

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Кадрова політика ТОВ «Метінвест Холдинг» в системі менеджменту  
міжнародної гірничо-металургійної групи компаній»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Шостак О. С.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор технічних наук, професор

Григор'єв С.М.

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

Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

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

Шостак Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Кадрова політика ТОВ «Метінвест Холдинг» в системі менеджменту міжнародної гірничо-металургійної групи компаній»

керівник роботи: Григор'єв С.М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

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

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

2 КАДРОВА ПОЛІТИКА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

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

6 таблиць

1 рисуноків

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

О. С.Шостак

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

С. М. Григор'єв

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 46 с., 1 рис., 6 табл., 39 джерел.

Об'єктом дослідження роботи є ТОВ «Метінвест Холдинг».

Предметом дослідження є кадрова політика ТОВ «Метінвест Холдинг».

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Холдинг».

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- визначити сутність і задачі кадрової політики;
- проаналізувати складові кадрової політики як стратегія роботи з кадрами;
- здійснити аналіз кадрової політики ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в системі менеджменту міжнародної гірничо-металургійної групи компаній та визначити перспективні напрямки її вдосконалення;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- проаналізувати наявну кадрової політики компанії та визначити її ефективність;
- запропонувати напрямки удосконалення кадрової політики компанії.

У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали преси та фактичні дані підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».

КАДРОВА ПОЛІТИКА, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,  
КАДРИ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 46 pages, 1 figure, 6 tables, 39 sources.

The object of the research work is "Metinvest Holding" LLC.

The subject of the study is the personnel policy of Metinvest Holding LLC.

The purpose of the work is to justify directions for improving the personnel policy of "Metinvest Holding" LLC.

To achieve the set goal, the following tasks were formed:

- determine the essence and tasks of personnel policy;
- analyze the components of personnel policy as a strategy for working with personnel;
- carry out an analysis of the personnel policy of METINVEST HOLDING LLC in the management system of the international mining and metallurgical group of companies and determine promising directions for its improvement;
- provide an organizational and economic description of the activity of "Metinvest Holding" LLC;
- analyze the existing personnel policy of the company and determine its effectiveness;
- to propose directions for improving the company's personnel policy.

The following research methods are used in the work: descriptive, comparative, systematic.

The information base was served by domestic and foreign publications, press materials and actual data of the company "Metinvest Holding" LLC.

PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY,  
PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ .....	10
1.1 Сутність і задачі кадрової політики .....	10
1.2 Кадрова політика як стратегія роботи з кадрами.....	14
1.3. Складові кадрової політики в організації .....	15
РОЗДІЛ 2 КАДРОВА ПОЛІТИКА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг».....	19
2.2 Аналіз наявної кадрової політики компанії та її ефективності .....	30
2.3 Напрямки удосконалення кадрової політики компанії .....	34
ВИСНОВКИ.....	41
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	43

## ВСТУП

Термін "кадровий менеджмент" трактується досить широко, тому будь-яке його визначення буде недостатньо повним. Загалом можна сказати, що це система поточного та перспективного планування, прогнозування, організації та розвитку персоналу з метою створення високопродуктивних і конкурентоспроможних фірм. Іншими словами, кадровий менеджмент - це система планування, організації, мотивації і контролю персоналу, необхідна для формування та досягнення цілей підприємства.

Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Об'єктом дослідження роботи є ТОВ «Метінвест Холдинг».

Предметом дослідження є кадрова політика ТОВ «Метінвест Холдинг».

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Холдинг».

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- визначити сутність і задачі кадрової політики;
- проаналізувати складові кадрової політики як стратегія роботи з кадрами;
- здійснити аналіз кадрової політики ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в системі менеджменту міжнародної гірничо-металургійної групи компаній та визначити перспективні напрямки її вдосконалення;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- проаналізувати наявну кадрової політики компанії та визначити її ефективність;

- запропонувати напрямки удосконалення кадрової політики компанії.

У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали преси та фактичні дані підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».

Формування дієвої кадрової політики в сучасних умовах, які обумовлюють наявність певного дефіциту на ринку праці пов'язане з наступними ключовими аспектами:

Коли кількість працівників обмежена, компанії змушені конкурувати за талановитих і кваліфікованих працівників. Це змушує роботодавців пропонувати кращі умови праці, вищу заробітну плату, додаткові соціальні пільги, кар'єрні перспективи та можливості для професійного розвитку.

Недостатня кількість працівників може призвести до збільшення вартості праці, оскільки роботодавці будуть змушені платити більше, щоб залучити та утримати потрібних фахівців. Це може вплинути на фінансову стабільність компаній і змусити їх шукати способи підвищення продуктивності та ефективності.

Управління персоналом стає важливим для утримання ключових працівників. Висококваліфіковані працівники можуть швидко знайти нову роботу, що створює ризик для компаній втратити важливих спеціалістів. Звідси виникає необхідність розробки стратегій мотивації та залучення, які включають професійний розвиток, участь у важливих проектах і створення сприятливого робочого середовища.

В умовах дефіциту працівників важливо інвестувати у навчання та розвиток існуючих працівників, щоб вони могли виконувати більш складні завдання і займати більш відповідальні посади. Це допоможе компаніям задовольнити свої потреби у кваліфікованих кадрах без необхідності наймати нових працівників.

Ефективне управління персоналом також включає оптимізацію внутрішніх процесів та робочих процедур. Це може включати автоматизацію



рутинних завдань, впровадження нових технологій та систем управління, що дозволяє зменшити залежність від людського ресурсу.

Через необхідність вирішення цих питань сучасній міжнародній компанії треба ретельно ставитись до питання формування та вдосконалення власної кадрової політики.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

#### 1.1 Сутність і задачі кадрової політики

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації. Тому необхідно провести детальний аналіз чинників, що враховуються при кадровому плануванні, виборі стилю управління.

Підбір кадрів - це процес відбору працівників за вимогами і потребами, можливість організації (підприємства) відповідно до її мети і завдань.

Кадри - це основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Тому відбір кадрів - це одні з найважливіших управлінських функцій, що визначають подальшу долю організації, без неї неможливо реалізувати інші функції управління.

Система відбору керівних кадрів, а також працівників організації, повинна бути відкритою, тобто кожний член суспільства може і повинен мати можливість брати участь у цьому відборі, при цьому основним і обов'язковим критерієм його оцінки повинні бути спеціальні знання, уміння, здібності, досвід роботи в обраній сфері, високі морально етичні якості.

До основних характеристик трудового потенціалу працівника можна віднести:

- підготовка-освіта, професіоналізм, знання основ економіки, здібність до професійного зростання та ін.;

- ставлення до праці - дисциплінованість, старанність, відповідальність, творчий підхід, ініціативність та ін.;
- досвід, навички, стаж роботи в цій професії;
- особистісні характеристики - темперамент, риси характеру, емоційність тощо;
- здоров'я, вік, сімейний стан та ін.

Професійні якості людини вивчаються за допомогою анкетного, апаратного і тестового методів, а також під час співбесіди.

Анкетним методом одержують необхідну інформацію про кандидата на посаду: де вчився, яку або які має спеціальності чи професії, де і ким працював, стаж роботи, інтереси й інші відомості.

