

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему Розробка та реалізація стратегії особистісного та професійного
розвитку працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування

Гордок І.І.

Керівник доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Чкан А.С.

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 магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гордка Ігора Ігоровича

1. Тема роботи «Розробка та реалізація стратегії особистісного та професійного розвитку працівників ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи Чкан А.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри
бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 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. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА
ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ТА
ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
22 таблиці
27 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чкан А.С., доцент		
2	Чкан А.С., доцент		
3	Чкан А.С., доцент		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

І.І. Гордок
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.С. Чкан
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

С.В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 27 рис., 22 табл., 44 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей розробки та реалізації стратегії щодо організації та здійснення професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід, формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом визначено, що розвиток персоналу це складний процес, який повинен здійснюватися комплексно в трьох основних сферах (професійній, особистісній, соціальній) та за умов дотримання принципів (загальних та специфічних). Організація процесу розвитку на підприємстві повинна здійснюватися відповідно до комплексу ADDIE за умов охопту основних областей: навчання, коучинг, наставництво, підвищення кваліфікації, супроводження змін, професійний та організаційний розвиток, планування кар'єри.

Здобувачем проаналізовано результати діяльності ПАТ «Запоріжсталь» – лідера металургійного ринку України. Визначено, що підприємство постійно прагне підвищувати ефективність своєї діяльності. З цією метою здійснюються заходи щодо модернізації виробничих потужностей, вдосконалення та підвищення ефективності існуючих технологій, розширення асортименту продукції, збільшення обсягів збуту та виробництва.

В роботі визначено, що в діяльності підприємства приділяється значна увага питанням організації розвитку персоналу. З цією метою на ПАТ «Запоріжсталь» створено інноваційний центр «Кампус», на базі якого здійснюється розвиток персоналу за розробленими навчальними програмами в розрізі 9 основних блоків

В третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі аналізу та оцінки практики управління розвитком управлінського та виробничого персоналу узагальнено концептуальні підходи та запропоновано стратегію професійного та особистісного розвитку персоналу, в межах якої чітко визначається мета, етапи реалізації (методологічний, структурний, організаційний, процесуальний, результативний).

КОМПЕТЕНТНІСТЬ, КВАЛІФІКАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК, ТРЕНІНГ, КАМПУС

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 65 p., 27 fig., 22 tab., 44 sources.

The object of the research: theoretical methodical and practical aspects of organization of development and implementation of the strategy for personal and professional development of employees at JSC «Zaporizhstal».

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of personal and professional development of employees at JSC «Zaporizhstal».

The purpose of the Thesis for the Master's Degree is to determine the essence and features of development and implementation of the strategy for personal and professional development of employees at JSC «Zaporizhstal».

The research methods: theoretical generalizations and comparisons, statistical analysis, system approach, formalize, economic and mathematical modeling.

In the Thesis for the Master's Degree author defined that development of employees is an integrated process, which must be carried out in three main areas (personal, professional, social) in accordance with main principles (general and specific). As the base of development of employees the complex ADDIE is determined. Its main areas are: training, coaching, mentoring, training, support of changes, professional and organizational development, career planning.

The author analyzed the results of activity of JSC «Zaporizhstal» as the leader of the metallurgical market of Ukraine. On the ground of the obtained results the author has made a conclusion that the main goal of the enterprise is to increase the efficiency of its activities. The directions of activity according to this goal are systematized: the modernization of production facilities, the improvement of existing technologies, the expansion of product range, the increase of sales and production volumes.

In the thesis the author determined the main aspects of development of employees at JSC «Zaporizhstal». An innovation center «Campus» is created at JSC «Zaporizhstal». On the base of it the development of employees according to the training programs is carried. The programs of personal and professional development of employees at JSC «Zaporizhstal» consist out of 9 main blocks.

In the third part of the thesis on the base of analysis and evaluation of practice of development of employees at JSC «Zaporizhstal» the conceptual approaches are determined and the strategy for personal and professional development of employees is proposed. In the strategy for personal and professional development of employees at JSC «Zaporizhstal» the goal and the main stages of implementation (methodological, structural, organizational, process, effectiveness) are structured.

COMPETENCE, QUALIFICATION, EMPLOYEES, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, PERSONAL DEVELOPMENT, TRAINING, CAMPUS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття розвитку персоналу, його види	10
1.2 Розробка та реалізація процесу розвитку персоналу на підприємстві	14
1.3 Моделювання процесів професійного та особистісного розвитку персоналу підприємства	16
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ТА СВІТУ.....	21
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»: стан та напрямки діяльності	21
2.2 Організаційна та кадрова структура ПАТ «Запоріжсталь»	28
2.3 Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» в сфері розвитку персоналу	32
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	38
3.1 Практичні аспекти професійного та особистісного розвитку адміністративно-управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь», їх оцінка.....	38
3.2 Практичні аспекти професійного та особистісного розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь», їх оцінка	42
3.3 Розробка стратегії професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

Базовою передумовою високого рівня конкурентоспроможності підприємств, постійного зростання можливостей їх розвитку, процвітання, підвищення прибутковості та ефективності є рівень якості персоналу, його професіоналізму, відношення кожного окремого працівника до праці. В сучасних умовах доступності виробників до матеріально-ресурсної бази, техніко-технологічного забезпечення виробничих процесів, саме персонал відіграє вирішальну роль у всіх управлінських процесах.

Особливої актуальності дані питання набувають в умовах зміни принципів ведення підприємництва. Саме персонал, який володіє сучасними знаннями, є в достатній мірі освіченим, характеризується високим рівнем кваліфікації та професіоналізму, володіє інтуїцією, постійно прагне до саморозвитку та самовдосконалення, підвищення рівня власного творчого потенціалу є передумовою досягнення будь-яким підприємством бажаного рівня ефективності.

Одночасно з тим фактом, що така категорія працівників є найбільш бажаною для більшості сучасних підприємств, управління ними є найбільш ускладненим. Керівництво підприємств повинно постійно приділяти увагу не стільки використанню даних працівників в якості робочої сили, а сприймати їх в якості рівноправних учасників процесу виробництва, долучати до різних етапів процесу прийняття управлінських рішень, здійснювати заходи щодо розвитку персоналу.

Питаннями управління персоналу займалися провідні вітчизняні науковці: Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Крушельницька О.В., Татаревська М.С. Здебільшого їх дослідження розкривають питання всіх сфер управління персоналом: від процесу виявлення потреби у кадрах, їх підбору до етапу звільнення. Питання розвитку персоналу знайшли свої відображення в роботах Грішнєвої О.А., Воробей О.Ю., Денисенко М.І.,

Савченко В.А., Баніт О. Однак, в їх роботах здебільшого увага приділяється питанням професійного розвитку, професійної адаптації. При цьому питання особистісного розвитку, розвитку потенціалу працівників з метою підвищення рівня їх мотивації до саморозвитку та самовдосконалення залишалися поза увагою. Крім того, більшість праць мають уніфікований характер, не враховують особливості галузі чи типу підприємства.

Брак достатніх наукових положень щодо розробки комплексних стратегій професійного та особистісного розвитку персоналу, особливо на базі підприємств промислової сфери, визначають та обумовлюють тему та мету кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є визначення сутності та особливостей розробки та реалізації стратегії щодо організації та здійснення професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

В кваліфікаційній роботі магістра, відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

- визначити поняття «розвиток персоналу», здійснити класифікацію;
- узагальнити дані щодо розробки та реалізації процесу розвитку персоналу на підприємстві;
- змодельовати процеси професійного та особистісного розвитку персоналу підприємства;
- охарактеризувати стан та напрямки діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити аналіз організаційної та кадрової структур ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати кадрову політику ПАТ «Запоріжсталь» в сфері розвитку персоналу;
- дослідити та оцінити практичні аспекти професійного та особистісного розвитку адміністративно-управлінського підприємства;
- проаналізувати та оцінити практичні аспекти професійного та особистісного розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;

– розробити стратегію професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: звітність органів збору та систематизації статичних даних, дослідження провідних вчених України та світу з питань управління персоналом, здійснення їх розвитку, електронні ресурси.

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, порівняння, класифікація, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, анкетування, спостереження, аналіз фінансової документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених-економістів в області економіки та управління.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження стратегічних напрямків реалізації професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок, перелік посилань 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття розвитку персоналу, його види

Персонал є головним та найбільш цінним ресурсом будь-якого підприємства. Від рівня розвитку персоналу залежить ефективність роботи підприємства, оскільки саме працівники є суб'єктами, які безпосередньо здійснюють розробку, проектування, виробництво, продаж, обслуговування товарів, що виготовляються, а також послуг, що надаються.

Перехід від екстенсивного способу розвитку підприємств до інтенсивного призвів до вдосконалення технологічного оснащення підприємств. Однак, наявність високоефективних технологій та якісних матеріалів, сировини не є достатніми передумовами успішної та прибуткової діяльності вітчизняних підприємств на сучасних висококонкурентних ринках. Як доводить практика, саме працівники, які володіють певними унікальними професійними знаннями та навичками, дозволяють сучасним підприємствам бути кращими та більш прибутковими.

Отже, в процесі управління підприємством важливо враховувати той факт, що його персонал потребує постійного розвитку. Це зумовлено рядом факторів:

- розвиток технологій виробництва продукції та надання послуг, що вимагає від працівників сучасних знань, умінь, компетенцій;
- підвищення рівня наукоємності виробництва;
- зростання рівня конкуренції серед підприємств в країні та світі;
- зростання рівня освіченості населення та відповідно рівня конкуренції на ринку праці;
- розуміння персоналу як найбільш цінного ресурсу.

Під розвитком персоналу зазвичай розуміється комплекс заходів, що орієнтовані на забезпечення професійного зростання працівників підприємства, опанування ними сучасних знань, розширення та вдосконалення практичних навичок. Загалом в економічній літературі існують різноманітні підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття
Самойленко В.В. [1]	система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності
Рульєв В.А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [2]	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Плугіна Ю.А. [3]	зміна якісних характеристик (професійних, кваліфікаційних, моральних, етичних, духовних, фізіологічних параметрів) певної категорії персоналу, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без них
Семенова Л.Ю., Заболотня А.В. [4]	- комплексне поняття, що представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів; - це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності
Брич В.Я., Гугул О.Я. [5, с. 14]	це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу
Телишевська Л.І., Успенко В.І. [7, с. 192]	процес, що передбачає неперворотну, направлену закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального і неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями та досвідом інших людей, де парадигми навчання або роблять упор на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів навчання в реальному світі
Морозов О.Ф., Гончар В.О. [8]	безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі
Гетьман В.В., Білодід А.О. [9]	цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності

Аналізуючи систематизовані та узагальнені визначення різних авторів та науковців, можна дійти висновку, що більшість із них вбачають сутність розвитку персоналу саме в їх професійному зростанні. Однак, розвиток психології та соціології, розуміння персоналу як не просто ресурсу, а як сукупності працівників, кожний з яких є особистістю та індивідуальністю, вимагають застосування більш ґрунтовного підходу до розуміння сутності поняття «розвиток персоналу». Ця гіпотеза знаходить своє відображення в систематизації напрямів розвитку персоналу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Сукупність напрямків розвитку персоналу [8]

Не зважаючи на існування зазначених трьох окремих напрямів розвитку персоналу між ними існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові професійного розвитку персоналу

Ефективний розвиток персоналу в розрізі зазначених напрямків повинен бути спрямований на вирішення певного кола завдань (рис. 1.3).

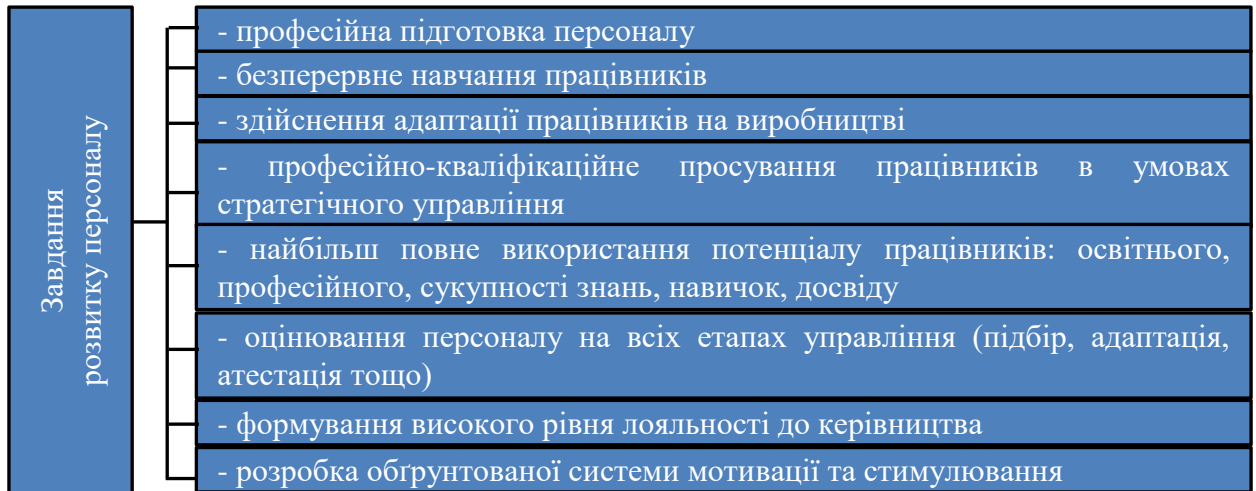


Рисунок 1.3 – Завдання розвитку персоналу [11, 12, с. 36-38]

Ефективність виконання всіх зазначених завдань безпосередньо залежить від дотримання сукупності принципів, які можна поділити на дві основні групи: специфічні та загальні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи розвитку персоналу

Група	Принципи	
1	2	
Загальні	- законності; - об'єктивності; - ефективності;	- демократизму; - системності; - справедливості; - інноваційності - відповідальності; - терміновості
Специфічні	задоволення та сприйняття	- розвиток повинен здійснюватися в сприятливій атмосфері, що дозволить ефективно сприймати інформацію, отримувати задоволення від процесу
	індивідуальності	- програмою навчання повинні максимально враховуватися наявний рівень розвитку працівників, професійні та особистісні характеристики кожного
	мотивації	- працівники повинні бути зацікавлені у підвищенні рівня власних знань, розвитку навичок
	стратегічного мислення	- розвиток персоналу повинен бути стратегічно-зорієнтованим, передбачати опанування найбільш сучасними знаннями та технологіями діяльності
	зворотного зв'язку	- розвиток повинен забезпечуватися вчасною реакцією з боку працівників щодо їх зацікавленості
	актуальності та інноваційності	- програми навчання повинні базуватися на останніх здобутках в галузі освіти
	повноти використання професійного потенціалу	- програмою розвитку повинні максимально враховуватися наявний рівень знань та компетентності працівників, на основі яких повинен здійснюватися подальший їх розвиток

Отже, розвиток персоналу на сучасних підприємствах повинен здійснюватися комплексно за умов дотримання певної сукупності принципів в трьох основних напрямках: професійному, соціальному та особистісному. Висока ефективність та результативність кожного з них можлива тільки за умов правильно організованого процесу розвитку персоналу.

