

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Оцінка кадрового потенціалу промислового
підприємства ПАТ «Запоріжсталь»»

Виконав : студентка 5 курсу, групи 6.0739-мб-3-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Лупарева К. М.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук державного управління

Мостовий В. О.

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**

Лупарева Катерина Максимівна _____

1. Тема роботи «Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

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.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студентка

(підпис)

К. М. Лупарева

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В. О. Мостовий

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 48 с., 15 рис., 15 табл., 30 джерел.

У сучасних умовах конкурентного бізнесу кадровий потенціал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його успішності та конкурентоспроможності. Оцінка кадрового потенціалу є ключовим етапом у стратегічному управлінні людськими ресурсами, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, виявити можливості для подальшого розвитку та підвищення ефективності праці.

Проаналізовано кадровий потенціал промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Організація є одним з провідних виробників сталі в Україні і має значний вплив на металургійний ринок країни.

Мета даного дослідження полягає в проведенні оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» з метою ідентифікації ключових аспектів персоналу, аналізу їхнього впливу на результативність підприємства та розробки рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління людськими ресурсами.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

Аналіз організаційної структури та функціональної компетентності персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Оцінка рівня професійних навичок та кваліфікації працівників.

Вивчення системи управління персоналом та ідентифікація факторів, що впливають на мотивацію та задоволеність працівників.

Аналіз стратегій розвитку та планів персоналу компанії на майбутнє.

На основі отриманих результатів були сформульовані рекомендації щодо оптимізації кадрового потенціалу підприємства, зокрема:

Впровадження програм підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників.

Розробка стратегій управління талантами та розвитку кар'єри в компанії.

У результаті проведеної оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом на цьому промисловому підприємстві.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПОТЕНЦІАЛ, КАР'ЄРА, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СТИМУЛ, МОТИВ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 48 pages, 15 figures, 15 tables, 30 sources.

In today's conditions of competitive business, the personnel potential of the enterprise plays an important role in ensuring its success and competitiveness. The assessment of personnel potential is a key stage in the strategic management of human resources, as it allows you to identify the strengths and weaknesses of personnel, identify opportunities for further development and increase work efficiency.

The personnel potential of the Zaporizhstal PJSC industrial enterprise was analyzed. The organization is one of the leading producers of steel in Ukraine and has a significant influence on the metallurgical market of the country.

The purpose of this study is to assess the personnel potential of PJSC "Zaporizhstal" in order to identify key aspects of personnel, analyze their impact on the company's performance, and develop recommendations for further improvement of human resources management.

To achieve the goal, the following tasks were performed:

Analysis of the organizational structure and functional competence of PJSC "Zaporizhstal" personnel.

Assessment of the level of professional skills and qualifications of employees.

Study of the personnel management system and identification of factors influencing the motivation and satisfaction of employees.

Analysis of development strategies and plans of the company's personnel for the future.

Based on the obtained results, recommendations were formulated to optimize the personnel potential of the enterprise, in particular:

Implementation of training and staff development programs.

Improvement of the system of motivation and stimulation of employees.

Development of strategies for talent management and career development in the company.

As a result of the assessment of the personnel potential of PJSC "Zaporizhstal", it is possible to conclude that there is significant potential for further development and improvement of the efficiency of personnel management at this industrial enterprise.

PERSONNEL POTENTIAL, POTENTIAL, CAREER, STAFF
DEVELOPMENT, STIMULUS, MOTIVATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Кадрова політика підприємства: значення, види та принципи	10
1.2 Кадровий потенціал підприємства	17
1.3 Показники оцінки ефективності кадрового потенціалу підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1 Характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	26
2.2 Кадровий склад ПАТ «Запоріжсталь».....	32
2.3 Формування кадрового потенціалу підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	46

ВСТУП

Управління кадровим потенціалом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого промислового підприємства. Завдяки компетентному управлінню кадрами підприємство може забезпечити ефективну роботу своїх працівників, високу продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

У наш час, коли конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, а технології розвиваються зі швидкістю світла, ефективне управління людськими ресурсами стає критично важливим для промислових підприємств. Максимальне використання талантів та навичок працівників, їхня мотивація та постійний розвиток стають ключовими факторами успіху в умовах глобального ринку.

Розвиток підприємств у сучасних умовах ринкового середовища нерозривно пов'язаний з необхідністю передбачення змін в економічній ситуації, розробки ефективних стратегій та постійного удосконалення систем управління.

Стратегічне управління організаціями вимагає уваги через кілька передумов. По-перше, швидкі зміни у зовнішньому середовищі стимулюють до розробки нових методів та підходів управління. По-друге, в бізнесі спостерігаються активні інтеграційні процеси. По-третє, вплив процесів глобалізації призводить до стандартизації споживання та зникає національні відмінності. Важливо у такій ситуації чітко визначити специфіку та пріоритети розвитку організацій на основі їхніх конкурентних переваг, розробивши стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Загалом, стратегію можна розглядати як ефективну концепцію бізнесу, до якої додається набір конкретних дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та її збереження на тривалий час. Розробка стратегії повинна базуватися на глибокому розумінні ринку та оцінці позиції організації на ньому, а також на усвідомленні її конкурентних переваг.

У зв'язку з цим дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком організацій, ефективності регулювання їхньою діяльністю, а також визначення та прогнозування довгострокових цілей та стратегій досягнення набуває особливої актуальності. Однак дослідження процесу стратегічного управління організаціями залишається малодослідженим, особливо в контексті вітчизняної практики.

Все це потребує проведення комплексного аналізу щодо розробки кадрової та аналізу кадрового потенціалу та ефективного функціонування систем стратегічного управління, створення оптимальної стратегії управління персоналом. Актуальність даної теми, практична потреба організацій визначили цілі, завдання та предмет роботи.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є допомогти промисловим підприємствам зрозуміти важливість ефективного управління кадровими ресурсами та запропонувати практичні рекомендації для покращення цього процесу на підприємствах промислового сектору;

Дослідити особливості кадрової політики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

Проведемо аналіз кількісного та якісного складу персоналу служби бурових робіт ПАТ «Запоріжсталь», щоб з'ясувати поточний стан кадрових ресурсів. Дослідимо проблеми, які виникають у процесі реалізації кадрової політики підприємства, щоб зрозуміти основні недоліки та причини їх виникнення. На основі проведених аналізів розробимо комплекс заходів щодо оптимізації кадрової політики, спрямованих на покращення якісного та кількісного складу персоналу та вирішення існуючих проблем.

Об'єктом дослідження є організаційні та методологічні механізми формування кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», які визначають стратегічні напрямки управління персоналом та впливають на формування кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є способи підвищення ефективності кадрового потенціалу промислового підприємства.

Структурно кваліфікаційна робота бакалавра включає вступ, дві глави, висновки та рекомендації та перелік посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрова політика підприємства: значення, види та принципи

Кадрова політика - це система стратегій, принципів, правил і процедур, що визначає способи управління персоналом в організації. Вона охоплює широкий спектр аспектів управління людськими ресурсами, таких як найм, збереження, розвиток та відносини з персоналом. Кадрова політика встановлює стандарти та процедури, які визначають, як організація буде працювати зі своїм персоналом, як вона буде розвивати та мотивувати своїх працівників, а також як вона буде взаємодіяти з ними у всіх аспектах їхнього життя на роботі. Кадрова політика визначає стратегічний напрямок управління людськими ресурсами і є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації.[16]

Кадрова політика складається з різноманітних елементів, які визначають способи управління персоналом в організації. Основні складові кадрової політики (табл. 1.1) включають такі аспекти:

Таблиця 1.1 - Основні складові кадрової політики [5]

Принципи та цінності	Визначення основних цінностей та принципів, які керують управлінням персоналом, таких як справедливість, відкритість, професіоналізм тощо.
Процедури найму	Встановлення процедур та критеріїв для найму нових працівників, включаючи оголошення вакансій, відбір кандидатів, співбесіди тощо.
Політика оплати	Визначення системи оплати праці, заробітної плати, премій, бонусів та інших видів компенсації працівників.
Розвиток та навчання	Встановлення програм розвитку та навчання для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та професійного зростання.
Оцінка та розвиток працівників	Визначення процедур оцінки працівників, відстеження їхнього професійного розвитку та визначення потреб у подальшій підготовці.
Мотивація та	Встановлення систем мотивації працівників, включаючи можливості кар'єрного зростання, нагороди за високі

заохочення	результати та інші форми заохочення.
Взаємини з персоналом	Визначення правил та процедур для взаємодії з працівниками, вирішення конфліктів, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці тощо.
Соціальні та культурні аспекти	Врахування соціальних та культурних особливостей персоналу при формуванні політики організації.

Ці складові елементи формують загальний керівний курс організації у справах управління персоналом і визначають її підходи до взаємодії зі своїми працівниками.

Кадрова політика організації визначається як система правил і принципів, що регулюють відносини між працівниками та управлінцями. Вона є важливою складовою стратегічної політики компанії, оскільки встановлює філософію та підходи до управління людськими ресурсами.[1]

Кадрова політика організації включає в себе наступні аспекти:

Вимоги до кандидатів при наборі на роботу (рівень знань, досвід тощо).

Здійснення інвестицій у людські ресурси шляхом систематичного підвищення кваліфікації працівників у відповідній сфері.[15]

Заходи для стабілізації колективу (на рівні всього підприємства або окремого структурного підрозділу).

Особливості навчання кадрових резервів компанії та перепідготовки спеціалістів визначаються з урахуванням можливостей підвищення потенціалу підприємства в рамках існуючих тенденцій розвитку ринку. Головною метою кадрової політики є покращення професійного рівня та збереження кількості спеціалістів, необхідних для ефективної роботи компанії. Крім того, вона спрямована на створення сприятливого середовища в колективі та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Ефективна кадрова політика ґрунтується на систематичному моніторингу та аналізі впливу зовнішніх факторів, а також на пристосуванні виробництва до змін у зовнішньому середовищі. Управління персоналом виявляє важливість у всіх аспектах функціонування організації. Стратегічні аспекти управління людськими ресурсами набувають переважаючого значення, перетворюючи його

на інтегровану систему. У зв'язку з цим управління персоналом потребує організації дій та мислення всіх співробітників з огляду на потреби ринку та партнерів.[19]

Останні роки відзначаються значними змінами в кадровій політиці. Необхідність у висококваліфікованій робочій силі, здатній працювати в постійно змінних умовах, призвела до відмови від уявлення про управління персоналом як виключно адміністративну функцію.

