

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

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом за допомогою  
кадрового аудиту на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп-з  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Чистікова В.О.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., доцент

Корольков В.В.

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

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Чистіковій Вікторії Олександрівни

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»  
керівник роботи: Дашко І.М., професор  
затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 642-с
2. Строк подання студентом роботи: «01» грудня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій, монографій та періодичних видань, фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень і проведеного аналізу, ресурси мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні основи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту; проаналізувати ефективність системи кадрового аудиту в управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»; сформулювати шляхи удосконалення системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис., 20 табл., 2 додатка.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2022	12.08.2022
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	10.09.2022	10.09.2022
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання: 01 липня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студентка

\_\_\_\_\_

( підпис )

В.О. Чистікова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108 с., 22 рис., 20 табл., 92 джерела, 2 додатка.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку кадрового аудиту в системі управління персоналом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства за допомогою кадрового аудиту.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність кадрового аудиту в системі управління персоналом;
- дослідити методологічні засади і сучасні технології кадрового аудиту;
- відобразити загальну характеристику господарської діяльності та системи управління підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити аналіз оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити рекомендації по удосконаленню кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження рекомендацій.

Методи дослідження: економіко-статистичний, аналізу й синтезу, спостереження і групування, абстрактно-логічний.

Наукова новизна дослідження полягає у проведенні подальших

досліджень проблеми кадрового аудиту в системі управління персоналом; поглибленню розуміння сучасного стану застосування кадрового аудиту в системі управління промисловим підприємством та конкретизовано умови та заходи щодо забезпечення ефективної побудови системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, алгоритм щодо оцінювання та управління персоналом за допомогою кадрового аудиту та визначення соціально-економічної ефективності заходів в контексті управління персоналом із застосуванням методів і прийомів кадрового аудиту.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, КАДРОВИЙ АУДИТ, МЕТОДОЛОГІЯ,  
ТЕХНОЛОГІЯ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ,  
ПРОДУКТИВНІСТЬ

## SUMMARY

Qualifying work of the master: 108 pages, 22 figures, 20 tables, 84 sources, 2 appendices.

The object of research: the personnel management process at Zaporizhstal PJSC.

The subject of the study: a set of theoretical, methodical and applied aspects of the development of personnel audit in the personnel management system of the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to develop directions for improving the company's personnel management system with the help of a personnel audit.

To fulfill the purpose of the qualification work of the master of work it is necessary to perform the following tasks:

- to investigate the essence of personnel audit in the personnel management system;
- to investigate the methodological principles and modern technologies of personnel audit;
- to reflect the general characteristics of the economic activity and management system of PJSC "Zaporizhstal";
- carry out an analysis of personnel management assessment using a personnel audit of PJSC "Zaporizhstal";
- develop recommendations for improving the personnel audit in the personnel management system of PJSC "Zaporizhstal";
- calculate the socio-economic efficiency from the implementation of the recommendations.

The following research methods were used to solve the set tasks and achieve the set goal: economic-statistical, analysis and synthesis, observation and grouping, abstract-logical.

The scientific novelty of the study consists in conducting further research on the problem of personnel audit in the personnel management system; deepening the understanding of the current state of application of personnel audit in the management system of an industrial enterprise and specified the conditions and measures for ensuring the effective construction of a personnel management system with the help of personnel audit.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the algorithm for evaluating and managing personnel using a personnel audit and determining the socio-economic effectiveness of measures in the context of personnel management using personnel audit methods and techniques.

PERSONNEL, MANAGEMENT, PERSONNEL AUDIT,  
METHODOLOGY, TECHNOLOGY, SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY,  
PRODUCTIVITY

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1 Сутність кадрового аудиту в системі управління персоналом.....	13
1.2 Методологічні засади проведення кадрового аудиту.....	23
1.3 Сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах.....	33
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	42
2.1 Загальна характеристика системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь».....	42
2.2 Аналіз оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь».....	68
Висновки до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КАДРОВОГО АУДИТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	83
3.1 Рекомендації по удосконаленню кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь».....	83
3.2 Розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження рекомендацій.....	92
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	110



## ВСТУП

Людський капітал є основним видом нематеріальних активів, що зумовлюють здатність організації до розвитку – людський капітал. Досить часто керівники та співробітники служб управління персоналом не завжди розуміють і реально можуть оцінити потенціал та здатність персоналу досягти тих чи інших результатів, поставлених перед підприємством чи його окремим структурним підрозділом. У цих випадках потрібен незалежний і комплексний погляд на діючу систему управління персоналом, щоб зрозуміти, чи здатна вона та її кадровий потенціал досягти поставлених перед організацією цілей. Допомогти вирішити цю проблему здатний кадровий аудит. Кадровий аудит є сучасним інструментом аналізу системи управління персоналом, оцінки результативності діяльності персоналу та процесів у соціально-економічному середовищі підприємства. Його кінцевою метою є вдосконалення роботи персоналу.

Водночас у науці та практиці управління персоналом склалися певні підходи до змісту кадрового аудиту. Проте постійні зміни ринкового середовища підприємств, важливість управління персоналом на підприємстві обумовлюють необхідність проведення подальших досліджень задля пошуку ефективних заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства за допомогою кадрового аудиту.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства за допомогою кадрового аудиту.

Мета кваліфікованої роботи передбачає вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити сутність кадрового аудиту в системі управління персоналом;
- дослідити методологічні засади проведення кадрового аудиту;

- проаналізувати сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах;
- відобразити загальну характеристику господарської діяльності та системи управління підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити аналіз оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити рекомендації по удосконаленню кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку кадрового аудиту в системі управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи: економіко-статистичний (для дослідження динаміки основних фінансово-економічних показників та кадрової політики підприємства), аналізу й синтезу, спостереження і групування (для оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень результатів і формування висновків та рекомендацій).

Використані законодавчо-нормативні та теоретичні джерела (інформаційна база). В роботі використана чинна законодавча база з нормативно-правового забезпечення механізму управління персоналом, праці українських авторів, які зробили найбільший внесок у розробку досліджуваної проблеми, зокрема Балабанова Л. В. [6], Балановська Т. І. [7], Миколайчук І. П. [51], Хміль Ф.І. [75], Грішнова О. А. [18], Колот А. М. [37], Крушельницька О. В. [40], Череп А. В. [76; 77], Дашко І. М. [22-25], Швець В. Я. [82], Шилець О. М. [83] та інші.

Одержані результати: вивчено теоретичні аспекти управління

персоналом за допомогою кадрового аудиту, розкрито методологічні засади проведення кадрового аудиту, сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах; надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово-економічні показники, проведено комплексне оцінювання системи управління персоналом; досліджено напрямки удосконалення системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження:

*набуло подальшого розвитку:*

– розвиток проблем кадрового аудиту в системі управління персоналом;

*удосконалено:*

- розуміння сучасного стану застосування кадрового аудиту в системі управління промисловим підприємством;

- заходи щодо забезпечення ефективної побудови системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, алгоритм щодо оцінювання та управління персоналом за допомогою кадрового аудиту та визначення соціально-економічної ефективності заходів в контексті управління персоналом із застосуванням методів і прийомів кадрового аудиту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені:

1) у фаховому журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць» за темою: «Кадровий аудит в системі управління персоналом та методологічні засади його проведення» (2022 р.),

2) в статті у колективній монографії «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» на тему: «Сучасні технології кадрового аудиту на промислових підприємствах» (2022 р.);

3) у збірнику матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної

конференції студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» на тему: «Жінки в бізнесі: гендерні аспекти у бізнес-структурах» (2022 р.);

4) у збірнику матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави: збірник матеріалів» на тему «Гендерні особливості управління персоналом»;

5) у збірнику наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» на тему: «Гендерні аспекти у бізнес-структурах. Жінка-лідер у бізнес-структурах» (2022 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 109 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність кадрового аудиту в системі управління персоналом

Значимість персоналу для підприємства обумовлює побудову ефективної системи управління персоналом задля досягнення ефективності управління бізнесом загалом. Персонал є основою ведення бізнесу і рішення щодо способу його найкращого використання приймаються під час реалізації політики управління персоналом [5, с. 7]. Система управління персоналом має відповідати особливостям діяльності конкретного підприємства, а ефективність управління працівниками має бути спрямовано збільшення прибутку.

Отже, будь-яке підприємство розвивається насамперед за допомогою використання особистісного потенціалу людини, його накопиченого ділового досвіду. Тому в останнє десятиліття зростає роль управління персоналу. У теперішній час швидка зміна зовнішнього середовища та зростання ролі персоналу, як стратегічного фактора для підприємства, вимагає врахування багатьох тенденцій в управлінні персоналом, зокрема [48, с. 25]:

- збільшення цінності кваліфікованих працівників;
- розширення прав та підвищення відповідальності виконавців шляхом децентралізації функцій керування;
- удосконалення форм контролю;
- удосконалення системи планування кар'єри, виявлення у працівників управлінських нахилів;
- тісний взаємозв'язок кадрової стратегії зі стратегічними планами підприємства;
- створення корпоративної культури з технологіями безперервного

навчання та розвитку персоналу.

Існує безліч понять керування персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Зміст поняття «управління персоналом»

Автор	Зміст поняття
Мурашко М. І. [55, с. 72]	Процес чи форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою осіб або їхню орієнтацію на досягнення мети організації.
Мордовін С. К. [53, с. 16]	Низку дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації.
Михайлова Л. І. [52, с. 33]	Сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [40, с. 25]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [12, с. 106]	Діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці.

Виходячи із зазначених визначень поняття управління персоналом, можна говорити про те, що вони не розкривають повністю суть даного поняття. У зв'язку з цим можна запропонувати таке визначення: управління персоналом – один із напрямів діяльності керівництва, що передбачає щоденне, безперервне управління людськими ресурсами із застосуванням сукупності прийомів, засобів, методів, технологій організації роботи з персоналом як загалом по підприємству, так і кожного окремого працівника, і навіть розробку ефективних стратегій кадрової політики, орієнтовану на підвищення продуктивності праці працівників та досягнення спільної мети підприємства.

Основна мета управління персоналом у сучасних умовах полягає у забезпеченні підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Виходячи з цієї мети, складаються особливості управління персоналом на кожному підприємстві [19, с. 221].

В даний час за умов функціонування та організації діяльності комерційних організацій, що змінюються, все більш очевидною стає

проблема формування та розвитку системи управління персоналом як інструменту підвищення ефективності та результативності комерційної діяльності організацій і підприємств різних форм господарювання [40, с. 93].

В умовах, коли основними факторами конкурентоспроможності стають забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, задоволеності умовами роботи, що визначають ефективність використання персоналу, дедалі важливішими стають питання як нового розуміння сутності персоналу підприємства, і нового розуміння системи управління персоналом, її взаємодії коїться з іншими структурними елементами, які забезпечують ефективну роботу підприємств.

Склалася така ситуація, що дозволяє стверджувати, що під впливом економічних, політичних, правових та соціальних перетворень у діяльності різних організацій та підприємств, що набуває все більш комерційного характеру, виникла об'єктивна необхідність не тільки уточнення діяльної функції персоналу, а й надання системі управління персоналом нових властивостей та якостей, що забезпечують ефективну роботу підприємств.

Сучасна система управління персоналом – це система ідей та прийомів ефективної побудови та управління організаціями, що складається під впливом реалій ділового життя розвинених країн і включає такі елементи, як:

- вміння поводитися з людьми;
- пошук необхідних професіоналів;
- навчання співробітників та їх атестація;
- відбір кандидатів працювати;
- вивчення професійної орієнтації персоналу;
- оцінка, а також розвиток, переміщення та ротація персоналу [37].

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Завдання підвищення ефективності управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства може вирішити

зокрема побудова системи комплексного кадрового аудиту [19, с. 221].

У загальному вигляді під аудитом розуміється незалежна перевірка бухгалтерської (фінансової) звітності особи, яка аудується, з метою вираження думки про достовірність такої звітності. Також під аудиторською перевіркою розуміється процедура незалежної оцінки діяльності організації, системи, процесу, проекту чи продукту. Етимологічно слово «аудит» походить від латинського *audio* – «чую» [15]. Також зміст поняття «аудит» визначають з латині, як *auditus* – слухання, вислуховування; *auditor* – слухач. Отже, якийсь слухач (аудитор) уважно вислуховує клієнта, який розповідає про свої справи, й у разі можливості допомагає у вирішенні якихось проблем. Основні підходи до визначення даного поняття представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зміст поняття «аудит управління персоналом»

Автор	Зміст поняття	Сутність поняття, ключові слова
Граб М.Б. [14, с. 48]	Система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації	Система підтримки, оцінки, експертизи
Симочко М.І. [69, с. 279]	Процес всебічного аналізу всіх елементів управління персоналом компанії, способів взаємодії всіх учасників даного процесу, порядку постановки завдань, порядку виконання робіт та звітності	Процес аналізу
Слівінська М.Н. [71]	Періодично проведену експертизу в галузі управління персоналом, що включає комплекс заходів зі збору інформації, її аналізу та оцінки на основі отриманих даних ефективності використання трудового потенціалу підприємства відповідно до стратегії його розвитку, і навіть розробку програми організаційних змін, що стосуються роботи з персоналом	Експертиза
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [40, с. 88]	Комплексний формалізований метод довгострокового підвищення ефективності організації через удосконалення систем управління персоналом, зростання ефективності формування та використання трудового потенціалу, що відображає своїми характеристиками вимоги об'єктивної та професійної уваги до ситуаційних умов	Метод підвищення ефективності

Аналіз визначень показує, що суть аудиту трактується дослідниками по-різному. В одних визначеннях наголошується, що аудит передбачає



проведення експертизи, в інших визначеннях концентрується увага на його кінцевій меті, яка полягає у підвищенні ефективності організації. Поняття, що вивчається, є складним і багатокomпонентним, трактується як самостійний метод (схожий з методом експертизи), має такі обов'язкові характеристики, як комплексність, цілеспрямованість і практична значимість.

Аудит – це вид професійної діяльності з незалежного дослідження та оцінки результатів діяльності (або її певних напрямів) організації та на цій основі підготовки рекомендацій та пропозицій щодо її покращення [15].

Потреба в аудиті виникла одночасно із зародженням та розвитком товарообмінних та грошових відносин. Аудит виник наприкінці ХІХ століття Англії, а пізніше набув поширення та інших індустриально розвинених країн.

З середини ХХ століття аудиторі стали розширювати сферу своїх інтересів і почали здійснювати діяльність не лише за підтвердженням бухгалтерської звітності, а й стали самі вести бухгалтерський облік для сторонніх організацій, виступаючи в ролі колегіального корпоративного бухгалтера та юриста, а також інвестиційного консультанта та довірчого керуючого для своїх клієнтів. Крім того, науково-технічна революція «змусили» аудиторські компанії освоїти функції щодо впровадження сучасних технологій з управління підприємством, автоматизації обліку, впровадження систем контролю якості та інших суміжних робіт. На даному етапі кадровий аудит існував у форматі державної перевірки дотримання законодавства та планової системи [50, с. 74].

У ході системних економічних змін, що відбулися, і в країнах пострадянського простору наприкінці ХХ століття у власників бізнесу виникла потреба в отриманні об'єктивної (без прикрашання) аналітичної картини стану справ підприємств та рекомендацій щодо оптимізації виробничої діяльності. Такі перевірки проводилися незалежними експертами (аудиторами) і стосувалися насамперед фінансової та бухгалтерської звітності [40, с. 99].

Відомо, що існує декілька видів аудиту. так, крім фінансового аудиту

залежно від мети, форми та статусу аудиторської перевірки сьогодні існують ще державний та управлінський види аудиту.

Державний аудит фінансовий (і управлінської) діяльності державних організацій чи самих державних організацій проводиться державними органами з метою контролю за дотриманням державної дисципліни, раціонального використання державних коштів, збереження матеріальних засобів та правильності використання фінансових засобів та бухгалтерського обліку.

Управлінський аудит проводиться з метою оцінки ефективності управлінської практики організації, вироблення рекомендацій та пропозицій з оптимізації діяльності щодо досягнення її бізнес-цілей.

Частиною управлінського аудиту є кадровий аудит, або аудит персоналу (далі – кадровий аудит).

Вважають, що якщо в організації невисока плинність кадрів, працівники здебільшого задовільні заробітною платою, то особливих проблем у сфері не існує. Але це не завжди так. Відповіді на сучасні виклики можуть організації, які зуміли залучити персонал, який постійно розвиватися, ефективно працюватиме, вирішуватиме поставлені завдання і в будь-якій кризовій ситуації буде здатний усувати проблеми і долати труднощі [4, с. 521].

Слід наголосити, що персонал у наш динамічний час справді перетворюється на вирішальний фактор успіху та конкурентну перевагу організацій. Власники бізнесу, керівники підприємств це розуміють. Адже ефективність діяльності будь-якої організації, підприємства у великій мірі залежить від професіоналізму працівників, об'єктивної оцінки, постійного розвитку, розкриття у повному обсязі їх трудового потенціалу, своєчасного вирішення конфліктів у колективі, підтримання лояльності по відношенню до співробітників та високого рівня дисципліни, створення необхідних та здорових умов праці, дотримання прав працівників та правильного правового, документаційного забезпечення трудових відносин. Об'єктивного,

професійного та всебічного аналізу системи управління персоналом, стану роботи з кадрами та на цій основі вироблення рекомендацій щодо їх поліпшення сприяє кадровий аудит. Потреба у ньому існує і у нашій країні.

Кадровий аудит, на відміну від фінансового, не є видом підприємницької діяльності та представляє інноваційний напрямок у кадровій сфері. Загальновідомі проблеми кадрового аудиту: правова нерегульованість, відсутність єдиних стандартів та методик його проведення, нестача висококваліфікованих фахівців-аудиторів тощо.

Кадровий аудит – це незалежне дослідження та оцінка ефективності трудової діяльності працівників, системи управління персоналом, а також оцінка правового, документаційного забезпечення трудових відносин та розробка рекомендацій щодо їх поліпшення для досягнення цілей організації.

У менеджменті та теорії управління персоналом існують поряд з «аудитом» такі поняття як «оцінка» і «атестація», – це схожі за визначенням поняття, які найчастіше використовуються як синоніми, але при цьому мають певні відмінності. Оцінка – загальне поняття, ніж аудит та атестація. Аудит – це така форма оцінки, коли здійснюється зіставлення отриманих параметрів з базовими чи «ідеальними» параметрами (наприклад, встановленими законодавчо). А під атестацією розуміється ділова оцінка із високим рівнем формалізації [7, с. 126].

В українській економічній науці кадровий аудит почав розглядатися як об'єкт дослідження порівняно недавно – близько 15 років тому. Сучасні дослідники і теоретики кадрового аудиту не мають єдиної думки про сутність і структуру кадрового аудиту. У зв'язку з цим виникли розбіжності щодо вживання терміну «кадровий аудит». Так, Акулов М.Г. використовує термін «організаційно-кадровий аудит», під яким розуміє виявлення відповідності організаційної структури та її організаційно-розпорядчої документації, що її регламентує, масштабам і характеру діяльності підприємства [32, с. 74]. Такі дослідники, як Лобза А.В. і Черниш Н.О. об'єднали поняття кадрового аудиту, аудиту персоналу та соціального аудиту під одним визначенням

«аудиту персоналу» як системи консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи ефективності діяльності організації з управління персоналом та регулювання соціально-трудова відносин [45, с. 687]. Також деякі дослідники використовують термін «аудит кадрової документації» для уточнення змісту кадрового аудиту.

У сучасній практичній діяльності консалтингових компаній, які здійснюють послуги кадрового аудиту, склалося кілька підходів до визначення кадрового аудиту. Багато компаній зупинилися на такому визначенні: кадровий аудит – це повна перевірка внутрішньої кадрової документації щодо відповідності її вимогам трудового законодавства та кадрового діловодства, вибудовування алгоритмів кадрового документообігу, документальне оформлення (кадрові документи) прийому та звільнення, оцінка якості співробітників і система управління персоналом [36, с. 249].

