виконання робіт таких виконавців, які відповідають «ідеальному працівнику» певної діяльності.

Для визначення ефекту від дії мотивації необхідно порівняти оцінку мотивації «ідеального працівника», отриману на підприємстві, з оцінкою думки конкретного претендента про можливість виконання поставленого підприємством завдання.

За ступенем відповідності цих оцінок можна робити висновки про ефективність впливу мотиваційних чинників.

Параметрами пропонованої моделі є оцінки думки працівників і роботодавців про силу впливу факторів, які визначають мотивацію.

Для визначення потенційної придатності претендентів виконувати ту чи іншу роботу в ході дослідження розроблена методика, що дозволяє проводити аналіз можливостей претендентів виконувати запропоновану роботу з двох різних точок зору: з точки зору претендента і з точки зору підприємства.

Дотримуючись цієї методики, необхідно побудувати структуру, що складається з трьох моделей: ідентифікатора, класифікатора та мотиватора. Це дозволяє сформувати синтезовану оцінку придатності претендента до виконання запропонованої роботи.

Для визначення мотиваційного ефекту необхідно зіставити між собою різні оцінки результатів дії мотивації – корисності, яку бажає отримати працівник при прийомі на роботу, і ефекту, який хоче отримати підприємство від претендента в результаті його роботи.

Послідовність дій реалізації зазначеної ідеї зображена на рис. 3.5.

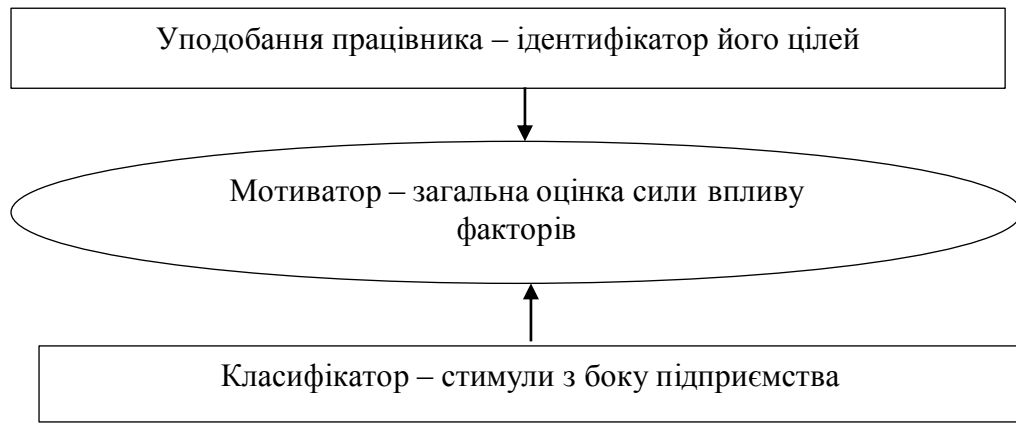


Рис. 3.5. Схема побудови структурної моделі оцінки мотивації

Реалізація зазначеної схеми здійснюється шляхом різного підрахунку оцінок факторів, що викликають мотивацію, в двох структурних моделях: ідентифікаторі і класифікаторі, які потім об'єднуються в одну в мотиваторі.

Важливим елементом запровадження пропонованих шляхів удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» є обґрунтування їх економічної доцільності. Визначення ефективності інвестування може бути здійснено за допомогою одного або декількох методів оцінки ефективності, які в достатній кількості розроблено західною теорією та практикою інвестування в людський капітал.

Однак кожен із існуючих методів оцінки ефективності різних видів інвестування у людський капітал має певну сферу та специфіку використання, що значно звужує їх застосування на практиці (додаток Б).

Крім того, методики, які успішно використовуються в умовах діяльності західних підприємств, не завжди можна повністю перенести та використати в українських реаліях внаслідок специфіки соціально-економічного розвитку країн.

Передбачувані соціально-економічні ефекти від реалізації проекту заходів, направлених на удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» представлені в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Механізми удосконалення системи підготовки кадрів на
ПАТ «Запоріжсталь» та очікуваний соціальний ефект

Запропоновані заходи	Соціально-економічний ефект
Удосконалення процесу підбору кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення плинності кадрів - зменшення порушень трудового договору - зменшення витрат на навчання нових працівників - підвищення якості та продуктивності праці
Удосконалення процесу адаптації нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат на управління адаптацією нових працівників - швидке введення в посаду нового співробітника - скорочення кількості можливих помилок - формування позитивного іміджу компанії
Стимулювання працівників для додержання правил системи бережливого виробництва «5С»	<ul style="list-style-type: none"> -підвищення ефективності і керованості процесів - покращення корпоративної культури - збільшення продуктивності праці

Витрати на удосконалення підбору кадрів за рахунок об'яв в місцевих ЗМІ (радіо та преса) при середній ціні на радіо 50 грн. за 10 секунд, рекомендується здійснювати 2 рази на добу. Тобто витрати в день складатимуть 100 грн. Отже, за тиждень підприємство витратить 700 грн. або 36 400 грн. в рік.

За статистикою кожні 2 тижня підприємство шукає нового працівника серед двадцяти кандидатів.

Після удосконалення підбору кадрів очікується 60 претендентів, тобто в 3 рази більше ніж було. Витрати на проведення тестування під час оцінки кандидата складатимуть 2 грн. (витрати на розмову по телефону, витрати на енергію).