При апаратному методі окремі психофізіологічні особливості кандидата оцінюються за допомогою спеціальних пристроїв, приладів та обладнання.

Тестовий метод - це набір питань і завдань, при вирішенні яких виявляються певні особистісні і психологічні якості людини: здібності, схильності, рівень інтелекту, товарицькість, емоційність, врівноваженість та ін.

Співбесіда є обміном інформацією з різних питань і тем між наймачем і кандидатом, дає можливість наймачу оцінити професійні здібності і людські якості кандидата в тій мірі, в якій це можливо при співбесіді.

Після вибору кандидата, з ним обговорюється і укладається контракт, котрий є документом про права і обов'язки сторін. З моменту підписання контракту сторонами, кандидат вважається прийнятим на роботу.

Важливим моментом при визначенні якісних характеристик кандидата є оцінка його ділових якостей, або ділова оцінка кандидата.

Ділова оцінка - це процес встановлення відповідності якісних характеристик кандидата вимогам посади бо робочого місця.

Ділова оцінка може застосовуватися не тільки для кандидатів на посаду, але і для періодичної перевірки працівників організації.

Мета кадрового менеджменту – задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах та ефективно використовувати їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного робітника у рамках даної організації.

Управління персоналом - багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх у край необхідне керівникам і фахівцям сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне придбати системність і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває облік взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Управління кадрами як науково-практичний напрямок є невід'ємною частиною загальної науки управління. Вивчати управління - значить вивчати відносини між людьми в ході цілеспрямованого впливу на процес виробництва, виявляти закони формування відносин управління для того, щоб на їхній основі установити принципи управлінської діяльності, форми і способи їхнього здійснення.

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою продуктивну силу,

головного складового будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що з цього погляду розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва. Разом з тим кадри — це насамперед люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють чільну роль. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами.

Виходячи зі сказаного під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбора, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, поліпшення якості життя. Предметом управління кадрами як науково-практичного напрямку виступає вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Управління кадрами являє собою комплексну систему, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

До кадрів управління відносяться працівники, виконуючі або сприяючи виконанню конкретних управлінських функцій. Вони підрозділяються на три основні групи:

- 1) керівники, що направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так називані лінійні керівники - директора заводів, начальники цехів, майстри і т.д.);

2) фахівці, що виконують кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі і вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи й ін.) або самостійно керуючі інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними і іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники — начальники відділів, головні фахівці, керівники бюро, груп, секторів, тощо);

3) допоміжні працівники, здійснюючі технічне і інформаційне обслуговування апарата управління — збір, первинну обробку, збереження і передачу інформації (креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди й ін.). За рівнем управління керівники підрозділяються на керівників ланок: низового (майстри, начальники ділянок, відділень, цехів, бюро, відділів, груп на підприємстві), середнього (керівники підприємств і організацій, їхні заступники) і вищого (керівники міністерств і відомств, великих об'єднань, їхні заступники).

## 1.2 Кадрова політика як стратегія роботи з кадрами

В теперішній час навряд знайдеться підприємство, якому не доводиться боротися з труднощами, пов'язаних з динамічними змінами, що відбуваються. Бізнес необхідно робити швидко і краще. Однак, не всякий керівник може сформувати команду, якій під силу перейти від нескінчених розмов до матеріалізації бажаних ідей, знайти оптимальний шлях, що забезпечить ефективне рішення задач з моменту ідеї до її практичної реалізації. Вміле застосування таких прийомів є справжнім мистецтвом.

Управління персоналом стає фактором підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства, і тому потребує посиленої уваги і залишається актуальним для всіх підприємств.

Коли мова йдеться про підприємство, то її основним суб'єктом виступає керівництво компанією у взаємодії з іншими підрозділами.

Цілі та установки – це те, без чого неможлива будь-яка політика. Керівною основою останньої завжди є чітко визначені цілі, які мають бути досягнуті із застосуванням влади.

Модель реалізації політики має забезпечити досягнення сформульованих політичних цілей. При цьому така модель може бути у формі концепції, програми або конкретного плану діяльності. Зауважимо, що добре розроблена політика включає в себе всі форми її представництва.

Для кожної політики необхідно сформулювати або вибрати певну модель та обґрунтувати її.

Кожне підприємство розробляє власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

При організації системи управління персоналом необхідно пам'ятати головне, що сьогодні успіх підприємства – в навчанні персоналу. Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дає змогу чітко й наочно продемонструвати погляди адміністрації, переконати персонал у її добрих намірах, поліпшити взаємодію підрозділів, раціоналізувати процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, поліпшити морально-психологічний клімат тощо.

Тому у великих компаніях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і детально фіксується в загально корпоративних документах: меморандумах та інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. На малих підприємствах вона здебільшого спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних вказівок власників.

### 1.3. Складові кадрової політики в організації

Якщо проаналізувати існуючі в конкретних організаціях кадрові стратегії політики, слід виокремити підґрунтя їх типізації. Перше підґрунтя пов'язане з

рівнем усвідомлення правил та норм, що знаходяться в основі кадрових заходів, та безпосереднім впливом керівного апарату на кадрову ситуацію в організації. На основі цього виокремлюють такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика. Існує тоді, коли керівництво організації не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому; керівництво працює в режимі негайного реагування на можливі конфліктні ситуації, які воно намагається загасити будь-якими засобами, без відповідного намагання аналізу причин та можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика включає:

- керівництво організації здійснює контроль за симптомами кадрової ситуації (виникненням конфліктних ситуацій, наявністю чи відсутністю кваліфікованої робочої сили;
- відсутністю мотивації до високопродуктивної праці і приймає заходи до зняття неспокійної симптоматики;
- служба управління персоналом організації володіє засобами діагностики існуючої ситуації;
- в системі планування кадрові проблеми виокремлюються і розглядаються спеціально, намічаються можливі шляхи їх вирішення.

Превентивна кадрова політика:

- керівництво персоналу має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, проте не має цільових кадрових програм для розвитку ситуації;
- служба управління персоналом володіє засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації;



- система планування включає короткостроковий, і середньостроковий прогнози потреби в персоналі.

Активна раціональна кадрова політика:

- керівництво організації має не тільки якісний діагноз, але і обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації, а також володіє засобами для впливу на неї;

- служба управління персоналом організації володіє засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди;

- в системі планування кадрового розвитку присутні короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби в персоналі.

Активна авантюристична кадрова політика:

- керівництво організації не має якісного діагнозу кадрової ситуації, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, не впливає на неї;

- служба управління персоналом організації, як правило, не володіє засобами не тільки прогнозування кадрової ситуації, але і діагностики персоналу.

Кадрова політика, сформована на основі стратегії організації, сприяє реалізації цієї стратегії. Складовими частинами стратегії організації є такі види її діяльності, як:

- виробнича;
- фінансово-економічна;
- соціальна, пов'язана з задоволенням потреб персоналу організації (заробітна плата, соціальна підтримка).