Також існує таке визначення: кадровий аудит – це комплекс заходів щодо оцінки ефективності діючої в організації системи управління персоналом.

Найбільш доцільним у сучасній практиці є таке визначення кадрового аудиту як «комплексна оцінка людських ресурсів та системи управління персоналом на предмет їх відповідності цілям та стратегії компанії, а також виявлення причин (з оцінкою їх впливу та значущості) виникнення проблем у функціонуванні компанії, з наступними рекомендаціями щодо приведення системи управління людськими ресурсами та/або людських ресурсів у відповідність до потреб бізнесу». Дане визначення кадрового аудиту поєднує такі поняття як управлінський аудит, аудит персоналу, аудит кадрової документації та соціальний аудит

Основною метою кадрового аудиту є довгострокове зростання ефективності персоналу як основного ресурсу організації. У зв'язку з цим можна назвати такі завдання кадрового аудиту (рис. 1.1). Кадровий аудит постає як метод контролю ефективності систем управління персоналом



Рисунок 1.1 – Завдання кадрового аудиту [36, с. 252]

На основі кадрового аудиту впроваджуються нові ефективні методи та системи управління персоналом. Тому кадровий аудит доцільно проводити у наступних випадках:

- під час реорганізації компанії;
- при раціоналізації керованості філій та відокремлених підрозділів підприємства;
- в оцінці кадрового потенціалу підприємства;
- при вирішенні питання про інвестування в компанію тощо.

У зв'язку з цим можна виділити такі очікувані результати кадрового аудиту:

- виявлення основних кадрових проблем;
- розробка програм з оптимізації витрат на управління персоналом

компанії;

- оцінка ступеня відповідності існуючої структури та чисельності кадрового складу, що стоять перед організацією завданням;
- виявлення критичних точок і зони ризику в системі управління персоналом, що склалася;
- оцінка готовності персоналу до реалізації цілей та завдань організації;
- визначення явних, прихованих та потенційних джерел загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом;
- виявлення джерел виникнення проблемних та конфліктних ситуацій;
- розробка рекомендації щодо оптимізації та підвищення ефективності управління людськими ресурсами компанії [52, с. 169].

Зміст кадрового аудиту залежить від об'єкта аудиторської перевірки. Суб'єктами кадрового аудиту можуть бути зовнішні чи внутрішні аудитори. Коли аудиторами виступають співробітники підприємства (наприклад, спеціалісти відділу з управління персоналом або спеціально створена проектна група) – йдеться про внутрішній кадровий аудит; або аудиторами виступлять консалтингові компанії чи кадрові агентства, які надають послугу кадрового аудиту – у разі йдеться про зовнішній кадровому аудиті.

У табл. 1.3. представлено порівняльну характеристику даних видів кадрового аудиту з погляду виконавців.

Таким чином, необхідно враховувати зазначені переваги та недоліки даних форм кадрового аудиту при ухваленні рішення про призначення аудиторів. Крім того в різних джерелах зустрічається поряд з поняттям «кадровий аудит» поняття «аудит персоналу». Але це не тотожні поняття, адже сутність кадрового аудиту полягає у комплексі заходів щодо оцінки ефективності діючої в організації системи управління персоналом, тоді як аудит персоналу спрямований на визначення, оцінку особистісного потенціалу співробітників та відповідності співробітників корпоративній

культури та цінностям компанії.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього кадрового аудиту [35, с. 48]

Вид кадрового аудиту	Переваги	Недоліки
Внутрішній кадровий аудит	Аудитори краще знайомі зі специфікою конкретного підприємства	Аудитори не є фахівцями у кадровому аудиті; можливість необ'єктивної оцінки; можливість виникнення міжособистісних конфліктів для підприємства
Зовнішній кадровий аудит	Аудитори – професіонали у кадровому аудиті; аудитори об'єктивні у своїй оцінці	Аудитори погано знайомі зі специфікою підприємства

Отже, суть управління персоналу полягає у забезпеченні розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Комплексним заходом щодо оцінки ефективності діючої в організації системи управління персоналом є кадровий аудит. Кадровий аудит є сучасним інструментом оцінки результативності діяльності персоналу та процесів у соціально-економічному середовищі організації. Його кінцевою метою є вдосконалення роботи персоналу. Для цього аудитори представляють організації звіт, що містить рекомендації щодо результатів аналізу потреб організації, наявних людських ресурсів, заходів покарань, заохочень та мотивації.

## 1.2 Методологічні засади проведення кадрового аудиту

Досліджуючи сутність кадрового аудита на підприємстві, було визначено, що кадровий аудит є за змістом аналізом системи управління персоналом, що діє на підприємстві. Основні напрями кадрового аудиту конкретизуються для кожного окремого підприємства та залежать від його цілей, від того, що хотілося б знати суб'єктам аудиту для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Визначаючи методичні засади проведення кадрового аудиту, слід додати, що аудит персоналу є системою консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації. На меті такої процедури – оцінка ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших факторів, що забезпечують прибутковість організації. Досягнення такої мети забезпечується низкою завдань [6, с. 236]:

- 1) визначити відповідність організаційного та кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку організації;
- 2) виявити відповідність діяльності персоналу та структуру управління організації існуючої нормативно-правової бази;
- 3) визначити ефективність роботи з персоналом щодо вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами;
- 4) виявити причини виникають в організації соціальних проблем та визначити можливі шляхи їх вирішення чи зниження негативного впливу.

Завдання кадрового аудиту передбачають використання різноманітного методологічного інструментарію, що базується на методах, які використовуються в економіці праці, статистиці, управлінні персоналом, соціології, психології, ергономії, правознавстві. Досліджуючи різні джерела, встановлено, що на сьогоднішній день існують деякі основні підходи до розробки методик кадрового аудиту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні підходи до розробки методик кадрового аудиту [12, с. 118]

Підхід	Зміст
1	2
Управлінський	Розробка методик з різних питань управління, наприклад методик аналізу якості управління персоналом, оцінки трудової мотивації, перевірки умов праці
Нормативно-правовий	Розробка методик перевірки відповідності процедур управління персоналом конкретної організації вимогам законодавства та інших нормативних правових актів



Продовження табл. 1.4

1	2
Спеціальний	Розробка методик діагностики організацій, які мають специфічні особливості в силу впливу зовнішнього або внутрішнього середовища (наприклад, в умовах масового вивільнення персоналу, банкрутства або інших кризових явищ).
Галузевий	Розробка методик, що враховують особливості організації, пов'язані з її галузевою (відомчою) належністю

Робота кадрового аудитора носить характер дослідження, тому на практиці у цій діяльності виділяють п'ять дослідницьких підходів (рис. 1.2).

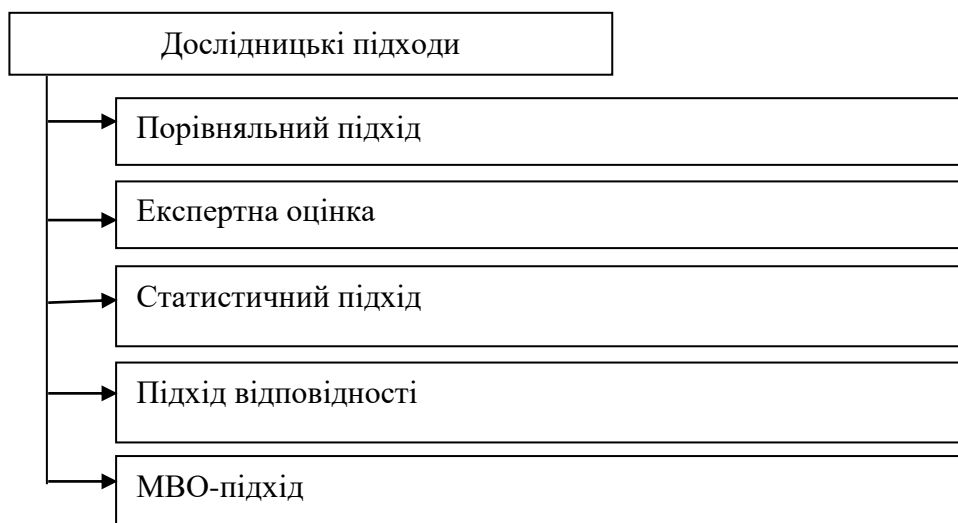


Рисунок 1.2 – Дослідницькі підходи кадрового аудиту [7, с. 312]

У межах порівняльного підходу аудитор порівнює об'єкт, що вивчається, за порівнянними ознаками з аналогом. Підхід найбільш ефективний при зіставленні окремих процедур або окремих характеристик об'єкта, наприклад порівняння плинності персоналу, рівнів та систем оплати праці.

Експертна оцінка полягає у використанні в якості бази порівняння висновку експерта або опублікованих результатів аналогічного дослідження.

Основою статистичного підходу є використання статистичних методів оцінки в галузі управління персоналом. Інформаційними джерелами аудиторської перевірки є статистичні дані, а процесі аудиторської діяльності

широко використовуються статистичні методи.

Підхід відповідності полягає у виявленні ступеня відхилення одержаних аудиторських свідоцтв від встановлених норм, правил, стандартів. Він ефективний під час перевірки умов праці та безпеки персоналу, діяльності функціональних підрозділів та лінійних керівників.

Суть МВО-підходу (МВО – управління за цілями, management by objectives) полягає у встановленні вимірних цілей та подальшому їх порівнянні з досягнутими результатами. Відомо, що людські ресурси – це один із компонентів організації, який впливає на успіх. Те, як він буде використовуватися, залежить, насамперед, від управління цим ресурсом. Одним з методів управління і мотивації персоналу є МВО. Отже, управління за допомогою встановлення цілей – це метод планування, за допомогою якого менеджери визначають цілі для кожного підрозділу, проекту та особи і керуються ними для коригування подальшої діяльності. Відмінність методу – перетворення загальних цілей на специфічні, яких мають досягти окремі підрозділи чи працівника організації. Використання методу МВО підвищить ефективність системи менеджменту організації та допоможе вирішити певні проблеми управління та мотивації персоналу [25, с. 529].

Аудит персоналу здійснюється на підставі загальноновизнаних для будь-якої аудиторської перевірки принципів:

- професіоналізм;
- незалежність;
- достовірність;
- чесність;
- об’єктивність;
- сумісність відповідно до міжнародного права [18, с. 134].

Аудиту кадрів на підприємстві у відповідно до мети та завдань такої діяльності підлягають три основні сфери, які представлено на рис. 1.3.

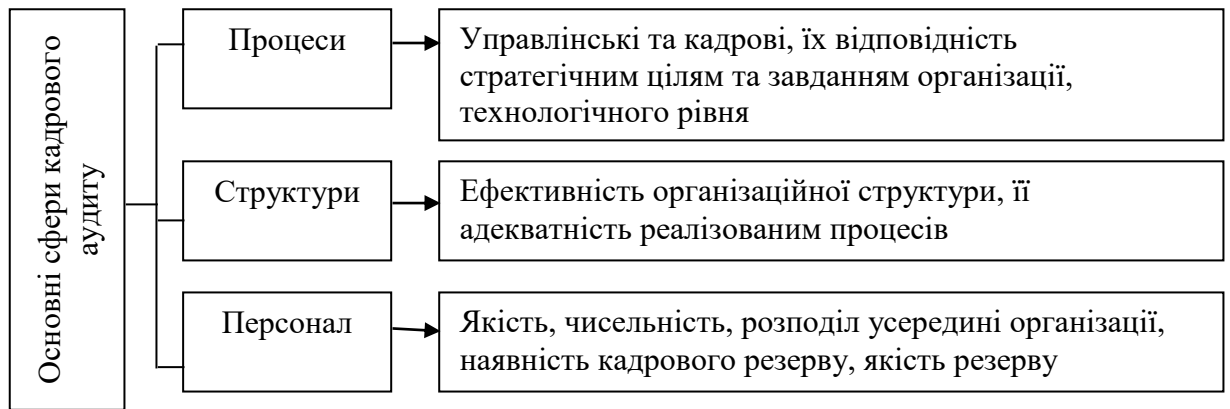


Рисунок 1.3 – Основні сфери кадрового аудиту на підприємстві [73, с. 426]

Отже, аудитор перш за все цікавить наступне:

- відповідність кадрових та управлінських процесів цілям організації, які стосуються стратегічних напрямів розвитку та напрямам розвитку технологій та підтримки технологічного рівня виробництва;
- відповідність запланованим процесам діяльності підприємства та отримувана ефективність від побудованої організаційної структури;
- якісний та кількісний аналіз складу та структури персоналу з метою виявлення всіх резервів персоналу для досягнення стратегічних та оперативних планів підприємства.

Ці основні сфери кадрового аудиту діагностуються відповідно до певної етапності процедур. Отже, етапи аудиту персоналу наступні:

Етап 1. Підготовчий. На цьому етапі визначаються цілі аудиту, здійснюється підбір персоналу для проведення аудиторської перевірки, розробляються внутрішньо організаційні документи (наказ, розпорядження), визначаються строки, завдання, виконавці та учасники перевірки, проводиться інструктаж виконавців та учасників, розробляється план збору, надання та програми розгляду аналізованої інформації.

Етап 2. Етап збирання інформації. У процесі збирання інформації проводиться моніторинг персоналу, перевіряється документація та звітність, проводяться спостереження, опитування, анкетування, бесіди, здійснюється

попередня обробка статистичних даних. Комп'ютерна техніка та сучасні інформаційні технології дозволяють прискорити та якісно оформити ці процедури.

Етап 3. Етап обробки та аналізу інформації. Отримана інформація обробляється та формалізується у вигляді таблиць, схем, графіків, діаграм, а потім за розробленим алгоритмом здійснюються аналіз та оцінка даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з іншими аналогічними організаціями або науково обґрунтованими нормами.

Етап 4. Останній етап. На цьому етапі готується звіт про результати аудиторської перевірки, формулюються висновки та рекомендації щодо раціоналізації праці персоналу та вдосконалення служби персоналу організації [48, с. 223].

За результатами кадрового аудиту можна оцінити:

- 1) коефіцієнт кадрової забезпеченості та потреба в персоналі;
- 2) якісну структуру управлінського персоналу;
- 3) потреба у навчанні;
- 4) стилі управління;
- 5) соціально-психологічний клімат;
- 6) інноваційний потенціал;
- 7) основні джерела опору змін;
- 8) розподіленість персоналу у межах організації.

Отже, наведені показники мають вимірятись. Тому у відповідно до наведено доцільно навести, що коефіцієнт кадрової забезпеченості персоналом визначається за формулою:

Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами:

$$K_{з.п.} = \frac{Ч_{в.к.}}{Ч_{н.п.з.п.}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

$Ч_{в.к.}$  – кількість внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період;

$Ч_{н.п.з.п.}$  – загальна кількість нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.

Нормальним рівнем забезпеченості і завантаженості кадрів є показник не більше 1,4. Коефіцієнт вище 1,5 є показником наявності проблем, які можуть спричинити низку негативних наслідків, в тому числі надмірну завантаженість фахівців, низький рівень заробітної плати та, як наслідок, зниження якості роботи [35, с. 49].

Також розраховуються показники плинності персоналу:

1) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{п.к.} = \frac{Чз.}{Ч_{сер.}}, \quad (1.2)$$

$Чз$  – кількість працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

2) Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$K_{п.к.} = \frac{Кп.}{Кз.}, \quad (1.3)$$

$Кп$  – кількість прийнятих працівників за певний період;

$Кз$  – кількість звільнених працівників за відповідний період.

3) Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$Kс. = \frac{Ч1}{Ч_{сер.}}, \quad (1.4)$$

$Ч1$  – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період);

$Ч_{сер}$  – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів доцільно виділити наступні:

4) Коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$Kп. к. с. = \frac{Ч3}{Ч_{сер.}}, \quad (1.5)$$

$Ч3$  – співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років);

5) Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів:

$$\text{Кі. п. к.} = \frac{\text{Ч}_{\text{ст.і-г}}}{\text{Ч}_{\text{і-г.сер.}}}, \quad (1.6)$$

$\text{Ч}_{\text{ст.і-г}}$  – частка працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

б) Коефіцієнт закріпленості:

$$\text{Кз.} = \frac{\text{Ч}_{\text{п.с.}}}{\text{Ч}_{\text{сер.}}}, \quad (1.7)$$

$\text{Ч}_{\text{п.с.}}$  – кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період за відповідний період [51, с. 171].

Окрім того, можуть бути розраховані показники:

- використання рольового часу;
- продуктивності праці;
- фондоозброєності тощо.

Структура персоналу оцінюється, насамперед, за категоріями працюючих. Для цього розраховується частка у складі промислово-виробничого персоналу (ППП) основних категорій:

- робітників, у тому числі основних та допоміжних;
- службовців, у тому числі керівників, спеціалістів та інших службовців.

Важливе значення при кадровому аудиті має якісний та кількісний аналіз персоналу. Під якісною структурою розуміють розподіл працівників за певними категоріями (рис. 1.4).

Оцінюючи розподілу працівників віком необхідно звернути увагу частку різних вікових категорій. Так, значна питома вага працівників віком від 20 до 30 років передбачає високий потенціал персоналу підвищення рівня кваліфікації та професійної підготовки. Велика питома вага вікових категорій від 20 до 40 років в цілому свідчить про високу трудову активність персоналу, оскільки саме на ці роки припадає пік трудової активності людини.

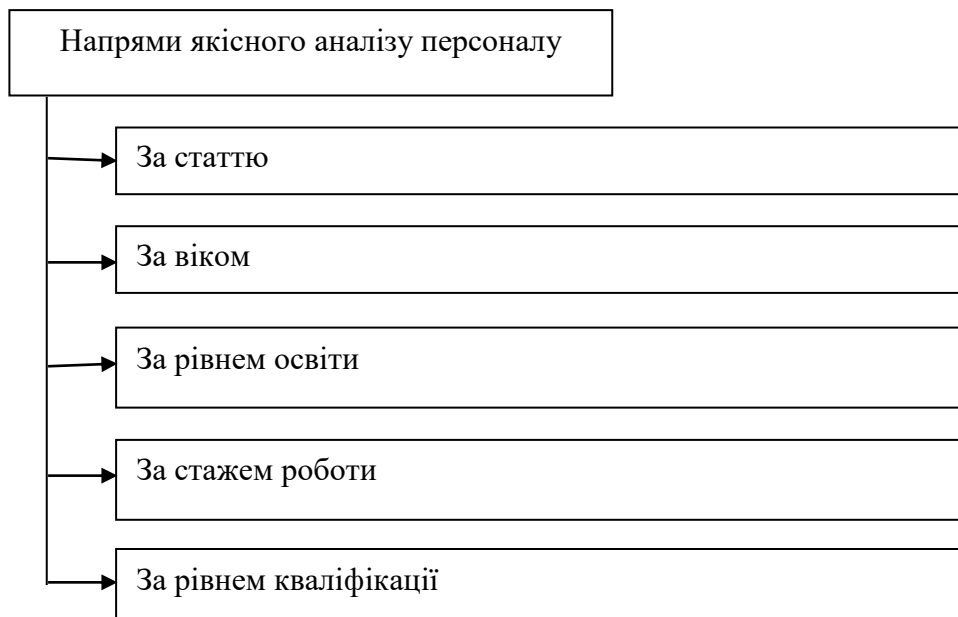


Рисунок 1.4 – Напрями якісного аналізу персоналу при здійсненні кадрового аудиту [46, с. 46]

При характеристиці розподілу працівників за статтю слід відзначити питому вагу чоловіків і жінок і охарактеризувати зміни, що відбуваються. Для оцінки структури персоналу за рівнем освіти виділяють категорії працівників з неповною середньою, середньою (загальною і спеціальною), незакінченою вищою та вищою освітою.