Таким чином, за один рік очікується провести оцінку 1560 чоловік, тому витрати на удосконалення оцінки претендентів складатимуть 3120 грн в рік. Для розробки нових тестів пропонується витратити 10 000 грн.

Для удосконалення управління адаптацією нових працівників

розраховуються витрати на вироблення брошур для кожного працівника. Ціна однієї брошури становить 1 грн. Тобто для виготовлення брошур всім працівникам підприємство витратить 14 387 грн.

Для стимулювання працівників додержання правил системи бережливого виробництва «5С» підприємству потрібно буде витратити 1000 грн. на листи подяки і 26 000 грн. фінансового заохочення.

При якісному удосконаленні підборі кадрів, управлінні адаптацією, стимулюванні виконання системи бережливого виробництва «5С» за оцінками експертів очікується збільшення обсягів виробництва основних видів продукції у грошовій формі на 199 412 грн., 31 920 грн., 307 059 грн. відповідно (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Механізми удосконалення системи підготовки кадрів на
ПАТ «Запоріжсталь» та очікуваний економічний ефект

Запропоновані заходи	Витрати на заходи	Прибуток від запропонованих заходів
Удосконалення підбору кадрів: - джерела пошуку кандидатів на вакантну посаду - оцінка кандидатів на вакантну посаду	36 400 13 120	199 412
Удосконалення управління адаптацією нових працівників	14 387	31 920
Стимулювання працівників для додержання правил системи бережливого виробництва 5С	27 000	307 059
Всього	90 907	378 391

Загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається формулою:

$$E = \Sigma (P_t - V_t), \quad (3.1)$$

де E – сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;

P_t – результати від впровадження проектного рішення в t -му періоді, грн.;

V_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t -му періоді, грн.

Розрахуємо економічний ефект від удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» у вартісній формі:

$$E = 378\,391 - 90\,907 = 287\,484 \text{ (грн)}$$

Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (3.2)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою формули 3.3:

$$IRR = A + \frac{a+(B-A)}{(a-b)}, \quad (3.3)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;
 B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;
 a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;
 b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .
 Проведемо розрахунок IRR для ПАТ «Запоріжсталь»:

$$378391/(1+ IRR) = 90\,907$$

тоді

$$IRR = 4.16 - 1 = 3.16$$

За результатами розрахунку, коефіцієнт внутрішньої норми рентабельності IRR в питанні удосконалення системи підбору кадрів для ПАТ «Запоріжсталь» дорівнює 3.16 (> 1).

Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV) – це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми.

В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при

інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша за нуль – проект не приймається.

Розрахунок NPV робиться за наступними формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.4)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.5)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

Розрахуємо чисту теперішню вартість проекту NPV з удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»:

$$NVP = (378391-90907) / (1+0,1) = 253\ 084.82 \text{ (грн.)}$$

Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.6)$$

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки, якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

В результаті, отримуємо індекс прибутковості проекту PI з удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» $PI = 3,9$.

Проаналізуємо приріст цінності ПАТ «Запоріжсталь» в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Термін окупності:

$$T = \frac{B}{P_m}, \quad (3.7)$$

де, P_m – прибуток за місяць,

B – витрати.

За один місяць надходження (прибуток) складатиме:

$$P_m = \frac{P}{12} \quad (3.8)$$

$$P_m = 253\,084.82 / 12 = 21\,090,4 \text{ (грн.)}$$

За один місяць підприємство отримає 21 090,4 грн. прибутку з цього слідує, що термін окупності проекту:

$$T = 90907 / 21090,4 = 4,3 \text{ місяці}$$

Термін окупності проекту 4,3 місяці, саме за цей термін проект з удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» окупиться. Відповідно, слід вважати, що проект є раціональним та вигідним.

Корпоративна система навчання та розвитку персоналу на підприємстві повинна бути спрямована на ефективне вирішення цілого ряду завдань. До них належать, зокрема, забезпечення високого рівня професійно-технічних

компетенцій співробітників, посилення управлінських компетенцій, у тому числі за рахунок розвитку внутрішнього кадрового резерву. Розробляти корпоративні програми професійної перепідготовки необхідно спільно з провідними технічними, галузевими навчальними закладами.

Крім того, нині активно впроваджується система дистанційного підходу до процесу навчання та розвитку трудових ресурсів підприємств. ПАТ «Запоріжсталь» також пропонується долучитися до цього досвіду. Це обумовлює необхідність створення та постійного поповнення корпоративної бібліотеки електронних, у тому числі інноваційних, навчальних технологічних програм. Застосування на практиці технологій електронного навчання з використанням досягнень сучасної комп'ютерної техніки та інформаційних технологій – це, зокрема, проведення вебінарів, он-лайн семінарів, використання змішаного, мобільного та повсюдного навчання. При цьому необхідно зауважити, що для використання в повному обсязі власного корпоративного ресурсу навчання потрібно безперервно розвивати власну навчально-тренінгову базу.

Слід також зауважити важливість розповсюдження отриманої інформації, знань, навичок учасниками тренінгів у своїх колективах. Час показує, що досвід поширення отриманих знань між співробітниками через внутрішні ресурси істотно підвищує ефективність виробничої діяльності. Зусилля, яких докладають фахівці відділу навчання та розвитку персоналу, керівники підрозділів і внутрішні тренери, дозволяють зберегти вже накопичений організаційний потенціал і дати імпульс для подальшого професійного та кар'єрного зростання всім співробітникам підприємства.