Складові частини стратегії безпосередньо впливають на кадрову політику, так як визначають, які кадри потрібні організації і які фінансові можливості для їх відбору, а також які інтереси працівників можуть бути задоволені.

Як свідчить зарубіжний досвід, в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, так як зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим, моральне та матеріальне стимулювання,

соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно управляти персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Так як кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоспроможності, тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються. Оцінка кадрової політики щодо її відповідності умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно. Основна мета кадрової політики — це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

## РОЗДІЛ 2

### КАДРОВА ПОЛІТИКА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»

ТОВ «Метінвест Холдинг» - багатoproфільне підприємство, яке є бенефіціаром багатьох стратегічних господарських підрозділів. Серед цих СГП є компанії, що розташовані в різних куточках світу. Здійснено дослідження на основі даних одного з структурних підрозділів компанії, а саме ПрАТ «Запоріжжкокс» — одне з найбільших коксохімічних підприємств України, розташоване в місті Запоріжжя. Виробляє близько 10 % всього виробленого в Україні коксу і перебуває в переліку заводів, що мають стратегічне значення для економіки.

Головний покупець продукції підприємства — металургійний комбінат «Запоріжсталь». Вугільну сировину підприємство отримує від постачальників з України, США, Канади. Входить до групи «Метінвест Холдинг» . Продукцію експортує до Туреччини, Єгипту, Чехії та країн Балтії.

На ПрАТ «Запоріжжкокс» з 2008 року функціонує система менеджменту якості, охорони праці та охорони навколишнього середовища. Система управління задовольняє вимоги міжнародних стандартів ISO 9001, OHSAS 1800, ISO 14001, що підтверджується міжнародними сертифікатами відповідності.

Саме ця система менеджменту якості, екології і охорони праці дає змогу повністю задовольнити споживачів, крім того вона базується на основі внутрішньої документації підприємства. ПрАТ «Запоріжжкокс» розробляє відповідні зобов'язання забезпечені політикою підприємства, з якою мають змогу ознайомитися будь-які зацікавлені особи.

Отже підприємство постійно займається питаннями високої якості власної продукції та охороною навколишнього середовища. Підприємство має усі необхідні сертифікати якості та постійно звітує щодо екологічного стану підприємства.

Серед основних принципів ділової етики – повага до людей, відсутність дискримінації, протидія корупції, порядність, добросовісна конкуренція, охорона навколишнього середовища, праці та здоров'я.

Сьогодні ПрАТ "Запоріжжкокс" має повний технологічний цикл переробки коксохімічних продуктів.

Основна продукція ПрАТ "Запоріжжкокс":

- доменний кокс;
- кокс горішок;
- коксова
- сульфат амонію;
- сірка газова і колоїдна;
- пластифікатори бетону;
- масло антраценове;
- дьогті для дорожнього будівництва;
- паливо котельне.

Розглянемо аналітичні показники фінансового стану підприємства у табл.

## 2.1

Таблиця 2.1 - Основні аналітичні показники фінансового стану ПрАТ «Запоріжжкокс» станом на 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Показник	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	Абсол. відх. 2022-2020	Абсол. відх. 2022-2021	Напря м позити вних змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу тис. грн	Ф. 1 р.1300	6037678	8350495,5	7523511	1485833	- 826984,5	↑
Фондоозброєність тис.грн/чол		587,67	870,32	2020,4	1432,73	1150,08	↑

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Сер. величина осн. засобів тис. грн		908532	836381,5	1640566	732034	804184,5	↑
Фондовіддача осн. фондів		9,4	11	7,54	-1,86	-3,46	↑
Частка осн. засобів в активах	Первісна вартість осн. засобів/Активи	0,4	0,15	0,17	-0,23	-0,02	↓ за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації
Коефіцієнт зносу осн. засобів	Знос осн. засобів/Первіс на вартість осн. засобів	0,3	0,37	0,4	0,1	0,03	↓
Коефіцієнт оновлення осн. засобів	Збільшення за звітний період первісної вартості осн. засобів/Первіс на вартість осн. засобів на кін. року	-0,1	0,12	0,43	0,53	0,31	↑ за умов виключення інфляційного фактору
Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи/Необоротні активи	4,3	9,78	2,4	-1,9	-7,38	↑ рек. рівень Кмоб. ≥5

Проаналізовані у табл.2.1 показники потребують уваги задля найбільш повного покращення роботи на підприємстві.

Валюта балансу зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком, але знов зменшилася у 2022 р. Порівняно з 2020 роком валюта балансу у 2022 р. зросла на 1 485 833 тис. грн.

Середня вартість основних засобів зросла у 2022 році на 804 184,5 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

Фондоозброєність зазнала позитивних змін. Так, у 2021 році у порівнянні з 2020 роком вона збільшилася на 282,65 тис. грн./чол., а у 2022 р. на 1150,08 тис. грн./чол.

Проте фондівдача значно погіршила свій показник та зменшилася з періоду 2020 року на 3,46 у 2019 році.

Коефіцієнт мобільності активів показує наскільки швидко активи можуть переходити з однієї форми в іншу, це поняття пов'язано з ліквідністю і характеризується тим, що мобільність активів має збільшуватись протягом періоду. Він збільшився у 2021 році до позитивного значення 9,78, проте у 2019 році він зменшився і становить 2,4, що навіть менше ніж у 2020 році.

Таким чином, ми ознайомилися з діяльністю ПрАТ «Запоріжжкокс», визначили основні напрями роботи, етапи розвитку підприємства та асортиментом виробленої продукції. Ознайомившись з основними аналітичними показниками підприємства було виявлено неоднозначний розвиток, який потребував уваги підприємства.

Неможливо зробити висновок про роботу підприємства, ефективність його функціонування та шляхи покращення діяльності без розрахунку та аналізу показників його фінансового стану. Показники фінансового стану підприємства являє собою показники, згруповані задля оцінки певного аспекту діяльності підприємства. За допомогою їх розрахунку та подальшого аналізу оцінюють функціонування підприємства, виявляють його слабкі місця, та на основі отриманих даних розробляють комплекс дій, які будуть спрямовані на покращення фінансового стану.

Першою групою показників фінансового стану розглянемо показники ділової активності. Аналіз показників ділової активності дає змогу оцінити ефективність основної діяльності підприємства, а також ефективність використання фінансових ресурсів.

Проаналізуємо показники ділової активності для ПрАТ «Запоріжжкокс» у табл. 2.2

Отже, на основі проведеного аналізу можна сказати, що показники ділової активності ПрАТ «Запоріжжкокс» у 2021 році у більшості зазнали негативних змін. Проте, у 2022 році підприємству вдалося покращити свої показники та поліпшити ділову активність.

Таблиця 2.2 - Показники ділової активності для ПрАТ «Запоріжжкокс» на 2020-2022 рр.