Велика питома вага працівників із вищим рівнем освіти, безумовно, характеризує структуру персоналу позитивно. Необхідно, крім того, з'ясувати склад працівників із середньою спеціальною, неповною вищою та вищою освітою за спеціальностями та вказати, які спеціальності переважають (за робітниками та службовцями). За даними підприємства в динаміці характеризується структура персоналу за рівнем освіти загалом (частка працівників із різним рівнем загальної та спеціальної підготовки), оцінюється її динаміка. Порівнюються темпи зростання чисельності працівників різних категорій. Під час розгляду структури працівників за рівнем освіти додатково аналізується робота підприємства з підготовки кадрів. Для цього може бути розглянута інформація:

- 1) про наявність на підприємстві структурного підрозділу, до функцій

якого входить робота з підготовки персоналу (відділ або бюро підготовки кадрів), напрями роботи даного підрозділу; про кількість працівників, які проходять професійну підготовку та перепідготовку (у тому числі – за категоріями працівників), періодичність навчання;

2) про форми навчання (з відривом і без відриву від виробництва; у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, участь у роботі семінарів тощо), про склад спеціальностей, за якими проходить підготовка;

3) про величині витрат підприємства на підготовку кадрів [46, с. 48].

Така інформація дозволить оцінити зацікавленість керівництва підприємства у підвищенні рівня освіти та кваліфікації працівників, може виявити зв'язок в активності підприємства з підготовки кадрів та динаміці якісної структури персоналу за рівнем освіти. Важливе значення має розподіл працівників за стажем, оскільки показник тривалості роботи для підприємства характеризує стабільність персоналу, оцінює частку досвідчених працівників, і до певної міри – задоволеність умовами праці.

Для дослідження соціально-психологічного клімату в колективі проводиться опитування працівників, що дозволяє встановити відповіді на наступні запитання:

- 1) Чи задоволені Ви відносинами з колегами?
- 2) Чи задоволені Ви оплатою праці, її розміром?
- 3) Чи мотивовані Ви для роботи на цьому підприємстві?
- 4) Чи достатньою є Ваша кваліфікація, чи задоволені Ви її рівнем?
- 5) Як Ви сприймаєте нововведення на підприємстві ?
- 6) Чи порадили б Ви підприємство «...» як роботодавця?

Це не є вичерпаним переліком запитань для дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві, він може бути розширений аудитором у відповідно до питань, на які він вважає за необхідне отримати відповіді. Опитування проводиться анонімно.

Таким чином, методологічні засади проведення кадрового аудиту



ґрунтуються на визначенні об'єкта аудиту, суб'єктів аудиту, мети та завдань кадрового аудиту у відповідності до який аудитором (консультантом) обирається сукупність інструментарію з низки методів та підходів до здійснення діагностики стану управлінської роботи щодо персоналу, якісного та кількісного стану персоналу, ефективності його використання, визначення рівня складу та структури персоналу виробничій програмі підприємства та його загальної стратегії. різноманітність методологічного інструментарію дозволяє аудитору отримати ґрунтовний висновок щодо системи управління персоналом на певному підприємстві за певний відрізок часу.

Отже, кадровий аудит в системі управління персоналом підприємства покликаний оцінити власне систему управління персоналом загалом та в сукупності із загальною системою управління організації. Він дозволяє дати якісну оцінку трудового процесу, регламентації трудових відносин, ефективності використання трудового потенціалу та в результаті підвищити якість управлінських рішень.

### 1.3 Сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах

Робота з персоналом підприємства впливає на ефективність роботи всіх структурних підрозділів. Для успішного досягнення наміченого важливо не лише правильно керувати співробітниками, а й безпомилково знаходити методи оцінки. Точно підібрані засоби управління кадрами, чіткість, опрацьованість прийомів оцінки системи управління безпосередньо впливають на технологію проведення кадрового аудиту.

Сучасний кадровий аудит на підприємстві орієнтований на використання технології аналізу ефективності діяльності працівників у процесі їх поточної діяльності. Такий підхід відрізняється від методик кадрового аудиту, що використовуються сьогодні, орієнтованих на пошук зон максимальної ефективності кожного працівника, на основі використання

індивідуального тестування [82].

Технології, засновані лише на тестуванні, малоефективні, оскільки результати такого аудиту не співвідносяться з результатами безпосередньої діяльності цього працівника. Попри те що, що застосовувані методики дуже поширені у світі, вони застосовуються переважно соціальними психологами з метою оцінки якогось «соціального зрізу», тобто оцінки типажу досліджуваної соціальної групи. Найбільш ефективні згадані вище методики у роботі центрів зайнятості, центрів психологічної реабілітації, у навчальних закладах, де можна дати рекомендації людині щодо найбільш ефективного застосування її характеристик.

При кадровому аудиті для підприємства (в організації) необхідно оцінювати рівень професіоналізму працівника, проводячи цю оцінку у його діяльності, оскільки важлива ефективність і результативність праці [23].

Результатом аудиту є висновок аудиторів про відповідність професіоналізму працівників завданням, поставленим перед ними, та рекомендації щодо вирішення проблем, специфікованих у результаті аудиту. Рекомендації можуть бути розроблені у вигляді індивідуальних планів професійного розвитку працівників, які можна формувати на основі використання деякої множини освітніх модулів, сформованої з урахуванням:

- функцій працівника;
- завдань щодо розвитку та вдосконалення діяльності підприємства (організації);
- оцінки невідповідності рівня знань, що формуються базовими для працівників спеціальностями професійної освіти, та вимогами до обсягу знань та рівнем навичок, необхідних для ефективної роботи;
- необхідності розвитку, серед інших, таких навичок:
  - технологічних, пов'язаних із конкретною професією;
  - комунікативних, пов'язаних з умінням керувати людьми (для керівників) та працювати у команді;
  - концептуальних, пов'язаних з умінням приймати відповідальні

рішення (для керівників), здійснювати комплексний підхід до проблеми.

- індивідуалізація застосування освітніх модулів реалізується через:
  - облік розриву між поточним рівнем знань та навичок працівника та необхідним для повної відповідності займаній посаді;
  - облік кар'єрних перспектив працівника;
  - облік досвіду роботи зі спеціальності та на займаній посаді.
- У зазначених цілях також рекомендується використовувати:
- оцінки результатів діяльності працівника керівником;
  - результати співбесіди та тестування при прийомі на роботу (якщо вони є);
  - історії навчання та переміщення працівника;
  - власну мотивацію до професійного розвитку [23].

Результатом кадрового аудиту, крім загального висновку, можуть стати характеристики на працівників. Кількісними вимірниками результату реалізації програми професійного розвитку підприємства (організації) в цілому та заходів щодо контролю результату реалізації індивідуальних планів професійного розвитку є індикатори, що встановлюються в них.

Сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах передбачають визначення наступного об'єкту кадрового аудиту: об'єктами аудиту є кадровий потенціал – статичні характеристики персоналу, результати основної (виробничої, управлінської) діяльності персоналу, що характеризують основні якості персоналу, необхідні підприємству (організації), у тому числі персоналу кадрової служби підприємства (організації), а також ефективність інвестицій у людський потенціал на підприємстві (організації).

Необхідно відзначити, що ця технологія може застосовуватися для різного типу організацій, включаючи офісних працівників, працівників установ органів влади, підприємств реального сектору економіки та послуг.

Теоретично технології кадрового аудиту в системі управління персоналом для підприємства виділяють наступний перелік методів:

- метод письмових характеристик;
- ранжування;
- градація;
- рейтингова чи графічна шкала;
- метод критичних випадків;
- метод рейтингових шкал поведінкових
- установок;
- метод рейтингових шкал спостереження поведінкою;
- оцінка методом 360 градусів [1].

Останній спосіб оцінки є найбільш підходящим для оцінки персоналу у зв'язку з проведенням кадрового аудиту на підприємстві. Даний метод можна охарактеризувати як всебічний, його відмінними рисами є:

- 1) використання в сукупності внутрішніх та зовнішніх джерел інформації про співробітників (широкість інформації);
- 2) отримання необхідних даних за допомогою аналізу реальних робочих ситуацій та прояву в них властивих індивіду ділових якостей (надійність одержаної інформації);
- 3) застосування методу оцінки як особистості, і цілого підрозділу;
- 4) залучення до оцінки персоналу як експертів керівників, колег, а також співробітників інших організацій;
- 5) взаємодіють між собою у процесі роботи;
- 6) наявність зворотного зв'язку, тобто співробітник отримує інформацію про свою діяльність з різних джерел (колеги, керівник, підлеглі, клієнти);
- 7) облік самооцінки працівника.

Саме в зв'язку з цією характерною рисою даний метод і називається оцінкою 360. Відсутність будь-якої експертної ланки говорить вже про оцінку по 180 чи 90.

Таким чином, розглянутий спосіб оцінки персоналу є найоптимальнішим, оскільки дозволяє виявити професійний рівень індивіда,

його потенціал, а також ділові, особисті якості співробітника та його здатність до освітньої діяльності та мобільності в роботі.

Після проведення аудиту персоналу при розробленні методики кадрового аудиту необхідні такі аудиторські процедури [82]:

1. Аудит дотримання трудового законодавства.

1.1. Аналіз складу, змісту трудових договорів та наявності локальних документів за трудовим розпорядком, графіка документообігу.

1.2. Вивчення облікової політики (порядку створення резервів майбутніх витрат та платежів).

1.3. Перевірка обліку робочого часу, дотримання встановленого режиму роботи.

2. Аудит правильності нарахування зарплати плати.

2.1. Вивчення штатного розкладу та обґрунтованості нарахувань.

2.2. Аналіз середнього заробітку для різних цілей та обґрунтованості нарахувань за понаднормові роботи, інших додаткових виплат.

2.3. Перевірка дотримання мінімального місячного обсягу оплати труда.

2.4. Контроль тривалості відпустки та сум нарахованих відпускних.

3. Аудит обґрунтованості застосування пільг та утримань із заробітної плати.

3.1. Перевірка правильності визначення сукупного річного доходу та правомірності застосування відрахувань під час обчислення податку на прибутки фізичних осіб.

3.2. Експертиза правильності утримань щодо виконавчим листам.

3.3. Аналіз правильності утримання підзвітних сум.

3.4. Перевірка депонованих сум за заробітної плати.

4. Аудит ведення аналітичного обліку персоналу та зведених розрахунків з оплати праці.

4.1. Вивчення ведення аналітичного обліку розрахунків за фізичними особами, як що перебувають, так і не перебувають у списковому складі з усіх

видів виплат.

4.2. Експертиза правильності відображення оборотів за рахунками та субрахунками Головною книги з аналогічними показниками регістрів синтетичного обліку.

5. Аудит розрахунків із внесків у позабюджетні фонди

6. Оформлення результатів аудиторської перевірки.

Отже сучасні технології кадрового аудиту є переліком практичних дій, що проводяться аудиторськими організаціями чи індивідуальними аудиторами для висловлення думки про ефективність кадрової політики та ефективність організаційної структури підприємства.

Залежно від сутності й поставлених завдань кадровий аудит може передбачати як загальну оцінку системи управління персоналом, так і бути сконцентрованим на діагностиці кадрових процесів і процедур. В умовах глобалізації і соціально-орієнтованої економіки ускладнюються і диверсифікуються процеси управління персоналом, що обумовлює необхідність конкретизації класифікації напрямів кадрового аудиту. Так, систематизуючи наукові дослідження, які були проведені в цьому напрямі, ми пропонуємо наступну класифікацію напрямів кадрового аудиту залежно від його змісту:

– функціональний аудит (або аудит системи управління персоналом), який припускає проведення аналізу кадрових технологій підприємства (планування, маркетингу персоналу, відбору, прийому, найму і адаптації, розвитку і навчання персоналу, охорони і умов праці, системи стимулювання і процесів мотивації співробітників, оцінки трудової діяльності й атестації) і включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних компетенцій фахівців служби управління персоналом;

– аудит кадрового потенціалу, припускає оцінку фактичного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності групової взаємодії працівників, їх синергетичний результат [54, с. 217].

Необхідно наголосити на тому, що проведення незалежної оцінки

дозволить уникнути основного недоліку будь-якого іншого виду оцінювання – це суб'єктивізму, якого за інших обставин позбутися практично неможливо.

Поряд з труднощами у визначенні сутності кадрового аудиту сьогодні існує не менш важлива проблема, пов'язана з процедурою його проведення. Безумовно конкретизувати зміст і завдання кожного з етапів кадрового аудиту необхідно залежно від конкретної ситуації та/або об'єкту дослідження. Аналіз наукових робіт дозволив розробити модель проведення кадрового аудиту, представлену на рис. 1.5.

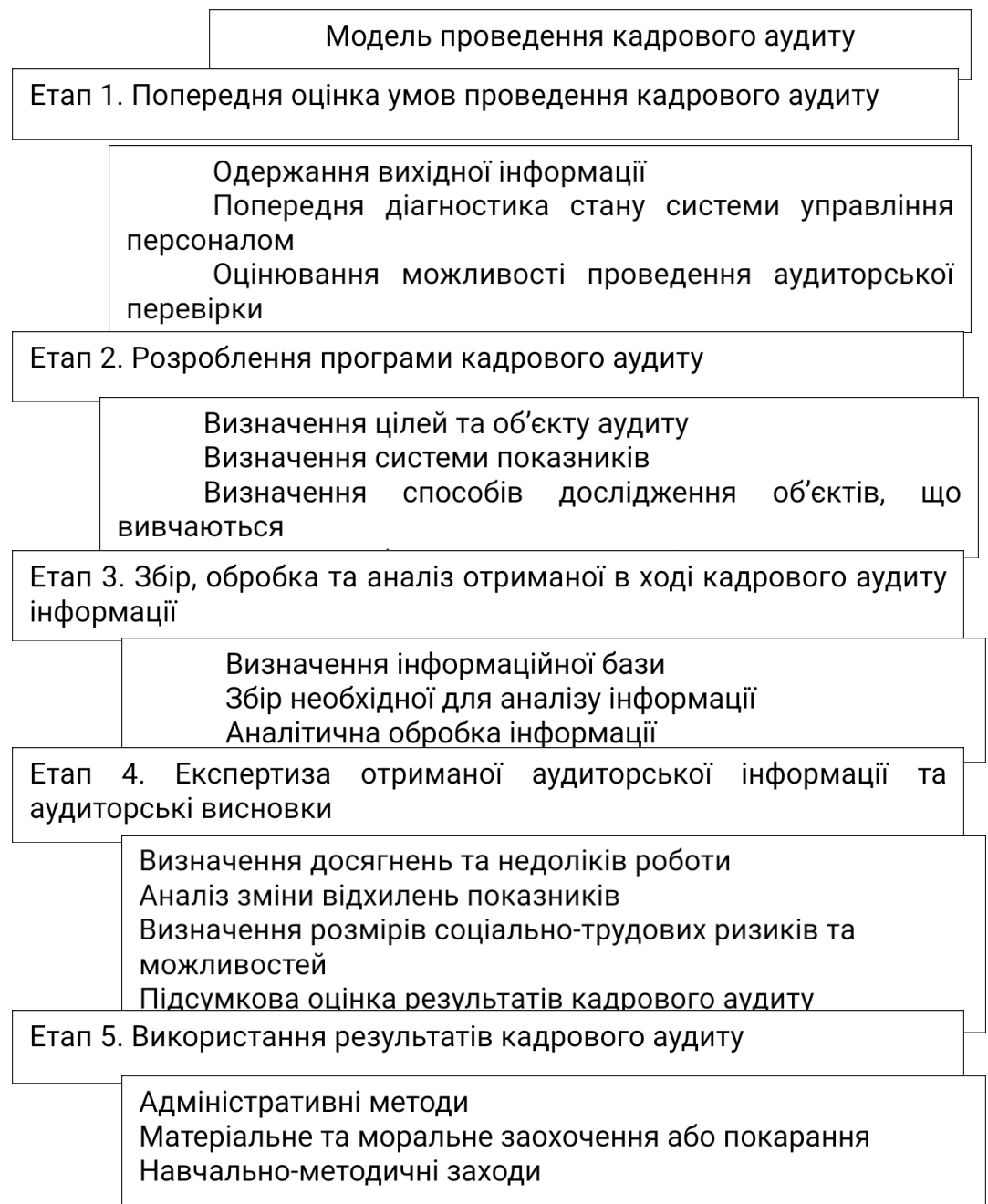


Рисунок 1.5 – Модель проведення кадрового аудиту [43, с. 59; 46, с. 85]

Говорячи про труднощі проведення кадрового аудиту в українських компаніях, не можна не акцентувати увагу на відсутності практичних рекомендацій, які торкаються оцінки кадрового потенціалу підприємства. Лише у небагатьох дослідженнях з цього питання ми можемо зустріти фрагментарні пропозиції про використання тих або інших показників [11, с. 69].

А оскільки кадровий потенціал є важливою конструктивною складовою будь-якої організації, то й інформація про його стан і ступінь реалізації буде потрібна для прийняття важливих управлінських рішень.

Необхідно звернути увагу на отриманні комплексного інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, оскільки він не буде простою арифметичною сумою значень його складових (компетенцій). Окрім цього необхідно мати базові (бажані) значення за кожною складовою, що дозволить зробити оцінку і сформулювати комплекс заходів по усуненню недоліків у практиці використання кадрового потенціалу і розвитку його сильних сторін. Аспекти кадрового аудиту, пов'язані з оцінкою кадрового потенціалу підприємства, є об'єктом окремого подальшого дослідження [46, с. 92].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кадровий аудит є необхідною складовою системи управління будь-якої організації, особливо в умовах ринкової економіки. Існуючі труднощі у його проведенні значно знижують ефективність результатів кадрового аудиту, а запропоновані рекомендації дозволять удосконалити процедуру його проведення, а, отже, і підвищити результативність діяльності підприємства за рахунок кадрової складової. Кадровий аудит – це процес регулярний, багатоступеневий та поетапний, його суть полягає у постійному спостереженні, а не в періодичних заходах. Подальших досліджень потребують питання конкретизації методичних підходів та процедури кадрового аудиту.



У розділі проаналізовані поняття «управління персоналом» і «кадровий аудит» та обґрунтовано, що управління персоналом є одним із напрямів діяльності керівництва, що передбачає щоденне, безперервне управління людськими ресурсами із застосуванням сукупності прийомів, засобів, методів, технологій організації роботи з персоналом як загалом по підприємству, так і кожного окремого працівника, і навіть розробку ефективних стратегій кадрової політики, орієнтовану на підвищення продуктивності праці працівників та досягнення спільної мети підприємства.

Основна мета управління персоналом у сучасних умовах полягає у забезпеченні підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Виходячи з цієї мети, складаються особливості управління персоналом на кожному підприємстві.

Встановлено, що кадровий аудит є важливою кадровою технологією, особливо під час бойових дій та військових конфліктів, яка дає можливість об'єктивно оцінити кадровий потенціал підприємств влади та якісно їх використовувати. Кадровий аудит є це комплексною оцінкою ефективності системи кадрової політики підприємства в умовах військових дій та конфліктів, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротації персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами. До основних етапів кадрового аудиту слід віднести наступні: аналіз функціональних обов'язків; аналіз структури персоналу; аналіз кадрового потенціалу. Для кадрового аудиту персоналу доцільно використовувати методи письмових характеристик; ранжування; градація; рейтингову чи графічну шкалу; метод критичних випадків; метод рейтингових шкал поведінкових установок; метод рейтингових шкал спостереження поведінкою; оцінка методом 360 градусів.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

### 2.1 Загальна характеристика системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»

Об'єктом дослідження є публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» (далі за текстом ПАТ «Запоріжсталь»). В даний час ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найважливіших підприємств металургійного комплексу України та вважається третім за масштабами виробництва металопродукції в Україні. ПАТ «Запоріжсталь», як підприємство, розпочало свою діяльність 1933 році, коли підприємство видало першу плаву чавуну. У 1935 році запрацювала перша мартенівська піч, а у 1937 році – слябінг. 16 листопада 2022 року підприємство відсвяткувала 89 років свого існування. За роки свого існування металургійне підприємство вдруге переживає кризу, викликаною війною (мається на увазі Друга світова війна та війна росії проти України, розпочата у 2022 році). Проте окрім військових дій підприємство також було на грані збанкрутіння. У 2010 році власники підприємства на той час майже не продали його російським інвесторам.

Місцезнаходження підприємства: Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008.