Важливі складові системи навчання та розвитку персоналу – формування і підготовка кадрового резерву. Це є стратегічним пріоритетом для більшості компаній, що розвиваються. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові для організації посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу і впевненість у завтрашньому дні.

Програма кадрового резерву включає системну роботу з виявлення

найбільш перспективних співробітників, їх підготовки та просування на ключові управлінські позиції. Для ПАТ «Запоріжсталь» така програма – це гарантія кадрової захищеності і зростання ефективності виробництва, для співробітників – насамперед можливості для розвитку і кар'єрного зростання.

З метою формування зовнішнього кадрового резерву та підготовки кваліфікованих кадрів металургійної промисловості ПАТ «Запоріжсталь» необхідно ущільнити співпрацю з провідними навчальними закладами міста.

Діючи таким чином, підприємство забезпечить приплив високоосвічених випускників кращих галузевих навчальних закладів, підготовлених до вирішення як поточних, так і перспективних, інноваційних бізнес- та виробничих завдань.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Важливою умовою ефективності будь-якого підприємства є впровадження на ньому якісної системи підготовки кадрів, а також безперервного, багаторівневого навчання та розвитку персоналу. Тож, формування, підготовка та навчання кадрового резерву є стратегічним пріоритетом для більшості компаній, що розвиваються. Наявність кваліфікованих робітників на підприємстві та компетентних фахівців, готових до просування на ключові для організації посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу та виробництва і впевненість у завтрашньому дні для підприємства в цілому.

Сучасний економічний ландшафт характеризується складною системою розподілу праці з великою кількістю різних професій, в результаті чого система професійного орієнтування виступає як регулятор, що спрямовує індивідуальні здібності на подальший розвиток і перепідготовку. Підготовка спеціалістів в Україні здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Провідне місце посідають університети, академії та інститути. Система підготовки робочих кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, а також за допомогою різноманітних методів та етапів навчання. Але для досягнення максимального ефекту потрібно впроваджувати багаторівневу систему підготовки кадрів, яка складається з наступних рівнів:

1. Організація навчання: план, бюджет і вибір постачальників знань;
2. Професійне навчання робітників;
3. Навчання керівників і фахівців;
4. Взаємодія з навчальними закладами;
5. Оцінка ефективності та результативності навчання.

Таким чином, реалізуючи на металургійному підприємстві багаторівневу безперервну систему підготовки кадрів, комбінат своєчасно

буде отримувати фахівців, готових швидко освоїти нову технологію, обладнання або професію. Пропонована система навчання є збалансованою, а рівень кваліфікації та компетенції працівників буде відповідати вимогам, що пред'являються до посад або професій.

В представленій кваліфікаційній роботі узагальнені теоретико-методичні основи розвитку людських ресурсів ПАТ «Запоріжсталь» та розроблені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи підготовки кадрів.

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. У 2018 році комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну рекордну суму в розмірі 3,2 млрд. гривень. Це на 28% (на 704 млн. гривень) більше, ніж у 2017 році.

Продукція комбінату добре відома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир, США та інших). Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудуванні, виробники побутової техніки.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на ПАТ «Запоріжсталь» – 13 955 осіб. Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві складає 1 504 893,2 тис. грн. У 2019 році на ПАТ «Запоріжсталь» відбулося збільшення фонду оплати праці (+202 564,2 тис. грн. або +16,6%) відносно попереднього року за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 19,2% (+242 859,2 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 3,1 % (-40 294,8 тис. грн.) [12], яка в даний момент складає близько 11 тисяч

гривень [40]. Також працівником комбінату надається безкоштовна медична страховка і медобслуговування, регулярне санаторне оздоровлення та інші соціальні пільги.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату направлено 5,7 мільярда гривень.

На ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджуються процеси безперервного вдосконалення. Серед реалізованих програм: «Бережливе підприємство», впровадження інструментів «5С» та СПП (система подачі пропозицій).

Зокрема, в рамках роботи Системи подачі пропозицій щодо поліпшення виробництва, авторів раціональних ідей чекає винагорода. У 2018 році економічний ефект від СПП склав 215 млн. грн.

Комбінат «Запоріжсталь» сертифікований і регулярно підтверджує високу відповідність вимогам міжнародних стандартів по системах екологічного.

У 2019 році комбінат рекордно знизив споживання природного газу у виробництві до 160 млн. м³.

У планах на майбутнє перехід з мартенівського способу виплавки сталі на конвертерний. Це дозволить досягти ще більш істотного енергозберігаючого ефекту.

В ході виконання роботи було досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід формування та удосконалення системи підготовки кадрів на підприємствах в історичній ретроспективі, а також охарактеризований сучасний кадровий потенціал металургійної галузі України з огляду на її стратегічне значення. Визначено роль системи підготовки кадрів для металургійної галузі у процесі забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства довів, що досліджуваному підприємству ПАТ «Запоріжсталь»

вдалося впоратися зі складною обстановкою останніх декількох років, спричиненою несприятливим економічним та політичним становищем в країні та забезпечити стабільний обсяг виробництва. Тим не менш, низькі світові ціни на металопродукцію залишаються головним джерелом напруги. В аналізований період ціни на сталь досягли багаторічного мінімуму. Падіння цін реалізації слідом за бенчмарками стало основним фактором зниження виручки, у той же час, комбінат зміг збільшити маржу за рахунок зміни географії продажів, що дозволило скоротити витрати на дистрибуцію. Крім того, падіння цін на вугілля і кокс, а також скорочення витрат на природний газ сприяли зростанню маржинальності.