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022	Абсол. відх. 2022-2020	Абсол. відх. 2022-2021	Напрямок позитивних змін
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	ЧД(В)Р / Активи	1,42	1,1	1,64	0,22	0,54	↑
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	ЧД(В)Р / Обігові кошти	1,42	1,1	1,64	0,22	0,54	↑
Період одного обороту обігових коштів (днів)	360 / К об. кошт.	253,5	327,3	219,5	-34	-107,8	↓
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	Собівартість реалізації / Середні запаси	20,4	9,4	15,4	-5	6	↑
Період одного обороту запасів (днів)	360 / К об. зап.	17,6	38,3	23,4	5,8	-14,9	↓
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	ЧД(В)Р / Середня дебіторська заборгованість	2,8	1,6	2,78	0,7	1,18	↑
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	360 / К об.д.з.	173	225	129,5	-43,5	-95,5	↓
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	ЧД(В)Р / Поточні зобов'язання	2,4	1,87	4,25	1,85	2,38	↑
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	360 / К об.кр.з.	150	192,5	84,7	-65,3	-107,8	↓
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	ЧД(В)Р / ВК	3,9	2,88	2,91	-0,99	0,03	↑

Для того, щоб оцінити стан фінансових ресурсів підприємства, визначити динаміку змін, а також розробити систему заходів щодо покращення механізму функціонування фінансових ресурсів потрібно проаналізувати діяльність підприємства за допомогою системи показників.

По-перше розглянемо показники фінансової стійкості підприємства.

За допомогою абсолютних показників визначається тип фінансової стійкості підприємства. Виділяють чотири типи фінансової стійкості: абсолютна стійкість, нормальний, нестійкий та кризовий фінансовий стан. Для абсолютної фінансової стійкості характерна фінансова незалежність від кредитування, витрати повністю покриваються за рахунок циркуляції капіталу. Така ситуація відбувається доволі рідко та є показником того, що підприємство не залучає зовнішні джерела.

Нормальний фінансовий стан характеризується чітким балансом між власними та кредитними ресурсами та свідчить про ефективну роботу підприємства та його платоспроможність.

Нестійкий фінансовий стан є причиною порушення платоспроможності. Але такий стан підприємство може ліквідувати за рахунок банківських кредитів, залучення резервного капіталу та фонду заощаджень.

Кризовий фінансовий стан означає, що підприємство знаходиться на межі банкрутства. Воно не має змоги розрахуватися з кредиторами та має прострочений дебетовий або кредитовий борг.

Абсолютна фінансова стійкість ( $ВOK \geq 3 + В$ ).

Нормальний фінансовий стан ( $ВOK + ДК \geq 3 + В$ ).

Нестійкий фінансовий стан ( $ВOK + ДК + КК \geq 3 + В$ ).

Кризовий стан ( $ВOK + ДК + КК \leq 3 + В$ ).

Де :

ВOK – власний оборотний капітал; 3 – запаси;

В – витрати майбутніх періодів;

ДК – довгострокові кредити банків; КК – короткострокові кредити банків.

Розрахуємо тип фінансової стійкості для ПрАТ «Запоріжжкокс»:



$$3 + B = 791\,942,5 + 32\,291 = 824\,233,5$$

$$BOK = 2\,030\,507$$

Отже ПрАТ «Запоріжжкокс» має абсолютну фінансову стійкість, бо  $BOK \geq 3 + B$  ( $2\,030\,507 > 824\,233,5$ ). Отже підприємство не залежить від кредитів та здатне самостійно розраховуватися за своїми витратами та зобов'язаннями.

До відносних показників оцінки фінансової стійкості відноситься розрахунок коефіцієнтів, представлених у табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості для ПрАТ «Запоріжжкокс» станом на 2020- 2022 рр.

Показник	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	Абсол. відх. 2022-2020	Абсол. відх. 2022-2021	Напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання - необоротні активи) або (оборотні активи - короткострокові зобов'язання)	125854 3,5	2005 9,16	24031 53,5	11446 10	39723 7,5	↑
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Власні обігові кошти / Оборотні активи	0,25	0,29	0,42	0,17	0,13	↑ рек.значення Кзвк > 0,1; за [31] Кзвк >= 2
Маневреність робочого капіталу	Запаси / Робочий капітал	0,28	0,42	0,33	0,05	-0,09	↓
Маневреність власних обігових коштів	Кошти / Власні обігові кошти	0,02	0,009	0,01	-0,01	0,001	↑
Коефіцієнт забезпечення вл. обіговими коштами запасів	Власні обігові кошти / Запаси	3,6	2,4	3,03	-0,57	0,63	↑

## Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття запасів	“Нормальні” джерела покриття запасів / Запаси	1,3	2,4	3,04	1,74	0,64	↑
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Пасиви	0,36	0,38	0,56	0,2	0,18	↑ за [11; 12] має бути Кавт > 0,5
Коефіцієнт фін. Залежності	1 – К авт.	0,64	0,62	0,44	-0,2	-0,18	↓
Коефіцієнт маневреності вл. оборотного капіталу	Власні обігові кошти / Власний капітал	0,58	0,63	0,57	-0,01	-0,06	↑ має бути Кман.в.к. > 0,5
Коефіцієнт концентрування акції позикового капіталу	Позиковий капітал / Пасиви	0,6	0,76	0,68	0,08	-0,08	↓
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Власні кошти / Позичені кошти	0,97	0,62	1,3	0,33	0,68	За [12] норматив не значення К ф.с > 1
Показник фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання / Власні кошти	0,09	0,07	0,09	0	0,02	↓ за [31] Кфін.лев.< 0,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / Пасиви	0,4	0,41	0,61	0,21	0,2	За [11] має бути Кфін.ст.= 0,85-0,90

Підсумовуючи аналіз показників фінансової стійкості, можна зробити висновок про те, що в цілому фінансова стійкість підприємства має задовільний стан. Майже усі показники відповідають нормам або наближені до норм. Якщо у 2021 році деякі показники зазнали негативних змін, то вже у 2022 році підприємство покращила їх значення та деякі показники також перевищили своє значення у 2020 році.

Власні та позикові фінансові ресурси відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства. Розглянемо динаміку та структуру власних фінансових ресурсів підприємства протягом 2020-2022 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка та структура власних фінансових ресурсів ПрАТ «Запоріжжкокс» у 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %
Амортизаційні відрахування	112 648	1,2	107 622	1,1	154 309	1,2
Статутний капітал	1 193	0,01	1 193	0,01	1 193	0,01
Дохід	8 585 404	88	9 208 474	88,2	12 365 901	98
Прибуток	1 058 783	10,8	1 118 285	10,7	96 669	0,8
Всього	9 758 028	100	10 435 574	100	12 618 072	100

На основі аналізу фінансової діяльності підприємства було з'ясовано, що результати є неоднозначними, багато показників зазнало негативних змін.

Якщо брати до уваги основні аналітичні показники фінансового стану ПрАТ «Запоріжжкокс», потрібно відмітити, що не усі ці показники зазнали позитивних змін. Але в цілому усі показники цієї групи потребують ретельного контролю задля попередження їхнього зниження або задля подолання негативних змін.

Основною діяльністю компанії ПАТ «Запоріжжкокс» є переробка коксохімічних продуктів. У нашій країні цю продукцію виробляє багато компаній, але Запоріжжкокс є одною з найбільших – частка продукції котру виробляє компанія становить близько десяти відсотків від усього ринку. Основним принципом діяльності компанії є забезпечення підприємств України та іноземних підприємств коксом та коксовою продукцією, а також одержання прибутку від усіх видів виробничої, торгової, комерційної, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних і економічних інтересів акціонерів та трудового колективу.

В результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжжкокс» був зроблен SWOT – аналіз. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5– SWOT – аналіз ПрАТ «Запоріжжюкс»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
<b>Сильні сторони (S)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лідерство на ринку за рахунок орієнтації на клієнтів, гнучкості у відносинах з замовниками;</li> <li>- Один з найбільших виробників коксу</li> <li>- Один з найбільших експортерів хімічної продукції;</li> <li>- Ринковий потенціал промислового комплексу;</li> <li>- Позитивний вплив виробничої інфраструктури на промисловий комплекс регіону;</li> <li>- Формування потенційних секторів промислового комплексу регіону.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активна інноваційна динаміка промислового комплексу;</li> <li>- Позитивна динаміка зростання продуктивності праці в промисловості;</li> <li>- Високий рівень обсягів реалізації обробної промислової продукції;</li> <li>- Великий асортимент товарів.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі ризики, пов'язані з обтяженою структурою промисловості області;</li> <li>- Зниження якості технологічної бази промислового виробництва та ефективності її використання;</li> <li>- Недостатнє впровадження сучасних ІТ-технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція;</li> <li>- Висока собівартість продукції промислового виробництва;</li> <li>- Низький рівень реалізації видобувної продукції.</li> </ul>
<b>Можливості (O)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростаючий ринок;</li> <li>- Наявність нових привабливих географічних ринків;</li> <li>- Поява нових технологій для виробництва;</li> <li>- Надходження іноземних спонсорів;</li> <li>- Вплив державної та регіональної влади;</li> <li>- Науково-технічний процес.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливості швидкого зростання;</li> <li>- Висока обортність більшої частини асортименту;</li> <li>- Можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;</li> <li>- Висока ефективність виробництва.</li> </ul>
<b>Загрози (T)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Війна;</li> <li>- Загроза поглинання більш крупною компанією;</li> <li>- Розвиток альтернативних технологій (аналогів), поява на ринку аналогів устаткування;</li> <li>- Висока конкуренція при переважанні цінових показників;</li> <li>- Зниження чисельності працездатного населення;</li> <li>- Міграційні тенденції;</li> <li>- Коливання курсу національної валюти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефіцит фахівців;</li> <li>- Відсутність нормативів щодо стандартизації нових технологій;</li> <li>- Незадоволеність клієнтів.</li> </ul>

Провівши аналіз сучасного стану промислового комплексу Запорізького регіону, можна стверджувати про наявність розгорнутої ресурсної бази для

розвитку промислового виробництва в Запорізькому регіоні. Крім того, для стратегічного розвитку промислового комплексу регіону надається перевага попередньому накопиченому досвіду виробничої діяльності і наявність освітньої бази.

Використовуючи всі сильні сторони і можливості, промисловий комплекс Запорізької області зможе забезпечити собі довгостроковий стабільний розвиток тільки за рахунок розширення своєї діяльності на нових ринках і стимулювання переходу від традиційного виробництва, яке поступово перестає забезпечувати зростання економіки, до інноваційного. Крім того, необхідно створювати і стимулювати розвиток нових ринків, які споживатимуть і виробляти нову інноваційну продукцію.

В умовах, коли необхідно протистояти зовнішнім загрозам, найбільш оптимальним рішенням може стати активне стимулювання інтегрованих структур (кластерів, холдингів, спільних підприємств і т. п.). Це дозволить дрібним підприємствам отримувати нові конкурентні переваги перед сильними зарубіжними гравцями шляхом обміну досвідом, технологіями та іншими формами взаємодії всередині інтеграційної структури. Основним фактором об'єднання підприємств – їх локалізація на одній території. Таке розташування дозволяє знизити витрати на транспортування вантажів, збільшує ефективність переговорів і т. д.

За результатами оцінки, а також на основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку Запорізької області, мною був зроблений висновок, що для забезпечення сталого розвитку промислового комплексу регіону, необхідна розробка нових комплексних підходів до розвитку промислових підприємств, заснованих на принципах і елементах економіки знань, а також формування напрямків вдосконалення стратегічного управління, що дозволяють більш ефективно створювати і використовувати наявний ресурсний потенціал.

## 2.2 Аналіз наявної кадрової політики компанії та її ефективності

Структура керування містить у собі всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їхньому виконанню.

Як з'ясувалося в результаті проведеного аналізу, система керування персоналом продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі керування підприємством. За довгі роки командної економіки суспільна свідомість у даній області сформувалося певним чином і сьогодні перебудовується вкрай повільно. Зберігаються створені за роки адміністративно-командних методів керування стереотипні підходи до рішення кадрових питань. Не відпрацьовано багато теоретичних й методологічних аспектів системи керування персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством.

Система керування персоналом підприємства функціонує в певних умовах. Залежно від характеру впливу основних факторів визначається напрямок функціонування системи керування персоналом підприємства. Він задається за допомогою стратегії, кадрової політики, принципів і методів керування персоналом. На мій погляд, саме кадрова стратегія є основою формування системи керування персоналом, тому вибір стратегії керування повинен здійснюватися на основі ретельного аналізу й оцінки різних варіантів, що саме по собі є завданням виняткової складності.

Це обумовлене тим, що при прийнятті принципових кадрових рішень необхідно проаналізувати велику кількість факторів: економічних, технологічних, соціальних, правових, національних. Усі вони тісно взаємозалежні між собою й мають прямий і непрямий вплив на працівників. Головним джерелом інформації про ефективність обраної стратегії керування персоналом підприємства й кадрової політики, про стан кадрового потенціалу підприємства й діяльності кадрових служб виступають дані по їхній оцінці. Ці

дані можуть бути отримані в результаті моніторингу функціонування як частини, так і всієї системи керування персоналом.

Однак сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності, як немає і єдиної системи показників, за допомогою яких можливо було б провести таку оцінку. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно зв'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і із соціальним розвитком підприємства. Відповідно, для досягнення найбільшої об'єктивності оцінки функціонування системи керування персоналом необхідно її всебічний розгляд з різних позицій.

Місія Запоріжкоксу за категоріями зацікавлених груп:

1) клієнтам:

- гарантована якість продукції;
- лідерство в обслуговуванні клієнтів;

2) партнерам:

- Відкритість і довгостроковість у відносинах;

3) колективу:

- Колектив Запоріжкоксу — лідируюча команда;
- Запоріжкокс — кращі можливості для росту;
- Запоріжкокс — гідна винагорода;
- «Наша Сила в Правді»;

4) акціонерам і інвесторам:

- капіталізація і прибуток у довгостроковій перспективі;
- прозорість управління;
- зобов'язання менеджерської команди по виконанню задач акціонерів;

На підприємстві розроблені нормативні документи, що регламентують тісну взаємодію усіх підрозділів та служб, їх діяльність, чітко визначені функції, права, обов'язки, відповідальність кожного підрозділу, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх посади, це положення про відділи, служби підприємства, посадові інструкції, накази, правила внутрішнього розкладу.