Станом на 31.12.2021р. статутний капітал підприємства складає 660920444,75 грн.

Основні види економічної діяльності підприємства наступні:

24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів;

46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;

49.20 Вантажний залізничний транспорт.

ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою діяльність у відповідності до наступних нормативних актів:

- 1) Конституція України.
- 2) Господарський Кодекс України.
- 3) Цивільний Кодекс України.
- 4) Податковий Кодекс України.
- 5) Кодекс законів про працю в Україні.
- 6) інші акти – Закони України, що регулюють діяльність підприємств – небанківських установ, які надають фінансові послуги населенню.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших промислових підприємств України. Комбінат виробляє високоякісні сталеві гарячекатані рулони, гарячекатані листи, холоднокатані листи, холоднокатані рулони з вуглецевих і низьколегованих сталей, сталеву стрічку, чорну жерсть, гнучий профіль.

Складено загальну характеристику підприємства та його паспорт (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Паспорт ПАТ «Запоріжсталь»

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»
Скорочена назва	ПАТ «Запоріжсталь»
Дата створення	18.04.2000
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна
ЄДРПОУ	00191230
Місцезнаходження	Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Кияшка, буд. 16-а
Галузь	Металургійна
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами 49.20 Вантажний залізничний транспорт
Інформація про основні види продукції або послуг	Виробництво холоднокатаного і гарячекатаного прокату, металовироби, товарні сляби, чавун.
Середня кількість працівників	10 435 осіб
Статутний капітал	660 920 444 грн.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в

порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між акціонерами.

ПАТ «Запоріжсталь» є самостійним суб'єктом господарювання заснованим на праві господарського відання. Підприємство є юридичною особою, правове становище якого визначається законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, вправі відкривати рахунки (розрахункові, валютні) в Україні та за її межами. Підприємство має рахунок в банківській організації (АТ «ПУМБ») для здійснення безготівкових операцій. Підприємство вправі від імені набувати і здійснювати майнові і особисті не майнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і більш ніж в 50 країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» виробляє продукцію, що відноситься до галузі «чорна металургія». Основний вид продукції - гарячекатані та холоднокатані рулони і листи.

Місія ПАТ «Запоріжсталь» – виробляти продукцію, яка є основою споруд по всьому світу та нести соціальну відповідальність у сталому розвитку Запорізького регіону. Цілями діяльності підприємства є отримання прибутку. Органами управління ПАТ «Запоріжсталь» є:

Вищий орган – Загальні збори акціонерів товариства;

Наглядова рада Товариства (станом на 31.12.2021 року Наглядова рада у Товаристві не обрана);

Виконавчий орган (одноосібний) – Генеральний директор;

Ревізійна комісія.

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається цим Статутом Товариства.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за

допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації (рис. 1.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

В 2020 році в організаційній структурі емітенту відбувалися зміни в структурі та діяльності у відповідності з попереднім звітним періодом, у тому числі:

1) скасовано:

а) підрозділи: дирекція з капітального будівництва та інвестицій; комерційна дирекція;

б) відділи: супутньої продукції, кон'юнктурно-технологічного системного аналізу

в) дирекції зі збуту; дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки; контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту; юридичне управління.

2) створено

а) підрозділи: управління капітального будівництва та інвестицій у складі: інвестиційний відділ, відділ комплектації проектної документації, кошторисно-договірний відділ, відділ підготовки виробництва, відділ технічного нагляду, відділ бюджетування та планово-економічного аналізу;

б) дирекція із закупівель.

Наразі підприємство працює в тісній кооперації з виробником коксу АТ «Запоріжжкокс» і виробником вогнетривів АТ «Запоріжвогнетрив», які контролюються «Метінвест Холдингом».

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- 1) Агломераційний цех (6 агломашин)
- 2) Доменний цех (4 доменні печі)
- 3) Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат)
- 4) Цех підготовки складів
- 5) Обжимний цех
- 6) Цех гарячої прокатки тонкого листа
- 7) Цех холодної прокатки № 1
- 8) Цех холодної прокатки № 3.

Основні види продукції, які виробляє підприємство, та їх є обсяг виробництва у 2018-2020 рр. показано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва основної продукції ПАТ

## «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. тон

Найменування	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. тон	у %
Гарячекатаний рулон	2197,4	1947	1913	-284,4	-12,94
Гарячекатаний лист	383,9	476,5	376,4	-7,5	-1,95
Холоднокатаний рулон	679,2	621,8	640,3	-38,9	-5,73
Холоднокатаний лист	180,9	205	0	-180,9	-100,00
Чавун	822,7	870,4	1171,1	348,4	42,35
Разом	4264,1	4120,7	4100,8	-163,3	-3,83

Отже, щорічно обсяг виробництва скоротився – у сукупності на 163,3 тис. тон або на 3,83% порівняно до 2018 року. Для наочності обсяг виробництва за основними видами продукції показано на рис. 2.2.

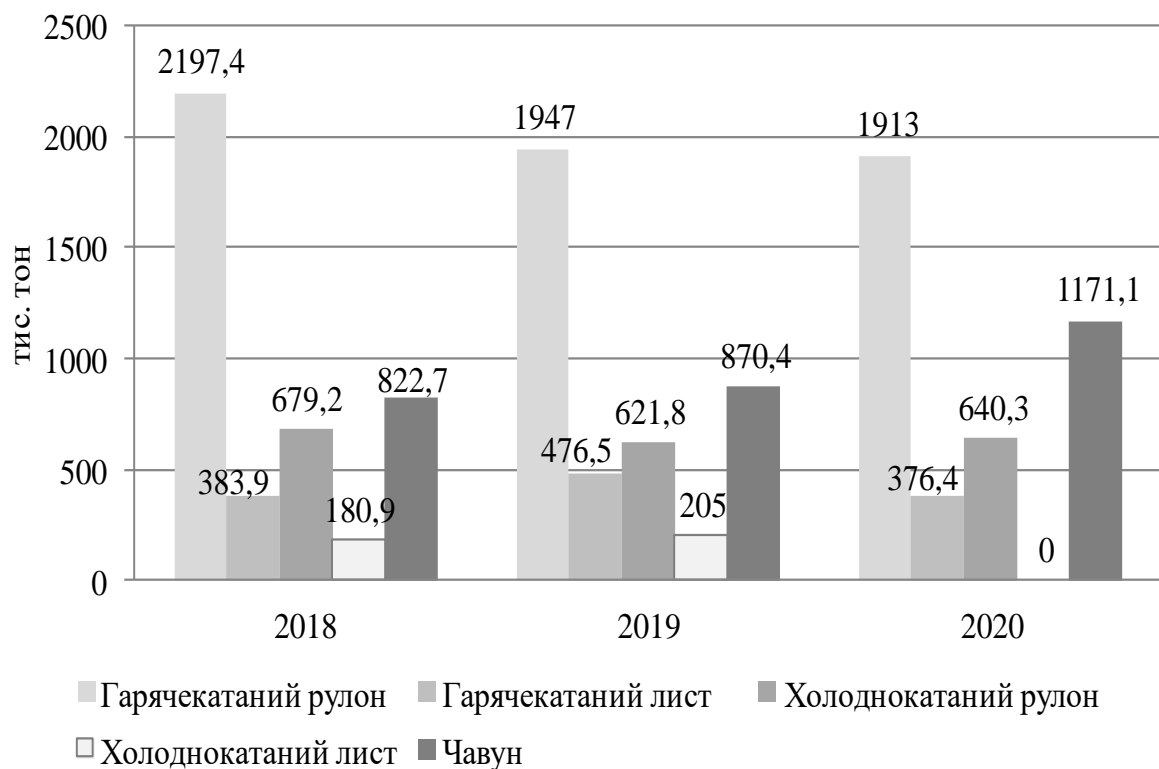


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва основної продукції в натуральній величині ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис. тон

Дані рис. 2.2 наочно ілюструють скорочення у 2020 р. виробництва гарячекатаного рулона (на 284,4 тис. т ) у порівнянні до 2018 р.; не значне

скорочення показує виробництво гарячекатаного листа (на 7,5 тис. т); виробництво холоднокатаного рулону скоротилось на 38,9 тис. т., холоднокатаного листа – на 180,9 тис. т. Холоднокатаний лист у 2020 році знято з виробництва. Виробництво чавуну зросло на 348,4 тис. т. за підсумками 2020 року.

За 2018-2020 рр. змінилась структура виробництва, що показано на рис. 2.3.

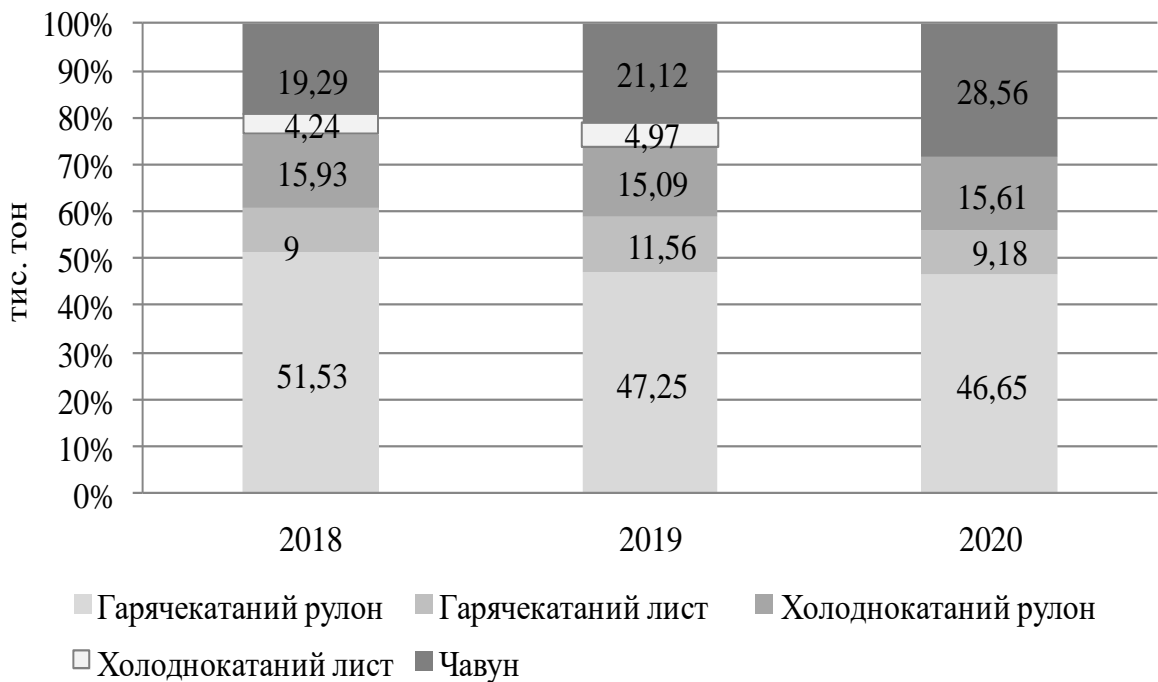


Рисунок 2.3 – Структура виробництва за основною продукцією в натуральній величині ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., %

Протягом досліджуваного періоду частка гарячекатаного рулону у складі виробництва основної продукції є найбільшою і складає 51,53%, 47,25% та 46,65% із тенденцією до зменшення. Зростає частка чавуну – з 19,29% у 2018 р. до 28,56% у 2020 році. За іншими видами продукції частка протягом 2018-2020 рр. зберігається приблизно на одному рівні.

Отже, аналіз показав, що склад та структура виробництва основної продукції не є сталою, вона змінюється у зв'язку із потребами замовників та попитом на ринку. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат



«Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення асортименту продукції, яку він виробляє. ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, а також створення і поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Охарактеризовано ризики діяльності підприємства за останні роки. Досліджуване підприємство ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою діяльність в секторі виробництва чавуну, сталі та прокату, на який не мало істотного впливу швидке поширення коронавірусної інфекції, обсяг продажів зберігався на стабільному рівні, і її діяльність, включаючи поставки, не переривалась.

З лютого 2021 року економіка країни почала відновлюватися після пандемії за рахунок зростання ділової активності. Цьому також сприяли відновлення світової економіки і високі ціни на світових товарних ринках. Існуючий дисбаланс між попитом і пропозицією в світі зумовив висхідну динаміку цін на металопродукцію та основні сировинні ресурси.

Сприятлива кон'юнктура на світових ринках позитивно вплинула на показники ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 році. При цьому в листопаді 2021 року Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила початок четвертої хвилі пандемії COVID-19 з новим домінуючим штамом вірусу (штам «Omicron»).

На початку 2022 року на території України російська федерація розпочала спеціальну військову операцію. Таким чином, в поточних умовах продовжує зберігатися невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації і потенційного впливу на ділову активність і ринкову кон'юнктуру до кінця 2022 року й надалі.

В табл. 2.3 наведено показники діяльності підприємства у відповідності до оприлюдненої звітності за 2018-2020 рр. (Додаток А).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників діяльності ПАТ

«Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Обсяг реалізації продукції	59153818	46493395	45630637	-13523181	-22,86
Собівартість реалізованої продукції	49414580	48834211	43852136	-5562444	-11,26
Валовий прибуток (збиток)	9739238	-2340816	1778501	-7960737	-81,74
Чистий прибуток (збиток)	5670351	-4946047	-4499666	-10170017	-179,35
Середньорічна чисельність персоналу	10440	10947	10452	12	0,11
Продуктивність праці	5666,07	4247,14	4365,73	-1300,34	-22,95
Річний фонд оплати праці	2757824	45784740	30757239	27999415	1015,27

Отже, обсяг реалізації виготовленої продукції скоротився протягом 2018-2020 рр. на 22,86%. На рис. 2.4 показано зміни фінансових результатів підприємства.

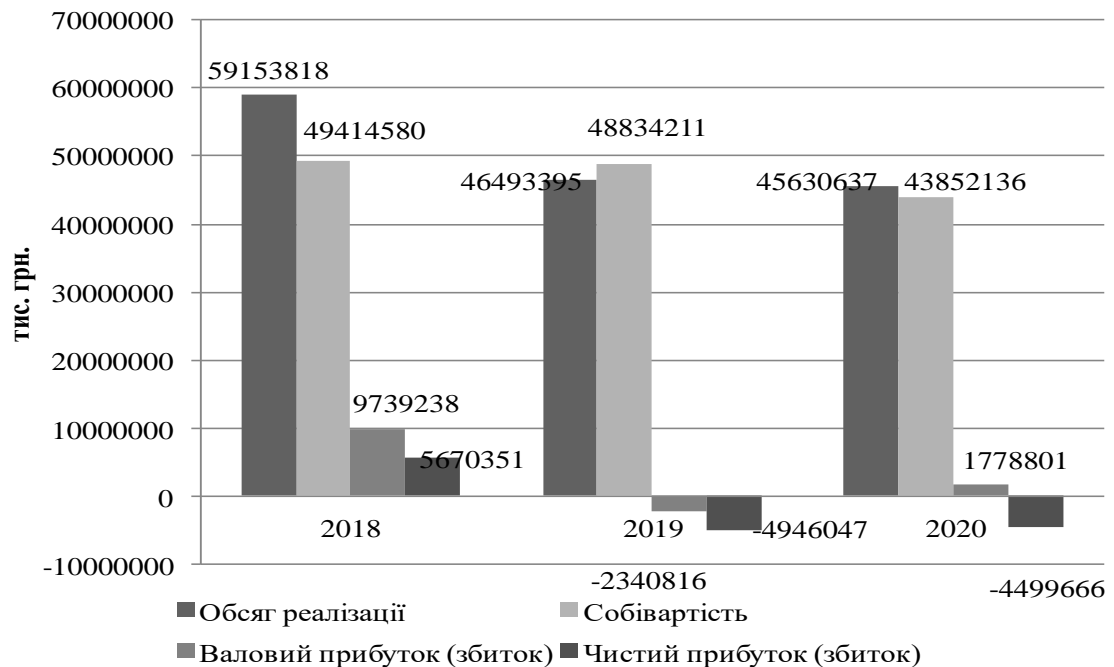


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Причинами збиткової діяльності протягом аналізованого періоду є:

- 1) висока собівартість виробництва реалізованої продукції;
- 2) збиткові операційної діяльності через високі адміністративні витрати та витрати на збут;
- 3) збитковість іншої діяльності підприємства.

Середньорічна чисельність персоналу скоротилась на 12 осіб. У зв'язку із скорочення виробництва та реалізації скоротилась продуктивність праці на 1 працівника. Річний фонд оплати праці зростає.

Джерелами формування майна підприємства є:

- 1) майно, що передається йому власником при створенні підприємства;
- 2) майно (грошові та матеріальні ресурси) передані йому 3) власником у процесі ведення виробничо-господарської діяльності;
- 3) доходи, отримані від продукції (робіт, послуг);
- 4) доходи, одержані від інших видів виробничо-господарської діяльності, які не заборонені законодавством;
- 5) банківські кредити;
- 6) прибутки від цінних паперів;
- 7) майно, що надійшло підприємству за іншими передбаченим законодавством підставами.

Майно, що становить об'єкти природи (природні ресурси) надаються підприємству на підставах та в порядку, передбаченому відповідним законодавством (земельним, водним, лісовим та ін.).

В табл. 2.4 представлено аналіз складу та структури майна підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр. за даними оприлюдненої звітності підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури майна ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Стаття балансу	на 31.12.2018		на 31.12.2019		на 31.12.2020		Відхилення 2020 р. від 2018 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	у структурі, %	темп приросту, %
<b>I. Необоротні активи усього</b>	<b>22912163</b>	<b>33,47</b>	<b>26810587</b>	<b>43,67</b>	<b>26481978</b>	<b>42,51</b>	<b>3569815</b>	<b>9,03</b>	<b>15,58</b>
Нематеріальні активи	26105	0,04	39438	0,06	42508	0,07	16403	0,03	62,83
Незавершені капітальні інвестиції	1293019	1,89	1118934	1,82	1262847	2,03	-30172	0,14	-2,33
Основні засоби	20547936	30,02	24605308	40,08	24129630	38,73	3581694	8,71	17,43
Інвестиційна нерухомість	6741	0,01	6741	0,01	6741	0,01	0	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	1038362	1,52	1038362	1,69	1038382	1,67	20	0,15	0,00
Інші необоротні активи			1804	0,001	1870	0,001	1870	0	100
<b>II. Оборотні активи усього</b>	<b>45536196</b>	<b>66,53</b>	<b>34578461</b>	<b>56,33</b>	<b>35818166</b>	<b>57,49</b>	<b>-9718030</b>	<b>-9,03</b>	<b>-21,34</b>
Запаси	5112500	7,47	4539175	7,39	4814500	7,73	-298000	0,26	-5,83
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17015658	24,86	8536090	13,90	8603858	13,81	-8411800	-11,05	-49,44
дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1283857	1,88	1291376	2,10	982826	1,58	-301031	-0,30	-23,45
з бюджетом	894464	1,31	1018390	1,66	1164853	1,87	270389	0,56	30,23
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1963	0,00	872	0,00	42680	0,07	40717	0,07	2074,22
Інша поточна дебіторська заборгованість	18859141	27,55	18375974	29,93	18757533	30,11	-101608	2,56	-0,54
Гроші та їх еквіваленти	423708	0,62	110580	0,18	157594	0,25	-266114	-0,37	-62,81
Витрати майбутніх періодів	286391	0,42	452495	0,74	526780	0,85	240389	0,43	83,94
Інші оборотні активи	1658514	2,42	253509	0,41	767542	1,23	-890972	-1,19	-53,72
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>551</b>	<b>0,001</b>	<b>265</b>	<b>0,0004</b>	<b>265</b>	<b>0,0004</b>	<b>-286</b>	<b>0,00</b>	<b>-51,91</b>
<b>Баланс за активами</b>	<b>68448910</b>	<b>100,00</b>	<b>61389313</b>	<b>100,00</b>	<b>62300409</b>	<b>100,00</b>	<b>-6148501</b>	<b>0,00</b>	<b>-8,98</b>

Вартість майна ПАТ «Запоріжсталь» на кінець періоду, що вивчається, склала 62300409 тис. грн. Зміна валюти балансу мала чітку тенденцію до зменшення в даному часовому проміжку. Активи підприємства зменшились на 6148501 тис. грн. або на 8,98% порівняно до 2018 року. Оборотні активи скоротились 9718030 тис. грн. (або на 21,34%) за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, запасів, грошових коштів та інших оборотних активів. Зросли необоротні активи (на 3569815 тис. грн. або на 15,58%), що відбулось за рахунок зростання основних засобів.