Проте, були виявлені також певні вузькі місця, щодо яких рекомендовано застосування відповідних компетентних дій. Проаналізувавши економічні показники, що характеризують діяльність ПАТ «Запоріжсталь», можна відмітити необхідність розробки стратегії підвищення ліквідності активів, яка буде спрямована на ріст вартості чистих активів (власного капіталу) як необхідної умови дотримання стратегічного напрямку по відновленню фінансової стійкості.

Щодо об'єкту дослідження, то система підбору кадрів на підприємстві також потребує більшого осучаснення.

Пропоновані у роботі шляхи удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь», відповідно до багаторівневого підходу до підготовки кадрів з акцентом на структурну модель оцінки мотивації персоналу як інструменту формування кадрів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» та з метою підвищення його ефективності мають включати впровадження наступних рекомендацій:

1. Зростання обсягів самостійного, так званого «соціального навчання» з використанням співробітниками можливостей мережі Інтернет, соціальних мереж, Скайпу і т.п., що в майбутньому може інтегруватись у стратегії розвитку персоналу підприємства з відповідними інвестиціями з боку останніх.

2. Поглиблення персоналізації навчання: споживачі навчальних послуг самостійно шукатимуть вирішення своїх професійних проблем, а відповідальні за розвиток людських ресурсів підприємства повинні надати консультації і пропозиції, відповідні за тематикою, якістю і кількістю потреб споживачів.

3. Орієнтування розробок інноваційних навчальних продуктів на реальні потреби споживачів з поступовим відходом від академічної складової пропонованих до споживання розвиткових курсів і дисциплін.

4. Акцентуація на інноваційних методах навчання та розвитку працівників на їх робочих місцях із збільшенням обсягів навчання методам і прийомам роботи під час виконання роботи замість використання традиційних аудиторних занять поза роботою, що вимагає від лінійних менеджерів оволодіння навичками коучінгу, баддінгу, шедоуінгу, секондменту та ін.

5. Зростання обсягів навчання і розвитку з використанням «внутрішніх ресурсів» підприємств («Learning from within the org»), обумовлене дефіцитом фінансових ресурсів у час кризових явищ в економіці.

6. Посилення взаємодії підприємств із зовнішніми провайдерами в питанні спільного створення новітніх освітніх стандартів та програм, спрямоване на ліквідацію хаотичності пропозицій на цьому ринку послуг.

7. Масштабне зростання використання можливостей мобільного і повсюдного навчання із стрімкою гейміфікацією та візуалізацією лекційних і консультаційних контактів.

8. Поступове звернення відповідальних за розвиток людських ресурсів (в т. ч. перших керівників) до нових підходів управління талантами з використанням партнерських стосунків у процесах нарощування людського капіталу.

9. Зростання відповідальності фахівців з управління людськими ресурсами з одночасною диверсифікацією їх кваліфікацій і компетенцій від управлінської психології у сфері фінансово-економічних питань та

інформаційних технологій.

10. Переорієнтація методів, технологій, засобів та інструментів розвитку людських ресурсів з традиційної передачі інформації і знань від суб'єкта до об'єкта процесу розвитку на формування в останнього навичок креативних підходів до самостійного і командного створення та ефективного використання цих знань.

11. Зростання потреб у вимірюванні та оцінці ефективності навчання і розвитку персоналу з використанням незалежних оцінювачів (аутсорсинг).

Отже, в навчанні і розвитку кадрів підприємств сьогодні все більшого значення набуває не традиційна передача інформації про готові знання, якими потрібно оволодіти для виконання роботи, а оволодіння персоналом методологією і методикою пізнання, як основою самостійного генерування нових знань в процесі роботи.

У цьому випадку відбувається певне взаємопроникнення навчального і дослідницького процесів, коли генерування нових знань стає необхідним елементом освіти і розвитку кожної особистості в рамках підприємства, їх груп, а значить і загальної конкурентоспроможності всього колективу, як результату перевищення швидкості адаптації персоналу до динаміки змін вимог і викликів конкурентного навколишнього середовища.

В ході дослідження було змодельовано систему підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» через залучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу. В результаті було зроблено висновок про доцільність розвитку внутрішнього рекрутингу як одного із засобів набору персоналу – заповнення вакантної позиції за рахунок уже наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Тим не менш, не слід відмовлятися від традиційних джерел залучення персоналу – навпаки, на фоні розвитку внутрішнього рекрутингу підприємству рекомендовано ущільнити співпрацю з місцевими профільними закладами освіти та активніше застосовувати інші джерела набору персоналу.

Вимога неперервної професійної освіти, а отже – багаторівневої

системи підготовки кадрів – сьогодні стає все більш актуальною для високотехнологічних виробництв. Тож, досліджуваному підприємству ПАТ «Запоріжсталь» доцільно запропонувати вибудовувати свої дії з урахуванням системного підходу до професійної підготовки та перепідготовки фахівців, обов'язково приділяючи увагу професійній орієнтації потенційних співробітників.

В цьому плані обережними необхідно бути із залученням іноземного досвіду та методики, які успішно використовуються в умовах діяльності західних підприємств, адже їх не завжди можна повністю перенести та використати в українських реаліях внаслідок специфіки соціально-економічного розвитку країн.

В ході дослідження було проведено та представлено результати обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». В результаті було встановлено, що сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення з удосконалення системи підготовки кадрів на підприємстві становитиме 287 484 грн., а надходження (прибуток) за один місяць складатимуть 21 090 грн. Термін окупності проекту – 4,3 місяці, саме за цей термін пропонований в кваліфікаційній роботі проект з удосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» окупиться. Відповідно, слід вважати, що проект є раціональним та вигідним.