З'явилась потреба у більш широкому обліку мотиваційних процесів. Велику роль у реалізації кадрової політики відіграють ринкові вимоги, загальні положення трудового законодавства. Вони містять конституційні положення про свободу розвитку особистості, гарантії власності, свободу коаліцій, дії роботодавця щодо працівника при прийнятті на роботу та звільненні.[15]

Під час аналізу існуючої кадрової політики в певних організаційних умовах необхідно наголосити на двох основних підставах для її класифікації. Перше з них пов'язане з рівнем усвідомлення законів та норм, які лежать в основі кадрових заходів. Згідно з цією підставою можна виділити кілька типів кадрової політики: пасивна, реактивна, профілактична та активна. [6]

Кадрова політика може бути класифікована за різними критеріями. Основними видами кадрової політики (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Види кадрової політики [18]

Вид	Характеристика
Активна кадрова політика	Цей вид політики передбачає активну участь організації у формуванні та розвитку кадрового потенціалу. Вона орієнтована на створення сприятливих умов для повернення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників.
Пасивна (консервативна) кадрова політика	В цьому випадку організація дотримується стандартних підходів до управління персоналом та уникає внесення суттєвих змін. Вона мало активна у поверненні нових кадрів та може бути менш орієнтована на розвиток інновацій та підвищення продуктивності праці.
Флексібельна кадрова політика	Цей підхід передбачає гнучкий підхід до управління персоналом, що враховує змінні умови ринку та індивідуальні потреби працівників. Вона спрямована на створення умов для адаптації організації до змін та на підтримку розвитку працівників.

Стимулююча кадрова політика	Цей вид політики спрямований на створення стимулів для працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та мотивації. Вона може передбачати системи преміювання, навчання та розвитку, а також можливості кар'єрного зростання.
Соціально-орієнтована кадрова політика	Цей підхід ставить на перший план соціальні аспекти взаємодії з персоналом. Він передбачає створення умов для задоволення потреб працівників, забезпечення їхнього комфорту та безпеки на робочому місці, а також підтримку рівних можливостей та різноманітності.

Ці види кадрової політики можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від потреб та стратегії організації.

Відкрита і закрита кадрові політики є двома основними стратегіями управління персоналом на підприємстві. Вони відрізняються за своїм підходом до найму та утримання персоналу:

Відкрита кадрова політика:

- Ця стратегія передбачає активний найм нових працівників із зовнішнього ринку праці.
- Підприємство відкрито вітає зміну працівників та постійно шукає нові таланти та спеціалістів на ринку праці.
- Цей підхід може бути використаний, коли компанія швидко розширюється або коли потрібно привернути нову експертизу та ідеї.[3]

Закрита кадрова політика:

- Ця стратегія полягає в тому, що підприємство намагається заповнити вакансії за допомогою внутрішніх працівників або за допомогою обмеженого зовнішнього найму.
- Відкриті вакансії найчастіше заповнюються підвищенням кваліфікації працівників або ротацією персоналу.
- Цей підхід може бути використаний, коли підприємство більше цінує стабільність, досвід та відданість своїх поточних працівників.

Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних потреб та стратегії розвитку підприємства.[7]

Переваги і недоліки закритої та відкритої кадрової політики можуть відрізнятися залежно від конкретної ситуації і потреб підприємства. Нижче наведено загальний огляд переваг і недоліків кожного з підходів (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки кадрової політики

Переваги закритої кадрової політики	Недоліки закритої кадрової політики
<p>Стабільність та згуртованість колективу:</p> <p>Внутрішні працівники часто мають глибше розуміння бізнесу та культури підприємства, що сприяє стабільності та згуртованості колективу.</p>	<p>Обмеженість інновацій:</p> <p>Обмежений пул кандидатів може призвести до відсутності нових ідей та інновацій, оскільки підприємство не отримує свіжого погляду зовнішніх фахівців.</p>
<p>Заощадження коштів:</p> <p>Наймання внутрішніх кандидатів може бути економічно вигіднішим, оскільки це дозволяє уникнути витрат на зовнішній наймання, оголошення вакансій та процесів ознайомлення з новими працівниками.</p>	<p>Стагнація:</p> <p>Підприємство може стикнутися з проблемою стагнації, якщо працівники не отримують нових викликів або можливостей для кар'єрного зростання.</p>
<p>Стимулювання розвитку кар'єри:</p> <p>Продвиження зсередини підприємства стимулює працівників до саморозвитку та набуття нових навичок, що може підвищити їхню мотивацію та відданість.</p>	

Переваги відкритої кадрової політики:

Доступ до широкого пулу талановитих кандидатів: Відкритий наймання дає підприємству можливість залучити найкращих фахівців з різних галузей та з різноманітними навичками та досвідом.

Свіжий погляд: Зовнішні фахівці можуть принести нові ідеї, погляди та підходи, що сприяють інноваціям та розвитку підприємства.[9]

Недоліки відкритої кадрової політики:

Витрати на наймання: Процес залучення нових працівників може бути витратним у плані часу, грошей та зусиль.

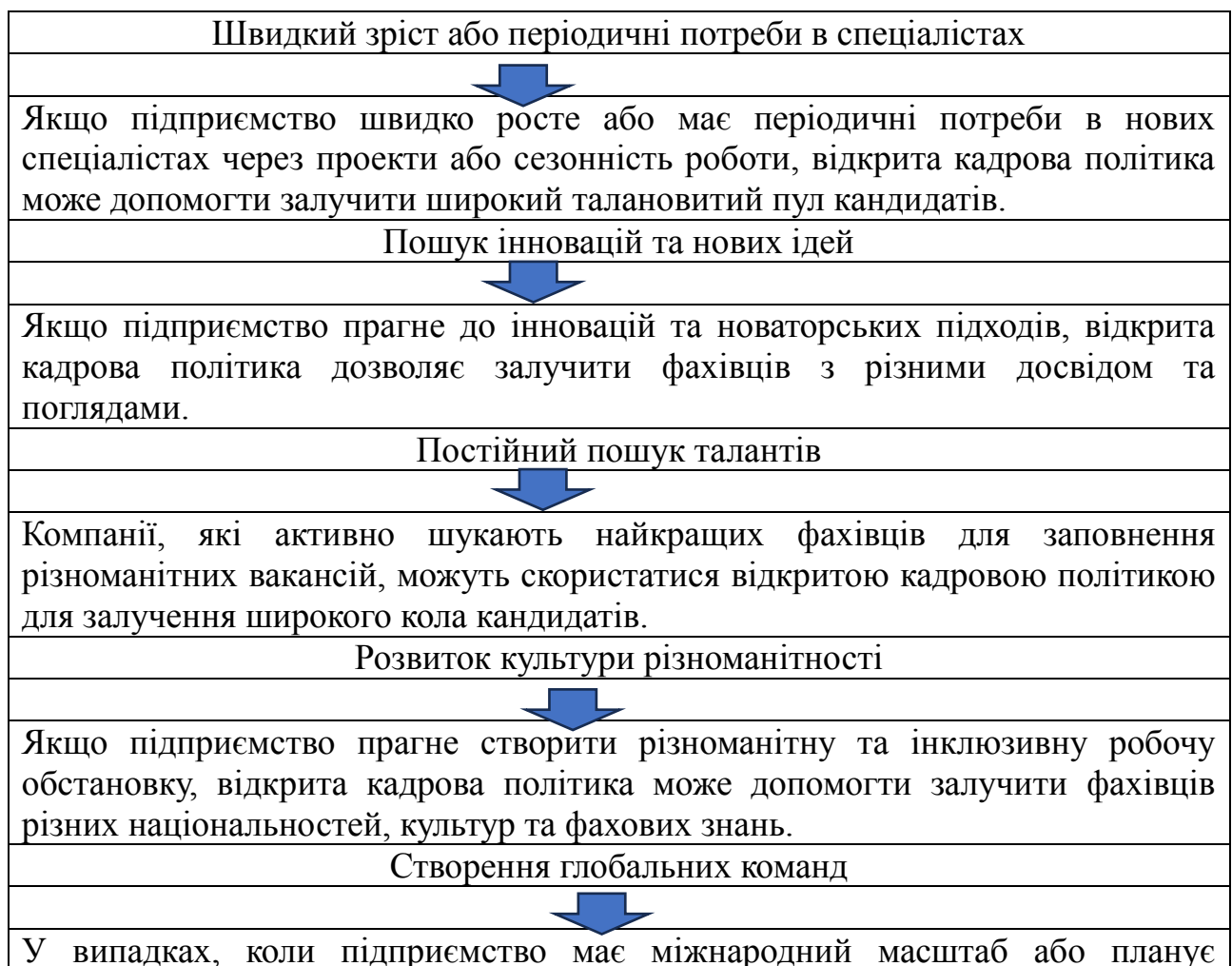
Нестабільність: Постійний приплив і відтік персоналу може створювати нестабільність у команді та призводити до зниження продуктивності та невпевненості в майбутньому.

Ризик збиткової інформації: Підвищується ризик розголошення конфіденційної інформації або втрати комерційної таємниці через неважливий вибір кандидатів або недостатній контроль за ними.[9]

Невідповідність культурі компанії: Відкрита політика може призвести до вибору кандидатів, які не відповідають корпоративній культурі або цінностям підприємства, що може негативно позначитися на командному дусі та співпраці.

Конкуренція серед працівників: Залучення нових працівників ззовні може викликати негативні відчуття серед існуючих співробітників, особливо якщо вони не отримують таких же можливостей для просування по службі або заробітної плати.

Відкрита кадрова політика (рис. 1.1) може бути ефективною в наступних ситуаціях:



розвиватися на зовнішніх ринках, відкрита кадрова політика дозволяє залучити фахівців з різних країн та культур.