За даними табл. 2.4 проаналізовано склад та структуру активів у динаміці за останні три роки. У складі активів необоротні активи займають меншу частку порівняно до оборотних активів, що для наочності представлено на рис. 2.5.

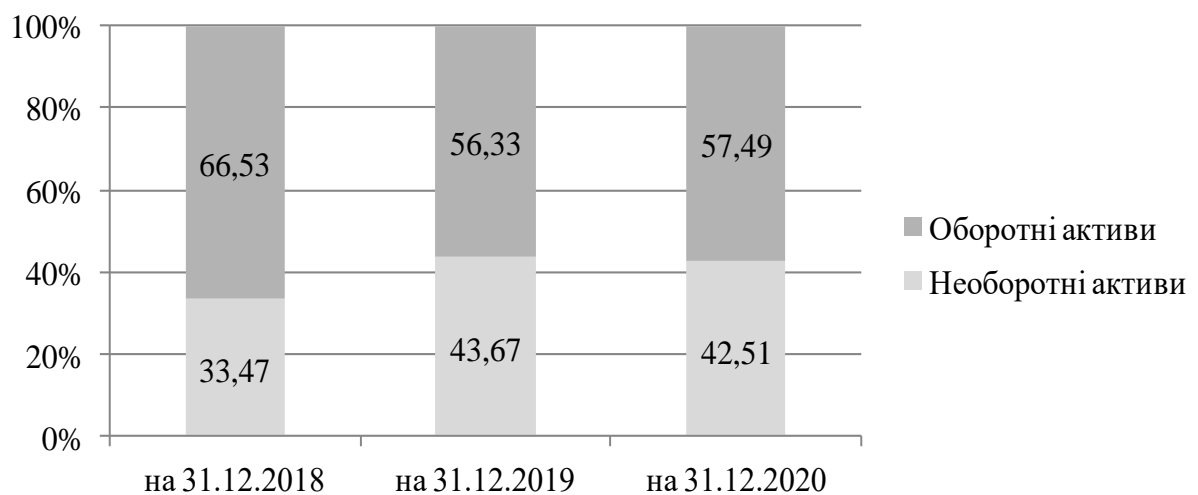


Рисунок 2.5 – Динаміка структури активів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., %

Структура активу бухгалтерського балансу має такий вигляд: >40% – необоротні активи та >50% оборотні активи, що свідчить про «легку» структуру майна, тобто його більшість є мобільним та перебуває у господарському обороту.

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства за 2018-2020 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури джерел формування майна ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Стаття балансу	на 31.12.2018		на 31.12.2019		на 31.12.2020		Відхилення 2020 р. від 2018 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	у структурі, %	темп приросту, %
I. Власний капітал усього	30893050	45,13	29944704	48,78	27181476	43,63	-3711574	-1,50	-12,01
Зареєстрований (пайовий) капітал	660920	0,97	660920	1,08	660920	1,06	0	0,10	0,00
Капітал у дооцінках	10139310	14,81	12993190	21,17	12941174	20,77	2801864	5,96	27,63
Резервний капітал	506200	0,74	506200	0,82	506200	0,81	0	0,07	0,00
Нерозподілений прибуток	19586620	28,61	15784394	25,71	13073182	20,98	-6513438	-7,63	-33,25
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення усього	3006951	4,39	3721512	6,06	3329124	5,34	322173	0,95	10,71
Відстрочені податкові зобов'язання	923959	1,35	1053644	1,72	432875	0,69	-491084	-0,66	-53,15
Довгострокові кредити банків	342679	0,50	473235	0,77	363470	0,58	20791	0,08	6,07
Інші довгострокові зобов'язання	23777	0,03	4505	0,01	28328	0,05	4551	0,01	19,14
Довгострокове забезпечення	1716163	2,51	2189785	3,57	2504142	4,02	787979	1,51	45,92
Цільове фінансування	373	0,00	343	0,00	309	0,00	-64	0,00	-17,16
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	34548607	50,47	27723097	45,16	31789809	51,03	-2758798	0,55	-7,99
Короткострокові кредити банків	3016618	4,41	2632465	4,29	3482251	5,59	465633	1,18	15,44
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	13516	0,02	13516	0,02	4505	0,01	-9011	-0,01	-66,67
за товари, роботи, послуги	28767509	42,03	24014755	39,12	27106196	43,51	-1661313	1,48	-5,77
за розрахунками з бюджетом	87408	0,13	86666	0,14	90038	0,14	2630	0,02	3,01
за розрахунками зі страхування	18244	0,03	18552	0,03	19136	0,03	892	0,00	4,89
за розрахунками з оплати праці	83159	0,12	103862	0,17	89340	0,14	6181	0,02	7,43
за одержаними авансами	10503	0,02	28448	0,05	9264	0,01	-1239	0,00	-11,80
за розрахунками з учасниками	13974	0,02	13974	0,02	13974	0,02	0	0,00	0,00
Поточні забезпечення	162755	0,24	199365	0,32	269189	0,43	106434	0,19	65,40
Доходи майбутніх періодів	353	0,001	432	0,001	410	0,001	57	0,00	16,15
Інші поточні зобов'язання	2374568	3,47	611062	1,00	705506	1,13	-1669062	-2,34	-70,29
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	302	0,0004	-	-	-	-	-302	0,00	-100,00
Баланс за пасивами	68448910	100,00	61389313	100,00	62300409	100,00	-6148501	0,00	-8,98

За даними табл. 2.2 проаналізовано склад та структуру пасивів у динаміці за останні три роки.

Зростання джерел фінансування майна підприємства не відбулось. Зменшення торкнулись як власного капіталу (на 3711574 тис. грн. або на 12,01%) так і поточних зобов'язань і забезпечень (на 2758798 тис. грн. або на 7,99%). Власний капітал зменшився за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання та забезпечення зменшились на за рахунок значного скорочення товарної кредиторської заборгованості та іншої поточної заборгованості. Зростання відбулось тільки у довгострокових зобов'язань та забезпеченнях і переважно за рахунок довгострокових забезпечень (на 787979 тис. грн.), довгострокових кредитів 20791 тис. грн.

У складі пасивів залучений та позиковий капітал займає більшу частку порівняно до власного капіталу (рис. 2.6).

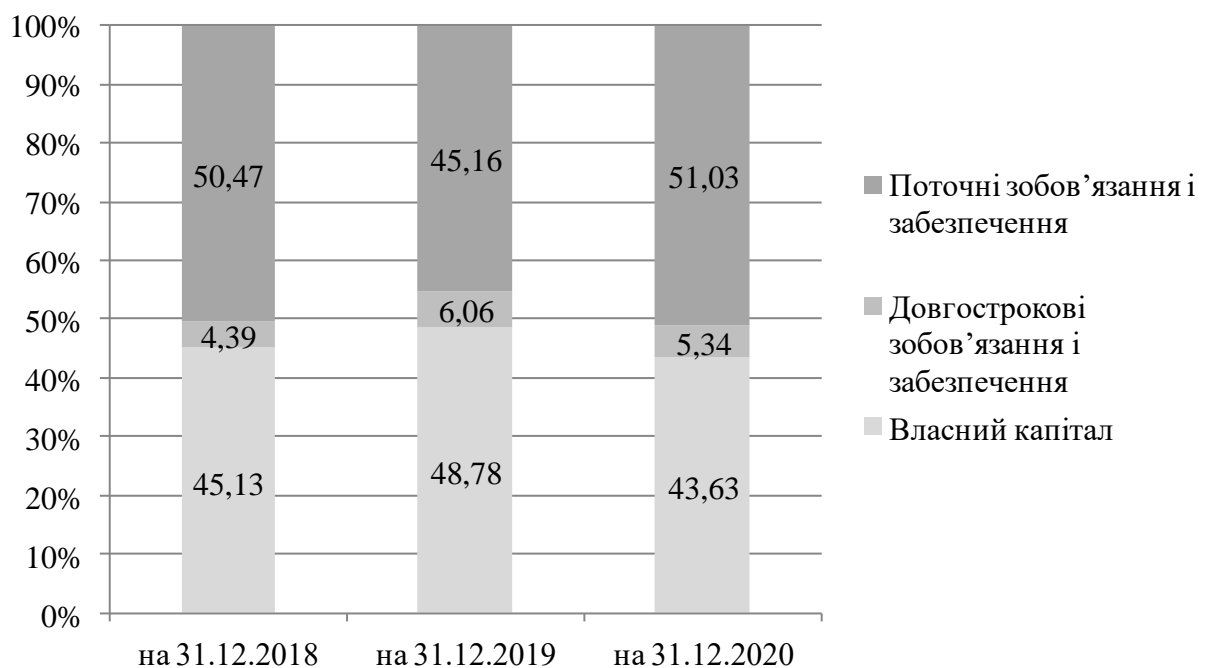


Рисунок 2.6 – Динаміка структури пасивів підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., %

Найбільшу питому вагу у капіталі підприємства займають поточні зобов'язання та забезпечення – 50,47%, 45,16% і 51,03% за роками аналізу.

Частка власного капіталу зменшується з 43,15% до 43,63% за рахунок

зменшення нерозподіленого прибутку, частка якого у складі власного капіталу є найбільшою та за роками складає: 28,61%, 25,71% та 20,98%.

У складі довгострокових зобов'язань та забезпечень найбільшу частку мають довгострокові забезпечення (2,51%, 3,57% і 4,02%).

У складі поточних зобов'язань та забезпечень найбільшу частку має поточна кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги): на кінець 2018 року вона складала 42,03%, на кінець 2019 р. зменшилась до 39,12%, а на кінець знову зростає – до 43,51%.

Отже, в структурі джерел фінансування переважає частка позикових та залучених коштів. Цю структуру пасивів можна охарактеризувати як не задовільну, що свідчить про залежність підприємства від позикових коштів. теорія фінансового менеджменту наголошує на тому, що частка власного капіталу має бути більшою за 50% у складі всіх пасивів. Проте позитивним є те, що підприємство залучає кошти на довгостроковій основі, адже фінансування за рахунок довгострокових джерел фінансування є ознакою добре розробленої стратегії підприємства.

В умовах сучасного поширення конкуренції для підтримки стійкого фінансового стану підприємств виникає необхідність у проведенні аналізу показників ліквідності балансу. Ліквідність визначають як спроможність окремих видів майна швидко перетворюватися в грошові кошти без втрати своєї поточної вартості в умовах сучасної кон'юнктури ринку [45, с. 128]. Без оцінювання рівня ліквідності підприємства аналіз його фінансового стану буде неповним, що не дозволить зробити обґрунтовані висновки про існуючий стан та перспективи розвитку такого суб'єкта господарювання. Показники ліквідності дають можливість діагностувати фінансовий стан підприємства, оцінити його платоспроможність, усунути наявні недоліки для того, щоб в подальшому стабільно здійснювати діяльність та бути привабливим для інвесторів. Для оцінки ліквідності бухгалтерського балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр. побудовано аналітичну табл. 2.6.



Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності бухгалтерського балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Актив	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Пасив	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Недолік (-), надлишки (+)		
								активи - пасиви		
								на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020
A1	423708	110580	157594	П1	28767509	24014755	27106196	-28343801	-23904175	-26948602
A2	38055083	29222702	29551750	П2	5781400	3708342	4683613	32273683	25514360	24868137
A3	7057956	5245444	6109087	П3	3006951	3721512	3329124	4051005	1523932	2779963
A4	22912163	26810587	26481978	П4	30893050	29944704	27181476	-7980887	-3134117	-699498
Баланс	68448910	61389313	62300409	Баланс	68448910	61389313	62300409	x	x	x

Далі необхідно провести оцінку ліквідності бухгалтерського балансу, за допомогою порівняння раніше класифікованих активів за швидкістю їх реалізації та пасивів за швидкістю їх погашення. Зроблено висновок щодо дотримання виразу (2.1):

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (2.1)$$

де  $A1, A2, A3, A4$  – групи активів за ступенем ліквідності – від найбільш ліквідних до найбільш сталих;

$П1, П2, П3, П4$  – групи пасивів за терміновістю погашення – від найбільш термінових до найбільш сталих.

Для визначення покриття груп пасивів групами активів у табл. 2.3 визначено недолік або надлишок перекриття зобов'язань статтями активів і встановлено наступне: протягом 2018-2020 р. співвідношення груп активів до груп пасивів мало наступний вираз:

$$A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4.$$

Отже, протягом аналізованого періоду у підприємства ПАТ «Запоріжсталь» не вистачає найбільш ліквідних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів) для погашення найбільш термінових активів (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги).

Надлишок активів групи  $A2$  (короткострокова дебіторська заборгованість і продукція для реалізації) спостерігався протягом аналізованого періоду.

Надлишок групи активів  $A3$  (виробничі запаси, незавершене виробництво, інші оборотні активи та ін.) спостерігався протягом аналізованого періоду.

Не виконується вимога за  $A4$  щодо покриття  $П4$ , проте є надлишок групи активів  $A1$ .

Проте така структура активів ще не надає однозначної відповіді щодо ліквідності та платоспроможності підприємств. За даними табл. 2.9 розраховано основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показники	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Відхилення		
				2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (1-1,5)	1,32	1,25	1,13	-0,07	-0,12	-0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,7-0,8)	1,11	1,06	0,93	-0,06	-0,12	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2-0,35)	0,01	0,004	0,005	-0,008	0,001	-0,01
Узагальнюючий показник (коефіцієнт) ліквідності	0,66	0,60	0,55	-0,06	-0,05	-0,11

Ліквідність організації є здатністю організації погашати зобов'язання у стислі терміни. На рис. 2.7 показана динаміка показників з табл. 2.4.

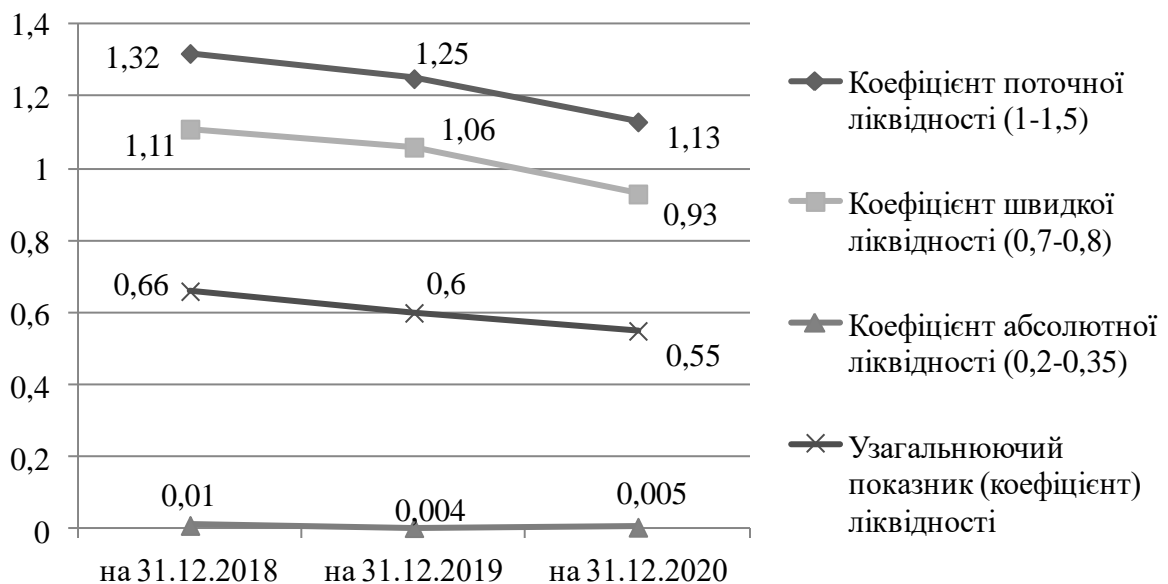


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Як бачимо, значення коефіцієнту поточної ліквідності перебуває у рекомендованих межах (1-1,5) та складає 1,32; 1,25 та 1,13. Має тенденцію до збільшення, що свідчить про збільшення можливості розрахуватись за терміновими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності відповідає рекомендованим, це свідчить, що за рахунок найбільш ліквідних та швидко реалізованих активів підприємство може погасити всі зобов'язання.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не відповідають рекомендованим значенням. Це свідчить, що підприємство не може майже всі зобов'язання погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Отже, у підприємства не достатньо грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань. Проте вірогідність того, що всі кредитори в один момент звернуться до підприємства з вимогою розрахуватися з ними дуже невелика.

Узагальнюючий показник ліквідності має тенденцію до зменшення – до 0,66 з 0,55.

Отже, показники ліквідності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на кінець 2020 року погіршились, але всі вони здебільшого відповідають нормативному значенню. В динаміці коефіцієнти ліквідності показують тенденцію до зменшення.

Фінансова стійкість підприємства – це фінансовий стан, який забезпечується високою питомою вагою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів. Залежно від співвідношення величин показників запасів (З), власного обігового капіталу (ВОК) та інших джерел їх формування, можна з певним ступенем умовності виділити такі типи фінансової стійкості підприємства: абсолютна, нормальна, не стійкий фінансовий стан та кризовий фінансовий стан.

Важливим показником, який характеризує фінансову стійкість підприємства, є вид джерел фінансування матеріальних оборотних засобів. Зробимо відповідні розрахунки для ПАТ «Запоріжсталь» з метою встановлення типу фінансової стійкості. Показники забезпеченості запасів джерелами фінансування розраховано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Визначення типу фінансового стану підприємства та показників джерел фінансування оборотних засобів у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Ум. позн.	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020
1. Загальна величина запасів (З)	З	5112500	4539175	4814500
2. Власні оборотні засоби	Кс.об.	7980887	3134117	699498
3. Функціонуючих капітал	Кс.дз.	10987838	6855629	4028622
4. Величина основних джерел формування запасів	Ко	45536747	34578726	35818431
Показники забезпеченості запасів джерелами фінансування				
$\Phi^c = \text{Кс.об} - \text{З}$	ряд. 2 – ряд. 1	2868387	-1405058	-4115002
$\Phi^r = \text{Кс.дз} - \text{З}$	ряд. 3 – ряд. 1	5875338	2316454	-785878
$\Phi^o = \text{Ко} - \text{З}$	ряд. 4 – ряд. 1	40424247	30039551	31003931
Показник типу фінансової стійкості S		(1.1.1)	(0.1.1)	(0.0.1)

Як показують розраховані дані табл. 2.4, протягом 2018 р. підприємство ПАТ «Запоріжсталь» мало абсолютну фінансову стійкість (трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має такий вигляд:  $S = \{1,1,1\}$ ), такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто організація не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація трапляється вкрай рідко. Більше того, вона навряд чи може розглядатися як ідеальна, оскільки означає, що керівництво компанії не вміє, не бажає чи не має змоги використати зовнішні джерела коштів для основної діяльності.