У зв'язку з цим усі вищевказані тренди можуть і повинні стати основою для формування і впровадження пропонованої в роботі багаторівневої системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення ефективності його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2013. 304 с.
2. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.
3. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
4. Блейк Р. Р. Наукові методи управління: Навчальний Посібник. Київ: МАУП, 2014. 689 с.
5. Богуславська О. Г. Психологія управління: навч.-метод. посібник; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 97 с.
6. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
8. Ващенко В.В. Управління процесом рекрутингу персоналу промислових підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Маріуполь. 2017. 20с.
9. Власюк Т.О. Металургійна галузь України на світовому ринку: проблеми та пріоритети. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: щоквартальний збірник наукових праць*, 2016. № 3(50). С. 91-103.
10. Гавкалова Н.М. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4-14.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2015. 307с.
12. Головний портал про фондовий ринок України StockWorld. URL:

<https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/73729/156> (дата звернення: 12.11.2019)

13. Гриневич. Л. Професійна освіта співпрацюватиме з бізнесом. *Вища освіта в Україні*. URL: <https://osvita.ua/vnz/55314/> (дата звернення: 12.11.2019)

14. Гройсман В. Система підготовки кадрів потребує змін. *Вища освіта в Україні*. URL: <https://osvita.ua/vnz/55341/> (дата звернення: 12.11.2019)

15. Данилюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2012. №6. С.8-12

16. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 88-91.

17. Жук В.: Зростання «мінімалки»: як нові зарплати позначаються на бізнесі. *Forbes Україна*, 2016. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1424095-zrostannya-minimalki-yak-novi-zarplati-roznachatsya-na-biznesi> (дата звернення: 18.11.2019)

18. Жук І.Л. Підготовка робітничих кадрів на виробництві: ретроспективний аналіз та оцінка сучасних тенденцій. *Демографія та соціальна економіка*, 2014, № 2 (22). С. 145-154

19. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

20. Закон України «Про освіту». № 2145-VIII від 5 вересня 2017р. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017, № 38-39, ст.380.

21. Закон України «Про професійно-технічну освіту». № 103/98-ВР від 10 лютого 1998 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1998, № 32, ст. 215.

22. Зарубіжний досвід формування ресурсного потенціалу територій: опорний конспект лекцій / Н.П. Кризина, І.О. Дегтярьова, Н.В. Васильєва та ін. Київ: Вид-во НАДУ, 2014. 76 с.

23. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та

- інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18-23.
24. Зенгер Харро фон. 36 стратегій для менеджерів / [Пер. с нем.: И Каневской]. Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. 224с.
25. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 324 с.
26. Кочубей Р. В. Предпринимательские структуры в изменяющейся среде: проблемы адаптации: монографія. Суми: Університетська книга, 2015. 540 с.
27. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ: Наш формат, 2017. 368с.
28. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2014. №1. С. 18-30.
29. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. посіб. Київ: Львів, 2012. 245с.
30. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49-52.
31. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2015. 208 с.
32. Мамич А. О., Богданов С. М. Багаторівнева система підготовки кадрів на металургійному підприємстві. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 43-48.
33. Микольська Н.: Нашим завданням є збільшення експорту підприємств гірничо-металургійного комплексу. *Прес-служба Мінекономрозвитку* 01.04.2016. URL: <http://www.nie.gov.ua/News/Print?lang=uk-UA&id=58beaf61-bb34-40ce-b6b2-55f77d77dd71> (дата звернення: 12.11.2019)
34. Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція. Варіант для обговорень з громадськістю. Київ : Центр ім. О. Разумкова, 2015. 83 с.
35. Онищук О.О. Система підготовки кадрів науково-технічної інтелігенції через мережу вищих навчальних закладів УРСР у другій половині 1950-х –

першій половині 1960-х рр. *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*, 2013, вип. XXXVI. С.180-186.

36. Онікієнко В. В. Промисловий комплекс у системі макроекономічних процесів та трансформації ринку праці України. *Український соціум*. 2012. № 4. С. 101-122.

37. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135-141.

38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2019)

40. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/> (дата звернення: 30.11.2019)

41. Про Концепцію розвитку гірничо-металургійного комплексу України./ Постанова верховної ради України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.11.2019)

42. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2018 рік. URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165> (дата звернення: 22.11.2019)

43. Робертс Г.В. Рекрутмент и отбор. *Управление персоналом*. 2014. № 9. С. 37-42.

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

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

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

47. Точилін В. О., Венгер В. В. Вертикально-інтегровані структури

гірничо-металургійного комплексу України: стан та напрями розвитку. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 64-67.

48. Управление персоналом: Учеб.- справ. пособие. 2-е изд./ Сост.: Н.А. Жернова, Н.Н. Голофастова / ГУ Кузбас. гос. тех. ун-т. Кемерово, 2015. 172 с.

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

50. Центральний державний архів вищих органів влади України (ЦДАВОВ України), ф. Р-4621, оп. 1, спр. 174, 249 арк.

51. Центральний державний архів громадських об'єднань України (ЦДАГО України), ф. 1, оп. 31, спр. 1669, 283 арк.

52. Центральний державний архів громадських об'єднань України (ЦДАГО України), ф. 1, оп. 24, спр. 4925, 148 арк.

53. Чурсіна Л. А., Березовський Ю. В., Тіхосова Г. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 316 с.

54. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2015. 336 с.

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

56. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, измен. и доп. Москва: НОРМА, 2012. 560 с.

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

58. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2014. 288 с.

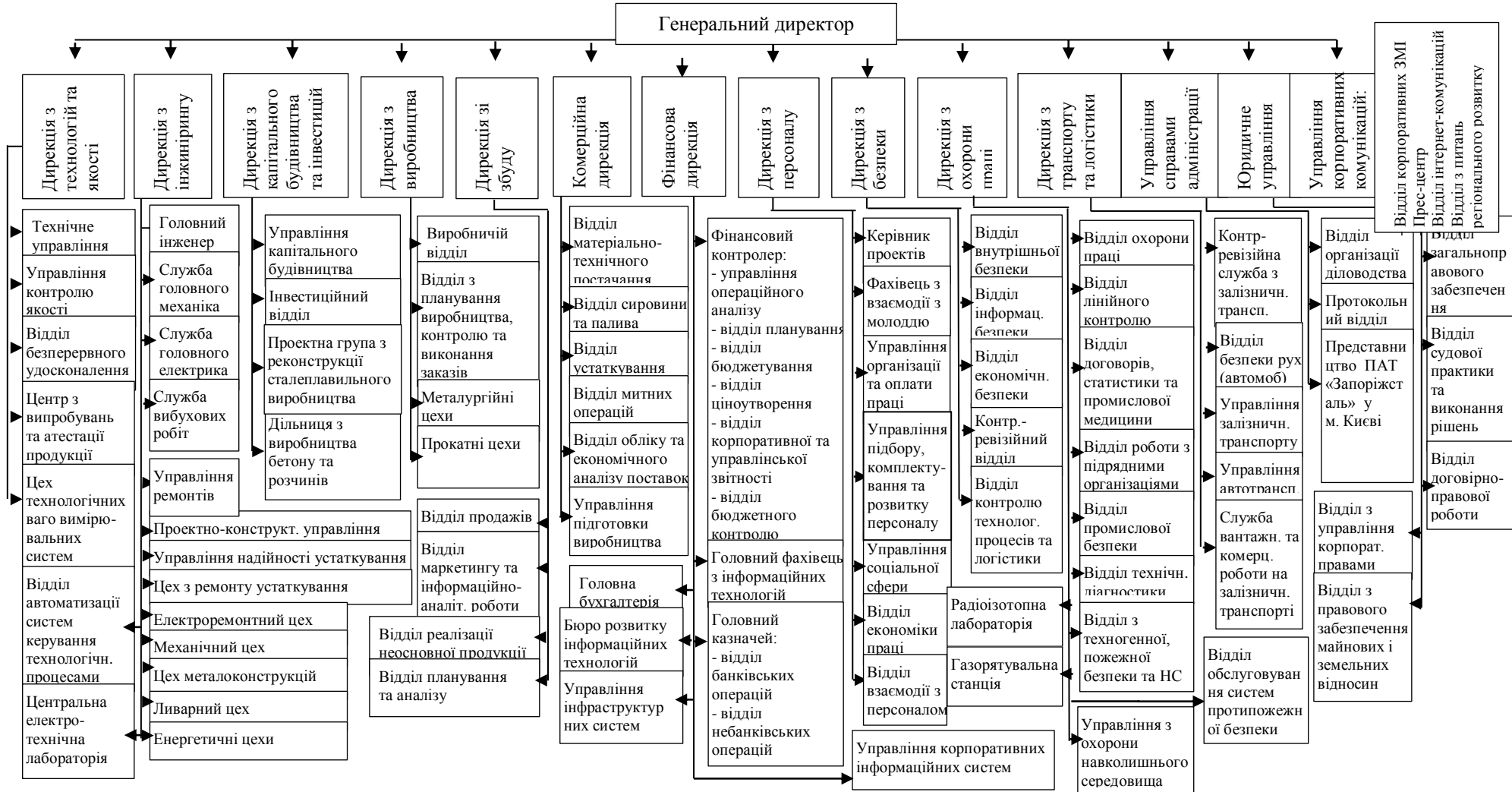
59. Эсаулова И. А. Развитие персонала: стратегии, организация, решения. Пермский национальный исследовательский политехнический университет. 2014. 258с.

60. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки. *Социологические исследования*. 2014. №9. С.117-121
61. Heneman H. G., Judge Timothy, and Kammeyer-Mueller Prof J. *Staffing Organizations* 8th Edition, 2016. 768 p.
62. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R. and Meglich P. *Human Resource Management* 15th Edition, 2016. 705 p.
63. Noe R. A. *Employee Training & Development* (Irwin Management) 7th Edition, 2016. 576p.
64. Robbins S. P. *Organizational Behavior* (17th Edition), 2016. 744 p.
65. Toner J. and Falx M. S. *How to Manage Your Slaves*, 2014.224 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»



Методи оцінки трудових ресурсів організації

Метод	Короткий опис методу	Результат
1	2	3
Біографічний	Аналіз кадрових даних, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту, характеристик	Логічні висновки про людину, освіту, кар'єру, риси характеру
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником у режимі «запитання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для одержання додаткових даних про людину	Запитальник з відповідями
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх аналізу	Анкета «Вакансія»
Соціологічне опитування	Анкетне оцінювання працівників різних категорій, що добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі), і побудова діаграми якостей особистості	Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографій робочого дня	Звіт про спостереження
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступною їх розшифровкою за допомогою «ключів»	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і одержання експертних оцінок ідеального чи реального працівника	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, складне рішення)	Звіт про інцидент і поведінку людини
Ділова гра	Проведення організаційно-діяльній гри, аналіз знань і вмінь, ранжирування гравців за їх ролями («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» та ін.), оцінка здатності працювати в малій групі	Звіт про групу Оцінка гравців та їх ролей