Рис. 1.1 - Відкрита кадрова політика

Побудова ефективної кадрової політики вимагає уважного розгляду різних аспектів управління персоналом. Основні засади, які можна врахувати при формуванні ефективної кадрової політики:

Аналіз потреб: Почніть з аналізу поточного стану персоналу та ідентифікації потреб у персоналі, враховуючи стратегічні цілі та завдання організації.[7]




Стратегічне спрямування: Кадрова політика повинна відображати стратегічні цілі та спрямована на досягнення підприємством конкурентних переваг.

Процес найму та розвитку: Розробіть процедури для ефективного найму та розвитку персоналу, враховуючи вимоги до компетенцій та кваліфікації.

Мотивація та винагорода: Розробіть систему мотивації, яка стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів та відданості організації.

Розвиток культури організації: Створіть сприятливу атмосферу для розвитку та взаємодії працівників, підтримуйте відкритість та комунікацію.[6]

Управління відносинами з працівниками: Забезпечте справедливе та об'єктивне ставлення до всіх працівників, підтримуйте взаємовідносини на рівні довіри та поваги (рис. 1.2).

Стратегічне спрямування		Кадрова політика повинна бути адаптована до стратегічних цілей та завдань організації. Вона має відображати довгострокову візію та цілі розвитку підприємства.
Гнучкість		Ефективна кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона повинна враховувати різноманітність потреб та інтересів працівників.
Професійний розвиток		Політика повинна сприяти постійному професійному розвитку працівників, включаючи навчання, тренінги, курси та інші форми





		підвищення кваліфікації.
Справедливість та рівні можливості		Кадрова політика повинна забезпечувати справедливе та об'єктивне ставлення до всіх працівників, а також рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
Мотивація		Політика повинна передбачати систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів та відданості організації.
Взаємодія та комунікація		Ефективна кадрова політика сприяє побудові відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та працівниками.
Адаптивність до ринкових умов		Політика повинна враховувати зміни на ринку праці та адаптуватися до них для забезпечення конкурентоспроможності організації.
Управління ризиками		Політика повинна передбачати стратегії управління ризиками, пов'язаними з кадрами, такі як збереження ключових працівників, резервування кадрів та інші.

Рис. 1.2 – Принципи формування ефективної кадрової політики

Оцінка та розвиток: Встановіть систему оцінки працівників та розвитку кар'єри, щоб забезпечити їхній постійний професійний розвиток.

Управління змінами: Будьте готові до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та реагуйте на них швидко та ефективно. [5]

Соціальна відповідальність: Враховуйте соціальні та етичні аспекти управління персоналом, дотримуйтесь принципів справедливості та рівних можливостей.

Стабільність та безпека: Забезпечте стабільність та безпеку для працівників, підтримуючи здоров'я та безпеку на робочому місці.

Ці принципи можна використовувати як основу для побудови ефективної кадрової політики, яка відповідає потребам та цілям конкретної організації.

Формування ефективної кадрової політики базується на ряді принципів, які визначаються потребами та стратегією організації (рис. 1.2):

Визначені принципи допомагають організаціям створити ефективну кадрову політику, яка відповідає їхнім потребам та сприяє досягненню стратегічних цілей.

1.2 Кадровий потенціал підприємства

Для ефективного розвитку підприємства одним із важливих завдань є підбір та формування кваліфікованого та працездатного кадрового складу. Кваліфіковані працівники, що забезпечують бездоганне обслуговування та якісний сервіс продукції, створюють необхідну позитивну репутацію підприємства на ринку.[11]

Відбір та розподіл персоналу на підприємстві мають здійснювати кадровий відділ спільно з керівниками підрозділів, для яких підбираються працівники.

Для забезпечення успішної та неперервної роботи підприємства важливо систематично впроваджувати такі заходи:

- Використання належних процедур відбору працівників.

- Забезпечення виконання керівниками завдань, пов'язаних з кадрами.

- Максимальне використання потенціалу працівників.

- Проведення аналізу ефективності кадрової політики.

- Постійне удосконалення системи навчання.

- Покращення комунікацій між співробітниками та керівництвом.

- Максимальне поліпшення умов праці.

- Посилення задоволення від виконання роботи.

- Розроблення кадрової стратегії, орієнтованої на потреби підприємства.

- Використання не одного, а кількох методів підбору кадрів.

- Аналіз рухів робочих кадрів та їхніх потреб.

- Виявлення причин текучості персоналу та розроблення заходів для її зменшення.

- Прогнозування розвитку підприємства та адаптація кадрової політики до цього розвитку.

Кадри та кадровий склад підприємства - це сукупність працівників, які працюють на даному підприємстві. Це включає всіх працівників, які мають трудовий договір з підприємством, незалежно від їхніх посад або рівня відповідальності.[2]

Кадри – це важливий актив будь-якого підприємства або організації, який включає всіх працівників, що займають посади та виконують роботу для досягнення мети та завдань підприємства. Кадри є основним ресурсом для розвитку та функціонування організації, оскільки вони забезпечують виконання різноманітних завдань, від виробництва товарів і послуг до управління та стратегічного планування.

Так, кадри дійсно є ключовим елементом формування потенціалу підприємства. Кадровий потенціал підприємства визначається не лише кількістю працівників, а й їхніми навичками, знаннями, досвідом та відданістю роботі. Основні аспекти (рис. 1.3), які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, включають:

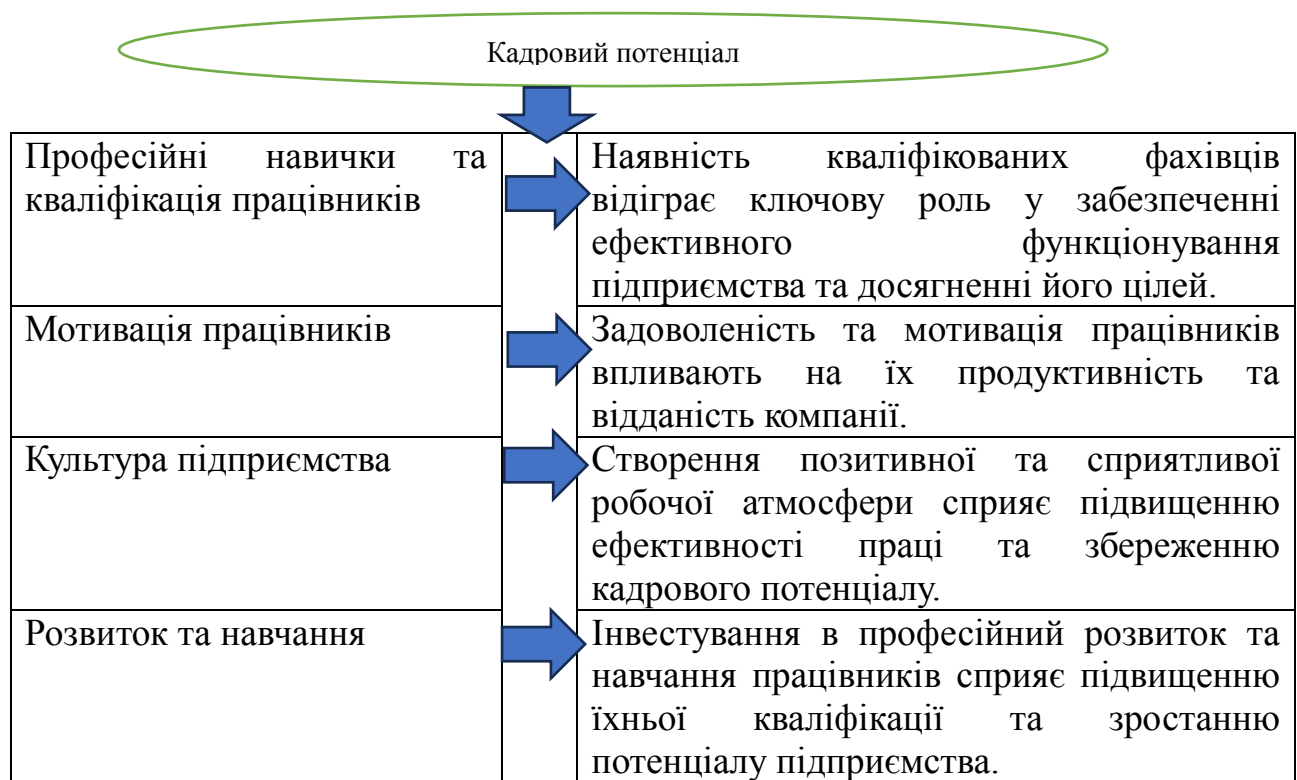


Рис. 1.3 - Формування кадрового потенціалу підприємства

Отже, кадри є одним з важливих ресурсів, які визначають успішність та конкурентоспроможність підприємства. Інвестування в розвиток та підтримку кадрового потенціалу стає стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства.[19]

Кадровий склад підприємства – це загальна кількість працівників, що працюють на підприємстві, усієї кількості працівників, які працюють в

організації у певний період часу. Він може включати спеціалістів з різних галузей, а також адміністративний персонал та робітників, залежно від специфіки діяльності підприємства. Кадровий склад є важливим показником для аналізу та управління кадровими ресурсами підприємства, а також для планування та оптимізації робочої сили. [5]

Кадровий склад підприємства може включати різноманітний персонал:

Робітничий персонал: це працівники, які виконують фізичну роботу на підприємстві, таку як монтаж, виробництво, обслуговування обладнання тощо.

Адміністративний персонал: це працівники, які займають посади управління та керівництва на підприємстві, такі як директори, менеджери, керівники відділів тощо.

Технічний персонал: це спеціалісти, які мають технічну кваліфікацію та займаються розробкою, технічною підтримкою, обслуговуванням обладнання тощо. [10]

Фахівці з реклами, маркетингу та продажу: це працівники, які відповідають за рекламу, продаж і просування продукції чи послуг підприємства.

Підтримуючий персонал: це працівники, які забезпечують підтримку функціонування підприємства, такі як робітники з утримання будівель, прибирання, охорона тощо.