Організаційна структура складається з 10 дирекцій чисельністю 1614 штатних одиниць, які підпорядковуються генеральному директору.

В організаційній структурі є такі дирекції:

- дирекція по виробництву;
- управління по технологи якості; дирекція з інжинірінгу;
- дирекція фінансова;
- дирекція з персоналу та соціальних питань;
- дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- дирекція комерційна;
- юридичний відділ;
- дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки
- відділ безперервного вдосконалення.

Оплата праці для всіх категорій працівників ПрАТ «Запоріжжкокс» проводиться на основі погодинно-преміальної багаторівневої окладної системи оплати праці, відповідно до діючих на Товаристві положень.

ПрАТ «Запоріжжкокс» приділяє особливу увагу питанням охорони праці, здоров'я і охорони навколишнього середовища. У щоденній діяльності Товариства, а також при стратегічному плануванні ці питання завжди будуть мати головний пріоритет.

Керівництво Товариства послідовно демонструє важливість цієї сфери, встановлюючи все більш високі стандарти.

ПрАТ «Запоріжжкокс» стверджує, що робота не може вважатися виконаною успішно, якщо при її виконанні постраждали люди. Тому кожна нештатна ситуація розглядається як можливість поліпшити системи управління. При цьому робота по підвищенню захищеноті людей і природи - це процес постійний і ПрАТ «Запоріжжкокс» буде докладати максимум зусиль для поліпшення захисту, роблячи акцент на своєчасній оцінці ризиків та профілактичних заходів. Товариство прагне не тільки відповідати вимогам законодавства, а й вживати додаткових заходів, необхідних для зниження ризиків.



ПрАТ «Запоріжжкокс» виступає за відкриту взаємодію з громадськістю в питаннях охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища і завжди готовий до діалогу.

ПрАТ «Запоріжжкокс» буде виконувати поставлені перед Товариством завдання при строгому дотриманні Принципів в галузі охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища:

- охорона праці, здоров'я і навколишнього середовища - справа кожного і кожен працівник зобов'язаний дотримуватися правил безпечного виконання робіт, як обов'язкової умови роботи;

- всі травми, аварії та екологічні інциденти можуть бути відвернені на основі прогнозування та визначення джерел небезпеки та профілактики;

- керівники грають провідну роль в питанні охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища, беручи повну відповідальність за ефективність роботи в цій сфері;

- працівник має право на безпечні умови праці, відповідальність за забезпечення яких лежить на керівнику і працівник має право відмовитися від виконання небезпечної роботи, проінформувавши про це керівника;

- аналіз кожної події дозволяє поліпшувати рівень захищеності людей і екології.

Згідно документованої процедури «Аудити безпеки» на ПрАТ «Запоріжжкокс» впроваджені поведінкові і цільові аудити безпеки. Проведення яких регламентовано графіком проведення, які розроблені в кожному структурному підрозділі. Окрім цього на Товаристві впроваджена система багаторівневих аудитів безпеки, якою охоплені всі інженерно-технічні робітники Товариства: від майстра до ТОП-менеджера.

На ПрАТ «Запоріжжкокс» проводиться робота по підготовці кадрів. Так, в 2021 році навчанням було охоплено 1 625 працівників підприємства, що становить 3 553 фактів навчання. Витрати на навчання в усіх напрямках склали 417,7 тис. грн.

ПрАТ «Запоріжжкокс» в своїй діяльності керується Кодексом етики Групи Метінвест, який встановлює базові етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися в своїй діяльності співробітники Товариства всіх рівнів. Дані норми і стандарти практикують чесність і порядність у відносинах з іншими співробітниками, діловими партнерами, акціонерами, замовниками, органами влади, постачальниками та громадськістю.

ПрАТ «Запоріжжкокс» поважає людську гідність і права інших людей. Співробітники поважають колег і будують спілкування з ними ґрунтуючись на принципах ввічливості та взаєморозуміння, враховуючи культурні відмінності та приймають рішення, ґрунтуючись на об'єктивні дані і факти, а не на емоції.

У багатьох країнах прийняті антикорупційні закони, спрямовані на запобігання отримання компаніями і окремими особами незаслужених переваг. Порушення цих законів може мати серйозні наслідки незалежно від того, в якій юрисдикції воно мало місце.

ПрАТ «Запоріжжкокс» не пропонує і не бере хабарі і не сприяє корупційної діяльності. ПрАТ «Запоріжжкокс» прагне співпрацювати з контрагентами і діловими партнерами, чия репутація не пов'язана з корупцією і хабарництвом.

### 2.3 Напрямки удосконалення кадрової політики компанії

На основі аналізу, проведеного у попередньому розділі, ми визначили, що підприємство має достатню кількість фінансових ресурсів задля ведення подальшої діяльності. У 2022 році ПрАТ «Запоріжжкокс» також наблизилося до оптимального співвідношення власного та залученого капіталу. Так, у 2022 році обсяг власного капіталу підприємства складав 56,4%, а обсяг залученого – 43,6. Це є позитивними змінами у структурі фінансових ресурсів, бо раніше було виявлено, що оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу для ПрАТ «Запоріжжкокс» складає приблизно 70% власного та 30% залученого капіталу.

Проте також було виявлено значне зниження чистого прибутку підприємства у 2022 році. Обсяг чистого прибутку має прямий вплив на формування фінансових ресурсів підприємства, а його нестача може не тільки негативно вплинути на накопичення фінансових ресурсів, а й спричинити їх більш активне використання задля фінансування своїх витрат та захисту від банкрутства.

Наразі зараз економіка в країні та в світі в цілому знаходиться у достатньо неоднозначному становищі. Це обумовлено низкою глобальних економічних проблем, які мають вплив як на економіку в цілому, так і на діяльність кожного окремого суб'єкту господарювання. Тому важливим аспектом економічної діяльності підприємства є максимальна злагодженість внутрішніх факторів впливу на формування фінансових ресурсів задля мінімізації впливу зовнішніх чинників.

Вагому частку у формуванні фінансових ресурсів підприємства відіграє вибір джерел фінансових ресурсів підприємства, однак на практиці підприємства не можуть бути використані всі джерела формування. Це насамперед пов'язано з відсутністю підтримки в Україні, з боку держави, малого та середнього бізнесу; неможливістю одержання державних субсидій; не вигідністю користування кредитами банків з причини високих, іноді навіть нереальних відсотків.

Важливим фактором, що впливає на формування фінансових ресурсів у сучасних умовах є податкова система. Функціонування податкової системи, визначається взаємною узгодженістю складових податкового механізму. При цьому одним з напрямів для вирішення завдання формування ресурсів підприємства в сучасних умовах є розроблення та побудова принципів системи податкових ставок. Але, на жаль, в Україні, податкове законодавство є недосконалим, тому неможливо визначити чітко вплив податкової системи на формування оптимальної структури джерел фінансових ресурсів.