Продовження додатку Б

1	2	3
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації із завданням провести аналіз і підготувати пропозиції щодо її вирішення у формі доповіді	Доповідь, з альтернативними варіантами вирішення ситуації
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування за обраними категоріями у порядку убутання чи зростання рангів (місць у групі)	Ранжований список працівників (кандидатів)
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю, оцінка знань, вмінь
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (з кола проблем), і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний листок з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий чи усний звіт, виступ керівника чи фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт й особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці, порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ювання, анкетування, метод експертних оцінок спостереження, тестування, та ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	Анкета «Атестація», протокол атестаційної комісії, наказ директора підприємства

АНКЕТА
щодо ефективності організації та проведення заходів
з навчання та розвитку персоналу підприємства

Дата опитування: _____

Організація: _____

Посада: _____

Освіта: _____

1. Яка форма проведення навчання персоналу на Вашу думку є найефективнішою?

- безпосередньо на виробництві
- у навчальних закладах за договорами
- інше _____

2. Чи планується сума витрат на навчання, перепідготовку працівників у загальному бюджеті Вашого підприємства на наступний період (рік)?

- так
- ні
- інше _____

3. Робота з розвитку персоналу на Вашому підприємстві проводиться:

- систематично
- у разі необхідності
- інше _____

4. Які заходи з навчання та розвитку працівників проводяться на Вашому підприємстві?

- семінари , тренінги
- атестація
- оцінювання на базі професійних компетенцій
- участь у конференціях, виставках, ярмарках
- у тому числі за кордоном _____
- стажування працівників
- у тому числі за кордоном _____
- інше _____

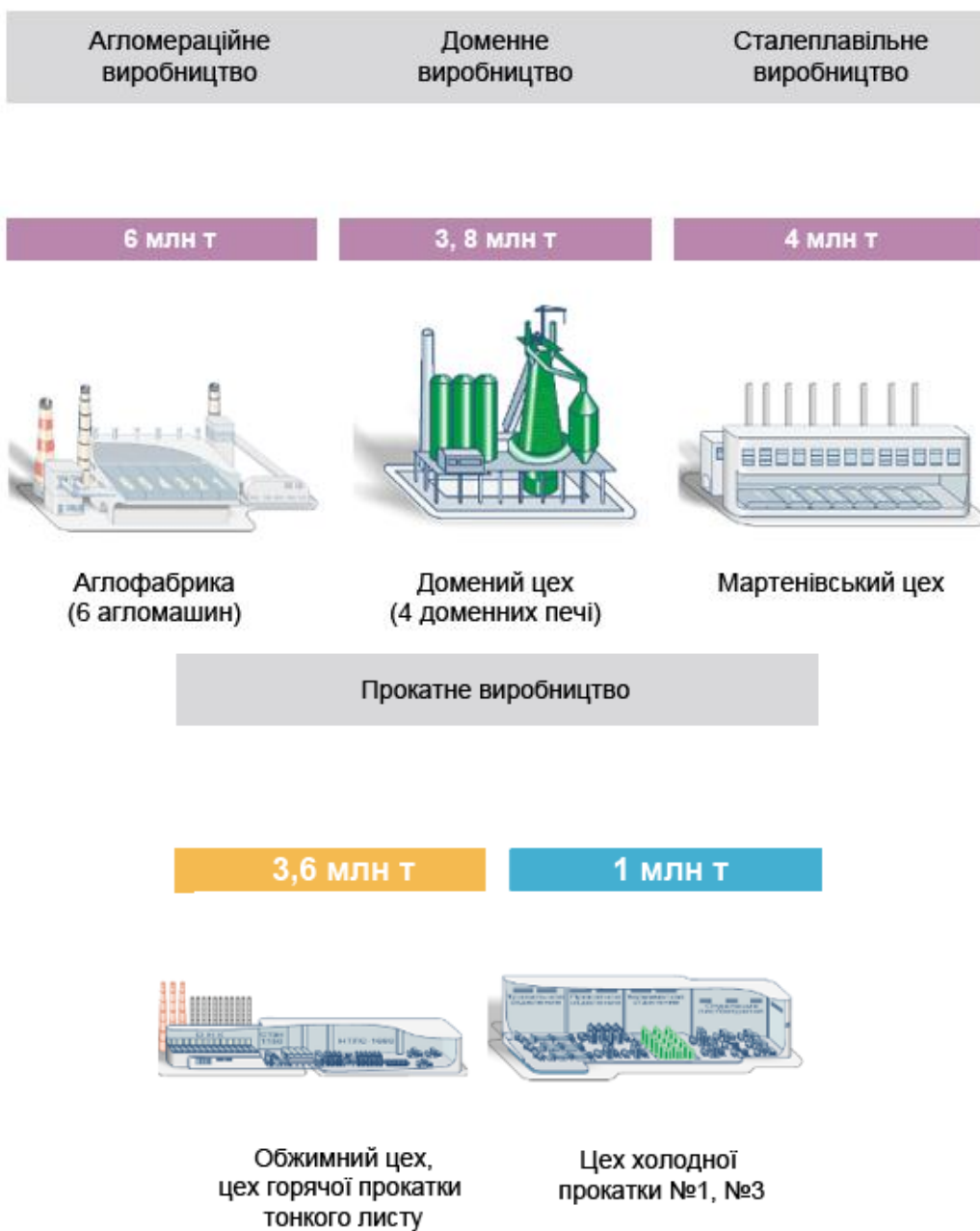
5. Чи задовольняє Вас організація та обсяг проведення заходів щодо навчання і розвитку працівників на Вашому підприємстві?