Управління кадрами на підприємстві включає в себе набір, розвиток та управління цим персоналом з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе процеси набору персоналу, їх навчання та розвитку, оцінку продуктивності, адміністрування компенсаційних та соціальних пакетів, а також управління текучістю кадрів.

1.3 Показники оцінки ефективності кадрового потенціалу підприємства

У сучасний час системний аналіз є широко використовуваним методологічним інструментом у сфері аналізу, проектування та вдосконалення різних економічних систем, зокрема підприємств.

Системний аналіз ґрунтується на системному підході до вирішення проблем, особливо в контексті складних систем великого масштабу. Він вважається найефективнішим методом прийняття рішень, оскільки дозволяє наблизитися до оптимального результату. Суть системного підходу полягає в тому, щоб розглядати окремі проблеми як частину вирішення загальних завдань для системи в цілому.

Системний підхід спрямований на аналіз технології управління персоналом як цілісної системи, а також на її складові компоненти, такі як цілі, функції, організаційна структура, кадри, технічні засоби управління, інформація, методи управління працівниками та управлінські рішення. Цей підхід спрямований на виявлення різноманітних типів зв'язків між цими компонентами, як між собою, так і з зовнішнім середовищем, та на їхнє інтегрування в єдину цілісну картину.[19]

У результаті системний аналіз допомагає розуміти внутрішню логіку та взаємозв'язки між різними елементами системи управління персоналом, що дозволяє ефективніше управляти персоналом та досягати стратегічних цілей організації

Дослідження кадрової політики підприємства може виконуватися за допомогою різних методів (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 - Кадрова політика підприємства

Методи	Характеристика
Анкетування співробітників	Проведення анонімних анкетувань серед працівників для оцінки їх задоволеності роботою, ставленням керівництва та загальною ефективністю кадрової політики.
Інтерв'ю з керівництвом	Бесіди з керівництвом підприємства для отримання інсайтів про стратегії, цілі та методи, що використовуються в кадровій політиці.
Аналіз документації	Огляд та аналіз документів, пов'язаних з кадровою політикою, таких як структура організації, положення про робочий час та оплату праці, правила прийому та звільнення, заробітна плата тощо.
Порівняльний аналіз	Порівняння кадрової політики підприємства з аналогічними компаніями у тій же галузі або регіоні для виявлення сильних та слабких сторін.
Спостереження	Спостереження за робочими процесами та взаємодією між працівниками для оцінки ефективності кадрової політики в

	реальних умовах.
Фокус-групи	Організація фокус-груп з участю працівників для обговорення та виявлення проблем, що виникають в процесі реалізації кадрової політики.

Комбінація цих методів може забезпечити більш повний та об'єктивний аналіз кадрової політики підприємства.

STEP-аналіз - це інструмент маркетингового аналізу, який призначений для визначення соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів, що впливають на діяльність компанії. Результати дозволяють виявити фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку бізнесу. Політичні фактори можуть створювати сприятливе середовище для розвитку компанії або, навпаки, створювати перешкоди для її діяльності. До політичних драйверів можуть входити програми підтримки окремих галузей економіки.

STEP-аналіз дозволяє створити цілісну картину зовнішнього середовища компанії, визначити драйвери та бар'єри її розвитку. На основі цього можна розробити кроки щодо підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, а також знайти способи нейтралізації негативних факторів. STEP-аналіз дає можливість поглянути на компанію ззовні. Він дозволяє визначити основні ризики, з якими доведеться зіткнутися компанії. Саме це обумовлює широку популярність методу STEP-аналізу серед аналітиків.

Аналіз SWOT є важливим інструментом для виявлення та структурування сильних і слабких сторін компанії, а також потенційних можливостей і загроз на ринку. Після застосування різноманітних методів аналізу дослідники порівнюють внутрішні фактори (сили і слабкості) компанії з зовнішніми (можливостями і загрозами), щоб визначити, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес. На основі якості цього порівняння робляться висновки, а ресурси розподіляються по сегментам.[19]

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а потім - встановлення зв'язків між ними для формулювання стратегій персоналу. Метод економічного аналізу використовується для вивчення господарських процесів у розвитку персоналу.

Аналіз організаційної культури та структури базується на зовнішньому спостереженні та анкетуванні працівників для формування об'єктивної картини.

Один із оптимальних способів поліпшення даної складової кадрової політики - це застосування ситуаційного підходу. Використання ситуаційної технологічної матриці прийняття рішень щодо найму персоналу дозволяє ефективно вирішувати конкретні завдання з класу подібних завдань.[12]

У цій технології мають бути передбачені як структурні складові, спрямовані на всю організацію, так і персоніфіковані, спрямовані на конкретних працівників. Компаніям важливо не лише використовувати досвід інших підприємств як аналогію, але й самостійно вибирати методи підбору, відбору та найму персоналу з урахуванням специфіки своєї діяльності, виробничих процесів, корпоративної культури, способу взаємодії з клієнтами та інших факторів.

У вирішенні даної проблеми значно можуть допомогти так звані нові гнучкі форми найму персоналу, до яких відносяться лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг. Лізинг персоналу передбачає використання тимчасового працевлаштування, начебто передбаченого в оренду кадровим агентством (або іншою спеціалізованою організацією). Зазвичай, лізинг персоналу має тривалий строк і передбачає вирішення конкретних виробничих завдань. Часто цей підхід до найму спрямований на задоволення потреби в висококваліфікованому фахівці, якого не доцільно брати в штат, оскільки його послуги необхідно лише один раз, для якогось проекту. По суті, лізинг є заміною договору підряду або аналогічних форм працевлаштування, але знімає з обох сторін необхідність самостійно знаходити один одного і регулювати взаємини між собою.[15]

Аутсорсинг передбачає передачу певних бізнес-процесів сторонній організації, які можуть мати неспеціалізований характер для компанії. Ця технологія дозволяє вирішувати структурні проблеми, пов'язані, наприклад, з недостатньою функціональністю окремих посад. Аутсорсинг - це стратегічний підхід управління, який полягає в делегуванні певних бізнес-процесів або функцій стороннім організаціям чи підрядникам. Цей метод дозволяє компаніям

сконцентруватися на своїх основних діяльностях, передаючи зовнішнім постачальникам виконання неспецифічних завдань або тих, що вимагають спеціалізованої експертизи. Аутсорсинг може охоплювати різноманітні функції, включаючи інформаційні технології, бухгалтерський облік, кадрове обслуговування, маркетинг, логістику та інші. Основні переваги аутсорсингу включають зменшення витрат, підвищення ефективності, доступ до спеціалізованої експертизи та можливість концентруватися на стратегічних цілях компанії.[20]

Аутстафінг - це виведення за штат компанії наявного персоналу з подальшим його юридичним оформленням в фірмі-провайдері. Це необхідно для того, щоб не розширювати штат компанії за багато, а також дозволяє зберігати персонал у випадках кризових ситуацій.

Аутстафінг - це стратегічний підхід управління кадрами, коли компанія виводить деякі аспекти своєї роботи за межі штатної структури, наймаючи зовнішніх спеціалістів або фахівців через агентства або фірми-постачальники. Цей метод дозволяє компанії забезпечити необхідну робочу силу для виконання конкретних завдань або проектів, не розширюючи свій власний штат. Аутстафінг може включати наймання тимчасових працівників або фахівців на час виконання певних завдань, а також найм консультантів або експертів для надання певних послуг або робіт. Цей підхід дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміни в обсягах роботи та забезпечує доступ до спеціалізованої експертизи без необхідності постійного утримання цих фахівців у штаті. Аутстафінг має свої переваги і недоліки (табл. 1.5), які варто враховувати при його застосуванні:

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки аутстафінгу

Недоліки аутстафінгу	Переваги аутстафінгу:
Втрата контролю: Компанія може втратити частину контролю над процесами та якістю виконання завдань, передавши їх зовнішнім постачальникам.	
При реалізації найму персоналу необхідно використовувати багатоетапну технологію, яка поєднує	Гнучкість: Компанія може швидко адаптуватися до змін в обсягах роботи або потреб у спеціалізованій

в собі сукупність взаємодоповнюючих один одного різних методів і способів відбору та найму.	експертизі, наймаючи зовнішніх фахівців на потрібний період часу.
Вартість: На довгостроковій перспективі аутстафінг може бути дорожчим, ніж підтримка власного штату спеціалістів, особливо у випадках постійної потреби в тих самих послугах або спеціалістах.	Економія ресурсів: Аутстафінг дозволяє уникнути витрат на повний штат, оплату відпусток, страхові внески та інші витрати, пов'язані з підтримкою постійних працівників.
Ризики стосовно якості: Якщо зовнішні постачальники не відповідають вимогам або не забезпечують високу якість послуг, це може призвести до негативного впливу на репутацію компанії та якість її продуктів чи послуг.	Доступ до експертизи: Компанія може отримати доступ до висококваліфікованих фахівців та спеціалізованої експертизи, яку необхідно для виконання конкретних завдань або проектів.
Конфіденційність: Передача деяких завдань або процесів стороннім фахівцям може призвести до порушення конфіденційності або ризику витоку інформації	Зосередженість на основних завданнях: Використання аутстафінгу дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних завданнях, перекладаючи виконання певних функцій на зовнішніх постачальників.

Таким чином, сучасні соціально-економічні умови розвитку бізнесу актуалізують нові підходи в управлінні людськими ресурсами організацій, які повинні бути спрямовані не лише на підтримку функціонування компаній у ситуаціях економічної нестабільності, а й на формування людського капіталу - як важливого джерела розвитку організацій.