У процесі утворення ресурсів підприємства важливу роль займає ринок цінних паперів, який повинен забезпечити економіку необхідними їй

фінансовими ресурсами. Саме тому важливим є розвиток інфраструктури ринку цінних паперів. Сучасна інфраструктура ринку цінних паперів повинна мати здатність не тільки вирішувати завдання створення додаткових фінансових ресурсів, а й компенсувати значну частину інфляційного тиску на економіку. Кошти повинні бути спрямовані в інвестиції, а не на поточне споживання чи розміщення в закордонних активах. Таким чином, за допомогою ефективної інфраструктури можна спрямувати значну частину вільних коштів на фондовий ринок з метою забезпечення необхідних ресурсів і ліквідності для розширення бізнесу емітентів цінних паперів.

Доцільно використовувати для українських підприємств було б таке джерело фінансових ресурсів, як лізинг. Це джерело фінансових ресурсів мало використовується в Україні, хоча несе в собі значні потенційні можливості.

Основним завданням підприємства, яке підвищує ефективність використання своїх ресурсів в сучасних умовах є збільшення прибутковості капіталу і обсягу виручки, збільшення суми прибутку та нарощування показників рентабельності, яке можна досягти такими шляхами:

- зниження витрат на собівартість продукції;
- зниження витрат на збут та інших витрат;
- підвищення обсягів реалізації виробленої продукції;
- підвищення прибутковості виробництва;
- модернізація виробництва;
- використання сучасних форм організації праці;
- коригування загальної тактики та стратегії підприємства.

Підвищення продуктивності праці є досить важливим аспектом, який можна розглянути як фактор зниження собівартості продукції. До основних аспектів, які допоможуть підвищити продуктивність праці на виробництво, можна віднести:

- достатня забезпеченість підприємства необхідною технікою та її досконалість;
- матеріальна зацікавленість працівників;

- достатній кваліфікаційний рівень персоналу;
- ефективність організації робочого часу;
- створення умов безпечної роботи та відпочинку.

Отже, якщо працівники будуть забезпечені достатньою кількістю техніки, то це однозначно буде мати позитивний вплив. По-перше, використання техніки, яка на досконалому рівні допомагає у роботі, підвищує продуктивність працівника та дає змогу виконувати свої обов'язки вчасно на відповідному рівні або у відповідній кількості. По-друге, з розвитком сучасних технологій, у деяких випадках техніка може замінити працю людини. А це тісно пов'язано з аспектом кваліфікаційного рівня робітників. Якщо техніка буде виконувати роботу правильно, то підприємство може відмовитися від роботи працівників, чий кваліфікаційний рівень менший, ніж того потребує виробництво.

Достатня кваліфікація та постійне підвищення отриманих раніше знань допоможе працівникам найбільш повно та досконало виконувати власну роботу та роботи власні внески у покращення роботи підприємства. Матеріальне заохочення працівників також має важливий вплив через те, що матеріально задоволена людина зможе найбільш повно та старанно виконувати власні посадові обов'язки. Це стосується достатнього рівня заробітної плати, згідно з займаною посадою, кваліфікаційним рівнем та часами виробітку. Мова йде про заробітну плату, лікарняні, відпускні та преміальні виплати. Отже за рахунок підвищення продуктивності праці підприємство здатне зекономити на витратах на собівартість продукції.

Отже, саме такий комплекс дій допоможе підприємству знизити свою собівартість, що є необхідним для формування фінансових ресурсів, а також за умови нестабільної економічної ситуації в країні. За допомогою такої стратегії зниження собівартості підприємство може не тільки використовувати усе у комплексі, а й розподілити ці аспекти у часовому проміжку та по мірі власних можливостей та потенціалу.

Але удосконалення механізму формування фінансових ресурсів залежить не тільки від зниження собівартості. Ще одним не менш важливим фактором є

обсяг реалізації продукції. Підприємство отримає прибуток саме за рахунок реалізації власної продукції, а обсяг прямо впливає на величину отриманого прибутку

Підприємство може збільшувати обсяги реалізації шляхом ретельної роботи з пошуку нових ринків збуту та кінцевих споживачів, які потребують продукцію. Шляхом проведення переговорів та встановлення цін, які будуть влаштовувати обидві сторони, підприємство зможе отримати довгострокові договори, які будуть приносити прибуток.

З цією метою можна провести заходи, зазначені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Стратегія дій, спрямованих на удосконалення механізму формування фінансових ресурсів необхідних для вдосконалення кадрової політики для ПрАТ «Запоріжжкокс»

Фактор впливу	Комплекс дій
1	2
Зниження собівартості виробленої продукції	<p>1. Підвищення продуктивності праці: забезпечення високого кваліфікаційного рівня працівників (набір персоналу з відповідною освітою, організація підвищення кваліфікації, внутрішні іспити); забезпечення матеріального заохочення працівників (своєчасна виплата заробітної плати, преміальні виплати за особливі заслуги, лікарняні); ефективна організація робочого часу; створення умов безпечної праці та своєчасного відпочинку.</p> <p>2. Підвищення ефективності використання засобів виробництва: технічне вдосконалення виробництва (модернізація виробництва шляхом заміни застарілої техніки, комп'ютеризація, своєчасний огляд обладнання та ремонт); - застосування науково-технічних досягнень на -виробництві (впровадження технік та технологій, які полегшують виробництво або підвищують його ефективність); - підвищення якості сировини (пошук ринків високоякісної сировини).</p> <p>3. Нормування витрат (зниження виробничих витрат шляхом застосування нових технологій та залучення висококваліфікованих спеціалістів, зниження загальногосподарських витрат шляхом оптових закупок).</p>
Збільшення обсягів реалізації продукції	<p>Розширення ринків збуту продукції шляхом маркетингових досліджень. Своєчасна реалізація продукції, що знаходиться на складі. Розширення експортного виробництва шляхом пошуку споживачів в країнах ЄС. Залучення іноземних інвесторів.</p>

## Продовження табл.2.6

1	2
Підвищення якості виробленої продукції	Використання сировини високої якості. Модернізація техніки та обладнання. Забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, що працює на виробництві безпосередньо. Забезпечення достатньої кількості ресурсів для ефективної та безперервної роботи підприємства.
Підвищення ціни на продукцію	Підвищення ціни на продукцію може відбуватися за умов підвищення якості та досягнення модернізації виробництва.
Маркетингова політика	Пошук ринків збуту та кінцевих споживачів в Україні та закордоном. Залучення молодих кваліфікованих працівників шляхом створення реклами. Реклама підприємства на відповідних торгівельних площадках.

Важливим кроком для країни була угода з Європейським Союзом, а отже така тісна співпраця також зможе допоїти підприємству знайти нових споживачів у Європі, що буде мати позитивний вплив не тільки для підприємства, а й для країни в цілому через підвищення частки експорту та укладення іноземних договорів. Потрібно зазначити, що ПрАТ «Запоріжжкокс» наразі зараз також займається експортом та навіть є одним з найбільших експортерів хімічної продукції закордон. Але розширення власних кордонів допоможе також залучити іноземних інвесторів, що є досить важливим для будь-якого підприємства.

Збільшення виручки від реалізації в довгостроковому періоді є головним завданням санації підприємства, адже саме вона забезпечує збереження стану фінансової стабільності.