У 2019 році ПАТ «Запоріжсталь» має задовільну фінансову стійкість (показник типу фінансової стійкості –  $S = \{0,1,1\}$ ). У цій ситуації підприємство використовує покриття запасів, крім власних оборотних засобів, ще й довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування запасів є припустимим із погляду фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 р. має нестійке фінансове становище

(показник типу фінансової стійкості має вигляд:  $S = \{0,0,1\}$ ). Така ситуація характеризується недоліком підприємства власних оборотних коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів. Власних та довгострокових позикових джерел формування капіталу не вистачає для забезпечення запасами організації, але отримання короткострокових позикових коштів дозволяє покращити ситуацію. У цій ситуації існує можливість відновлення рівноваги з допомогою поповнення джерел власні кошти, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

Здійснено оцінку ймовірності банкрутства підприємства, для чого було використано методику О. Терещенка, яка є більш адаптованою до підприємств, що ведуть господарську за ринкових умов в Україні. Оцінка наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Прогнозування банкрутства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр. по О. Терещенко

Окремі показники	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
X1	Чистий грошовий потік операційної та інвестиційної діяльності	-0,005	0,11	0,01
	Позиковий капітал			
X2	Валюта балансу	1,82	1,95	1,77
	Позиковий капітал			
X3	Чистий прибуток (збиток)	0,07	-0,07	-0,06
	Валюта балансу			
X4	Чистий прибуток (збиток)	0,09	-0,09	-0,08
	Виручка від реалізації			
X5	Виробничі запаси	0,04	0,04	0,04
	Виручка від реалізації			
X6	Виручка від реалізації	1,91	1,54	1,68
	Власний капітал			
Z	$Z = X1*1.5 + X2*0.08 + X3*10 + X4*5 + X5*0.3 + X6*0.1$	1,51	-0,69	-0,66

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

–  $Z > 2$  – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує

банкрутство;

–  $1 < Z < 2$  – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

–  $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

–  $Z < 0$  – підприємство є напівбанкрутом.

Отже, за результатами оцінки видно, що у 2018 рр. підприємству не загрожує банкрутство, але фінансова рівновага є порушеною; у 2019-2020 р. підприємство є напівбанкрутом.

Таким чином, аналіз фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» показав, що за 2020 р. підприємство погіршило результати своєї діяльності: зменшилася сума грошових коштів, зменшилася сума власного капіталу, зменшилася сума чистого прибутку до чистого збитку, що в свою чергу вплинуло на зниження показників прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Показники імовірності банкрутства вказують на його високу можливість.

Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду підприємство ПАТ «Запоріжсталь» має достатній обсяг власних оборотних засобів. Збільшення власного оборотного капіталу підприємства сприймається як позитивне явище, що свідчить підвищення її фінансової стійкості, тоді як зменшення власного оборотного капіталу свідчить про зниження фінансової стійкості. Рекомендованим значенням для власного оборотного капіталу його позитивне значення. У такому разі власний капітал, що залишився, може брати участь у фінансуванні оборотних активів.

Персонал є основним ресурсом підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яким необхідно грамотно та професійно керувати, створювати оптимальні умови для його розвитку.

Успіх металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» залежить від ефективного управління діяльністю співробітників та системності, тому слід приділяти більше уваги роботі з персоналом.

За традицією в колективі підприємства ПАТ «Запоріжсталь» працюють талановиті та освічені співробітники, які прагнуть успіху, глибоко віддані своїй справі, готові допомогти в будь-якій ситуації.

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

Пріоритетні завдання:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

ПАТ «Запоріжсталь» має ліцензію Міністерства освіти і науки України на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу. Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Наприклад, в 2020 році навчено 11 тис. 218 чоловік. Навчання спрямоване в основному на придбання другої професії для самостійного усунення поточних неполадок, що виникають у процесі роботи обладнання, і на підвищення кваліфікації. Успішне навчання персоналу забезпечують:

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

Для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проводиться професійне, менеджерський, цільове та інтеграційне навчання за адаптованими до виробництва програм, семінари та тренінги в навчальних центрах і в корпоративному форматі, а також стажування на родинних підприємствах.

Робота з організації праці персоналу підприємства ПАТ



«Запоріжсталь» більшою мірою покладено на комерційного директора, до функцій якого належать:

- проведення кадрового моніторингу;
- проведення кадрового аудиту;
- проведення кадрового консалтингу.

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

На рис. 2.8 показано напрями організації праці персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь».



Рисунок 2.8 – Напрями організації праці персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Кадровий моніторинг передбачає:

- постійне спеціальне спостереження за станом та динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами найму та розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін;
- створення інформаційної бази даних із персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників за робочими місцями на результати роботи

підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координацію планування роботи з персоналом із плануванням інших сфер діяльності підприємства).

Кадровий аудит спрямований на наступне:

- визначення потреби у різних категоріях персоналу, шляхи підвищення його кваліфікації та ефективності роботи;
- вплив ефективності роботи персоналу результат роботи підприємства;
- визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників;
- надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання та підвищення кваліфікації кадрів та ін.;

Кадровий консалтинг:

- передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям та стратегії;
- роботу з посередницькими фірмами щодо підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без встановлення з ними відносин прямого найму);
- впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, що надають достовірну інформацію про кожного співробітника, його якість, що полегшує оцінку персоналу).

ПАТ «Запоріжсталь» використовуються такі джерела найму персоналу:

- рекомендації друзів і родичів;
- рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку персоналу;
- оголошення, реклама;
- різні джерела всередині підприємства;
- відділ зайнятості.

Проаналізувавши дані джерела найму персоналу ПАТ «Запоріжсталь»,

можна сказати, що найбільшу питому вагу при прийомі на роботу займають рекомендації друзів і родичів, внутрішні джерела при наймі складають лише 12% від загального числа (рис. 2.9).

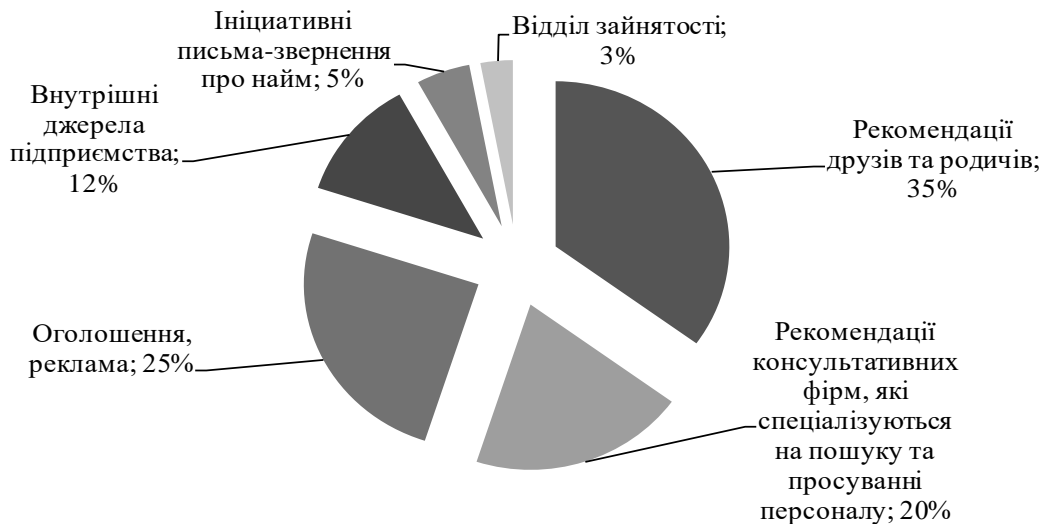


Рисунок 2.9 – Джерела найму персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2019-2020 рр., у %

До внутрішніх джерел в даному випадку слід віднести просування по службових сходинках. Прийом та відбір персоналу на роботу у ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється на підставі рекомендацій співробітників відділів, а також за результатами запитів у центрі зайнятості. Основним критерієм оцінки працівників є їх трудова діяльність, освіта, вони повинні бути новаторами, які готові ризикувати і нести відповідальність.

Керівництво підприємства ПАТ «Запоріжсталь» здійснює кадрову політику, що реалізується за повного дотримання трудового законодавства та інших нормативно-правових актів. Співробітники підприємства ПАТ «Запоріжсталь» отримують справедливу винагороду та гідний соціальний захист. На постійній основі проводиться робота зі створення всіх умов ведення безпечної праці. Важливим елементом кадрової політики є залучення висококваліфікованого персоналу, талановитої молоді та спеціалістів зрілого віку.

## 2.2 Аналіз оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь»

Здійснення кадрового аудиту обумовлює дослідження всієї системи з управління кадрами, у тому числі організаційного та документаційного процесу. Створення відділу кадрів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» було підпорядковано головним чином одній меті – найманню робочої сили. У зв'язку з цим головна функція кадрової служби полягала у прийманні та звільненні працівників. Наявність потрібних трудових ресурсів гарантувало успішне вирішення цього завдання. Прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією відділу кадрів. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства.

Роль відділу персоналу в апараті підприємства ПАТ «Запоріжсталь» визначається тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів.

Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників,

конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг.

Колективний договір на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» складено у відповідності до Закону України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

Колективний договір на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» укладено на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги, зокрема щодо дитячого оздоровлення та придбання новорічних подарунків для дітей працівників тощо.

Кадрове діловодство на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства (чи системи) з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

Об'єктом кадрової роботи є персонал як такий, а її суб'єктом – працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами.

Кадри – це головний об'єкт управління на рівні підприємства, від якості добору якого залежить його успіх; це постійний штат працівників організації.

Кадрове діловодство можна подати як документаційне забезпечення роботи з кадрами, тобто створення комплексу документів щодо побудови своєчасної і бездоганної роботи з працівниками того чи іншого підприємства. Документація з особового складу утворюється як результат роботи з кадрами підприємства й характеризує правові, трудові та службові взаємовідносини окремої особи з установою. Вона є однією з основних частин спеціального діловодства.

У документації з особового складу відображається робота з кадрами: діяльність підприємства з питань обліку, прийняття, переведення, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження і пенсійного забезпечення кадрів тощо.

Перелік звітно-статистичної документації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»:

№ 1-ПВ термінова – місячна «Звіт з праці».

№ 1-ПВ термінова – квартальна «Звіт з праці».

№ 3-ПВ термінова – піврічна «Звіт про використання робочого часу».

№ 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за 20\_ рік».

№ 3-ПН «Звіт про наявність вакансій».

№ 5-ПН «Звіт про прийнятих працівників».

№ 10ПІ поштова – річна «Звіт про зайнятість та працевлаштування інвалідів».

№ 1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили за 20\_ рік» (річна).

До відділу кадрів (відділу управління персоналом) час від часу звертаються всі працівники підприємства за отриманням довідки, характеристики, в разі переведення на іншу посаду, зарахування до резерву, оформлення відрядження, чергової відпустки тощо. У відділі кадрів завжди допоможуть тим особам, які раніше працювали на підприємстві й звільнилися за тих чи інших причин.

Роль функціональних служб, до яких належить і кадрова служба, зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів. Так, рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Кадрова служба створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і контролювати їх виконання. Лінійні керівники, в свою чергу, здійснюють щоденне керівництво людьми, тобто примушують ці системи працювати.

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

На підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно із затвердженими планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок

менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2020 році пройшли навчання 2049 робітників виробничих підрозділів.

В рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за курсом:

«Операційні поліпшення» (1229 осіб).

З метою підвищення кваліфікації персоналу проведено навчання керівників за менеджерськими програмами (368 осіб).

В рамках реалізації проекту ІСП «Мій вибір» надані інформаційно-консультаційні послуги за напрямками:

- тренінг «Емоційна компетентність» (134 особи);
- тренінг «Економічна гра «Квиток на пароплав» (56 осіб);
- тренінг «Корпоративний тайм-менеджмент» (16 осіб)
- вебінар «Ефективні комунікації» (26 осіб);
- підвищення кваліфікації за курсом: «Вивчення програми MS Office, Excel» (115 осіб).

З метою забезпечення якісного виконання функціональних обов'язків співробітниками фінансової дирекції та дирекції із збуту проведено навчання за курсом: «Робота в програмі 1С» (50 осіб).

Відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці (НПАОП) проведено навчання відповідальних осіб за загальним курсом з охорони праці (573 особи) та з НПАОП за напрямками відповідальності (414 осіб).

Використовуючи кращі світові практики зі зміни відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег, які застосовуються на виробництві, в 2020 році проведено навчання за курсом:



«Використання індивідуальних портативних газоаналізаторів» (50 осіб).

Відповідно до вимог нормативно-правових актів в 2020 році на комбінаті розроблені і перероблені 49 учбових програм, у тому числі: по професії - 29, курсам цільового призначення - 18, курсам підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (КПФС) – 2, розроблені 4 навчальні електронні курси з питань охорони праці та промислової безпеки.

В рамках проекту по модернізації програм навчання в 2020 році розроблені стандарти професійної (професійно-технічної) освіти за професіями: «Машиніст розливної машини», «Дозувальник гарячого повертання», адаптовані електронні підручники (робочі зошити та презентації) за професіями «Дробильник», «Електрослюсар (слюсар) черговий та з ремонту устаткування», «Машиніст насосних установок».

В рамках проекту по узгодженню професійних стандартів за робітничими професіями відповідальними працівниками структурних підрозділів комбінату було розглянуто та надано пропозиції до 32 профстандартів.

У рамках системи підготовки викладачів в 2020 р. на тренінгах по модернізованому педагогічному мінімуму пройшли навчання 38 викладачів і інструкторів підприємства, в т.ч.:

- індивідуальне практичне навчання (ІПН) - 17 осіб;
- законодавчо-нормативна база (ЗНД) - 21 особа.

На допомогу майстрам та виконуючим обов'язки майстра розроблено та впроваджено проект «Wiki МАСТЕР» у всіх структурних підрозділах підприємства. За період впровадження проекту розроблено 34 довідника (в 2020р. розроблено понад 10 довідників). Довідники відвідали 970 працівників: КПФС – 533 особи, робочі - 437 осіб.

З метою підвищення якості практичної підготовки електротехнічного та електротехнологічного персоналу, закуплений сучасний навчальний

тренажер за професією «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування».

Навчання пройшли:

1) 17 студентів ЗМК ЗНУ (90% від числа що проходять практику з працевлаштуванням на підприємстві);

2) 14 новоприйнятих працівників підприємства (78% від числа працевлаштувалися за фахом).

З метою підвищення кваліфікації працівників структурних підрозділів, шляхом тестування і відпрацювання навичок превентивного реагування на виробничі інциденти реалізовано проект «Школа професіонала» у 4-х структурних підрозділах: Доменний, Мартенівський, цех гарячої прокатки тонкого листа (ЦГПТЛ) та цех холодної прокатки 1 (ЦХП-1) (123 особи).

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України.

Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2020 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 4493 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

Таким чином, встановлено, що одним з ключових напрямів кадрової політики комбінату ПАТ «Запоріжсталь» слід вважати – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню та підготовці кадрового резерву, наступників.

Проаналізовано склад персоналу підприємства та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Склад персоналу та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміни (2020 р. від 2018 р.)
Загальна чисельність персоналу, чол., з них:	10440	10947	10452	12
чоловіки	9517	10022	9511	-6
жінки	923	925	941	18
віком від 23 до 30 років	1566	1642	1568	2
віком від 31 до 40 років	2088	2189	2090	2
віком від 41 до 50 років	4698	4926	4703	5
віком від 51 року і старше	2088	2189	2090	2
з вищою освітою	7517	7882	7525	9
з середньо-спеціальною освітою	2923	3065	2927	3

За два останні роки на підприємстві було звільнено 12 осіб за власним бажанням, серед них 4 чоловіків та 5 жінок. Визначено рівень плинності кадрів.

У складі персоналу переважають працівники чоловічої статі; за віковою категорією – віком від 41 до 50 років; за освітою – працівники з вищою освітою.

В табл. 2.11 представлено показники, які дозволяють проаналізувати плинність персоналу металургійного комбінату.

Таблиця 2.11 – Плинність персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміни (2020 р. від 2018 р.)
Загальна чисельність персоналу, чол.	10440	10947	10452	12
Прийнято	219	507	0	-3
Звільнено	7	2	18	3
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,02	0,05	0,00	-0,008
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,0007	0,0002	0,0017	0,011

Розраховані показники плинності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр. відображено графічно (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Коефіцієнти плинності персоналу  
ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття розраховано як відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$\text{Кп. (2018)} = 219 / 10440 = 0,02 \text{ (або 2\%);}$$

$$\text{Кп. (2019)} = 507 / 10947 = 0,05 \text{ (або 5\%).}$$

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення розраховано як відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$\text{Кзв. (2018)} = 7 / 10440 = 0,0007 \text{ (або 0,07\%)}$$

$$\text{Кзв. (2019)} = 2 / 10947 = 0,0002 \text{ (або 0,02\%)}$$

$$\text{Кзв. (2020)} = 18 / 10452 = 0,0017 \text{ (або 0,17\%).}$$

Графічно видно, що коефіцієнт обороту зі звільнення більший за коефіцієнт обороту з прийняття. Тобто на підприємстві протягом аналізованого періоду звільнених було більше, ніж прийнятих. Отже, у 2021 році плинність кадрів зростає.

Показники закріпленості персоналу та ефективності його використання показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники закріпленості персоналу та ефективності його використання у 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміни (2020 р. від 2018 р.)
Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами	1,65	1,24	1,21	-0,45
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,99	0,98	0,97	-0,02
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,88	0,86	0,83	-0,05
Продуктивність праці на 1 працівника	5666,07	4247,14	4365,73	-1300,34
Фондоозброєність на 1 працівника	1968,19	2247,68	2308,61	340,42

Отже, наведені показники показують, що коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами дещо знижується але перебуває в межах рекомендованого значення (не більше 1,4). Коефіцієнт стабільності кадрів дещо скоротився, що свідчить про зростання звільнених робітників із високим стажем роботи. Коефіцієнт постійності кадрового складу зменшується, що є наслідком скорочення чисельності підприємства та звільнення працівників. Продуктивність праці скоротилась. Проте фондоозброєність на 1 працівника зростає. Але при цьому зростання фондоозброєності не забезпечує зростання продуктивності праці.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві пов'язано з його непривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому.

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

У 2022 році на комбінаті планується освоїти сім видів нової продукції, у тому числі 4 види гарячекатаного рулонного прокату різних марок, 1 вид гнутого листового прокату та 2 види холоднокатаного рулонного прокату марки ОХ510 і марки ОС01 в повній відповідності з вимогами стандартів.

В табл. 2.13 представлено аналіз фонду заробітної плати підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.13 – Динаміка фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Фонд оплати праці всього, у т.ч.:	2471187	2924753	2919914	448727	18,16
основна заробітна плат	1186169,76	1403881,44	1430757,9	244588	20,62
додаткова заробітна плата	1112034,15	1286891,32	1255563	143529	12,91
інші заохочувані та компенсаційні виплати	172983,09	233980,24	233593,12	60610	35,04

Фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 р. склав 2471187 тис. грн., у 2019 р. – 2924753 тис. грн., у 2020 р. – 2919914 тис. грн. Фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складається з фонду основної і додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат (динаміка складових фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» показано на рис. 2.11).

За представленими даними на рис. 2.11 видно, що основна та додаткові заробітні плати зростають, а обсяг інших заохочувальних та компенсаційних виплат зменшується, але не суттєво.



Рисунок 2.11 – Динаміка фонду оплати праці за складовими ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Проаналізовано структура фонду оплати праці, що показано на рис. 2.12.

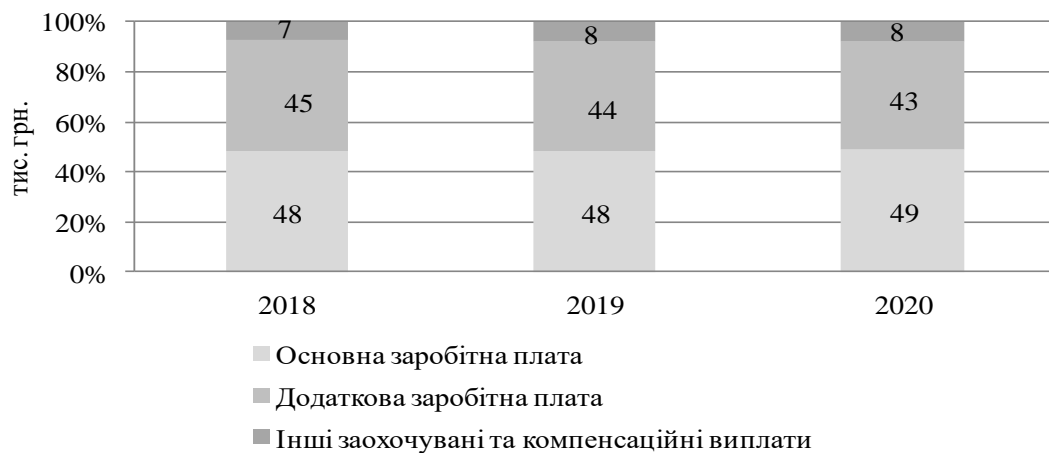


Рисунок 2.12 – Структура фонду оплати праці за складовими ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис. грн.