- так
- ні
- інше _____

6. Ваші пропозиції щодо покращення роботи з навчання і розвитку персоналу на підприємстві: _____

Дякуємо за співпрацю!

Виробничі потужності ПАТ «Запоріжсталь»



Сертифікати з впровадження систем екологічного та енергетичного менеджменту

TUV SUD CERTIFICATE

CERTIFICADO

CERTIFICATE

CERTIFICATE

CERTIFICATE


CERTIFICATE

CERTIFICATE

CERTIFICATE

CERTIFICATE

CERTIFICATE



СЕРТИФИКАТ

Орган по сертификации
общества TUV SÜD Management Service GmbH
удостоверяет, что предприятие

ZAPORIZHSTAL JSC

Открытое акционерное общество
«Запорожский металлургический комбинат
«Запорожсталь»
Южное шоссе, 72
69008 г. Запорожье
Украина

в следующей области действия

Производство агломерата, чугуна и чугуных изделий,
стальных слывов из углеродистых, низколегированных
и легированных сталей, проката горячекатаного и холоднокатаного
в рулонах и листах, ленты стальной, гнутых профилей,
жести, кислорода технического, нейтральных газов,
Товаров народного потребления
(посуда, столовые, кухонные и хозяйственные изделия).

внедрило и применяет
систему энергетического менеджмента.

В результате аудита, номер отчета 707013256
получено подтверждение, что требования

ISO 50001:2011

выполнены.

Данный сертификат действителен с 15.10.2016 г. по 14.10.2019 г.
Регистрационный номер сертификата: 12 340 46433 TMS.

M. Adamenko 

Product Compliance Management
München, 23.09.2016 г.

TUV SUD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Rindlerstraße 65 • 80339 München • Germany
www.tuv-sud.de/certificate-validity-check



**Відкрите Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification підтверджує, що Система Управління
вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандарту
на систему управління, який вказано нижче

Стандарт

ISO 9001:2008

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну і чавунних виробів,
сталевих слівів із вуглецевих, низьколегованих та легованих
сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і
листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту
та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку сертифікаційного циклу: 04 листопада 2014
За умов постійного належного функціонування Системи Управління організації
цей сертифікат діє до: 03 листопада 2017
Дата первинної сертифікації: 04 листопада 2008

Сертифікат No. UA227590 Версія 0, Дата ревізії: 26 вересня 2014

О. Я. Адамченко 

Certification body address: Brandon House, 100 Borough High Street, London, SE1 1LB,
United Kingdom
Рейсінговий офіс: 5-й поверх, вул. Савона Петрови, 28, м. Київ, 01033, Україна

Інформація щодо сфери сертифікації та застосування вимог системи управління
можна одержати від сертифікованої організації
Для підтвердження чинності цього сертифікату зверніться за тел. +390 44 354 16 00.

Сторінка 1 із 1



**Відкрите Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification підтверджує, що Система Управління
вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандарту
на систему управління, який вказано нижче

Стандарт

ISO 14001:2004

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну і чавунних виробів,
сталевих слівів із вуглецевих, низьколегованих та легованих
сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і
листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті. Управління
процесами.

Дата початку сертифікаційного циклу: 04 листопада 2014
За умов постійного належного функціонування Системи Управління організації
цей сертифікат діє до: 03 листопада 2017
Дата первинної сертифікації: 04 листопада 2008

Сертифікат No. UA227591 Версія 0, Дата ревізії: 26 вересня 2014

О. Я. Адамченко 

Certification body address: Brandon House, 100 Borough High Street, London, SE1 1LB,
United Kingdom
Рейсінговий офіс: 5-й поверх, вул. Савона Петрови, 28, м. Київ, 01033, Україна

Інформація щодо сфери сертифікації та застосування вимог системи управління
можна одержати від сертифікованої організації
Для підтвердження чинності цього сертифікату зверніться за тел. +390 44 354 16 00.

Сторінка 1 із 1



**Відкрите Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification підтверджує, що Система Управління
вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандарту
на систему управління, який вказано нижче

Стандарт

OHSAS 18001:2007

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну і чавунних виробів,
сталевих слівів із вуглецевих, низьколегованих та легованих
сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і
листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті. Управління
процесами.

Дата початку сертифікаційного циклу: 04 листопада 2014
За умов постійного належного функціонування Системи Управління організації
цей сертифікат діє до: 03 листопада 2017
Дата первинної сертифікації: 04 листопада 2008

Сертифікат No. UA227592 Версія 0, Дата ревізії: 26 вересня 2014

О. Я. Адамченко 

Рейсінговий офіс: 5-й поверх, вул. Савона Петрови, 28, м. Київ, 01033, Україна

Інформація щодо сфери сертифікації та застосування вимог системи управління
можна одержати від сертифікованої організації
Для підтвердження чинності цього сертифікату зверніться за тел. +390 44 354 16 00.

Сторінка 1 із 1

Реалізація продукції ПАТ «Запоріжсталь» в світі