1.2 Розробка та реалізація процесу розвитку персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу повинен здійснюватися не ситуативно, а відповідно до певного структурованого процесу (рис. 1.4), що являє собою організований процес постійного навчання працівників у професійній сфері, що орієнтований на підготовку їх до виконання робочих завдань, забезпечення їх кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі.

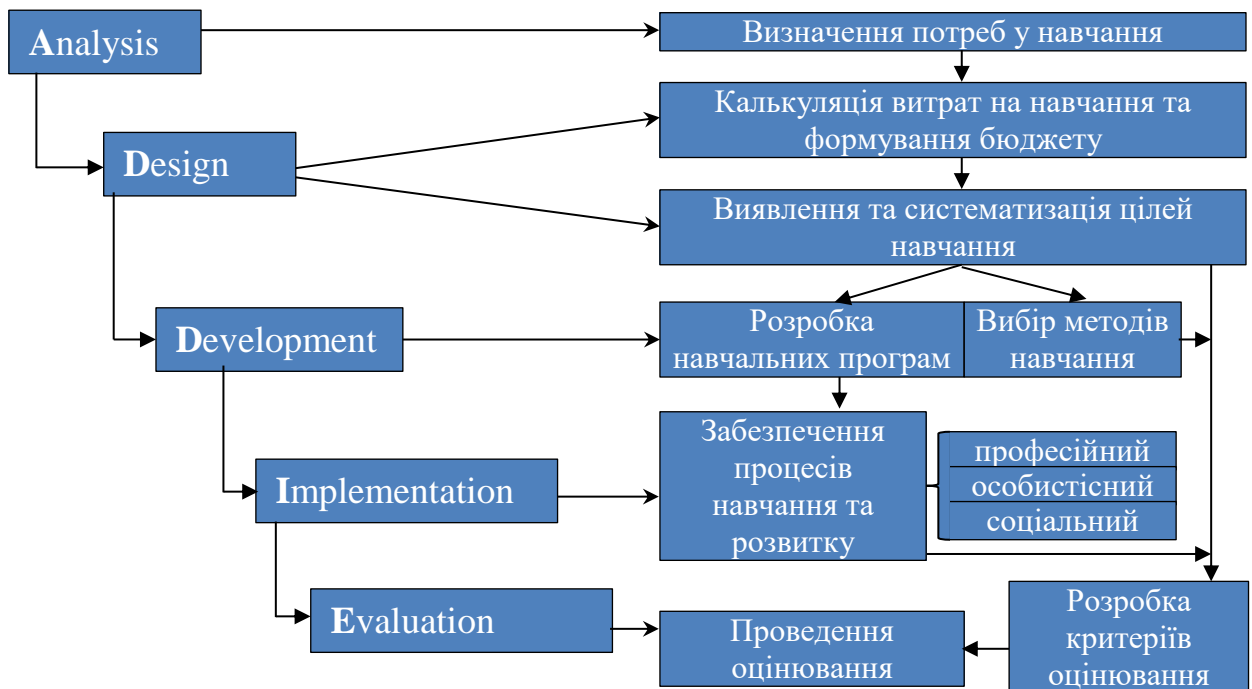


Рисунок 1.4 – Схема організації процесу розвитку персоналу

Розвиток персоналу повинен здійснюватися на будь-якому підприємстві відповідно до комплексу ADDIE:

1) A (Analysis, Needs Assessment) – обґрунтування наявності потреби у навчанні персоналу, з'ясування кола суб'єктів, які потребують розвитку, визначення кола питань, що потребують вивчення;

2) D (Design) – планування процесу розвитку, узагальнення цілей навчання, калькуляція витрат на забезпечення процесу, враховуючи цілі навчання, методи та технології, що будуть використані, тривалість процесу;

3) D (Development) – розробка програм навчання, що повинні мати комплексний характер, тобто забезпечувати професійний, особистісний та соціальний розвиток персоналу, вибір та обґрунтування методів здійснення розвитку, розробка критеріїв оцінювання досягнутих результатів;

4) I (Implementation) – проведення навчання за розробленою програмою, здійснення корегуючих заходів за необхідності;

5) E (Evaluation) – проведення оцінки результатів навчання та розвитку.

Найбільш важливим етапом в процесі здійснення розвитку персоналу є обґрунтований вибір методів навчання. Загалом існує безліч різних підходів до їх класифікації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Класифікація методів розвитку персоналу [9]

В цілому можна зробити висновок, що процес розвитку персоналу підприємства здійснюється в розрізі різних областей (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Области розвитку персоналу підприємства [12, с. 30-35]

Професійний та особистісний розвиток персоналу підприємства здійснюється в розрізі зазначених областей.

1.3 Моделювання процесів професійного та особистісного розвитку персоналу підприємства

При здійсненні розвитку персоналу підприємства важливим є обґрунтований вибір моделей, відповідно до яких організовується цей процес. Загалом в науці існує 4 основні види моделей розвитку персоналу, кожна з яких має своє призначення (табл. 1.3). Не зважаючи на доцільність кожної з моделей, вони мають також певні недоліки.

Таблиця 1.3 – Моделі управління розвитком персоналу [15, 16, 17]

Модель	Сутність	Недоліки
Конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання умінь і навичок персоналу, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства, його постійне зростання; - постійний контроль та аудит навичок персоналу, рівня їх знань, умінь, відповідності посаді; - побудова як результат організаційної культури, в якій кожний працівник це індивідуальність, яка працює на свій власний результат в загальному результаті підприємства, не націлена на роботу в команді 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень конфліктів між працівниками; - готовність працівників змінити місце роботи за умов надходження більш вигідних умов праці – хедхантинг; - низький рівень згуртованості колективу
Підтримки працівників	<ul style="list-style-type: none"> - постійне покращення умов праці для персоналу: мінімізація рівня важкості фізичної праці, її автоматизація; - запровадження соціальних програм підтримки персоналу; - формування ефективної організаційної культури, метою якої є створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві; - формування у працівників мотивації до саморозвитку; - постійне підвищення рівня лояльності працівників до підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - неможливість прогнозування ймовірного рівня готовності та мотивації персоналу до свого розвитку
Підтримки суспільства	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження принципів соціально-відповідального підприємництва, що задовольняє не тільки потреби працівників, а й суспільства в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> - не є поширеним в умовах вітчизняного бізнесу
Людського розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - створення умов для безперервної освіти персоналу; - розробка та реалізація соціальних програм для працівників та членів їх родин; - виявлення, оцінка та розвиток потенціалу працівників (культурного, освітнього, творчого, фізичного, інтелектуального тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> - потребує значних фінансових коштів на розробку комплексних програм розвитку, їх реалізацію

Розвиток персоналу потребує значного вкладення фінансових коштів. Саме це й стримує дані процеси в діяльності підприємств. Більшість керівників усвідомлює потребу в навчанні персоналу, підвищенні їх кваліфікації, однак не виділяє значних коштів на ці процеси. Це обумовлено тим, що не в достатній мірі розуміється ефективність інвестування коштів в розвиток персоналу. Вирішенням цієї проблеми є застосування комплексу методів та підходів щодо оцінки ефективності розвитку персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Система підходів та методів оцінки ефективності розвитку персоналу [18, 19, 20]

Підхід	Метод	Автор	Сутність
Практико-орієнтований підхід	Модель оцінки	Кіркпатрик Д.	Чотири рівні: реакція, навчання, трудові манери поведінки та результати
	Модель оцінки рентабельності інвестицій – модель ROI	Філіпс Дж.	Шість етапів: збір даних, ізолювання ефекту навчання, конвертація даних в грошову форму, оцінка витрат на навчання, розрахунок ROI, визначення неявної вигоди
	Модель SROI	Мунен Д.	Шість етапів: збір відносних даних, вираження якісних даних за числовою шкалою, розрахунок SROI, облік мінімальної кількості змінних, обчислення різних значень ROI, використання результатів
	Метод таксономії	Блум Б.	Шість рівнів: знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка
Процесно-орієнтований підхід	Метод «успішних випадків»	Брінкерхофф Р.	Шість етапів: постановка задач, планування програми, реалізація програми, плинний результат, плинний чи звичайний результат, і вплив та значення
	Модель IPO	Бушнелл Д.	Чотири рівні: внесок, процес, продуктивність та наслідки
	Модель CIPP	Стаффлбим Д.	Чотири рівні: контекст, внесок, процес, продукт
	Модель етапів трансферу	Фоксон М.	Чотири етапи: мотивація; перша спроба застосування; частковий трансфер; усвідомлене застосування
	Цільовий підхід	Тайлер	Сім етапів: постановка цілей, їх класифікація, визначення в термінах поведінки, пошук ситуацій, визначення техніки оцінювання, збір даних, порівняння фактичних та планових показників
Дослідницько-орієнтований підхід	Результативна модель	Холтон Е.	Параметри «виходу» системи й фінансові результати, досягнуті рівні знань і досвіду, та реакції учасників і зацікавлених сторін
	Метод непараметричної оцінки	Мак Гі	Розрахунок показників: приватний економічний ефект, «чистий» приватний економічний ефект
	Модель V	Аарон Б.	1 рівень «аналіз і розробка»: бізнес-потреби, вимоги до роботи устаткування, вимоги до ефективності роботи співробітників. 2 рівень «вимір і оцінка»: ROI/бізнес-результати, стан обладнання, вплив людського фактору. Результат: результуюча ефективність

Кожний із зазначених підходів та моделей має свої переваги та недоліки. Їх наявність зумовлена різним їх спрямуванням (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Узагальнена порівняльна оцінка методів та підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу [20]

Напрямок оцінки \ Модель, автор	Модель Кіркпатрик Д.	Модель СІРР Стаффлбим Д.	Модель ІРО Бушнелл Д.	Метод «успішних випадків» Брінкерхофф Р.	Результативна модель Холтон Е.	Модель ROI Філіпс Дж.
Врахування зовнішнього середовища				*	*	*
Розробка програм з розвитку	*	*	*	*	*	*
Оцінка витрат					*	*
Аналіз процесу розвитку	*	*		*		*
Здобуття знань, оволодіння навичками	*		*			
Зростання рівня продуктивності		*	*	*		*
Загальний результат	*	*	*	*	*	*
Орієнтація на майбутнє					*	
Порівняння результату та витрат				*		*

Ефект від інвестування в розвиток персоналу, підвищення кваліфікації є завжди значно вищим, ніж вкладення в розвиток технологій виробництва. Однак вкладення коштів повинно бути обґрунтованим. Для цього повинні розраховуватися певні показники, що доведуть ефективність розвитку персоналу, рентабельність даного процесу для підприємства.

Найпростішим є показник Філіпса Дж. (1.1):

$$ROI = \frac{\text{Фінансові результати навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \quad (1.1)$$

Досить часто в практиці вітчизняних підприємств застосовуються показники економічного ефекту E (1.2) та чистого економічного ефекту E_N (1.3):

$$E = C_0 - C_t, \quad (1.2)$$

$$E_N = C_0 - C_t - C_e, \quad (1.3)$$

де C_0 – вартість одиниці виготовленої продукції до проведення розвитку;

C_t – вартість одиниці виготовленої продукції проведення розвитку;

C_e – вартість програми з розвитку.

Узагальнюючим зазвичай є показник прибутковості програм з розвитку Pr_N (1.4):

$$Pr_N = \frac{c_o - c_t - c_e}{c_e} * 100, \quad (1.4)$$

Значення даного показника повинне бути більше за 0, в даному випадку можна робити висновок про ефективність реалізації програм з розвитку персоналу [21].

Зазначені показники мають певні недоліки: не враховують всю сукупність факторів, що впливають на результати розвитку персоналу, ступінь участі саме витрат на навчання персоналу, проведення інших заходів щодо розвитку в загальному результаті роботи підприємства, фактору часу. Саме тому доцільним є використання комплексу показників, які у своїй сукупності зможуть створити можливість для всебічної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники оцінки ефективності розвитку персоналу [22]

Показник	Формула
% проходження занять з розвитку	$\frac{\text{Ті, хто приступив до навчання}}{\text{Ті, хто підтвердив участь у навчанні}}$
Рівень проходження курсів з розвитку	$\frac{\text{Кількість осіб, які почали навчання}}{\text{Кількість осіб, які закінчили навчання}}$
Фактор витрат на розвиток	$\frac{\text{Загальні витрати на розвиток}}{\text{Кількість осіб, які пройшли навчання}}$
Частка витрат на розвиток	$\frac{\text{Загальні витрати на розвиток}}{\text{Загальні витрати підприємства}}$
Фактор інвестицій у розвиток	$\frac{\text{Загальні витрати на розвиток}}{\text{Загальна кількість працівників}}$
Витратність на розвиток у годину	$\frac{\text{Загальні витрати на розвиток}}{\text{Загальна кількість годин з розвитку}}$
% покращення виробничих показників	$\frac{\text{Кількість працівників, які покращили показники}}{\text{Загальна кількість працівників, які пройшли розвиток}}$
Показник успішності розвитку	$\frac{\text{Кількість працівників, які покращили показники}}{\text{Загальна кількість працівників, які пройшли розвиток}}$
Частка годин з розвитку внутрішнього персоналу	$\frac{\text{Кількість годин розвитку внутрішнього штату}}{\text{Загальна кількість годин на розвиток}}$
Частка годин з розвитку зовнішнього персоналу	$\frac{\text{Кількість годин розвитку зовнішнього штату}}{\text{Загальна кількість годин на розвиток}}$

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»: стан та напрямки діяльності

ПАТ «Запоріжсталь» – лідер металургії в Україні, що має найбільші обсяги виробництва металургійної продукції (сталі), експорту, відрахувань до бюджету. Підприємство має завершений цикл виробництва та збуту металовиробів для виробничої галузі та використання в побуті, інших видів продукції, що є складовими металургійного циклу [23].