Сучасні соціально-економічні умови розвитку вітчизняних організацій характеризуються з одного боку, показниками економічної нестабільності та зростанням рівня конкуренції між компаніями, а з іншого боку, актуалізацією пошуку нових можливостей для розвитку бізнесу.[19] У зв'язку з цим, у системі управління людськими ресурсами, однією з найважливіших систем управління організацією, спостерігаються наступні проблеми:

- збільшення організаційного стресу на тлі скорочення персоналу в умовах організаційної оптимізації;

– зниження інноваційної активності персоналу та зростання демотивації до персонального розвитку кадрів в ситуації збільшеного тяготіння менеджменту до уникнення невизначеності та ризиків;

– зростання організаційних та міжособистісних конфліктів, а також зниження ефективності командної роботи в умовах розвитку внутрішньоорганізаційної конкуренції між людьми, обумовленої страхом втратити робоче місце та іншими факторами.[19]

Таким чином, управління персоналом організації - це систематична діяльність керівного складу, керівників та фахівців підрозділів з управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також застосування принципів та методів управління персоналом організації. Кадрова політика охоплює сукупність методів і інструментів роботи з персоналом для досягнення поставлених цілей у відповідності зі стратегією організації. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів залучення, утримання та розвитку якісного та кількісного складу персоналу організації. Ця політика охоплює практично всі аспекти управління персоналом і ґрунтується на правових та організаційних засадах, що дозволяє ефективно втілювати діяльність організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Паспорт діяльності ПАТ «Запоріжжя» (табл. 2.1) [25]:

Назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"
ЄДРПОУ	00191230
Адреса	м. Запоріжжя, 69008, Південне Шосе, 72
Дата державної реєстрації	18.04.2000
Середня кількість працівників	10 452
Банк, що обслуговує емітента в національній валюті	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК"
МФО:	334851
Номер рахунку:	UA733348510000026007962490637
Контакти	+38 (061) 218-33-01
Персонал	9 287

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» є компанією із повним металургійним циклом, яка займає провідні позиції у виробництві сталі в Україні, експорті, валютних постачаннях та податкових відрахуваннях. У 2020 році підприємство спрямувало до бюджетів усіх рівнів близько 2,5 млрд гривень, що є на 73% більше, ніж у 2019 році. «Запоріжсталь» - одне з небагатьох підприємств в Україні, яке зуміло зберегти виробництво та продовжити модернізацію в умовах кризи, використовуючи передові технології природоохоронної сфери, що відповідають світовим стандартам. [26] У 2023 році металургійний комбінат «Запоріжсталь», що належить до Групи Метінвест, продемонстрував значне зростання виробничих показників у порівнянні з

іншими підприємствами галузі. Темпи зростання випуску сталі, чавуну та прокату на комбінаті відзначилися на рівні 35-65%, що значно перевищує середній рівень зниження в галузі на рівні 7-11% наприкінці минулого року.



Рис. 2.1 – Підсумки роботи ПАТ «Запоріжсталь», 2023 р. [26]

Показники роботи меткомбінату «Запоріжсталь» стали прикладом ефективності для всієї металургійної галузі. Завантаження підприємства у 2023 році склало в середньому 70%. Протягом минулого року спостерігалось наступне зростання виробництва:

Виплавка сталі зросла на 65,4% порівняно з попереднім роком, до рівня 2,47 млн тонн;

Виплавка чавуну збільшилася на 35,3% порівняно з попереднім роком, до 2,72 млн тонн;

Випуск прокату зросла на 57,2% порівняно з попереднім роком, до 2,55 млн тонн.

Цьому значному збільшенню виробництва сприяло виведення з режиму гарячої консервації доменної печі №2 у березні 2023 року, а також налагодження роботи трьох доменними печами. Варто зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну частину обладнання «Запоріжсталі» було переведено в режим гарячої консервації, але вже у квітні доменні печі №3 та №4 були знову запущені в експлуатацію. Усього на підприємстві працюють чотири доменні печі, їхня загальна потужність становить 3,8 млн тонн.[26]

Продукція, яка виробляється на ПАТ «Запоріжсталь», охоплює кілька основних напрямів діяльності.

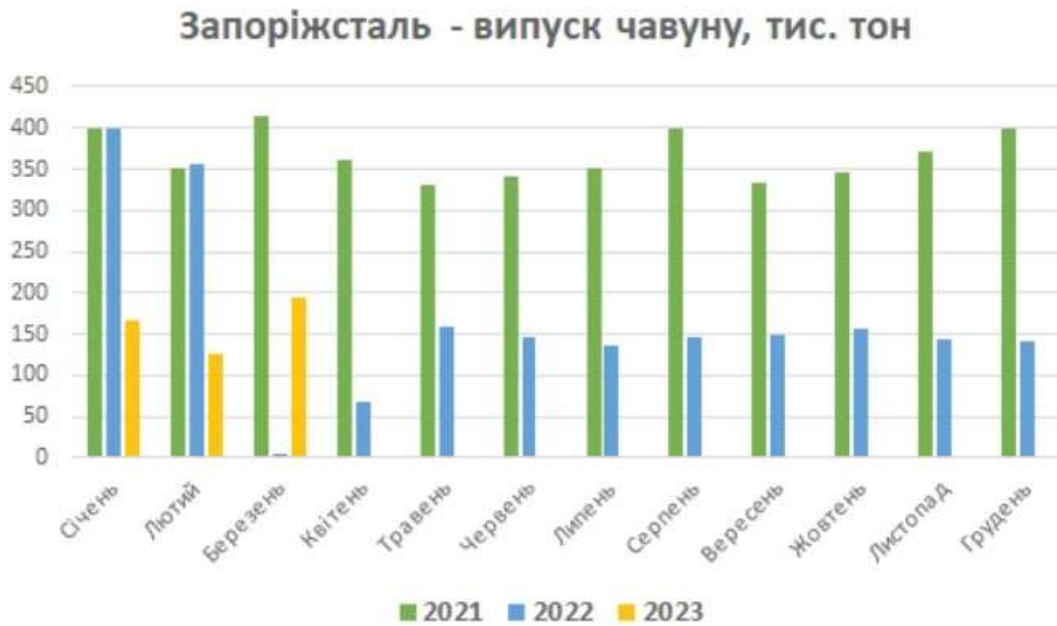


Рис. 2.2 – Випуск чавуну, 2021-2023 рр.[26]

У березні 2023 року випуск чавуну та сталі від ПАТ «Запоріжсталь» досяг найвищих показників з моменту початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Це стало причиною оптимізму, особливо з урахуванням виведення з консервації доменної печі №2 в звітному місяці, що дозволяє виплавляти чавун трьома домнами, вперше з початку вторгнення. Такі події сприятимуть подальшому покращенню виробничих показників комбінату у квітні.



Рис. 2.3 – Виплавка сталі на ПАТ «Запоріжсталь», 2021-2022

Окрім товарів, які використовуються для внутрішніх потреб комбінату, таких як агломерат, рідкий передільний чавун, пилокутне паливо та інші, асортимент продукції ПАТ «Запоріжсталь» включає наступні категорії товарів:

- чушковий чавун;
- гарячекатані сталеві напівфабрикати (сляби);
- просічно-витяжний лист (ПВК та ПВХ);
- гарячекатаний лист та рулон; холоднокатаний лист та рулон;
- гнуті профілі;
- сталева стрічка; чорна бляха.



Рис. 2.4- Потужності ПАТ «Запоріжсталь»

У 2023 році «Запоріжсталь» розширила асортимент своєї продукції, випустивши 14 нових видів, що є значним покращенням порівняно з 2022 роком, коли було випущено лише вісім нових видів продукції.

Серед нових продуктів є наступні:

1. Напівфабрикати - сляби різних розмірів із сталі S235, S275, S355. Ці сляби поставляються на металургійні підприємства Групи «Метінвест» у Європі, де використовуються для виробництва гарячекатаних товстих листів та рулонів. Планується довести виробництво слябів до рівня 60-80 тисяч тонн на місяць.

2. Гарячекатаний, холоднокатаний та оцинкований рулон та лист - різні види прокату для будівництва та машинобудування відповідно до стандартів ЄС, США та України. «Запоріжсталь» налагодила випуск гарячекатаних рулонів

марки S355J2 за європейським стандартом EN 10025-2 та його українським аналогом ДСТУ EN 10025-2, які поставляються в Польщу, Румунію та інші країни. Також було освоєно виробництво холоднокатаного рулону S та S350GD, призначеного для випуску оцинкованого рулону на потужностях «Юністилу», який використовується у виробництві будівельних металоконструкцій. Раніше цю продукцію виробляли на Маріупольському металургійному комбінаті імені Ілліча.[25]

ПАТ «Запоріжсталь» є ключовим активом у рамках стратегії «зеленої трансформації» українських потужностей «Метінвесту», однак через умови війни ці плани тимчасово припинено.

У цьому році металургійний комбінат ставить перед собою завдання, мінімум, зберегти виробництво на рівні 2023 року. [25]

Перед війною «Запоріжсталь» співпрацювала з клієнтами у майже 60 країнах, а зараз їх кількість зменшилася майже вдвічі. Конфлікт вплинув на здатність меткомбінату виконувати замовлення для країн Африки та Близького Сходу. Збільшення виробництва сталі та експорту продукції можливе за стабільної роботи морського коридору, через який здійснюються зовнішні поставки металургійної продукції.

Протягом січня-листопада наша економіка відзначилася зростанням на 5,5%. Протягом одинадцяти місяців українські підприємства та громадяни перерахували понад 1 трлн грн податків до державного бюджету, що на 27% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Міністерство фінансів вирішило ретельно проаналізувати причини за цими цифрами та визначити 5 ключових досягнень на економічному фронті за 2023 рік.

У 2023 році промисловість стикалася з декількома значущими проблемами, серед яких:

Перебої в електропостачанні: Промислові підприємства зазнали серйозних труднощів через перебої в електропостачанні, що призвело до зупинок у виробництві та збитків.

Українські промислові підприємства стикаються з серйозними проблемами у забезпеченні електропостачання, особливо ті, що мають безперервний цикл виробництва.

Згідно з даними Інституту економічних досліджень, перебої з електропостачанням стали другою за значущістю проблемою для бізнесу після зростання цін, які відзначили 51% респондентів. Через дефіцит електроенергії фактично зупинили роботу та понесли суттєві втрати 18% респондентів, а 28% відзначили зниження оборотів, за даними компанії Advanter.