У 2018 р. фонд основної заробітної плати (оплата за годинними тарифними ставками та посадовими окладами) склав 48%, у 2019 р. – 48%, у 2020 р. – 49%. У 2018 р. фонд додаткової заробітної плати склав 45%, у 2019 р. – 44%, у 2020 р. – 43 %. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати у фонді оплати праці у 2018 р. – 7 %, у 2019-2020 рр. – 8%.

Отже, за структурою фонду оплати праці встановлено, що за низькою часткою інших заохочуваних та компенсаційних заходів оплата праці несе низький мотиваційний рівень для працівників.

В табл. 2.14 представлено аналіз розміру середньої заробітної плати металургійного комбінату у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.14 – Розмір середньої заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				тис. грн.	у %
Фонд оплати праці	2471187	2924753	2919914	448727	18,16
Чисельність працівників	10440	10947	10452	12	0,11
Середньомісячна заробітна плата ПАТ «Запоріжсталь»	19725,31	22264,49	23280,35	3555,03	18,02
Промисловість	9633	11788	12759	3126	32,45
По Україні в цілому	8865	10497	11591	2726	30,75

Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «Запоріжсталь» Товариства у 2020 р. склала 23280,35 грн., що на 18,02% більше проти 2018 р. (19725,31 грн.). Розмір середньомісячної плати працівників ПАТ «Запоріжсталь» в порівнянні з даними по промисловості та Україні показано на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Середньомісячна заробітна плата ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., грн.



Дані табл. 2.14 і рис. 2.13 свідчать, що середньомісячна заробітна плата на досліджуваному підприємстві перевищує її показник окремо по промисловості, і по Україні в цілому. Це є свідченням того, що металургійний комбінат намагається справедливо винагороджувати своїх працівників, збільшуючи основну та додаткову оплату праці, що також обумовлено важкістю виконуваних робіт в цехах металургійного комбінату.

## Висновки до розділу 2

За проведеним дослідження встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» у має нестійке фінансове становище. Така ситуація характеризується недоліком підприємства власних оборотних коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів. Власних та довгострокових позикових джерел формування капіталу не вистачає для забезпечення запасами організації, але отримання короткострокових позикових коштів дозволяє покращити ситуацію. У цій ситуації існує можливість відновлення рівноваги з допомогою поповнення джерел власні кошти, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

Персонал є основним ресурсом підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яким необхідно грамотно та професійно керувати, створювати оптимальні умови для його розвитку. За проведеним дослідження встановлено, що керівництво підприємства ПАТ «Запоріжсталь» здійснює кадрову політику, що реалізується за повного дотримання трудового законодавства та інших нормативно-правових актів.

Співробітники підприємства ПАТ «Запоріжсталь» отримують справедливу винагороду та гідний соціальний захист. Місчна заробітна плата працівників металургійного комбінату є більшою у промисловості та по всій Україні в загалом. На постійній основі проводиться робота зі створення всіх умов ведення безпечної праці. Важливим елементом кадрової політики є

залучення висококваліфікованого персоналу, талановитої молоді та спеціалістів зрілого віку.

Організація праці персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» використовується задля досягнення високих показників діяльності, надання послуг найвищої якості. Однак у майбутньому, для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки лише системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та вдосконалення роботи служби персоналу на сучасне підприємство. Як напрями поліпшення організації праці можна вдатися до впровадження прогресивних форм організації праці, прогресивних робочих прийомів та трудових операцій.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КАДРОВОГО АУДИТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Рекомендації по удосконаленню кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»

Проведена в другому розділі оцінка ефективності аудиту персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» дозволила зробити висновок про те, що аудит персоналу, що проводиться головним чином в організаційно-технологічному аспекті, що включає в себе перевірку наступних моментів:

- оцінку відповідності внутрішніх документів ПАТ «Запоріжсталь» нормам, закріпленим у законодавчих актах України;
- проведення аналізу складу та структури персоналу ПАТ «Запоріжсталь», а також різних показників руху кадрів.

При цьому соціально-психологічний аспект аудиту персоналу практично не враховується. У результаті організації кадрового аудиту не виявляються основні чинники трудовий мотивації, не проводиться оцінка працівниками сформованих у створенні соціально-трудова відносин, і навіть не визначаються резерви вдосконалення діяльності організації з суб'єктивних позицій. Крім того, не враховується економічний аспект аудиту персоналу, який дозволяє виявити такі важливі характеристики діяльності організації, як її конкурентоспроможність у трудовій сфері, ефективність функціонування служб управління персоналом тощо.

Враховуючи наведені вище факти, аудит персоналу у ПАТ «Запоріжсталь» можна вважати недостатньо ефективним, оскільки багато суттєвих моментів у процесі проведення аудиту персоналу не розглядаються.

Для підвищення ефективності аудиту персоналу необхідно розробити заходи, які сприятимуть усуненню виявлених проблем. Найбільш

перспективними, з точки зору підвищення ефективності аудиту персоналу ПАТ «Запоріжсталь», є такі заходи (рис. 3.1).

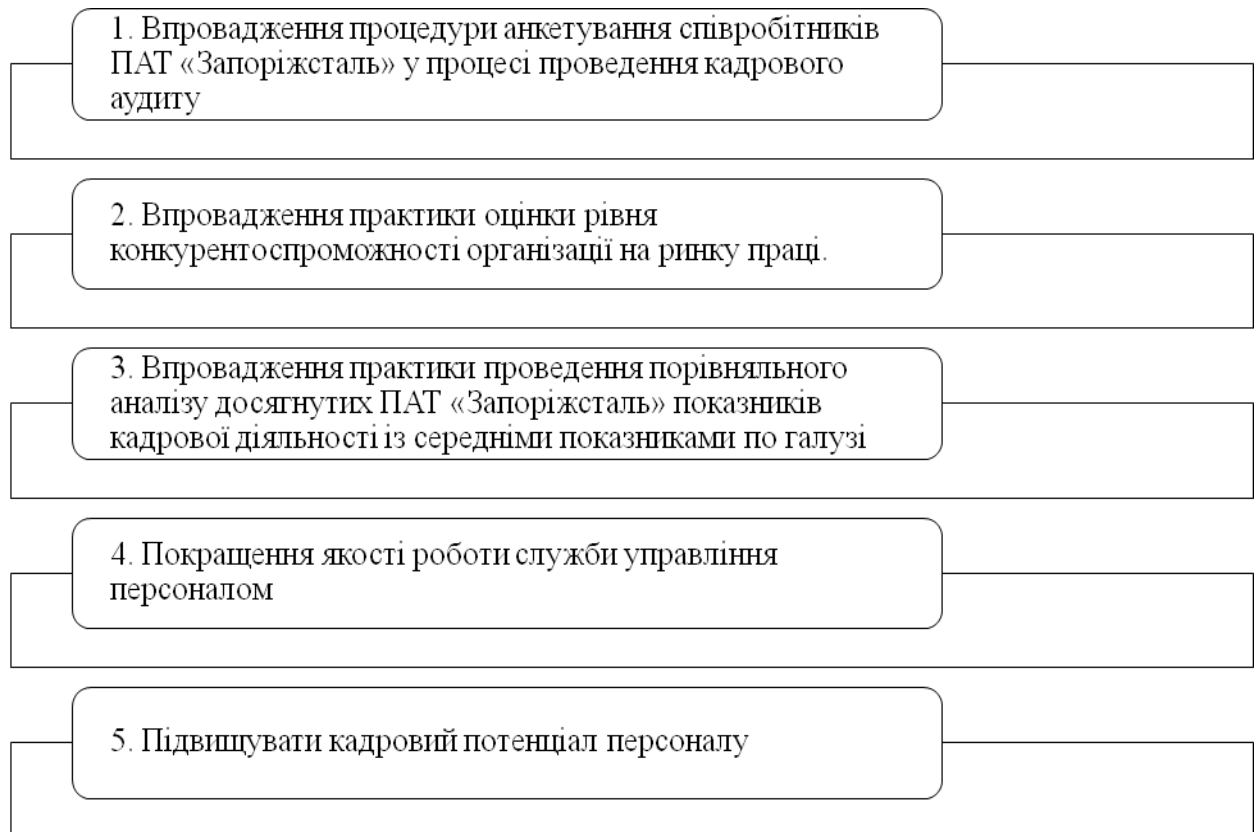


Рисунок 3.1 – Заходи з удосконалення кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»

Конкретизуємо запропоновані заходи з удосконалення кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь».

Захід 1. З метою врахування соціально-психологічного аспекту аудиту персоналу пропонується доповнити цей процес проведенням анкетування серед працівників ПАТ «Запоріжсталь».

Анкетування сприятиме виявленню факторів, які негативно впливають на ефективність трудової діяльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Саме розбіжність основних мотивів праці персоналу ПАТ «Запоріжсталь» із фактичною ситуацією на підприємстві є головною причиною плинності кадрів, і навіть чинником, негативно впливає продуктивність праці, як наслідок, показники ефективності функціонування підприємства. Для

вдосконалення технологій аудиту кадрового потенціалу, було запропоновано розробити анкету для кожного співробітника, яка дозволить швидко та якісно опрацювати інформацію про кадровий потенціал. Формуляр анкети представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Формуляр анкети для опитування співробітників ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Запитання
1	Вкажіть Вашу стать (ч. / ж.)
2	Дата народження
3	Освіта середня середня-спеціальна незакінчена вища вища
4	Сімейне становище
5	Цех
6	дільниця
7	Стаж роботи в цеху до 3 років від 3 до 10 років від 10 до 20 років понад 20 років
8	Займана посада
9	Що заважає Вам якісніше виконувати свою роботу?
10	Що необхідне підвищення продуктивності Вашої праці?
11	Які Ви бачите собі можливості зростання зарплати на даному робочому місці?
12	Чи доводите Ви до керівництва свої пропозиції, побажання, нові ідеї?
13	Чи отримуєте Ви від керівництва зворотний зв'язок за своїми пропозиціями?
14	Які перспективи кар'єрного зростання Ви бачите собі у цьому цеху?
15	Як Ви вважаєте, які види заохочень слід запровадити в організації? За що? Що б це дало%

Отже, для вдосконалення технологій кадрового аудиту запропоновано розробити анкету для співробітників кожного цеху, яка дозволить швидко та якісно опрацювати інформацію про кадровий потенціал. Анкетування дозволяє визначити своєрідний «портрет» робітника, який потрібно знати для подальшого аналізу кадрового потенціалу. Зміст розділів анкети варіюються в залежності від віку та рівня кваліфікації співробітника, специфіки посади, яку він обіймає. На думку автора, наявність такого інформаційного матеріалу

не лише сприяє зростанню інтелектуального потенціалу, а й стимулює співробітника до здійснення інноваційної діяльності, сприяє підвищенню кваліфікації працівника. Цей накопичений матеріал використовуватиметься як форма кваліфікаційного випробування при атестації.

Захід 2. Впровадження практики оцінки рівня конкурентоспроможності організації над ринком праці.

Конкурентоспроможність промислового підприємства на ринку праці є здатністю залучати кращих фахівців. Індикаторами, що дозволяють оцінити привабливість організації на ринку праці, є заробітна плата, репутація роботодавця, фактори корпоративної культури. Показники, що характеризують становище організації ринку праці, можна розділити на екзогенні і ендогенні (рис. 3.2).

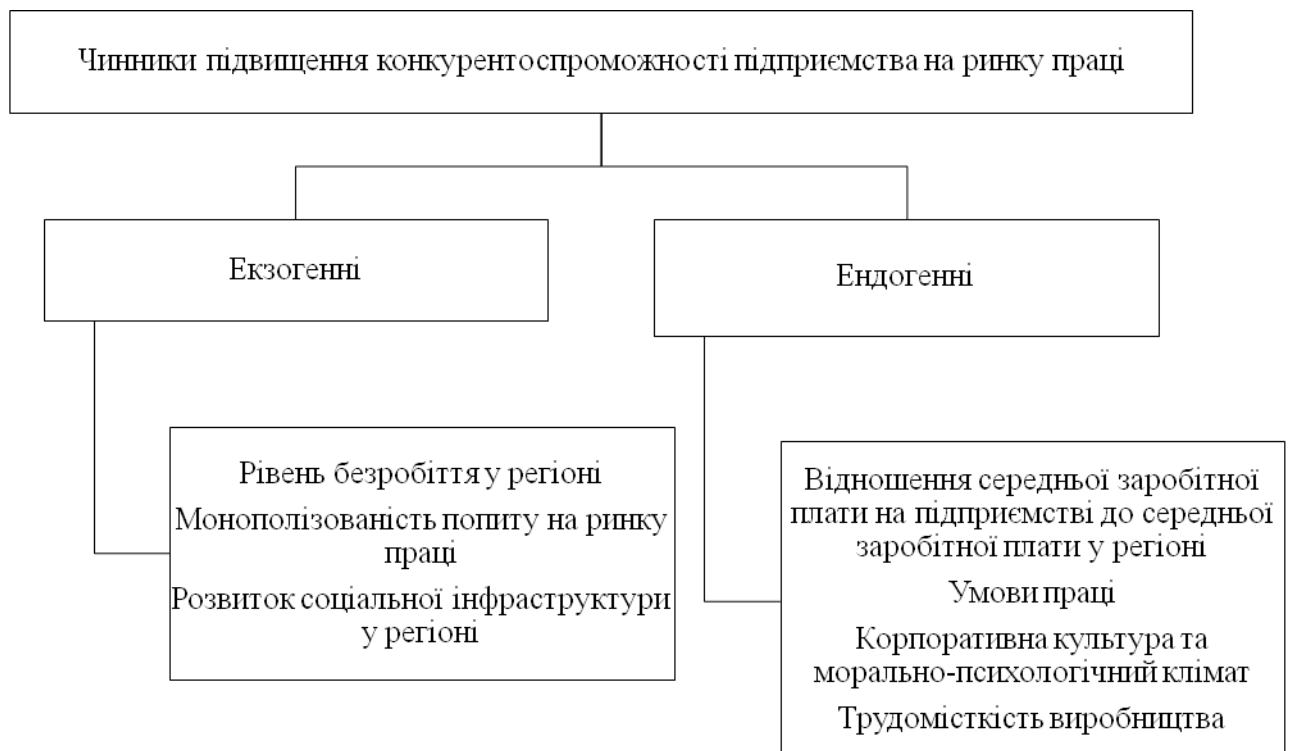


Рисунок 3.2 – Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці

Оцінюваними показниками можуть також бути показники плинності кадрів, кількість трудових конфліктів.

До ендогенних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці віднесено:

Відношення середньої заробітної плати в організації до середньої заробітної плати у регіоні;

1) умови праці (можна оцінити за допомогою показника фондоозброєності);

2) морально-психологічний клімат та корпоративна культура (оцінюється за допомогою показника плинності кадрів);

3) трудомісткість виробничого процесу (оцінюється як питому вагу витрат за оплату праці структурі витрат організації).

До екзогенних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці належать:

1) рівень безробіття у регіоні;

2) монополізованість попиту ринку праці (визначається відношенням чисельності зайнятості для підприємства до чисельності економічно активного населення регіоні);

3) розвиненість соціальної інфраструктури в регіоні (забезпеченість населення житлом, доступність та якість медичних та освітніх послуг тощо).

Оскільки істотно впливати на екзогенні фактори та знижувати ступінь із впливу на показники власної конкурентоспроможності на ринку праці ПАТ «Запоріжсталь» не має можливості через свою величину, залишається звернути пильну увагу на ендогенні фактори.

Серед перерахованих вище показників, що належать до ендогенних факторів конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, підприємство у процесі проведення аудиту персоналу має розглядати умови праці персоналу, а також морально-психологічний клімат та корпоративну культуру (через показники плинності кадрів).

Як бачимо, у процесі аудиту персоналу не здійснюється оцінка відповідності рівня середньої заробітної плати в організації до величини середньої заробітної плати в регіоні.

Суть запропонованого заходу у тому, щоб доповнити процедуру аудиту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» дослідженням питання співвідношення величини середньої зарплати працівників цієї організації із середньою зарплатою у регіоні.

Праця працівників ПАТ «Запоріжсталь» оплачується за погодинно-преміальною системою оплати праці, встановленою роботодавцем.

Формування та використання коштів на оплату праці ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється відповідно до чинного Положення про порядок планування та витрачання коштів на оплату праці, посилення відповідальності за ефективність їх використання.

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» має постійно проводитись політика посилення стимулюючої функції заробітної плати в залежності від кількості та якості праці, кінцевих результатів роботи підприємства. За проведеним раніше аналізом було визначено, що величина заробітної плати металургійного комбінату є конкурентоспроможним на ринку праці. Проте необхідно вживати заходів щодо посилення конкурентоспроможності металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» у подальшому.

Захід 3. Впровадження практики проведення порівняльного аналізу досягнутих показників кадрової діяльності із середніми показниками в галузі.

Впровадження цього заходу дозволить виявити слабкі місця ПАТ «Запоріжсталь», що може лягти в основу розробки дієвих заходів щодо усунення їхнього негативного впливу.

Захід 4. На постійній основі покращувати якість роботи служби управління персоналом.

Для покращення якості роботи служби управління персоналом запропоновано захід, спрямований на навчання менеджера з персоналу, з метою підвищення його кваліфікації, а також запровадити процес аналізу кадрового потенціалу. Роботодавець має право сам визначати необхідність навчання, підвищення кваліфікації працівника.

Начальник цеху повинен усвідомити необхідність відмовитися від



традиційної кадрової політики, заснованої на авторитарних принципах, і переходу до політики управління людськими ресурсами, формування нової організаційної культури, орієнтованої людини і передбачає максимальної залученість персоналу справи цеху, заохочення ініціативи і самодисципліни.

Рекомендується приділяти більше уваги останнім розробкам у сфері проведення політики щодо персоналу цеху та використовувати новітні технології для взаємодії з найважливішим стратегічним ресурсом – кадрами. При направленні працівника підвищення кваліфікації видається наказ. У наказі має бути зазначено проходити навчання з відривом від виробництва або без відриву від виробництва. У другому випадку мають бути прописані підстави, наприклад, для подальшого надання працівнику (що проходить навчання) переважного права залишитися на роботі при скороченні.

Рекомендовано внести зміни до посадової інструкції спеціаліста з персоналу, додавши (оновивши) наступні пункти посадової інструкції:

- встановлює необхідність у персоналі;
- влаштовує тестування, співбесіди та інші заходи для оцінки професійних знань, психологічних якостей претендентів та співробітників;
- проводить дії щодо вступу на посаду та адаптації нових працівників;
- влаштовує заходи щодо навчання персоналу;
- координує діяльність щодо підвищення кваліфікації співробітників та вдосконалення їх ділових якостей;
- інформує, консультує всіх працівників з кадрових питань та рішень;
- бере участь у прийнятті рішень спільно з керівниками структурних підрозділів з питань прийому, перекладу, просування по службі, накладення стягнень, мотивації, звільнення працівників<sup>4</sup>
- проводить заходи щодо оцінки результатів діяльності персоналу, атестації;
- бере участь у плануванні розвитку колективу, вирішенні трудових конфліктів та суперечок;

- приймає участь у розробці методичних матеріалів з оцінки співробітників, аналіз результатів їх роботи;
- своєчасно вносить відомості до інформаційних баз, пов'язаних з кадровою діяльністю;
- контролює виконання законодавчих норм, ухвал про кадрову політику.

Так як за посадовою інструкцією спеціаліст з персоналу бере участь у розробці методичних матеріалів з оцінки співробітників, аналіз результатів їх роботи, то створення та обробка анкет входить в його безпосередні обов'язки.