Виробничі досягнення підприємства є можливими за рахунок постійного вдосконалення та модернізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Програми модернізації виробничих потужностей ПАТ «Запоріжсталь» [24]

Програма	Бюджет	Напрямки
1. Будівництво лінії солянокислотного травлення з установкою регенерації соляної кислоти	730 млн.грн.	- скорочення викидів пари сірчаної кислоти на 83 %; - повне припинення скиду комбінату в р. Дніпро; - зростання обсягів виробництва труєного прокату більш як на 200 т/р; - вдосконалення виробничої технології: часткова заміна шихти на оксид заліза, який є побічним продуктом регенерації соляної кислоти
2. Реконструкція ДП-4	600 млн.грн.	- зменшення рівня викиду в атмосферу до європейських норм за результатами оновлення системи аспірації ливарного двору та підбункерного приміщення; - початок використання пиловугільного палива замість природного газу; - зростання рівня продуктивності печі на 7 %
3. Реконструкція газоочистки агломашини № 2	80 млн.грн.	- зниження вмісту пилу та сірчастого ангідриду; - поетапне зниження скиду шламових вод від результатів роботи аглофабрики

Запровадження та реалізація відповідних проектів зумовлена головними пріоритетами діяльності підприємства [25], що сформульовані керівництвом:

- ресурсо- та енергозбереження – система енергетичного менеджменту комбінату відповідно міжнародного стандарту ISO:50001 [26];
- випуск високоякісної металопродукції за рахунок розширення сортаменту (табл. 2.2);
- постійне зростання обсягів та якості продукції;
- здійснення комплексу заходів щодо захисту навколишнього середовища.

Таблиця 2.2 – Сортамент ПАТ «Запоріжсталь» [27]

Традиційні	Освоєно в 2019 р.	План на 2020 р.
<ul style="list-style-type: none"> - прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм в листах і рулонах з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; - переробний та ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг.; - сляби з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; - холодногнуті профілі; - жерсть чорна; - стрічка сталева; - виливниці й піддони; - граншлак та щебінь 	<ul style="list-style-type: none"> - гарячекатаний листовий прокат розмірами 6,1 - 8,0 x 1000-1500 x 4001 - 6000 мм; - гарячекатаний рулонний прокат зі сталі марки S355JR по EN 10025-2 з вмістом Si = 0,14-0,35%; - гарячекатаний рулонний прокат зі сталі марки СтЗпс з мікролегуванням бором; - гарячекатаний лист стали марки А36 розміром 3,0-6,0 x 1219 x 2438 – 4876 мм; - гарячекатаний рулонний прокат зі сталі марки S355JR по EN 10025-2 розміром 2,8 - 3,7 x 1000-1260 мм; - гнугий профіль зі сталі марки 09Г2, 09Г2Д 14 категорії, з фіксованим класом міцності; - холоднокатаний рулонний прокат стали марки DX51D розмірами 0,38- 0,43 x 1000 мм.; - холоднокатаний рулонний прокат розмірами 1,5 -2,0 x 1500 мм з обрізаною кромкою (АПР-5). 	<ul style="list-style-type: none"> -гарячекатаний рулонний прокат зі сталі ASTM А36 в повній відповідності з вимогами ASTM; -гарячекатаний рулонний прокат марки DD11 в повній відповідності з євростандартом; -гарячекатаний рулонний прокат марки 08кп/пс з додатковим мікролегуванням бором; -гарячекатаний рулонний прокат марки SAE 1006; -гнутий листовий гофрований профіль 3,0 мм зі сталі марки 09Г2 (Д); -холоднокатаний рулонний прокат марки DX51D для оцинкування 0,35-0,37x1000 мм; -холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 в повній відповідності з вимогами стандартів (допуск по товщині відповідно до таблиці №1 EN 10131).

В 2019 р. ПАТ «Запоріжсталь» отримало чистий збиток у розмірі 4,33 млрд.грн. Попереднього року комбінат звітував про чистий прибуток у розмірі 4,71 млрд.грн. [28].

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», млн.грн. [28, 29]

Показник	2017	2018		2019	
Чистий дохід від реалізації	46746,89	59153,82	↑27%	46493,40	↓21%
Собівартість реалізованої продукції	38309,50	49414,60	↑29%	48834,21	↓2%
Валовий прибуток	8437,39	9739,24	↑15%	-2340,82	↓124%
Інші операційні доходи	204,78	556,90	↑171%	1684,51	↑202%
Адміністративні витрати	806,74	912,80	↑13%	790,66	↓13%
Витрати на збут	2153,89	2486,38	↑15%	2590,65	↑4%
Інші операційні витрати	470,61	418,81	↓11%	397,40	↓5%
Інші фінансові доходи	28,96	117,22	↑304%	802,67	↑584%
Фінансовий результат до оподаткування	4079,50	5670,35	↑39%	-4946,05	↓187%
Чистий фінансовий результат	3348,55	4719,21	↑41%	-433,28	↓109%

Негативний вплив на результати діяльності мали такі чинники:

- наслідки фінансово-економічної кризи;
- обмеження вільної торгівлі;
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- обмеження з постачання ресурсів та сировини з АР Крим та Донецької області;
- рівень застарілості устаткування.

Одночасно зі зниженням рівня прибутковості підприємства відбувалося зменшення обсягів виробництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяги виробництва ПАТ «Запоріжсталь» [30, 31, 32]

№	Основний вид продукції	тис.т.			млн.грн.			частка, %		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	гарячекатаний рулон	1875,45	2197,39	1947,15	22419,31	29310,38	20764,38	51,4	50,09	46,06
2	гарячекатаний лист	405,41	383,99	476,52	5062,15	5443,33	5577,33	11,1	9,45	12,37
3	холоднокатаний рулон	675,01	679,23	621,83	9290,39	10400,66	7787,27	18,5	18,06	17,27
4	холоднокатаний лист	187,07	180,88	205,07	2673,58	2873,21	2748,47	5,1	4,99	6,1
5	чавун	433,42	822,68	870,41	3496,12	7347,07	6365,53	11,9	12,76	14,12

Більш наглядно динаміку виробництва основних видів продукції представлено на рис. 2.1.

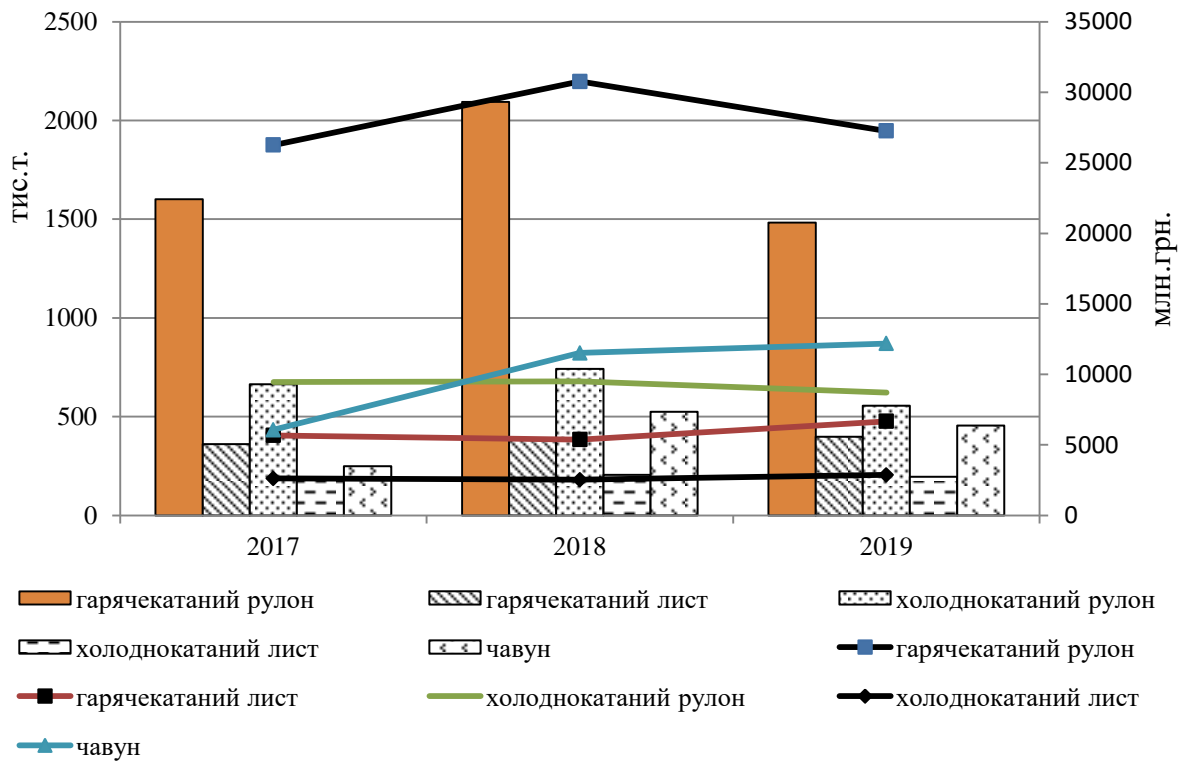


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва ПАТ «Запоріжсталь» [30, 31, 32]

Майже за всіма позиціями спостерігається зменшення обсягів виробництва продукції в натуральному та грошовому виразах в 2019 р., хоча в 2018 р. загалом було зростання. Слід зазначити, що аналіз обсягів виробництва продукції не є достатнім для того, щоб зробити висновок про загальну успішність та ефективність роботи підприємства. Важливим є також здійснення аналізу щодо обсягів реалізації виробленої продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації ПАТ «Запоріжсталь» [30, 31, 32]

№	Основний вид продукції	тис.т.			млн.грн.		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	гарячекатаний рулон	1902,61	2199,89	1887,87	23378,09	30463,71	21395,77
2	гарячекатаний лист	422,78	376,49	472,60	5377,04	5485,59	5749,17
3	холоднокатаний рулон	708,60	685,11	604,02	9993,65	10822,78	8045,86
4	холоднокатаний лист	191,91	174,00	201,98	2807,15	2848,02	2829,04
5	чавун	420,62	805,17	842,47	3555,02	7489,04	6635,81

Як видно з даних табл. 2.4 найбільшу частку в структурі реалізованої продукції ПАТ «Запоріжсталь» складає гарячекатаний рулон, крім того обсяги його збуту протягом останніх трьох років зростають. Відповідно до даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що при збільшенні обсягів збуту реалізованої продукції в натуральному виразі в грошовому виразі ця величина за деякими позиціями знизилась. Наприклад, збут чавуну в 2019 р. зріс до 842,47 тис.т. проти 805,17 тис.т., тобто майже на 5 %. При цьому у вартісному виразі обсяг збуту знизився на 12 % з 7489,04 млн.грн. в 2018 р. до 6635,81 млн.грн. в 2019 р. Це свідчить про зниження вартості чавуну.

Проаналізуємо, що відбувається з темпами росту обсягів реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Темпи росту обсягів реалізації ПАТ «Запоріжсталь» [30, 31, 32]

№	Основний вид продукції	Темпи росту за обсягами збуту в натуральному виразі, +/-			Темпи росту в грошовому виразі, +/-		
		2018/2017	2019/2018	2019/2017	2018/2017	2019/2018	2019/2017
1	гарячекатаний рулон	0,16	-0,14	11,38	0,13	-0,18	-0,08
2	гарячекатаний лист	-0,11	0,26	10,38	0,15	-0,17	-0,04
3	холоднокатаний рулон	-0,03	-0,12	15,55	0,12	-0,16	-0,06
4	холоднокатаний лист	-0,09	0,16	12,90	0,12	-0,14	-0,04
5	чавун	0,91	0,05	3,22	0,10	-0,15	-0,07

За всіма видами продукції спостерігається зростання обсягів реалізації в 2019 р. проти рівня 2017 р. в натуральному виразі на рівні від 3,22 % для чавуну до 15,55 % для холоднокатаного рулону. Одночасно з цим, у вартісному виразі обсяги збуту в 2019 р. скоротилися в порівнянні з 2017 р. щонайменше на 0,04 %.

Географія збуту ПАТ «Запоріжсталь» є досить широкою в світовому масштабі. Загалом експорт продукції здійснюється більш як в 50 країн по всьому світу (рис. 2.2).

В межах України, тобто на внутрішньому ринку реалізується майже третина продукції – 29,37 %. Основними вітчизняними споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є такі підприємства:

- ТОВ «Метінвест СМЦ» (м. Київ);
- ПАТ «Комінмет»(м. Дніпропетровськ);
- ТОВ «Інтерпайп Україна» (м. Дніпропетровськ);
- ПАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь);
- ПАТ «Дніпроспецсталь» (м. Запоріжжя);
- ТОВ «МД Істейт» (м. Запоріжжя);
- ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ» (м. Коростень) та інші [27].