Таким чином, проаналізувавши фінансову діяльність ПрАТ «Запоріжжкокс» та його потенціал було виявлено оптимальну структуру капіталу підприємства, а також розроблено та сформовано комплекс заходів, які зможуть позитивно вплинути на формування фінансових ресурсів.

Більшість з цих заходів спрямовані, у першу чергу, на максимізацію прибутку підприємства. Проте наявність прибутку у достатньому обсязі прямо впливає на формування власних фінансових ресурсів. Саме тому важливим аспектом удосконалення механізму формування фінансових ресурсів є

максимізація прибутку, а також мінімізація витрат на виробництво та збут готової продукції.

В цілому, ПрАТ «Запоріжжкокс» має потенціал щодо покращення показників своєї діяльності та подальшого економічного розвитку. Застосовуючи стратегію щодо удосконалення механізму формування фінансових ресурсів підприємство матиме змогу не тільки підвищити ефективність власної діяльності, а також досягти більш високого рівня стабільності, що є досить важливим для сучасного стану економіки.



## ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено бізнес-процеси ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» та одного з його стратегічних господарських підрозділів ПрАТ «Запоріжжкокс».

В першому розділі роботи було визначено, що кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства. Для обґрунтування її вибору необхідно якісно проведені маркетингові дослідження. Загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються. Оцінка кадрової політики щодо її відповідності умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно. Основна мета кадрової політики — це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Запоріжжкокс» та зіставивши переваги та недоліки з можливостями та загрозами за допомогою застосування SWOT-аналізу, сформовано основні напрямки розвитку підприємства та основні проблеми, на які слід звернути увагу. Так, перспективним видом діяльності для ПрАТ може стати активне стимулювання інтегрованих структур (кластерів, холдингів, спільних підприємств і т. п.).

За результатами оцінки, а також на основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку Запорізької області, мною був зроблений висновок, що для забезпечення сталого розвитку промислового комплексу регіону, необхідна розробка нових комплексних підходів до розвитку промислових підприємств, заснованих на принципах і елементах економіки знань, а також формування напрямків вдосконалення стратегічного управління,

що дозволяють більш ефективно створювати і використовувати наявний ресурсний потенціал.

Важливим етапом при оптимізації бізнес-процесу повинно бути чітке розмежування відповідальності. Посади працівників, які є відповідальними за хід певного процесу або його складової, повинні бути закріплені у відповідному стандарті підприємства.

В сучасних умовах посилення інтеграційних процесів довгострокові конкурентні переваги ПрАТ «Запоріжжкокс» має змогу отримати лише при раціональному використанні внутрішніх ресурсів, ефективній та гнучкій взаємодії з факторами зовнішнього середовища за допомогою використання новітніх технологій виробництва та управління.

Оцінюючи фінансовий стан ПрАТ «Запоріжжкокс» в цілому, потрібно відмітити, що діяльність підприємства протягом 2020-2022 рр. була досить неоднозначною. На підприємстві також існують негативні зміни, які необхідно ліквідувати для нормалізації ефективного функціонування виробництва. Тож потрібно переглянути динаміку показників та визначитися з напрямом діяльності, яка буде спрямована на покращення фінансового стану у майбутньому.

Показники фінансової стійкості були більш задовільними. Майже усі показники відповідають нормам або дуже наближені до норм. Підприємство має абсолютний тип фінансової стійкості, який рідко зустрічається на підприємствах та який свідчить про відсутність залучення коштів ззовні, а отже підприємство в змозі не залежати від кредитування або матеріальної допомоги. Власні обігові кошти (робочий капітал) зазнали зростання, яке було найбільш помітним у 2022 році. Так, якщо у 2020 році робочий капітал становив 1 258 543,5 тис. грн., то у 2020 році він став 2 403 153,5 тис. грн. Коефіцієнт автономії у 2022 році виріс, порівняно із минулими роками та відповідає нормі.

За підсумками проведеного дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи були запропоновані заходи з вдосконалення фінансово-економічних результатів діяльності.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. *Стратегічний менеджмент* : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
2. Бойко О. О. *Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства.* URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua> (дата звернення: 31.03.2024р).
3. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 3. С. 11-17.
4. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. *Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. X.* 2022. С. 50.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 236 с.
6. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2022. № 5. С. 160-170.
7. Зайченко О. І. *Управління людськими ресурсами:* навч. посіб. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2020. 232 с.
8. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* – Маріуполь, 2022. Вип. 1, Т. 3. С. 265-270.

9. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 6(2). С. 210-212.
10. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2022. 398 с.
11. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*. 2020. №14. С.41-45.
12. Олійник С. У. *Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник*. Х.: Вид-во НУА, 2022. 376 с.
13. Петрова І. Л. *Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2021. 466 с.
14. Матеріал з Вікіпедії, URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Запоріжжкокс>
15. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : *Наказ Міністерства фінансів України* від 30.11.99 № 291. Дата оновлення : 29.10.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (дата звернення : 01.11.2019).
16. Інформація щодо показників для розрахунків URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00191224>
17. E.A. Locke, G.P. Latham Building a theory by induction: The example of goal setting theory *Organizational Psychology Review*, 10 (3/4) (2020), pp. 223-239.
18. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 31.03.2023р).
19. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2021. Вип. 3. С. 369-377.

20. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби». Дата оновлення : 01.01.2012. URL : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_014) (дата звернення : 01.11.2019).
21. Макієнко Ю.В., Шмиголь Н.М. Аналіз закордонного досвіду у сфері методів нарахування амортизації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5(16). С 98-105.
22. Матюхіна Н.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
23. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-15.
24. Дергачов В.Д. Сучасні тенденції управління персоналом. Сучасні проблеми і тенденції розвитку економіки і управління. 2017. №2. С. 105-107.
25. Галиуліна А.В. Проблеми управління персоналом. *Міжнародний академічний вісник*. 2018. №1–2 (21). С. 47.
26. Шнайдер, Б. Персонал для організації: науковий підхід до пошуку, відбору, оцінки та утриманню співробітників : підручник, 2016. 560 с.
27. Гуменюк К. Б., Хачатрян В.В. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний вісник*. 2015. № 13. С. 15–19.
28. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
29. Верна, В.В. Управління персоналом організації як основний фактор її сталого розвитку. *Успіхи сучасної науки*. 2019. Т. 3. № 1. С. 171–173.
30. Долгова С.А. Управління персоналом як ефективний інструмент розвитку бізнесу. *Науковий альманах*. 2017. № 2-1 (28). С. 88–92.
31. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією : навчальний посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
32. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом

компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

33. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6 (236). С. 33–36.

34. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці. Київ : МУФ, 2018. 9с. URL: [iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf](http://iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf)

35. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання. Київ. 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) URL : (дата звернення: 05.04.24).

36. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

37. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

38. Human Resource Management". Human Resource Management. doi:10.1002/(issn)1099-050x.(available at 05.08.21)

39. Johnson R. D., Guetal H. G. Transforming HR Through Technology. Retrieved from [https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr\\_tech\\_epg-final.pdf](https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr_tech_epg-final.pdf) (available at 05.04.24)