Відключення електроенергії спричинили уповільнення відновлення деяких напрямків харчової промисловості, таких як молоко- та м'ясопереробка. Хімічні заводи, які продовжують працювати, не поспішають відновлювати потужності через страх перед проблемами з електропостачанням. Нестабільність у цьому секторі також збільшила витрати та зупинила будівельні роботи та виробництво будматеріалів через низький попит на житло та зростання виробничих витрат.

Ці перешкоди у забезпеченні електропостачання також викликали негативні настрої в бізнес-середовищі та призвели до перегляду макроекономічних прогнозів.

У зв'язку зі змінами у ланцюжках постачання сировини та складників, а також збуту готової продукції, багато підприємств були змушені швидко адаптуватися до нових умов. Однак це призвело до суттєвого зростання витрат на транспортування, оскільки існуючі транспортні та експортні канали не завжди можуть задовольнити змінений попит.

Зростання цін на енергоресурси: Постійне зростання цін на енергоресурси стало серйозним обтяженням для промислових підприємств, погіршивши їхню конкурентоспроможність на ринку.

Нестабільна політична та економічна ситуація: Нестабільність на політичній та економічній сцені призвела до неувільнення інвестицій та складних умов для бізнесу, що ускладнило розвиток промисловості.

Брак кваліфікованої робочої сили: Промисловість стикалася з проблемою браку кваліфікованих кадрів, що ускладнювало впровадження нових технологій та підтримку виробничих процесів.

Необхідність адаптації до нових умов: Зміни в економічному та політичному середовищі вимагали від промисловості швидкої адаптації до нових умов, що було непростим завданням для багатьох підприємств.

Логістичні труднощі: Руйнування традиційних ланцюгів постачання та зміни у торговельних відносинах призвели до логістичних труднощів, що ускладнило виробництво та збут продукції.

Ці проблеми створювали серйозні перешкоди для розвитку промисловості у 2023 році, вимагаючи комплексних заходів для їх подолання та забезпечення стійкого росту в майбутньому.

2.2 Кадровий склад ПАТ «Запоріжсталь»

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо вибрати як кваліфіковані технології, так і найбільш обдарованих працівників. Чим вищий потенціал людських ресурсів, тобто чим більше професійних знань, умінь і навичок мають працівники, тим ефективніше використовується матеріальний потенціал підприємства.

Розглянемо ближче організаційну структуру підприємства, таку як робота його керівництва, служб, відділів і їх ієрархічна підпорядкованість.

Давайте проаналізуємо склад персоналу ПАТ «Запоріжський металургійний комбінат «Запоріжсталь». За даними на 2015 рік, середня кількість штатних працівників становила 13 955 осіб. Середня кількість осіб, які працюють за контрактом або на підряд, склала 43 особи. Кількість працівників, які працюють на неповний робочий день (день, тиждень), становила 0 осіб.

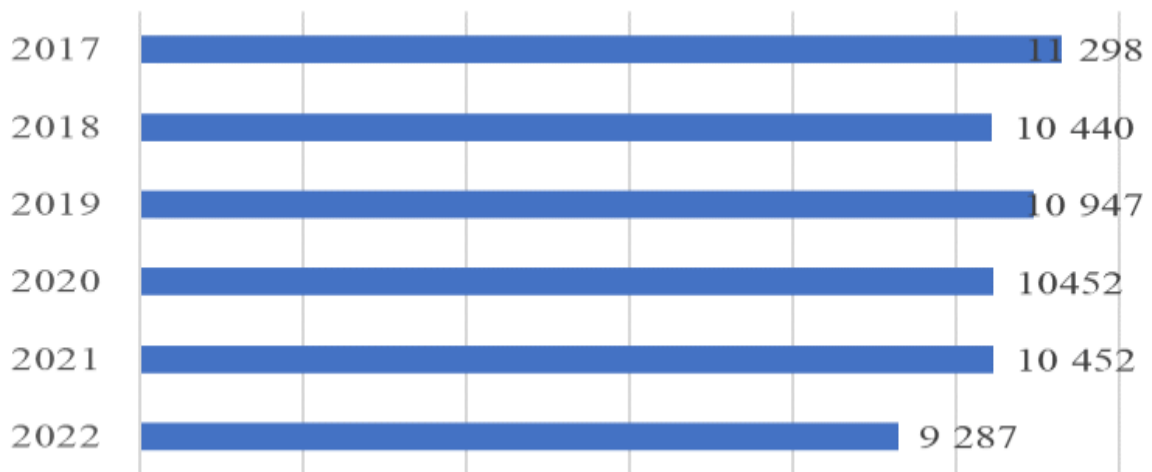


Рис. 2.5– Кадровий склад ПАТ «Запоріжсталь», 2017-2022 рр. [25]

Загалом, можна побачити тренд на зменшення чисельності працівників протягом останніх років. Такі зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як оптимізація процесів, впровадження нових технологій, зміни в економічному середовищі або стратегічні рішення керівництва компанії. Для більш детального аналізу потрібна додаткова інформація про фактори, що впливають на зміни кадрового складу.

Таблиця 2.2 – Навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь», 2023 р. [26]

Програма / Напрямок навчання	Кількість осіб
Операційні поліпшення	1229
Навчання керівників за менеджерськими програмами	368
Тренінг "Емоційна компетентність"	134
Тренінг "Економічна гра «Квиток на пароплав»"	56
Тренінг "Корпоративний тайм-менеджмент"	16
Вебінар "Ефективні комунікації"	26
Підвищення кваліфікації за курсом "Вивчення програми MS Office, Excel"	115
Навчання за курсом "Робота в програмі 1С"	50

Ця програма навчання включає різноманітні напрямки, спрямовані на підвищення навичок та компетенцій працівників ПАТ «Запоріжсталь». Ось короткий опис кожного напрямку:

Операційні поліпшення: Цей напрямок навчання призначений для вдосконалення робочих процесів та методів роботи на підприємстві з метою

зниження витрат та підвищення ефективності виробництва. Залучається 1229 працівників для участі в цьому навчанні.

Навчання керівників за менеджерськими програмами: Цей напрямок спрямований на розвиток навичок керівників у сфері управління персоналом, проектами та ресурсами. 368 керівників беруть участь у цьому навчанні.

Тренінг «Емоційна компетентність»: Навчання, спрямоване на розвиток емоційного інтелекту та навичок управління емоціями в робочому середовищі. Він призначений для 134 працівників.

Тренінг «Економічна гра «Квиток на пароплав»: Цей тренінг спрямований на розвиток фінансової грамотності та навичок фінансового планування серед працівників. Беруть участь 56 осіб.

Тренінг «Корпоративний тайм-менеджмент»: Навчання з організації часу та планування робочих завдань. Призначений для 16 працівників.

Вебінар «Ефективні комунікації»: Навчання спрямоване на вдосконалення навичок у взаємодії та комунікації з колегами та клієнтами. Беруть участь 26 осіб.

Підвищення кваліфікації за курсом «Вивчення програми MS Office, Excel»: Навчання з використання офісних програм, таких як MS Office та Excel, для підвищення ефективності роботи. Беруть участь 115 осіб. [28]

Навчання за курсом «Робота в програмі 1С»: Навчання з використання програми 1С для автоматизації бухгалтерського обліку та управління підприємством. Беруть участь 50 осіб.

Розглянемо структуру управління ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Головою організації є Генеральний директор, який керує компанією разом з 11 дирекціями, що відповідають за різні напрямки діяльності, та 3-ма самостійними управліннями: юридичним, корпоративних комунікацій та адміністративними справами.

Кожна з дирекцій та управлінь має свої функціональні обов'язки та відповідає за конкретний аспект діяльності компанії. Наприклад, дирекція з технології та якості відповідає за контроль якості продукції, а дирекція зі збуту - за реалізацію продукції на ринку. Така структура спрямована на ефективне

управління всіма аспектами діяльності компанії та забезпечення її успішності на ринку.

Системний аналіз ґрунтується на комплексному підході до вирішення проблем, особливо у складних системах великого масштабу. Цей підхід визнається найбільш ефективним для прийняття рішень, оскільки сприяє досягненню оптимальних результатів. Суть системного підходу полягає в тому, щоб розглядати окремі проблеми як складові загальних завдань для всієї системи в цілому.

Системний підхід спрямований на аналіз технології управління персоналом як цільної системи, а також на її складові компоненти, такі як цілі, функції, організаційна структура, кадри, технічні засоби управління, інформація, методи управління працівниками та управлінські рішення. Основна мета цього підходу - виявлення різних типів зв'язків між цими компонентами, як внутрішніми, так і з зовнішнім середовищем, і їх інтеграція в єдину цілісну систему.

До складу управління технології та якості входять наступні підрозділи (рис. 2.6):

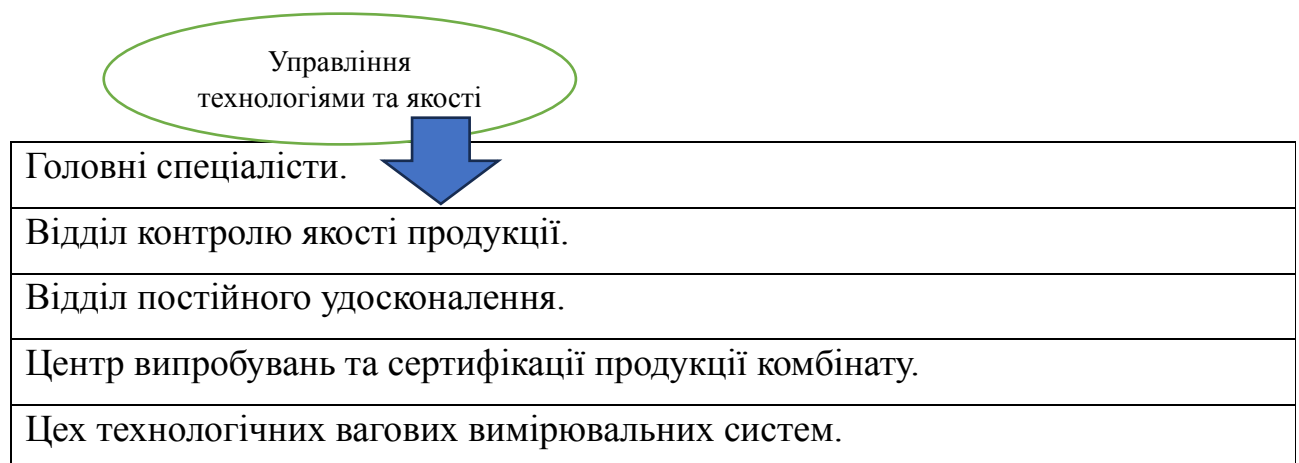


Рис. 2.6 - Управління технології та якості

В результаті системний аналіз допомагає розкрити внутрішню логіку та взаємозв'язки між різними елементами системи управління персоналом, що

сприяє більш ефективному управлінню персоналом та досягненню стратегічних цілей організації. [26]

Цехи з ремонту устаткування, електроремонту, механічного виробництва, виготовлення металоконструкцій, ливарного виробництва, енергетичного обслуговування та виробництва контрольно-вимірювальних приладів та автоматики.