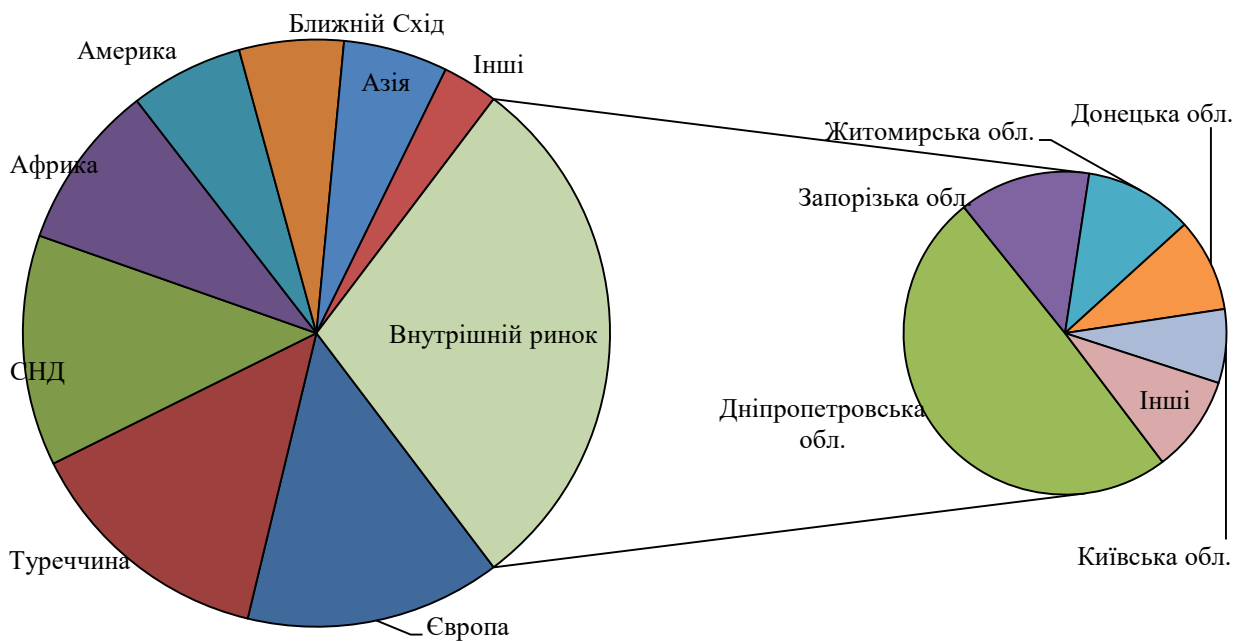


Рисунок 2.2 – Структура ринків збуту ПАТ «Запоріжсталь» [27]

Особливістю експорту є його здійснення через мережу металоцентрів Компанію «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». В результаті налагодженої вертикальної інтеграції зазначене підприємство пропонує споживачам вигідні умови поставки продукції. В якості базових умов поставок товарів ПАТ «Запоріжсталь» на закордонні ринки використовуються такі:

- FOB (морські порти України);

- CFR (річкові порти України);
- DAF кордон України.

Основними споживачами ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства різних галузей національного господарства.

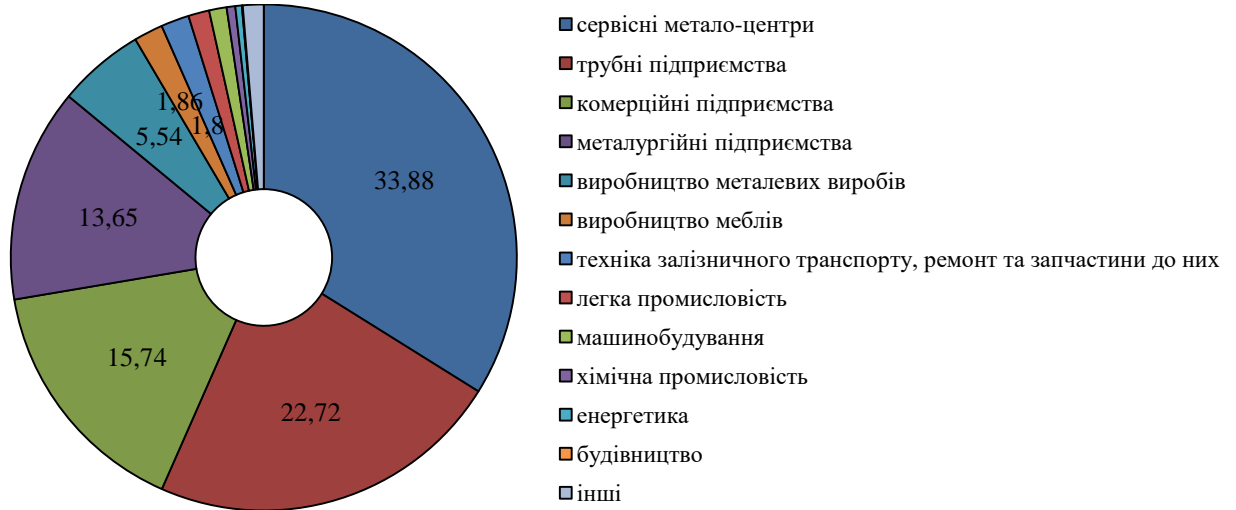


Рисунок 2.3 – Розподіл споживачів ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку за галузями виробництва [27]

Істотні проблеми, які негативно впливали на розширення ринків збуту, це:

- наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяло зниженню конкурентоспроможності імпоротної продукції (зокрема української);
- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

2.2 Організаційна та кадрова структура ПАТ «Запоріжсталь»

На етапі створення в 1993 р. ПАТ «Запоріжсталь» було засноване як Запорізький металургійний комбінат, який об'єднував металургійний, коксохімічний, феросплавів заводи [24]. На сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва. Значні обсяги виробництва якісної продукції є можливими за рахунок обґрунтованого планування виробничих потужностей (рис. 2.4).

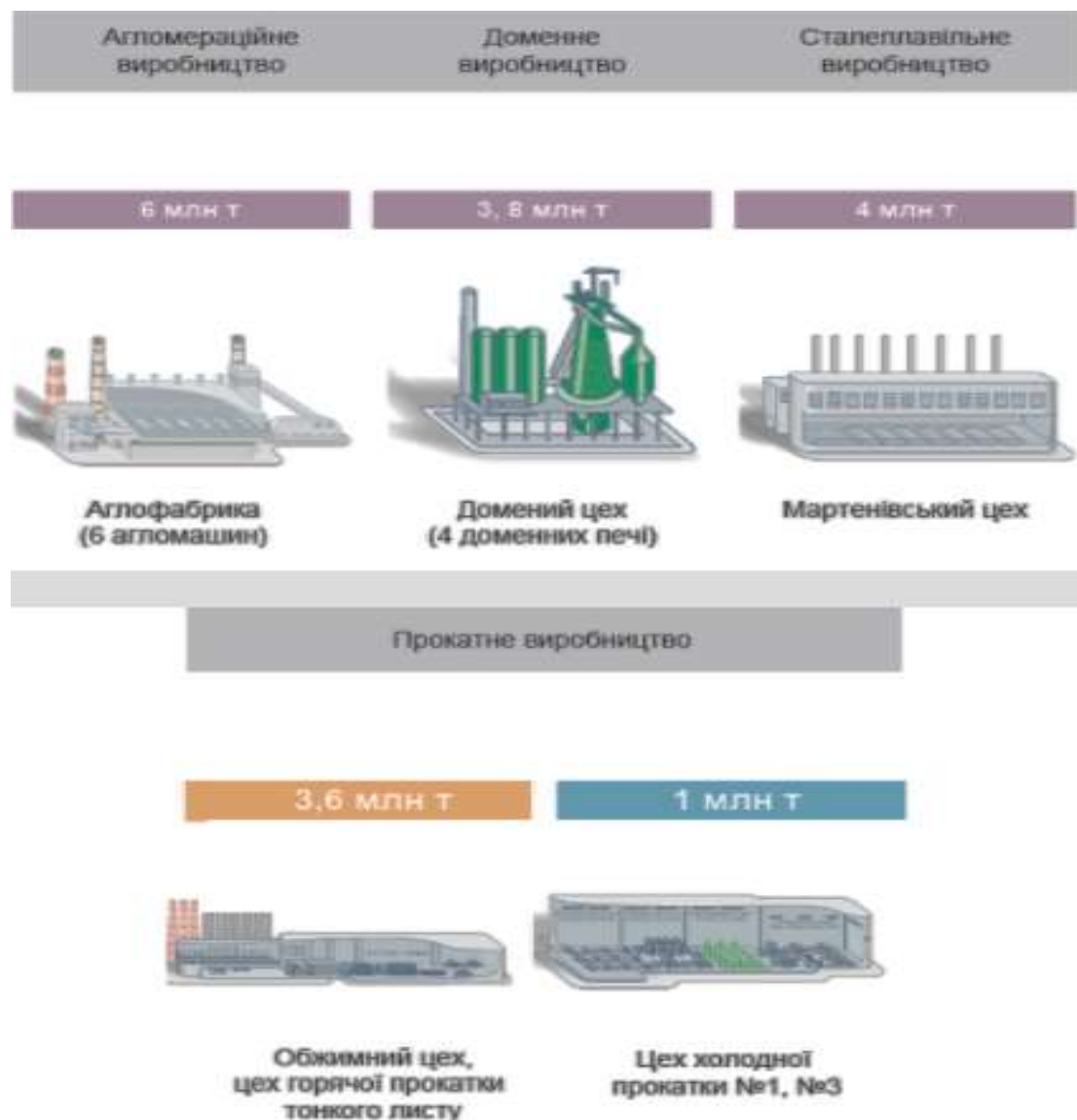


Рисунок 2.4 – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь» [33]

В структурі підприємства постійно відбуваються організаційно-структурні зміни (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Новації організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь»

[33]

Зміни	Дирекція	Склад
Створено	Дирекція з операційних поліпшень	- управління з операційних поліпшень; - управління розвитком цільової виробничої моделі; - управління аналітики, - відділ коксохімічного виробництва; - проектний відділ
	Дирекція з інжинірингу (коксухімічне виробництво)	- служба головного механіка; - служба головного енергетика
Ліквідовано	Дирекція з технології і якості	- відділ безперервного удосконалення

В структурі персоналу щорічно відбуваються незначні зміни (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Дані щодо персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [27]

Показник	2017	2018	2019
Штатних працівників	11256	10394	10908
Позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом	42	46	39
Позаштатних осіб та осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	16	16	14
Витрати на оплату праці, млн.грн.	1848,50	2282,01	2924,75
Відрахування на соціальні заходи, млн.грн	380,50	475,82	608,86

В 2019 р. кількість персоналу зросла на 5 % при одночасному зростанні обсягу витрат на оплату праці на 28 %. Слід зазначити, що в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. середньооблікова кількість працівників скоротилася на 3 %. Однак це не є негативним фактором в роботі підприємства, оскільки при цьому витрати на оплату праці зросли на 58 %. Це свідчить про зростання рівня середньої заробітної плати. Так в 2017 р. її розмір складав майже 13685 грн. на місяць, в 2019 р. цей показник склав – 22344 грн. на місяць.

Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» є досить ефективним. Про це свідчать основні показники діяльності підприємства, а саме: підвищення рівня рентабельності; зростання обсягів збуту готової продукції; розширення географії збуту основних видів продукції. Ефективність ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому та зовнішніх ринках є можливою за умов обґрунтованої та виваженої діяльності керівного складу. Загалом функціонал керівних посад на ПАТ «Запоріжсталь» узагальнені на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Основні структурні підрозділи ПАТ «Запоріжсталь» [27,

Виконуючи зазначений функціонал керівники ПАТ «Запоріжсталь» виконують певні функції – спеціалізовані види управлінської діяльності, об’єктивно зумовлені потенціалом підприємства, зовнішніми умовами.

Проаналізуємо кадрову структуру підприємства (табл. 2.9). Кадровий склад підприємства в 2019 р. зменшився на 507 осіб в порівнянні з 2018 р. Це сталося внаслідок зменшення кількості осіб адміністративно-управлінського персоналу на 118 осіб, допоміжного персоналу на 303 особи. Одночасно з цим значно зросла кількість виробничого персоналу 928 осіб. При цьому слід зазначити, що частка адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності працівників в 2019 р. зменшилась в порівнянні з 2018 р. на 2% (з 20 % до 18 % від загального складу). Частка виробничого персоналу при цьому збільшилась на 5 %.

Таблиця 2.9 – Кадровий склад ПАТ «Запоріжсталь» [34]

Категорії персоналу	2018		2019		Відхилення (+, -)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка
Адміністративно-управлінський персонал	2088	20	1970	18	-118	-2
Виробничий персонал	7830	75	8758	80	928	5
Допоміжний персонал	522	5	219	2	-303	-3
Разом	10440	100	10947	100	507	0

Важливим в роботі підприємства є аналіз рівня освіти працівників (табл. 2.10). В структурі персоналу переважають працівники з середньою спеціальною освітою (більше 60 %), що пояснюється сферою діяльності підприємства, переважанням в кадровому складі виробничого персоналу.

Таблиця 2.10 – Характеристика рівня освіти персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [34]

Рівень освіти	2018		2019		Відхилення (+, -)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка
Вища	3132	30	3503	32	371	2
Середня спеціальна	6368	61	6897	63	528	2
Загальна середня	940	9	547	5	-392	-4
Разом	10440	100	10947	100	507	0

2.3 Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» в сфері розвитку персоналу

На ПАТ «Запоріжсталь» приділяється достатня увага управлінню персоналом. Комплекс заходів щодо підбору, підготовки, перепідготовки, навчання, атестації персоналу, створення кадрового резерву є основою формування дієвої кадрової політики підприємства (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Елементи кадрової структури ПАТ «Запоріжсталь» [35]

Основною ідеєю кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» в аспекті розвитку персоналу є система безперервного навчання. Підприємством, починаючи з 1997 р., отримано всі необхідні дозволи та ліцензії профільних міністерств на здійснення освітньої діяльності на виробництві. Цільове спрямування системи безперервного розвитку персоналу полягає у:

- розробці навчальних програм, які орієнтовані на отримання професійних та спеціалізованих знань та навичок для здійснення виробничих функцій на робочих місцях;

- вдосконаленні рівня професійних знань працівників підприємства на всіх рівнях, тобто не тільки адміністративного та виробничого, але й допоміжного персоналу;

– опановування керівним складом підприємства сучасними інструментами та технологіями ведення бізнесу, прийняття рішень, їх обґрунтування;

– оволодіння сучасними технологіями виробництва.

Для здійснення заходів щодо професійного та особистісного розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» в 2017 році створено інноваційний центр навчання співробітників «КАМПУС» [36, 37]. Даний центр підготовки та розвитку персоналу являє собою навчальну платформу, на базі якої здобуваються знання та навички щодо запровадження та застосування інструментарію «Бережливого підприємництва» – філософії управління підприємством, що забезпечує максимізацію його прибутковості та ефективності.

Кількість осіб, які проходять навчання на базі «КАМПУСУ» є суттєвою в загальній сукупності середньооблікової кількості працівників. Щорічно навчання та підготовку здійснюють близько 50 % працівників за чітко визначеним графіком (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Основні дані щодо діяльності корпоративного університету «КАМПУС» ПАТ «Запоріжсталь» [27, 37]

Найбільша кількість осіб, яка здійснює навчання, це виробничий персонал, який навчається за програмою «Інструменти безперервного вдосконалення». Ця програма сформована з 9 основних блоків, які максимально враховують сферу діяльності кожного працівника, який проходить навчання, і відповідно має різні рівні складності (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Навчальні блоки програми «Інструменти безперервного вдосконалення» [36, 37]

Досить вагоме значення в сукупності блоків займає блок «Система 5S». Дана система вже довела свою ефективність та доцільність в організації діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Система «5S» в діяльності ПАТ Запоріжсталь [38]

Принцип		Значення
SORT	сортування	Сортування речей за чітко визначеними ознаками
SET in Order	дотримання порядку	Зберігання речей на чітко визначених місцях, що оптимізує процес пошуку необхідного, його використання
SHINE	чистота	Робоче місце повинно постійно бути в охайності з метою оптимізації роботи, зниження ймовірності настання аварійних ситуацій
STANDARTISE	стандартизація	Діяльність здійснюється відповідно до існуючих та розроблених стандартів
SUSTAIN	вдосконалення	Формування звички постійного дотримання діючих правил, розроблених принципів та технологій

Основними цілями реалізації Системи «5S» є:

- забезпечення високого рівня якості продукції, зниження обсягів браку та дефектів;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- наведення порядку на робочих місцях, розробка чітких інструкцій та стандартів.

В основному розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» спрямований на професійний розвиток виробничого персоналу. З цією метою на базі підприємства запроваджені різні новації (рис. 2.9):

- розробка навчальних програм за різними спеціальностями та сферами навчання;
- впровадження сучасних інтерактивних технологій навчання виробничого персоналу;
- налагодження взаємодії щодо організації розвитку персоналу із зовнішніми партнерами.



Рисунок 2.9 – Іновачії та заходи з професійного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» [27, 36, 37,39, 40]

Суттєву роль в розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», враховуючи небезпечність та складність виробництва, відіграють курси з безпечного виробництва (за різними темами) та надання долікарської медичної допомоги (з метою зниження ризиків травмування на виробництві) (рис. 2.10). Метою курсів є зміна відношення кожного працівника до організації безпечної діяльності на підприємстві на кожному етапі виробництва.

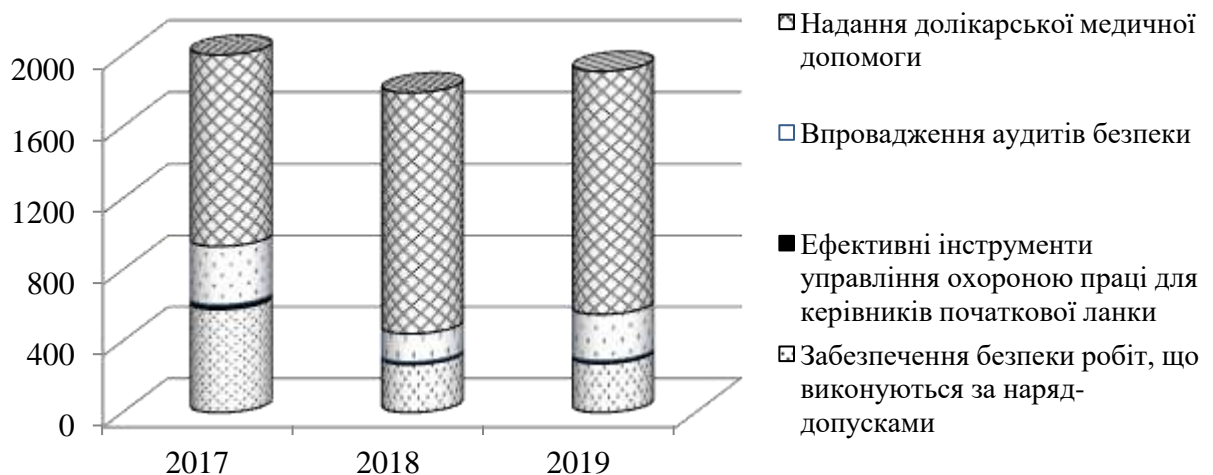


Рисунок 2.10 – Курси з безпечного виробництва на ПАТ «Запоріжсталь» [27]

Проаналізувавши систему розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити такі висновки:

- професійне навчання і розвиток тісно пов'язане з процесом виробництва, його функціонуванням і модернізацією;
- викладають курси тільки професіонали;
- на підприємстві створені сприятливі умови для кар'єрного, професійного росту робітників та активізації їх потенційних можливостей.

На недостатню ефективність та результативність заходів з розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» впливає ціла низка чинників, виявлення яких є необхідною умовою для покращення діяльності (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Вплив проблем в діяльності ПАТ «Запоріжсталь» на здійснення процесів розвитку персоналу

З метою підвищення ефективності системи професійного та особистісного розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно розробити його комплексну стратегію, враховуючи особливості розвитку виробничого та адміністративно-управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Практичні аспекти професійного та особистісного розвитку адміністративно-управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь», їх оцінка

Управлінський персонал є основною керівною ланкою ПАТ «Запоріжсталь». Від рівня знань, компетентності керівного складу підприємства безпосередньо залежить його успішна та ефективна діяльність на ринку. Загалом частка управлінського персоналу в кадровій структурі підприємства не є значною – в середньому до 20 %. Не зважаючи на невелику кількість даної категорії працівників рівень їх знань, досвід є значним.

На підприємстві постійно здійснюються заходи щодо розвитку керівного складу: розробляються та реалізуються професійне, управлінське, цілеспрямоване та комплексне інтеграційне навчання відповідно до розроблених та затверджених програм. В процесі підготовки застосовуються сучасні методи розвитку та навчання (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Методи розвитку адміністративно-управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [41]

Розвиток адміністративно-управлінського персоналу зазвичай здійснюється у форматі корпоративних тренінгів із залученням зовнішніх коучерів та спеціалістів. Даний формат навчання має свої переваги та недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння форматів розвитку адміністративного персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Внутрішні служби	Зовнішні експерти
Знання специфіки діяльності	грунтовне	поверхове
Знання стиля керівництва	високе	поверхове
Конфіденційність інформації	високий	посередній
Рівень творчості	стандартизований	високий
Доступ до внутрішньої інформації	необмежений	обмежений
Рівень відкритості та довіри працівників	достатній	незначний
Рівень кваліфікації	помірний через обмеженість до широкого кола ринкових практик	високий через володіння інформацією з різних джерел та галузей
Врахування досвіду галузевих підприємств		
Оплата послуг	відповідно до штатного розпису	висока
Додаткові витрати	потреба в постійному розвитку експертів	відсутні

Здійснення заходів з розвитку персоналу потребують вкладення фінансових ресурсів. Структура витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу в узагальненому вигляді представлена на рис. 3.2.

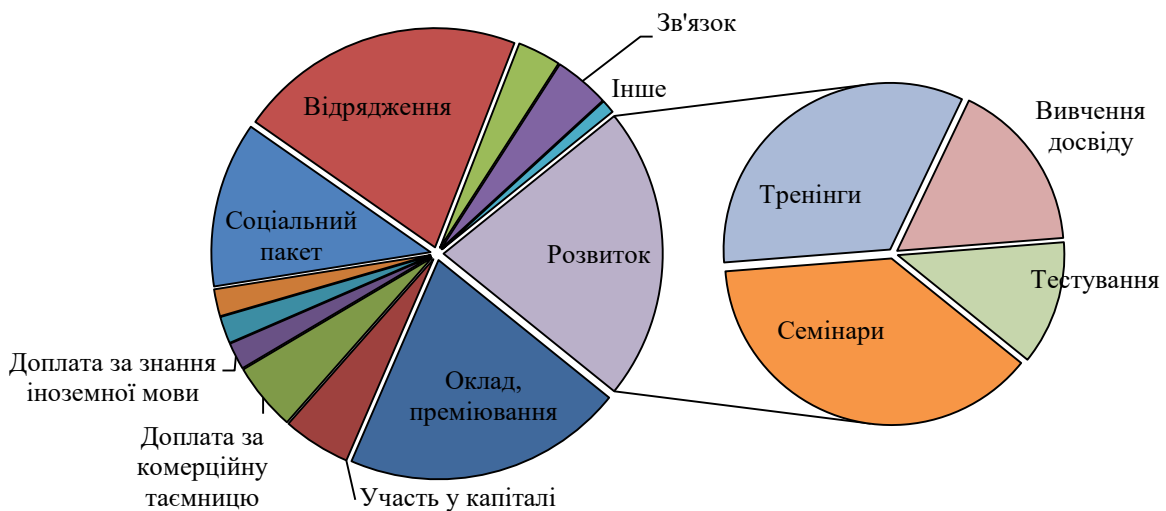


Рисунок 3.2 – Структура витрат на утримання керівників ПАТ «Запоріжсталь»

Отже, в структурі витрат найбільшу частку займають витрати на оплату праці – на рівні 25 %. Витрати на професійний розвиток персоналу передбачені його бюджетом, їх частка складає близько 15 %. До основних форматів розвитку керівного персоналу належать: семінари, тренінги, тестування та вивчення досвіду.

Основою для формування концептуальних підходів до розвитку адміністративно-управлінського персоналу є узагальнення сучасних методів, що являють собою сукупність певних підходів та інструментів для максимального використання кадрового потенціалу (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Методи формування та розвитку управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [39]

За результатами здійснення заходів щодо розвитку управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється опитування учасників щодо рівня їх задоволеності та загального сприйняття отриманих результатів. (рис. 3.4). Опитування здійснюється за 6 показниками, в межах кожного з

яких працівники оцінюють рівень своєї задоволеність: низький, посередній та високий.

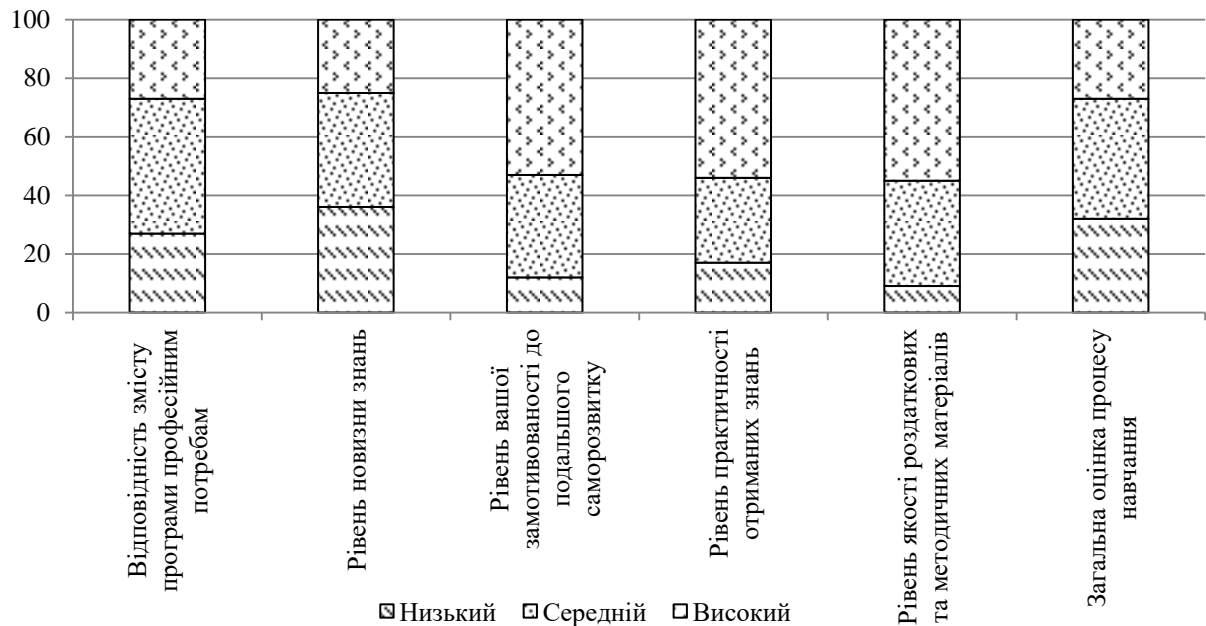


Рисунок 3.4 – Результати оцінки задоволеності працівників ПАТ «Запоріжсталь» заходами з розвитку

Для здійснення обґрунтованих висновків щодо ефективності проведення заходів з розвитку на рівні загальної задоволеності працівників доцільним є здійснення розрахунку узагальнюючого показника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок рівня задоволеності виробничих працівників заходами з розвитку

	Низький	Середній	Високий
Відповідність змісту програми професійним потребам	27	46	27
Рівень новизни знань	36	39	25
Рівень вашої замотивованості до подальшого саморозвитку	12	35	53
Рівень практичності отриманих знань	17	29	54
Рівень якості роздаткових та методичних матеріалів	9	36	55
Загальна оцінка процесу навчання	32	41	27
Середня оцінка	22,2	37,7	40,2

За розрахунками середнього показника можна зробити висновок, що задоволеність виробників заходами з розвитку є нижчими за середній рівень – 40,2, хоча максимально можливий показник має бути на рівні 100 (всі

учасники на 100 % на високому рівні задоволені процесом та досягнутими результатами).