Основними завданнями дирекції з інжинірингу є виконання правил технічної експлуатації устаткування, проведення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, забезпечення енергетичної потреби підприємства та виробництво запчастин.

Дирекція з персоналу включає в себе різні структурні підрозділи та виконує наступні завдання:

Організація політики управління персоналом, включаючи планування, нормування, оплату праці, мотивацію, та розвиток персоналу.

Проведення аналізу та обліку показників з праці, планування витрат на персонал та соціальні витрати.

Розв'язання соціальних питань, надання соціальних гарантій працівникам та реалізація молодіжної політики.

Забезпечення господарської діяльності, обслуговування підприємства та організацію послуг для працівників. [25]

Планування та здійснення заходів щодо торгівлі, громадського харчування, виробництва продуктів харчування, діяльності дошкільних навчальних закладів, розвитку спортивної та культурно-виховної роботи, та оздоровлення працівників і членів їх сімей.

2.3 Формування кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь» є важливим аспектом стратегії розвитку підприємства. Для досягнення успіху компанії необхідно мати кваліфікований та мотивований персонал. Визначимо ключові напрямки формування кадрового потенціалу на «Запоріжсталі»:

Таблиця 2.2 - Ключові напрямки формування кадрового потенціалу на «Запоріжсталі» [25]

Професійна підготовка	Здійснення навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників у сфері виробництва, технологій, безпеки тощо. Це може включати тренінги, семінари, курси та стажування.
Мотивація персоналу	Впровадження системи стимулювання, що включає винагороди за досягнення цілей, премії за результативність, програми корпоративного розвитку та інші механізми для підтримки продуктивності та мотивації працівників.
Розвиток лідерства	Підтримка та розвиток перспективних кадрів, надання можливостей для професійного росту та кар'єрного розвитку. Це може включати програми наставництва, участь у проектах та програмах розвитку лідерства.
Створення сприятливого робочого середовища	Забезпечення комфортних умов праці, підтримка робочого колективу, розвиток корпоративної культури та цінностей.
Вивчення потреб ринку праці та адаптація	Аналіз ринкових тенденцій і потреб у фахівцях, розробка стратегій залучення та збереження талановитих працівників.

Ці напрямки разом сприятимуть створенню сильного та конкурентоспроможного кадрового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь».

Аналізуючи кадровий потенціал, приходимо до висновку, що компанія має забезпечити стабільні робочі місця для свого персоналу, оскільки велика текучість кадрів негативно впливає на результативність діяльності. Розвиток кадрового потенціалу організації можливий завдяки ефективному поповненню та підвищенню якості персоналу, а також кваліфікованому стимулюванню та мотивації працівників, інноваційній освіті кадрового підрозділу. Підприємству

слід приділити належну увагу організаційній структурі, кадровій політиці, маркетинговим аспектам та загальній стратегії розвитку компанії в умовах сучасного ринкового середовища та економічних умов країни.

Для формування та розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» важливо мати ефективну наукову базу організації, що передбачає використання сучасних наукових підходів та методів, заснованих на теоретичних принципах і положеннях.

Якісний потенціал наукових працівників та спеціалістів включає підготовку наукового персоналу підприємства для реалізації ефективних програм кадрової політики. Крім того, важливо мати наукові школи і технології, які дозволять створювати власні програми підвищення кваліфікації персоналу на базі підприємства

Динаміка кадрових показників значною мірою залежить від стану ринку та економіки країни, а також від заходів і способів адаптації та розвитку підприємства в постійно змінюючихся зовнішніх умовах. У свою чергу, конкурентне середовище та його формування є основою розвитку ринкових відносин, і вирішення проблеми конкурентоспроможності стає стратегічним ресурсом для всієї економіки, включаючи промислову галузь.

Управління ринково-орієнтованою організацією ПАТ «Запоріжсталь» повинно базуватися на інтеграції маркетингу персоналу в управлінський процес. Це означає, що діяльність повинна бути спрямована на забезпечення кадровим потенціалом компанії. Маркетинг дозволяє системам управління виробничо-господарською діяльністю різних суб'єктів досягати необхідної гнучкості, адаптивності та стратегічної маневреності, без яких неможливо функціонувати в динамічно розвиваючомуся ринковому середовищі.

Для формування кадрового потенціалу та підвищення лояльності можна рекомендувати розробити систему мотивації персоналу. Ефективна система нематеріальної мотивації дозволяє знизити рівень текучості кадрів, надає відчуття значущості кожного члена колективу для всієї організації, що зміцнює лояльність та прив'язаність. Лояльність - це комплекс заходів з встановлення позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, як співробітник

відчуває себе на підприємстві, як об'єкт або частина загального діла, замінний «винтик» чи поважаний лідер виробництва, справді залежать проблеми підприємства.

Управління персоналом компанії ПАТ «Запоріжсталь» використовує наступні групи методів:

Адміністративно-організаційні методи управління: Регулювання взаємин працівників шляхом положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; Використання владної мотивації (видання наказів, видача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління включають матеріальне стимулювання працівників, такі як премії за результатами праці та використання сдельної форми оплати праці для окремих категорій працівників.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на розвиток у працівників почуття приналежності до організації. Це досягається шляхом формування стандартів обслуговування, проведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, а також забезпечення працівників фірменими робочими одягом тощо.[22]

Додатково, працівників можна стимулювати шляхом гарантованого надання соціальних гарантій, таких як лікарняні та виплати допомоги.

У ПАТ запроваджена програма соціального забезпечення працівників. Програма включає:

Безкоштовне харчування працівників компанії;

Відпустка 35 календарних днів;

Привітання працівника з днем народження від керівництва та членів колективу (листівка, плакат, подарунок);

Медичний та стоматологічний профілактичний огляд - 1 раз на рік;

Путівки в санаторії для працівників компанії;

Професійна освіта та підвищення кваліфікації працівників за рахунок коштів компанії;

Можливість отримання пільгового кредиту через фірму.

Був проведений опитування працівників компанії з метою виявлення рівня задоволеності персоналу існуючою системою мотивації, що проводиться в компанії. У опитуванні брали участь всі працівники компанії ПАТ «Запоріжсталь».

Під час опитування було виявлено наступне (рис.2.7).

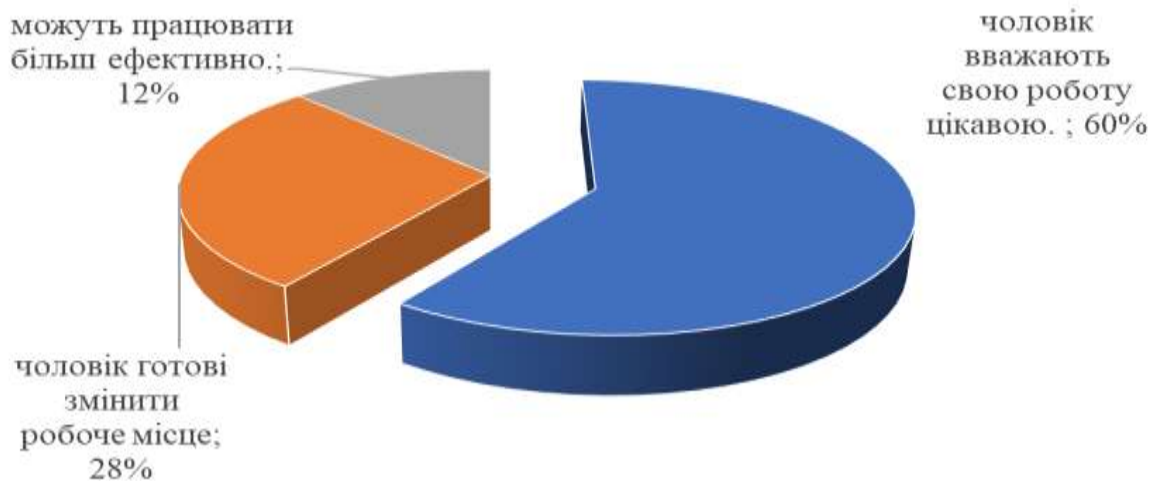


Рис. 2.7– Результати опитування

За результатами опитування можна зробити наступні висновки:

Цікавість роботою: Більшість чоловіків, а саме 60%, вважають свою роботу цікавою, що свідчить про відносно високий рівень задоволення від професійної діяльності серед працівників.

Готовність до змін: Хоча лише 28% опитаних висловили готовність змінити робоче місце, це все одно є значною кількістю, що варто враховувати при плануванні стратегій збереження персоналу.

Потенціал ефективності: Лише 12% вважають, що можуть працювати більш ефективно. Це може вказувати на можливості для подальшого розвитку та підвищення продуктивності роботи шляхом впровадження додаткових навчальних програм або програм стимулювання.

Показник персоналу, який готовий змінити місце роботи, що свідчить про низьку лояльність до компанії, становить значну загрозу стабільному становищу компанії, хоча сама природа роботи мотивує 70% персоналу. Таким чином, ми можемо зробити висновок про недоліки існуючої системи мотивації в компанії.