Загалом діяльність щодо розвитку керівного складу на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється. Обмеженою є, насправді, діяльність щодо оцінки результативності здійснення розвитку. Вони є виключно якісними та суб'єктивними (опитування учасників) та не враховують фінансово-економічної складової. Крім того, слід зазначити, що в більшості випадків розвиток відбувається фрагментарно, орієнтований в більшості випадків саме на формування та підвищення професійних якостей. Одночасно з цим особистісний аспект залишається поза увагою.

3.2 Практичні аспекти професійного та особистісного розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь», їх оцінка

Діяльність на ПАТ «Запоріжсталь» щодо професійного розвитку виробничого персоналу є системною та поетапною. Його мета – досягнення кожним працівником високого рівня кваліфікації, отримання сучасних знань, навичок. Щорічно учасниками програм є близько 50 % працівників.

Проаналізуємо структуру заходів з професійного розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 3.2).

Таблиця 3.3 – Розвиток виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [42]

Етапи	Заходи та напрямки розвитку
1	2
Первинна підготовка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з навчальними закладами (вищі навчальні заклади, професійно-технічні заклади, коледж в якості стейкхолдерів при розробці програм підготовки студентів та слухачів; - база для проведення виробничої, управлінської, переддипломної практик; - цільове навчання з виплатою стипендій та фінансових заохочень; - стажування молодих спеціалістів – до 6 місяців групами та індивідуально
Формування кадрового резерву	<ul style="list-style-type: none"> - функціонування «Школи ресурсу кадрів»; - перепідготовка працівників і як результат отримання нової професії, зазвичай здійснюється у формі курсів з відривом від виробництва; - стажування-навчання та стажування-заміщення з метою оволодіння суміжними професіями

1	2
Професійний розвиток	- здобуття нових знань та навичок з метою підвищення рівня кваліфікації, підвищення розряду – зазвичай здійснюється без відриву від виробництва; - виробничо-технічні курси з періодичністю 1 раз на 3-5 років; - курси цільового призначення для ознайомлення з новими технологіями, сучасним устаткуванням та обладнанням, методами автоматизації
Адаптація персоналу	- проведення психологічних тренінгів з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - наставництво безпосередньо на робочому місці

На кожному етапі розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь» застосовується комплекс як стандартних, так і інноваційних методів (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Методи розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [41]

За результатами здійснення заходів щодо розвитку виробничих працівників ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється опитування учасників щодо рівня їх задоволеності та загального сприйняття отриманих результатів. (рис. 3.5).

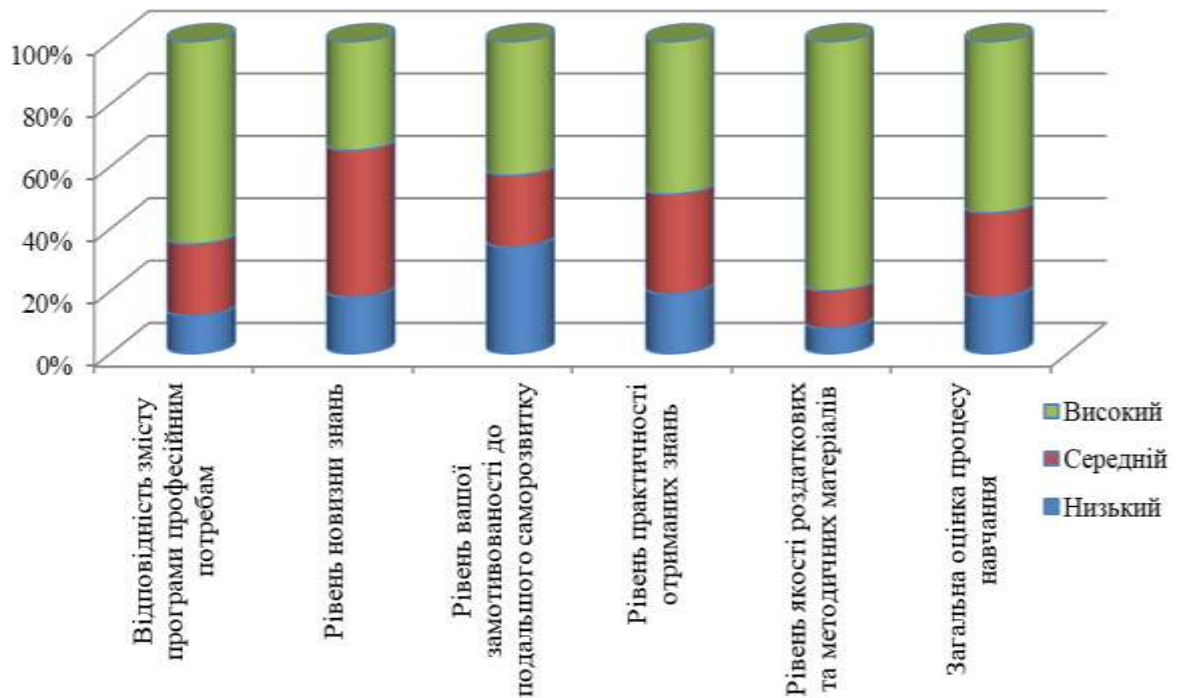


Рисунок 3.5 – Результати оцінки задоволеності працівників ПАТ «Запоріжсталь» заходами з розвитку

Для здійснення обґрунтованих висновків щодо ефективності проведення заходів з розвитку на рівні загальної задоволеності виробничих працівників доцільним є здійснення розрахунку узагальнюючого показника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок рівня задоволеності виробничих працівників заходами з розвитку

	Низький	Середній	Високий
Відповідність змісту програми професійним потребам	12	23	65
Рівень новизни знань	18	47	35
Рівень вашої замотивованості до подальшого саморозвитку	34	23	43
Рівень практичності отриманих знань	19	32	49
Рівень якості роздаткових та методичних матеріалів	8	12	80
Загальна оцінка процесу навчання	18	27	55
Середня оцінка	18,2	27,3	54,5

За розрахунками середнього показника можна зробити висновок, що задоволеність виробничих працівників заходами з розвитку є на

посередньому рівні – 54,5, хоча максимально можливий показник має бути на рівні 100.

Отже, в діяльності практично реалізуються заходи щодо розвитку управлінського та виробничого персоналу, вони орієнтовані на їх специфічні потреби, передбачають застосування різних інноваційних методів. Не зважаючи на це, зробити висновок про їх ефективність на основі отриманих даних та поведеного аналізу не є можливим.

По-перше, отримані результати оцінки рівня задоволеності самих працівників заходами, що проводяться на підприємстві не є достатньо високими. Для управлінського персоналу вони є навіть нижчими, ніж для виробничого персоналу. Це можна пояснити тим, що в вже на початковому етапі особи, які займають керівні посади на підприємстві, мають досить високий рівень знань та навичок (вища освіта, стажування на різних підприємствах, більший рівень самомотивації до навчання та розвитку тощо). Тому вони більш критично відносяться до матеріалів, які отримують під час різноманітних заходів та занять щодо професійного та особистісного розвитку. Не завжди отримана інформація для них є дійсно новою, має практичну цінність, оскільки реальне управління є ситуативним, неможливо розробити єдиний універсальний сценарій діяльності на робочому місці, який би забезпечував гарантоване отримання бажаних результатів.

Представники виробничого персоналу здебільшого не характеризуються високим рівнем початкових знань (середня професійна освіта, середня освіта), а це відповідно забезпечує менш критичне ставлення до участі в заходах з розвитку. Працівники дійсно отримують нові знання, практикуються в реальних виробничих умовах, на реальному устаткуванні, реальних цехах, підрозділах, готуються до виконання своїх безпосередніх обов'язків.

По-друге, отримані результати оцінки є суб'єктивними та не мають кількісної оцінки. Вони не враховують в собі рівень фінансових та часових витрат на проведення заходів.

Саме тому доцільною є розробка комплексної стратегії з розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», яка б дозволила організувати даний процес більш ґрунтовно, системно та комплексно.

3.3 Розробка стратегії професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Одним із головних факторів забезпечення ефективності діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є, як зазначалося і доводилося вище, персонал, який володіє професійними компетентностями, знаннями та навичками. Однак є одна важлива умова, рівень розвитку персоналу повинен бути загалом не стільки сучасним, скільки випереджаючим, щоб працівник мав потенційні можливості для того, щоб максимально відповідати вимогам часу. Постійно з'являються нові технології виробництва, управління, вони потребують адаптації працівників до них, здатності виконувати більш складні задачі та роботи.

Саме тому основною ідеєю розвитку персоналу в рамках стратегічного планування є налагодження не стільки безперервного, скільки випереджаючого навчання. Його основними принципами є:

- дотримання інноваційності в процесі організації розвитку;
- застосування новітніх технологій навчання, які передбачають використання симуляторів, прототипів реальних цехів чи обладнання;
- забезпечення безперервності, системності та систематичності навчання.

Загалом можна узагальнити основні концептуальні підходи до організації професійного та особистісного розвитку (рис. 3.6), розуміючи тісний взаємозв'язок між ними. Цей зв'язок пояснюється тим, що коли працівник розвиває свої професійні компетентності, отримує нові знання та навички, у нього зростає власне самосприйняття, зростає рівень самомотивації до подальшого розвитку тощо.

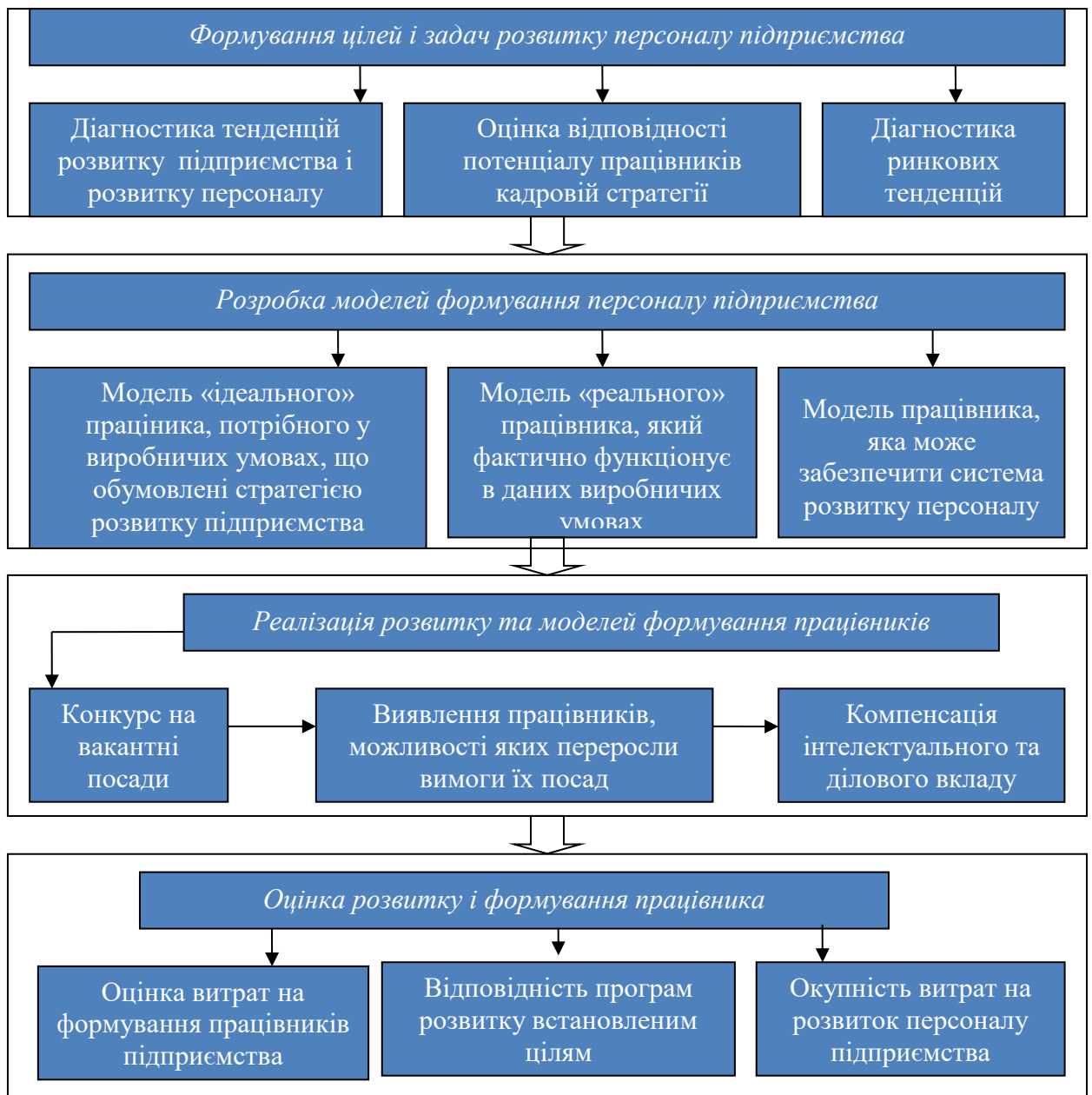


Рисунок 3.6 – Концептуальний підхід до розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Концептуальний підхід до розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» передбачає розробку моделей: оцінки рейтингу управлінця, його розвитку з урахуванням накопиченого потенціалу та управління кар'єрою.

На початкових етапах повинні бути виявлені цілі та задачі розвитку, побудована модель «ідеального» працівника. Одним із методів оцінки реального стану працівників та виявлення подальших напрямків його розвитку є складання професіограми (рис. 3.7).

Якості	Вимоги	Відмінно	Добре	Задовільно
Особистісні	Здоров'я			
	IQ			
	Відповідальність			
	Увага та емпатія			
	Пам'ять			
	Емоційна стійкість			
	Харизма			
	Почуття власної гідності та рівень культури			
Мотив	Амбіції			
	Досвід (вигорання)			
	Прагнення до самовдосконалення			
Професійні	Компетентність			
	Знання іноземної мови			
	Знання ПК			
	Ефективність рішень, що приймаються			
	Незалежність			
Ділові	Авторитет			
	Комунікабельність			
	Новаторство			
	Цілеспрямованість			
	Підприємливість і організаторські можливості			
	Розвинуте почуття відповідальності			
	Дисциплінованість			
	Доброчесність			
	Захопленість			
	Аналітичні здібності			
Успішність	Адаптивність			
	Самоменеджмент			
	Працездатність			

————— - норма; - - - - - фактично

Рисунок 3.7 – Професіограма працівника ПАТ «Запоріжсталь»

Аналізуючи отримані дані стає зрозумілим, в яких напрямках повинен здійснюватися розвиток, на які саме характеристики особистості повинен бути зроблений наголос.

Досить важливим є також етап реалізації заходів з розвитку. Вони повинні здійснюватися комплексно та системно. Саме тому доцільним, як доводить досвід провідних підприємств світу, перетворення підприємства з суто виробничого на підприємство, що постійно розвивається та навчається. Таку модель організації в своїх роботах розробив П. Сенджа. Це організації, які постійно прагнуть вдосконалювати всі свої внутрішні чинники, головним з яких є працівник. Загалом підприємству, що навчається притаманні такі характеристики (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Характеристики організації, що навчаються, П. Сенджа [43]

Організація, що навчається, за положеннями П. Сенджа є такою, де працівники постійно та безперервно розвивають свої знання та навички. На основі отриманих навичок та компетенцій працівники розвивають аналітичне мислення, в результаті чого вони більш творчо та неординарно, нестандартно можуть підходити до вирішення виробничих та управлінських проблем, розробки пропозицій та ініціатив, які зможуть бути реалізовані на підприємствах. В результаті цього кожний працівник стає більш конкурентоспроможним, що відповідно сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Основою організації та функціонування ПАТ «Запоріжсталь» в якості організації, що навчається, є дотримання сукупності основоположних принципів (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Принципи формування ПАТ «Запоріжсталь» як організації, що навчається

Узагальненням концептуальних підходів до забезпечення професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» є стратегія розвитку, в межах якої чітко визначається мета, етапи реалізації (методологічний, структурний, організаційний, процесуальний, результативний) (рис. 3.10).

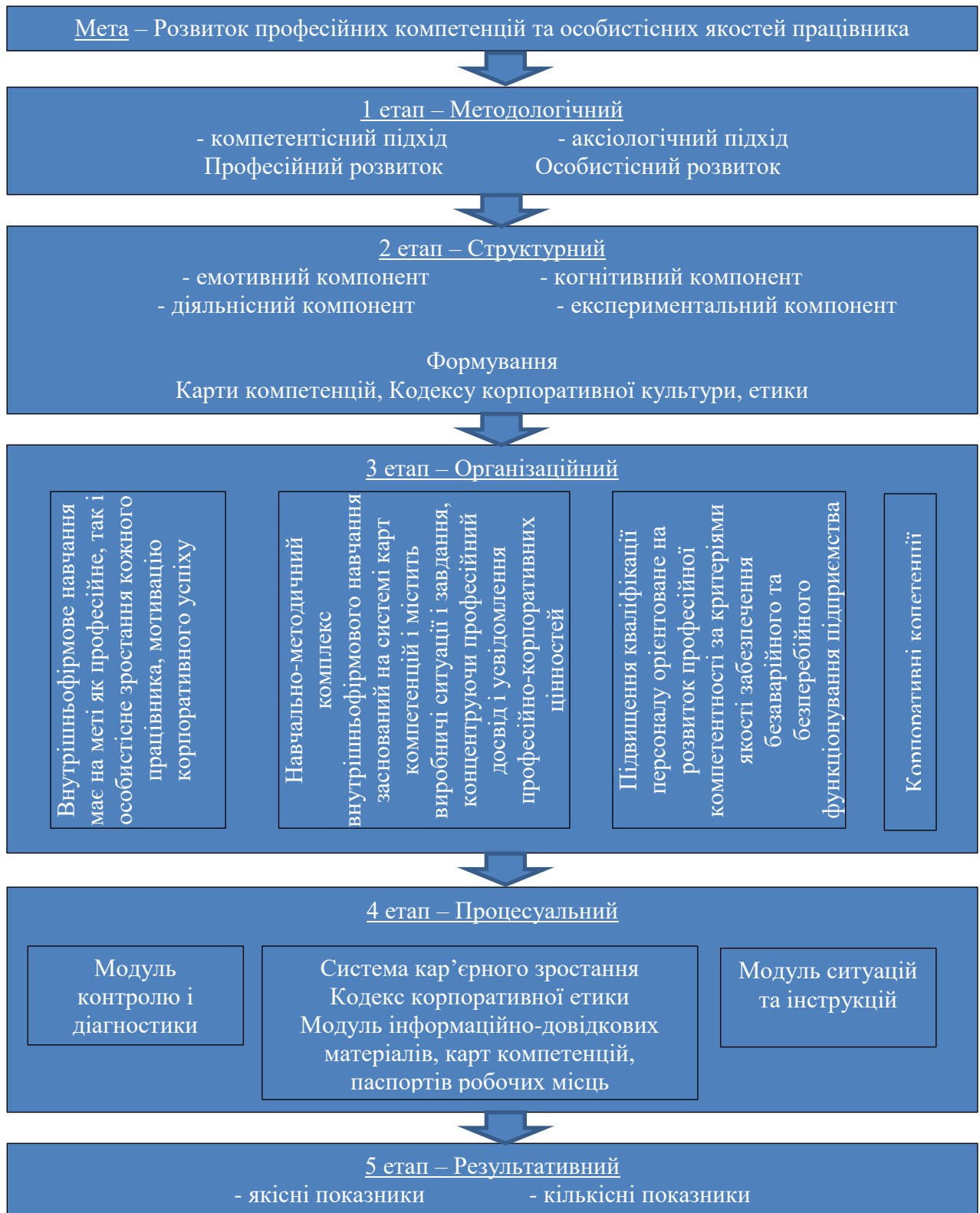


Рисунок 3.10 – Стратегія професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Загалом всі зазначені блоки вже реалізуються в діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в процесі організації діяльності щодо професійного

розвитку персоналу. Єдиним недоліком є той факт, що не завжди ця діяльність є системною та чітко структурованою: іноді відсутнім може виявитися якийсь з етапів.

Як зазначалося вище, недостатню увагу в процесі розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» приділяється саме особистісному розвитку, оскільки вважається, що він є етапом професійного розвитку. Хоча він повинен здійснюватися не тільки в рамках професійного розвитку, а окремо.

Головною метою особистісного розвитку персоналу є не стільки здобуття нових знань, набуття навичок професійної діяльності, скільки розвиток власної особистості, розкриття потенціалу кожного окремого працівника, виявлення ключових сфер його успіху, формування у працівників позитивного ставлення до життя, постійного прагнення підвищувати власну ефективність та продуктивність.

Особистісний розвиток може включати в себе такі заходи:

- забезпечення для працівників гнучкого та підходящого графіку роботи;
- проведення психологічних тренінгів щодо підвищення рівня зацікавленості працівників в результатах своєї роботи, безпосередньо в організації самого процесу роботи;
- організація вільного часу для працівників: проведення тренінгів з побудови команди, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- чітке визначення зон відповідальності кожного працівника.

Найбільш проблемним та ускладненим в реалізації стратегії професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» є останній блок «Результативний». Його складність полягає в необхідності обґрунтованого узагальнення всієї сукупності показників, за допомогою яких можна здійснити об'єктивну оцінку ефективності проведення заходів з розвитку персоналу. Загалом всю сукупність показників можна поділити на дві основні групи: якісні та кількісні (рис. 3.11).

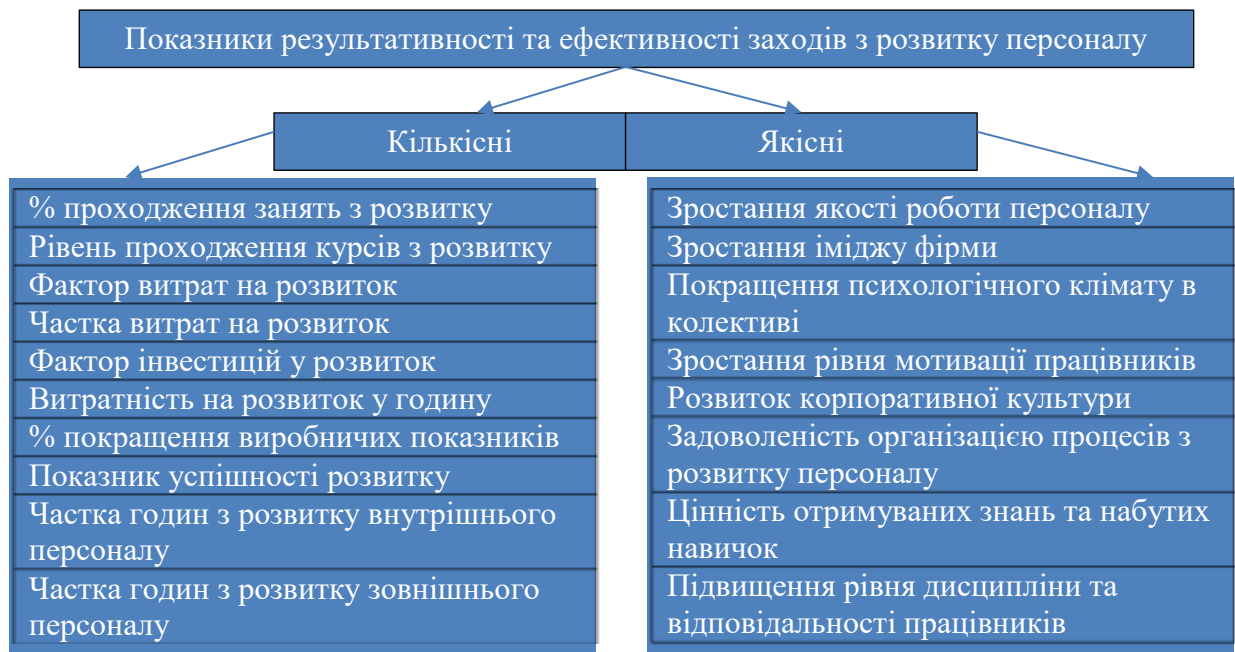


Рисунок 3.11 – Показники оцінки ефективності заходів з розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Розрахунок кількісних показників здійснюється за формулами, що систематизовані в табл. 1.6. Відповідно розрахунок якісних показників здійснюється на основі усереднення результатів анкетування працівників. Узагальнення показників здійснюється шляхом приведення їх єдиного вигляду (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Уніфікація показників оцінки ефективності заходів з розвитку

Показник	Бали		
	1	2	3
1	2	3	4
% проходження занять з розвитку	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Рівень проходження курсів з розвитку	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Фактор витрат на розвиток	<1	1	>1
Частка витрат на розвиток	<1	1	>1
Фактор інвестицій у розвиток	<1	1	>1
Витратність на розвиток у годину	<1	1	>1
% покращення виробничих показників	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Показник успішності розвитку	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Частка годин з розвитку внутрішнього персоналу	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Частка годин з розвитку зовнішнього персоналу	0-0,39	0,40-0,79	0,80-1
Зростання якості роботи персоналу	недостатнє	середнє	високе
Зростання іміджу фірми	недостатнє	середнє	високе
Покращення психологічного клімату в колективі	недостатнє	середнє	високе

1	2	3	4
Зростання рівня мотивації працівників	недостатнє	середнє	високе
Розвиток корпоративної культури	недостатній	середній	високий
Задоволеність організацією процесів з розвитку персоналу	недостатня	середня	висока
Цінність отримуваних знань та набутих навичок	недостатня	середня	висока
Підвищення рівня дисципліни та відповідальності працівників	недостатнє	середнє	високе

За результатами розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» в 2017-2019 рр. проведемо оцінку ефективності заходів. Результати розрахунків зобразимо графічно (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Показники оцінки ефективності заходів з розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

За здійсненими розрахунками стає зрозумілим, які є вузькі місця в здійсненні розвитку, над якими питаннями потрібно працювати, що потрібно покращувати.

Перш за все, керівництву ПАТ «Запоріжсталь» потрібно досить ретельно планувати бюджет витрат на здійснення розвитку, розподіляти кошти відповідно до розробленої та запропонованої стратегії, здійснювати заходи щодо особистісного розвитку з метою підвищення рівня задоволеності персоналу процесами навчання, їх готовності до самонавчання та максимального використання власного потенціалу.

За умов реалізації запропонованої стратегії вдасться мінімізувати вплив негативних чинників на професійний та особистісний розвиток персоналу:

- недостатність рівня інвестицій в розвиток персоналу;
- низький рівень замотивованості персоналу в навчанні та розвитку;
- недостатній рівень експертів, які здійснюють заходи з розвитку, їх нездатність зацікавити персонал;
- недосконалість матеріальної бази, що використовується в процесі навчання;
- недостатня актуальність та практичність знань, що отримують працівники в процесі розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання досліджень в рамках підготовки кваліфікаційної роботи магістра вдалося досягти поставленої мети, а саме розробити стратегію організації та здійснення професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», провести оцінку заходів, що здійснювалися протягом останніх років.