Для удосконалення системи нематеріальної мотивації необхідно виявити, які заходи вже не є мотивуючими, а в яких існує потреба. Представимо дані проведеного опитування в таблиці 2.8.

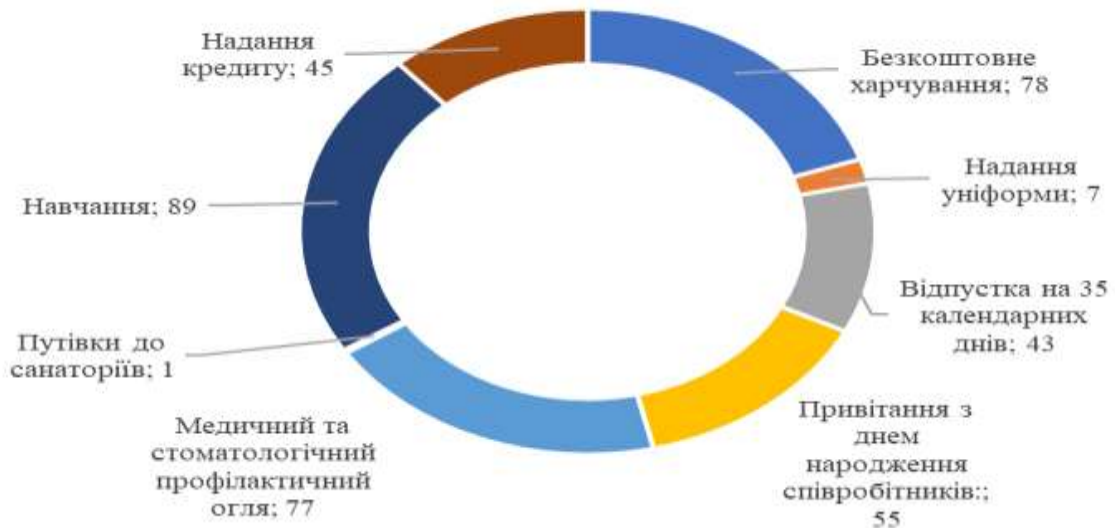


Рис. 2.8– Результати анкетування

Аналізуючи дані про задоволеність персоналу системою мотивації, можна зробити наступні висновки:

Безкоштовне харчування: Цей елемент мотивації має найвищий рівень задоволення серед співробітників, що становить 78%. Це свідчить про те, що безкоштовне харчування є дуже важливим для персоналу та відображається на їхній задоволеності від умов праці.

Надання уніформи: Лише 7% працівників вважають надання уніформи мотивуючим фактором. Це може свідчити про те, що більшість персоналу не вважає це дуже важливим аспектом для своєї мотивації.

Відпустка на 35 календарних днів: 43% співробітників вважають, що цей аспект мотивації важливий для них. Це може вказувати на те, що відпочинок та відпустка є важливими для забезпечення задоволеності працівників.

Привітання з днем народження співробітників: Лише 35% працівників вважають це мотивуючим фактором. Це може свідчити про те, що інші аспекти мотивації є важливішими для співробітників, ніж привітання з днем народження.

Медичний та стоматологічний профілактичний огляд: Цей елемент мотивації має дуже високий рівень задоволення серед працівників - 77%. Це свідчить про те, що доступ до медичної допомоги та профілактичних оглядів є важливим для них.

Путівки до санаторіїв: 74% співробітників вважають це мотивуючим фактором. Це підтверджує важливість можливості відпочинку та відновлення для персоналу.

Навчання: 73% працівників вважають навчання важливим аспектом мотивації. Це свідчить про те, що можливість професійного зростання є важливим для співробітників.

Надання кредиту: Лише 45% працівників вважають цей аспект мотивації значущим. Це може свідчити про те, що для багатьох працівників інші аспекти мотивації є важливішими, ніж фінансові пільги.

Мета проекту щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» полягає у вдосконаленні системи кадрової безпеки, пов'язаної з високою текучістю персоналу.

Однією з рекомендацій щодо впровадження надбавки за стаж роботи є введення доплати за відданість роботі. Поза системою нематеріальної мотивації пропонується ввести надбавку за стаж роботи, якої поки що не існує на підприємстві. Розмір зарплати працівників також буде залежати від цієї надбавки, що також допоможе зменшити текучість персоналу в організації.

Тривала бездоганна праця є формою активності, яка має бути винагороджена, оскільки не кожному працюючому вдається така робота. Принцип встановлення надбавки за стаж роботи полягає в тому, що при досягненні певного рівня або безперервного стажу роботи на підприємстві розмір надбавки зростає з плином часу.

Розумно встановити конкретний період роботи, за який працівник може очікувати винагороду. Наприклад, можна передбачити, що після кожних п'яти років бездоганної роботи працівник отримує право на отримання заохочення. Значущість цього заохочення може зростати з часом, що стимулює працівника до подальших досягнень.

Рекомендується встановити частоту виплати надбавки щоквартально. Основним документом для визначення стажу роботи, що дає право на отримання надбавки за стаж, повинна бути трудова книжка. Стаж роботи має обчислюватися з усього часу, проробленого на ПАТ «Запоріжсталь» безперервно.

На підприємстві з ефективною кадровою політикою всі структурні підрозділи рівнозначні та мають однаковий пріоритет. Іншими словами, неможливо виділити один підрозділ та робити його «особливим» порівняно з іншими. На підприємстві з однаковим пріоритетом у всіх підрозділів немає надмірності кадрів і немає підстав для соціальної напруги в колективі.

У випадках, коли один підрозділ має пріоритет перед іншим, може виникати надмірність персоналу саме в цьому «особливому» підрозділі, що може призвести до напруженості у відносинах в колективі. Для покращення кадрової політики застосовуються різні заходи, такі як посилення системності у відборі кадрів, довгострокове планування кадрової політики та прогнозування потреб у персоналі.

Посилення системності у відборі кадрів спрямоване на удосконалення процедури просування, включаючи інформування про вакансії та кандидатів, збільшення відповідальності осіб, які дають рекомендації, контроль за процесом висунення кандидатів і обговорення їхніх кандидатур. Ці заходи дозволяють підняти роботу з кадрами на новий рівень.

Довгострокове планування кадрової політики є важливим для стабілізації та розвитку підприємства. Планування чисельності працівників проводиться з урахуванням зовнішніх факторів, що дозволяє підприємству мати належну кількість та якість спеціалістів.

Кадрова політика є невід'ємною складовою стратегічного керівництва будь-якої організації. Вона визначає ключові аспекти управління персоналом, такі як привабливість, відбір, адаптація, навчання, мотивація та оцінка кадрових ресурсів.

Забезпечення ефективного кадрового процесу на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах сприятиме стабільному розвитку економіки, політичного та соціального життя будь-якої організації.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У заключенні роботи важливо ще раз підкреслити, що кадровий потенціал справді є ключовою складовою успіху в сучасній конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим, для розвитку кадрової безпеки в рідких випадках можуть застосовуватися фінансові вкладення з урахуванням визначення бюджету на заходи. Однак, всі необхідні дії можна здійснити за умови наявності затвердженої стратегії розвитку компанії та чіткої кадрової стратегії. Для їх впровадження зазвичай вистачає внутрішніх людських та інформаційних ресурсів.

Отже, успішний кадровий потенціал будь-якого підприємства будується на кількох важливих напрямках. По-перше, це строге дотримання заходів при наймі нового персоналу, що включає в себе уважне відбирання кандидатів із відповідними навичками та досвідом. По-друге, ефективна програма адаптації нових співробітників, яка сприяє швидкій і успішній інтеграції їх у колектив та робочий процес. По-третє, створення сприятливого та підтримуючого середовища, яке сприяє збереженню лояльності співробітників до компанії та стимулює їхній професійний та особистісний розвиток. Крім того, важливим аспектом є розробка та впровадження заходів збереження конфіденційності документів та дотримання режиму комерційної таємниці, що гарантує захист інформації підприємства та його ділових інтересів.

Лише в синергії всіх цих заходів цільові дії можуть мати позитивний вплив на забезпечення кадрової безпеки та формування кадрового потенціалу. Це, до певної міри, може запобігти можливості розголошення інформації про підприємство в інтересах третіх осіб.

За останні кілька років кількість, якість і масштаби наукових робіт з політики кадрової безпеки зросли. Це, передусім, пов'язано з жорсткістю ведення бізнесу з нестабільними економічними умовами. Також варто відзначити, що збільшилася кількість порушень (включаючи кримінального характеру) невиконання прописаних заходів з боку працівників кадрового

відділу. Персонал компанії має доступи практично до всіх інформаційних баз даних компанії (бухгалтерська звітність, активи, витрати, розподіл бюджетів, база клієнтів, інформація про угоди, ...)

За останні кілька років кількість, якість і масштаб наукових досліджень з політики кадрової безпеки зросло. Це, передусім, пов'язано з жорсткістю ведення бізнесу, з нестабільними економічними умовами. Також варто відзначити, що збільшилася кількість порушень (включаючи кримінального характеру) невиконання визначених заходів з боку співробітників кадрового відділу. Персонал компанії має можливості та різні доступи практично до всіх інформаційних баз даних компанії (бухгалтерська звітність, активи, витрати, розподіл бюджетів, база клієнтів, інформація про угоди тощо).

Загалом, ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху для промислового підприємства, і виконання цих рекомендацій допоможе забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.
2. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.
3. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.
4. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*: зб. наук.-техн. праць. 2018. № 3 (7). С. 58–61.
5. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
6. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.
7. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>. (дата звернення: 02.11.2021).
8. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 8. С.80-85.
9. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону*. 2013. № 1 (64). С. 177-184.

10. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право».* Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

11. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2022).

12. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки.* 2018. № 1. С. 92-97.

13. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2022).

14. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

15. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

16. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

17. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки».* 2018. № 4(253). С. 49–53.

18. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.

19. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
21. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.
22. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.
23. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
24. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 36–38.
25. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.
26. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 19–20.
27. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89-92.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 .
28. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.
29. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №16. С.24-25.
30. Грішнова О.А Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. URL: http://pidruchniki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 28.05.2024).