Досягнення поставленої мети стало можливим за рахунок виконання сформульованих в кваліфікаційній роботі завдань, а саме:

- визначено поняття «розвиток персоналу», здійснено класифікацію його видів, узагальнено принципи та завдання його реалізації в діяльності підприємства;

- узагальнено дані щодо розробки та реалізації процесу розвитку персоналу на підприємстві;

- систематизовані моделі організації процесів професійного та особистісного розвитку персоналу підприємства, узагальнено показники розрахунку ефективності розвитку;

- охарактеризовано стан та напрямки діяльності ПАТ «Запоріжсталь» на вітчизняному та закордонних ринках, визначено напрямки експорту, досліджено динаміку основних показників щодо виробництва та реалізації продукції;

- здійснено аналіз організаційної та кадрової структур ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізовано кадрову політику ПАТ «Запоріжсталь» в сфері розвитку персоналу, узагальнено основні напрямки, в рамках яких здійснюється наразі професійний розвиток персоналу;

- досліджено практичні аспекти організації та здійснення професійного та особистісного розвитку адміністративно-управлінського підприємства, узагальнено оцінку відношення персоналу до них;

– проаналізовано практику професійного та особистісного розвитку виробничого персоналу ПАТ «Запоріжсталь», здійснено оцінку відношення працівників до заходів, що здійснюються;

– розроблено стратегію професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на основі розроблених концептуальних заходів.

На основі узагальнення підходів різних авторів та науковців до визначення поняття «розвиток персоналу» вдалося дійти висновку, що це є більше, ніж просто професійний розвиток. Головна ідея полягає в тому, що розвиток персоналу повинен здійснюватися комплексно в трьох основних сферах (професійній, особистісній, соціальній) та за умов дотримання принципів (загальних та специфічних).

В роботі визначено, що організація процесу розвитку на підприємстві повинна здійснюватися відповідно до комплексу ADDIE, відповідно до якого основними етапами розвитку персоналу є визначення потреб у навчанні, систематизація цілей, розробка навчальних програм, їх реалізація та оцінка досягнутих результатів. Ефективність розвитку персоналу забезпечується сукупністю методів, що застосовуються, їх інноваційністю, відповідністю сучасним умовам ведення діяльності.

Загалом в кваліфікаційній роботі узагальнено основні області розвитку персоналу, серед яких можна визначити: навчання, коучинг, наставництво, підвищення кваліфікації, супроводження змін, професійний та організаційний розвиток, планування кар'єри.

В роботі також узагальнено та проаналізовано основні моделі управління розвитком персоналу, визначено недоліки кожної з них. Доведено, що важливим етапом є оцінка ефективності заходів. Її реалізація можлива за рахунок використання комплексу методів та моделей, яка включає в себе різну сукупність показників. Загалом в роботі наведено набір показників оцінки ефективності розвитку персоналу, запропоновано формули їх розрахунку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є лідер промислового металургійного ринку ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство постійно прагне підвищувати ефективність своєї діяльності. З цією метою здійснюються заходи щодо модернізації виробничих потужностей, вдосконалення та підвищення ефективності існуючих технологій, розширення асортименту продукції, збільшення обсягів збуту та виробництва. Динаміка основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» систематизована та проаналізована. За результатами аналізу можна дійти висновку, що за всіма видами продукції спостерігається зростання обсягів реалізації в натуральному виразі при одночасному зменшенні у вартісному. Обсяги експорту на ПАТ «Запоріжсталь» є доволі значними. Географія збуту є практично незмінною протягом останніх років.

Не зважаючи на досить активну ринкову діяльність за результатами 2019 р. ПАТ «Запоріжсталь» мало збитки. Це пояснюється негативними тенденціями, що мали місце в економіці не тільки України, а й світу. Не зважаючи на негативні тенденції в результатах діяльності, ПАТ «Запоріжсталь» має значний організаційний та кадровий потенціал для успішної роботи на ринку.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано склад персоналу підприємства за рівнем освіти, сферою, визначено функціонал управлінсько-адміністративного персоналу. Всі працівники підприємства формують його кадровий потенціал. Його максимально ефективного використання є можливим виключно за рахунок проведення заходів щодо розвитку персоналу, підвищення рівня їх кваліфікації, формування навичок.

Визначено, що на підприємстві активно здійснюється робота з професійного розвитку персоналу. З цією метою на ПАТ «Запоріжсталь» створено інноваційний центр «КАМПУС», на базі якого здійснюється розвиток персоналу за розробленими навчальними програмами в розрізі 9 основних блоків: усунення втрат, система 5S, СІП, автономне обслуговування, система швидкого реагування, складання операційної

процедури, ключові показники ефективності, «5 Чому?», безперервне вдосконалення.

Вагоме значення в процесі розвитку виробничого та управлінсько-адміністративного персоналу має «Система 5S», що включає такі блоки: сортування, дотримання порядку, чистота, стандартизація, вдосконалення.

Загалом в процесі забезпечення розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» застосовується комплекс різноманітних заходів, які характеризуються високим рівнем практичності та інноваційності. Не зважаючи на успішність здійснення заходів з розвитку персоналу в процесі свого функціонування підприємство стикається з безліччю проблем, які потребують своєчасного вирішення.

Саме тому в кваліфікаційній роботі магістра проведено ґрунтовний аналіз практики розвитку управлінського та виробничого персоналу. Визначено, що основними методами розвитку управлінського персоналу є: тренінги, екшн-навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, майстер-класи, коучинг. Відповідно методами розвитку виробничого персоналу є відеонавчання, модульне навчання, поведінкове навчання, майстер-класи, сторітеллінг, shadowing, budding.

За результатами проведення заходів на підприємстві здійснюється оцінка рівня задоволеності працівників. За результатами опитування стає зрозумілим, що рівень задоволеності не є значним: 54,5 для виробничого персоналу; 40,2 – для управлінського.

На основі проведеного дослідження узагальнено концептуальні підходи до розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Визначено, що основою формулювання цілей з розвитку персоналу має бути побудова та аналіз професіограми працівника, з'ясування основних якостей (особистісних, мотиваційних, професійних, ділових, успішності), які потребують розвитку та вдосконалення. Крім того, висловлено ідею щодо необхідності реалізації заходів з розвитку персоналу на підприємстві за принципами побудови організації, що постійно навчається.

Як результат в роботі розроблено стратегію професійного та особистісного розвитку, в межах якої чітко визначається мета, етапи реалізації (методологічний, структурний, організаційний, процесуальний, результативний). Особливий наголос при здійсненні розвитку персоналу відповідно до стратегії повинен здійснюватися в розрізі двох основних областей: професійного та особистісного. Головна їх відмінність це мета: здобуття нових знань та як результат підвищення рівня кваліфікації та продуктивності персоналу – мета професійного розвитку; розвиток власної особистості, розкриття потенціалу кожного окремого працівника, виявлення ключових сфер його успіху, формування позитивного ставлення до життя, постійного прагнення підвищувати власну ефективність – мета особистісного розвитку.

Найбільш проблемним та ускладненим в реалізації стратегії професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» є останній блок «Результативний». В роботі узагальнено кількісні та якісні показники, здійснено оцінку ефективності розвитку персоналу за результатами 2017-2019 рр.

В подальшому ПАТ «Запоріжсталь» повинно постійно вдосконалювати процеси професійного та особистісного розвитку персоналу. З метою забезпечення постійного вдосконалення даного процесу доцільно реалізовувати такі заходи:

- формувати цільові фонди, кошти з яких будуть спрямовуватися на реалізацію заходів з розвитку персоналу, на підвищення ефективності функціонування «КАМПУСУ»;
- підвищувати рівень мотивації працівників до саморозвитку та сомовдосконалення;
- підвищення рівня кваліфікації осіб, які реалізують заходи з розвитку персоналу, більш активно залучати зовнішніх професіоналів-експертів;
- вдосконалювати матеріально-технічну та технологічну базу, актуалізувати навчально-методичні програми та курси.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення 28.09.2020).
2. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
3. Пругіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnist-modeli/viewer> (дата звернення 28.09.2020).
4. Семенова Л.Ю., Заболотня А.В. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 10(50). URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/234.pdf> (дата звернення 28.09.2020).
5. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2, С. 13-16. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf (дата звернення 28.09.2020).
6. Невмержицька С.М., Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» кафедри менеджменту КНУТД. Київ. 2014. С. 118–122. URL : https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (дата звернення 28.09.2020).
7. Телишевська Л.І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019.

№ 2(56). С. 187-197. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsiyi-rozvitku-sistemi-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення 28.09.2020).

8. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення 28.09.2020).

9. Гетьман В.В., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки : Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення 28.09.2020).

10. Волобуєв М.І., Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства □ сучасні аспекти. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 77-79. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_21 (дата звернення 28.09.2020).

11. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. Економіка Крима. 2010. № 4. С. 245-249. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (дата звернення 28.09.2020).

12. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

13. Баликов А. Схема ADDIE. WebSoft. Про систему управління талантами и HR-автоматизацію. URL : <http://blog.websoft.ru/2007/05/addie.html> (дата звернення 28.09.2020).

14. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6(09). URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_19) (дата звернення 28.09.2020).

15. Бурхан В.С. Моделі управління розвитком персоналу в міжнародній компанії Adidas Group. Проблеми та перспективи сучасного розвитку фінансової системи і менеджменту в Україні та світі: Матеріали VIII

студентської науково-практичної конференції, 31 жовтня 2018 року. – К.: НАСОА. – С.20-23. URL : <http://194.44.12.92:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3531/%d0%91%d1%83%d1%80%d1%85%d0%b0%d0%bd.pdf?sequence=1> (дата звернення 06.10.2020).

16. Колосок В., Алістаєва А. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. Схід. 2009. № 9(100). С. 8-12. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21226/02-Kolosok.pdf?sequence=1> (дата звернення 06.10.2020).

17. Мінчак Н.Д. Формування моделі управління розвитком і використанням персоналу на підприємствах з виробництва мінеральних вод. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6146> (дата звернення 06.10.2020).

18. Садись, ефективен: 6 моделей оценки эффективности обучения. Teachbase. URL : <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/sadis-effektiven-6-modelej-ocenki-effektivnosti-obucheniya/> (дата звернення 06.10.2020).

19. Бутусевич А. Оцінка ефективності проведеного навчання. Управління персоналом. 2015. № 23(107). URL : <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya> (дата звернення 06.10.2020).

20. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені П. Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Економіка. 2010. Т. 145. Вип. 132. С. 108-114. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2010_145_132_21 (дата звернення 06.10.2020).

21. Бурдейна Т.Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики / редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2007. Т. 1, ч. I. С. 103–109. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197258505.pdf> (дата звернення 06.10.2020).

22. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 326-329. URL : <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> (дата звернення 30.09.2020).

23. Запоріжсталь сьогодні. ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni/> (дата звернення 30.09.2020).

24. Історія. ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/istoriya/> (дата звернення 30.09.2020).

25. Стьопкін В.В., Головка О.Г. Проблеми інноваційного розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки : матеріали виступів Всеукраїнського молодіжного економічного форуму з міжнародною участю (в онлайн форматі) URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7095?show=full> (дата звернення 30.09.2020).

26. Енергозбереження. ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/rozvitok/energozberezhenya/> (дата звернення 30.09.2020).

27. Опис бізнесу на 31.12.2019. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/bus_text/32820 (дата звернення 30.09.2020).

28. Річна фінансова звітність емітента на 31.12.2019. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/32820 (дата звернення 03.10.2020).

29. Річна фінансова звітність емітента на 31.12.2018. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL :

https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/9802 (дата звернення 03.10.2020).

30. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції 2019 р. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/obs_prod/32820 (дата звернення 30.09.2020).

31. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції 2018 р. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/obs_prod/9802 (дата звернення 30.09.2020).

32. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції 2017 р. SMIDA Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/obs_prod/6767 (дата звернення 30.09.2020).

33. Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/> (дата звернення 01.10.2020).

34. Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/kerivnictvo/> (дата звернення 01.10.2020).

35. Персонал ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <https://www.zaporizhstal.com/personal/> (дата звернення 06.10.2020).

36. «Запоріжсталь» відкрив інноваційний центр навчання співробітників «КАМПУС». ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/zaporozhstal-otkryl-innovacionnyj-centr-obuchenija-sotrudnikov-kampus/> (дата звернення 06.10.2020).

37. Егоров Р. CAMPUS, как путь к повышению вовлеченности персонала. Всеукраинский Форум «Развитие производственных систем». URL : <https://www.slideshare.net/leanforum/campus-84792057> (дата звернення 06.10.2020).

38. Система 5S на производстве: секреты успешного внедрения. Управление предприятием. <https://upr.ru/article/sistema-5s-na-proizvodstve-sekrety-uspeshnogo-vnedreniya/> (дата звернення 06.10.2020).

39. В инновационном обучающем центре Campus проходит новый этап обучения. IZ-Индустриалка. URL : <http://iz.com.ua/zaporoje/na-zaporozhstali-rouyavilis-miniaturnyie-tseha-dlya-obucheniya> (дата звернення 07.10.2020).

40. Кадрова політика. ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/personal/kadrova-politika/> (дата звернення 07.10.2020).

41. Розвиток персоналу. ПАТ «Запоріжсталь» : офіційний сайт. URL : <http://www.zaporizhstal.com/uk/personal/rozvitok-personalu/> (дата звернення 07.10.2020).

42. Мішина С.В., Мішина О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф, м. Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. С. 318-319. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19121> (дата звернення 07.10.2020).

43. Мамич А.О., Богданов С.М. Багаторівнева система підготовки кадрів на металургійному підприємстві. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 2(02). С. 43-48. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2017_2_7 (дата звернення 07.10.2020).

44. Горбань С.Ф. Сидоренко Є.В. Розвиток персоналу в сучасних умовах діяльності підприємства С. 242-244. URL : Тиждень науки-2019. Факультет міжнародного туризму та управління персоналом. Тези доповідей науково-практичної конф., Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019 https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2019/conf/1/TN_2019_FMTU.pdf (дата звернення 09.10.2020).