Захід. 5. Використовувати на постійній основі заходи щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал підприємства – це загальна (кількісна і якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні і потенційні можливості працівників, як цілісної системи, які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства. Для вдосконалення управління кадровою політикою та кадровим потенціалом в цехах Пат «Запоріжсталь» необхідно виконати ряд завдань:

- проводити атестацію персоналу з метою оцінки відповідності рівня праці та потенціалу особистості;
- здійснювати різноманітне та багатопланове навчання робочих кадрів та керівників. Для керівництва використати систему ротації, планування кар'єри, накопичення резерву керівних кадрів;
- цілі для розвитку кар'єри повинні правильно оцінюватися на предмет їхньої реалістичності та ув'язуватися з планами кадрових переміщень;
- організувати роботи з підвищення кваліфікації та підготовки

працівників;

- забезпечити дотримання у всіх підрозділах підприємства сучасних принципів підбору кадрів;

- визначити потреби у кадрах фахівців та робітників відповідно до необхідного рівня знань, умінь та навичок, необхідним рівнем розвитку спеціальних здібностей та ділових якостей;

- приймати до штату високоспеціалізованих співробітників, які мають досвід роботи в даній галузі;

- стимулювати та мотивувати співробітників, за рахунок преміювання та заохочень.

Таким чином, впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь», дозволить виявити фактори, що негативно впливають на повноту використання трудового потенціалу досліджуваного промислового підприємства. Найбільш перспективними, з точки зору підвищення ефективності аудиту персоналу, є такі заходи:

- впровадження процедури анкетування співробітників у процесі проведення кадрового аудиту;

- впровадження практики оцінки рівня конкурентоспроможності організації на ринку праці;

- впровадження практики проведення порівняльного аналізу досягнутих показників кадрової діяльності із середніми показниками по галузі;

- впровадження практики покращення якості роботи служби управління персоналом;

- впровадження практики заходів з підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Практична реалізація викладених пропозицій щодо вдосконалення технологій кадрового аудиту, дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу в цехах ПАТ «Запоріжсталь» та зробити

його більш досконалим, що відповідає поточним та перспективним цілям та завданням металургійного комбінату.

### 3.2 Розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження рекомендацій

Прагнення підприємства ПАТ «Запоріжсталь» до заняття лідируючих позицій у галузі технології виробництва та якості обслуговування клієнтів диктують необхідність постійного вдосконалення організації процесу використання трудового потенціалу персоналу, приведення його у відповідність до цілей і завдань підприємства в даний момент і на перспективу.

Підвищення ефективності кадрового аудиту має значення для успішного функціонування ПАТ «Запоріжсталь» у сучасних умовах, підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, рентабельності. Це є одним із найважливіших завдань, що стоять перед підприємством ПАТ «Запоріжсталь». Стрімкі зміни, що відбуваються у технологічних процесах, методах роботи призводять до швидкого застаріння знань та навичок персоналу.

В роботі розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи кадрового аудиту персоналу ПАТ «Запоріжсталь», та очікується отримати від них соціально-економічну ефективність.

Соціально-економічна ефективність є показником, що дає уявлення про економічну ефективність інвестиційних вкладень у соціальну сферу з урахуванням досягнутого соціального ефекту. Визначення економічної ефективності заходів є важливим чинником визначення доцільності проведення.

Розрізняють соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів:

1) Соціальна ефективність запропонованих заходів буде виражена в тому, що виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу працівників ПАТ «Запоріжсталь» дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, а також його співробітників покращить соціально-психологічний клімат у колективі, підвищить рівень обслуговування клієнтів.

2) Економічна ефективність буде виражена у досягненні підприємством ПАТ «Запоріжсталь» певного економічного ефекту. Для визначення його розмірів доцільно провести прогнозну оцінку основних показників, що виражають ефективність діяльності всього підприємства. Експертна оцінка результативності даних заходів дозволяє зробити висновок про їх ефективність та зробити висновок про необхідність продовження використання даного комплексу у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

В прогнозній оцінці застосовано наступні прийоми: побудова графіку в програмному додатку Microsoft Excel на основі фактичних даних фонду оплати праці для пошуку лінійного тренду та вирішення лінійного рівняння задля розрахунку прогнозного значення фонду оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» на майбутній період. Графік з фактичними звітними даними подано на рис. 3.3.

Вирішуючи рівняння, згенероване програмою на рис. 3.3, визначено прогнозне значення фонду оплати праці на наступний період:

$$y = 224,45x + 2323,$$

де  $x$  дорівнює 4, як четвертий наступний за звітними роками період.

$$y = 224,45 \times 4 + 2323,$$

$$y = 3220,8 \text{ млн. грн.}$$

Прогноз можна вважати достовірним, адже коефіцієнт апроксимації складає 0,7421; чим більше значення  $R^2$  наближено до 1, тим достовірнішим є прогноз.

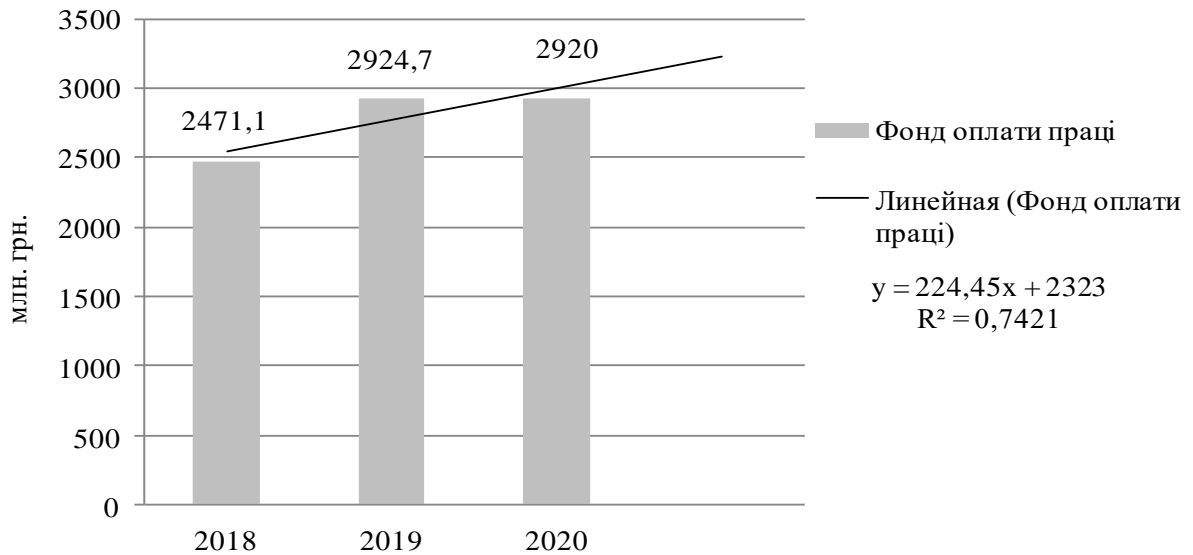


Рисунок 3.3 – Дані для прогнозу фонду оплати праці  
ПАТ «Запоріжсталь»

Отже, прогноз показує у майбутньому зростання. Це вимагає ефективного управління персоналом. За умов зростання фонду оплати праці темп приросту продуктивності праці має його випереджувати, що буде свідченням ефективного управління персоналом.

Про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві можна судити за таким показником, як продуктивність праці, яка може зростати під впливом управлінських рішень у галузі розвитку системи управління. Для оцінки продуктивності праці зіставляються обсяги виробленої продукції з чисельністю працівників чи витраченим часом. Обсяг виробленої продукції зріс за рахунок відмови від традиційної кадрової політики шляхом удосконалення технологій аудиту кадрового потенціалу, що тягне за собою підвищення працездатності людини внаслідок зниження втоми, викликані несприятливими умовами праці, скорочення або повного усунення внутрішньозмінних простоїв. Враховуючи, що обсяг виробленої продукції підвищився, підвищиться та продуктивність праці.

Проведено експертну оцінку зростання продуктивності праці на підставі того, що чисельність персоналу залишається на рівні 2020 року, а чистий дохід від реалізації зросте до рівня 2018 року. Розрахунок показників

продуктивності праці за звітний та прогнозний період подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз зростання продуктивності праці ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн.

Показник	2018	2019	2020	Прогноз	Відхилення	
					тис. грн.	у %
Чистий дохід від реалізації	5887834 2	4621174 2	4563063 7	59000000	121658	0,21
Чисельність персоналу, чол.	10440	10947	10452	10452	12	0,11
Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	5639,69	4221,41	4365,73	5644,85	5,16	0,09
Фонд оплати праці	2471187	2924753	2919914	3220800	749613	30,33
Середньорічна заробітна плата працівника (грн.)	236704	267174	279364	308152	71448	30,18

Продуктивність праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає рівень ефективності доцільної діяльності працівників протягом певного часу.

У такому разі, як видно за даними табл. 3.2, зростання продуктивності становитиме до 5644,85 тис. грн. /чол., що підтверджує економічну ефективність заходів з допомогою зростання продуктивність праці.

Отже, у прогноз показує зростання продуктивності праці, що зображено на рис. 3.4.

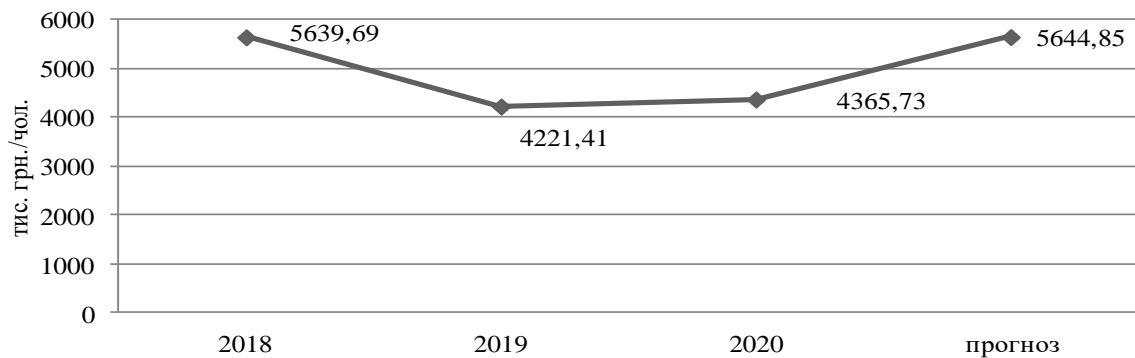


Рисунок 3.4 – Прогноз продуктивності праці працівників ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн. /осіб

Економічний ефект, пов'язаний із підвищенням продуктивності праці, визначимо за формулою (3.1):

$$\Delta E = Z_p \times (\text{ППТ}\% / 100), \quad (3.1),$$

де  $Z_p$  – середньорічна заробітна плата працівника;

ППТ – підвищення продуктивності праці.

$$\Delta E = 308152 \times 30,18\% / 100 = 93000 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект, пов'язаний з підвищенням продуктивності праці, становитиме 93000 тис. грн.

Таким чином, розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення чинної на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» системи кадрового аудиту. Підвищення продуктивності праці працівників підприємства на 0,09% сприятиме впровадження системи кадрового аудиту. Це пов'язано з тим, що у випадку, коли технології аудиту вдосконалені, знижується кількість додаткового часу, що витрачається на неефективне використання кадрів.

### Висновки до розділу 3

Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу показав, що персонал підприємства використовується не досить неефективно, але при цьому структура персоналу постійна за своїм складом (коефіцієнт плинності кадрів мінімальний). До позитивних результатів роботи з управління кадровим потенціалом у цехах віднесено: низьку плинність кадрів; чітке розмежування обов'язків між працівниками. Основне завдання керівництва на даному етапі полягає в тому, щоб ефективним чином і з мінімальним обсягом витрат мотивувати персонал працювати якісніше та у великих обсягах, особливо у періоди підвищення попиту у довгостроковому періоді.

У ході аналізу існуючої системи кадрового аудиту персоналу було визначено основні напрямки її вдосконалення. Найперспективнішими, з



погляду підвищення ефективності аудиту персоналу, є такі заходи: по-перше, доцільно впровадити процедуру анкетування співробітників за основними цехами виробництва ПАТ «Запоріжсталь» у процесі проведення кадрового аудиту; по-друге, запровадити практику оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці; по-третє, запровадити практику проведення порівняльного аналізу досягнутих показників кадрової діяльності із середніми показниками по галузі; по-четверте, покращувати роботу служби управління персоналом, яка безпосередньо займається внутрішнім кадровим аудитом; по-п'яте, підвищувати кадровий потенціал.

Перелічені заходи покликані покращити роботу ПАТ «Запоріжсталь» щодо вдосконалення кадрового аудиту. Експертна оцінка результативності даних заходів дозволяє зробити висновок про їх ефективність та зробити висновок про необхідність продовження використання даного комплексу у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

## ВИСНОВКИ

Проведено дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки теоретичного та прикладного характеру.

1. Досліджено сутність кадрового аудиту в системі управління персоналом та встановлено, що управління персоналом є одним із напрямів діяльності керівництва, що передбачає щоденне, безперервне управління людськими ресурсами із застосуванням сукупності прийомів, засобів, методів, технологій організації роботи з персоналом як загалом по підприємству, так і кожного окремого працівника, і навіть розробку ефективних стратегій кадрової політики, орієнтовану на підвищення продуктивності праці працівників та досягнення спільної мети підприємства.

2. Визначено методологічні засади проведення кадрового аудиту та встановлено, що до основних етапів кадрового аудиту о слід віднести наступні: аналіз функціональних обов'язків; аналіз структури персоналу; аналіз кадрового потенціалу. Для кадрового аудиту персоналу доцільно використовувати методи письмових характеристик; ранжування; градація; рейтингову чи графічна шкала; метод критичних випадків; метод рейтингових шкал поведінкових установок; метод рейтингових шкал спостереження поведінкою; оцінка методом 360 градусів.

3. Досліджено сучасні технології кадрового аудиту і визначено, що кадровий аудит є важливою кадровою технологією, особливо під час бойових дій та військових конфліктів, яка дає можливість об'єктивно оцінити кадровий потенціал підприємств влади та якісно їх використовувати. Кадровий аудит є це комплексною оцінкою ефективності системи кадрової політики підприємства в умовах військових дій та конфліктів, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротації персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального

заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами.

4. Встановлено за проведенням дослідження системи управління підприємство та господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь», що підприємство має нестійке фінансове становище. Така ситуація характеризується недоліком підприємства власних оборотних коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів. Власних та довгострокових позикових джерел формування капіталу не вистачає для забезпечення запасами організації, але отримання короткострокових позикових коштів дозволяє покращити ситуацію. У цій ситуації існує можливість відновлення рівноваги з допомогою поповнення джерел власні кошти, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

5. Здійснено аналіз оцінки управління персоналом за допомогою кадрового аудиту ПАТ «Запоріжсталь» і визначено, що керівництво підприємства ПАТ «Запоріжсталь» здійснює кадрову політику, що реалізується за повного дотримання трудового законодавства та інших нормативно-правових актів. Співробітники підприємства ПАТ «Запоріжсталь» отримують справедливу винагороду та гідний соціальний захист. Місячна заробітна плата працівників металургійного комбінату є більшою у промисловості та по всій Україні в загалом. На постійній основі проводиться робота зі створення всіх умов ведення безпечної праці. Важливим елементом кадрової політики є залучення висококваліфікованого персоналу, талановитої молоді та спеціалістів зрілого віку. Організація праці персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» використовується задля досягнення високих показників діяльності, надання послуг найвищої якості. Однак у майбутньому, для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки лише системний підхід допоможе зробити

правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та вдосконалення роботи служби персоналу на сучасне підприємство. Як напрями поліпшення організації праці можна вдатися до впровадження прогресивних форм організації праці, прогресивних робочих прийомів та трудових операцій.

6. Розроблено рекомендації по удосконаленню кадрового аудиту в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь». Найперспективнішими, з погляду підвищення ефективності аудиту персоналу, є такі заходи: по-перше, доцільно впровадити процедуру анкетування співробітників за основними цехами виробництва ПАТ «Запоріжсталь» у процесі проведення кадрового аудиту; по-друге, запровадити практику оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці; по-третє, запровадити практику проведення порівняльного аналізу досягнутих показників кадрової діяльності із середніми показниками по галузі; по-четверте, покращувати роботу служби управління персоналом, яка безпосередньо займається внутрішнім кадровим аудитом; по-п'яте, підвищувати кадровий потенціал.

7. Здійснено розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження рекомендацій. Проведено експертну оцінку зростання продуктивності праці. Визначено, що розроблений комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення чинної на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» системи кадрового аудиту, дозволяє підвищити продуктивність праці працівників підприємства на 0,09%. Запропоновані заходи з удосконалення кадрового аудиту являють собою періодично проведену систему заходів щодо збирання, аналізу та оцінки інформації, що характеризує ефективність діяльності підприємства в галузі управління персоналом, регулювання соціально-трудова відносин та організації праці.

Таким чином, завдання магістерської дисертації виконано, мету досягнуто.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 14 верес. 2006 р. № 140-V.
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. (ред. від 01.02.2015 р.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
4. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. вищ. нав. закл., які навч. за освіт.-проф. програм. бакалавра галузі знань «Управління персоналом і економіка праці» рек. МОНУ. Київ : Алерта, 2010. 734 с.
5. Антонюк В. П. Людський капітал в моделі ендогенного зростання як стратегічний чинник розвитку для України. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2017. № 12(2). С. 6-14.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник затверджено МОН України для студ. вищих навч. закладів / Людмила Веніамінівна Балабанова, Олена Вікторівна Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. Киев : Образование, 2007. 298 с.
9. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

11. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66-74.

12. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

13. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29-31.

14. Граб М. Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. № 706. С. 47-53.

15. Граніт О. Кадровий аудит та аудит персоналу: Інш і Ян кадрового контролю. URL: <https://blog.liga.net/user/ogranit/article/33595>

16. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів : БаК, 2019. 620 с.

17. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 340-346.

18. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Знання, 2009. 390 с.

19. Губик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.

20. Давидова І. О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 55-58.

21. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ :

КНЕУ, 2009. 276 с.

22. Дашко І. М., Гальченко Л. М. Заробітна плата: характеристика, структура та функції. *Ефективні рішення в економіці, фінансах та управлінні*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 5 лютого 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. 23-26 с.

23. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101-107.

24. Дашко І. М., Чистікова В. О. Гендерні особливості управління персоналом Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С. 158-160.

25. Дашко І. М., Чистікова В. О., Кондратенко В. О. Кадровий аудит в системі управління персоналом та методологічні засади його проведення. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 3(55).

26. Державний фінансовий аудит : методологія і організація : монографія / за ред. Є. В. Мниха. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 319 с.

27. Деслер Г. Управління персоналом / Пер. з англ. К. Альмаматер, 2014. 799 с.

28. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие. Київ : МАУП, 2008. 248 с.

29. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135-141.

30. Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів. URL: [https://www.slideshare.net/ZEST\\_Outourcing/kadrovyj-audyt](https://www.slideshare.net/ZEST_Outourcing/kadrovyj-audyt)

31. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.
32. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Дудукало Г. О. Київ, 2015. 20 с.
33. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 165-170.
34. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник КНТЕУ*. № 4. 2010. С. 48-56.
35. Звітність ПАТ «Запоріжсталь» URL : <https://cutt.ly/A1KQO7L>
36. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 46-50.
37. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
38. Комариця Л. Л., Кобеля З. І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL : <http://www.rusnauka.com>
39. Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка і суспільство*. 2022. № 36. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15724/1/Kramarenko.pdf>
40. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
41. Кукса В. Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91-101.
42. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 111-116.
43. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал.



Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 150-156.

44. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

45. Лобза А. В., Бикова А. Л., Погорілий О. І. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 64-68.

46. Лобза А. В., Черниш Н. О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 686-689.

47. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. / В. Лученко. Київ : ТОВ «Бюро управлінського консультування», 2005. 126 с.

48. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126-135.

49. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

50. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / Пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 800 с.

51. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.

52. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 248 с.

53. Мордовін С. К. Управління персоналом. Київ: Знання, 2003. 288 с.

54. Мороз. О. С. Специфіка управління персоналом в умовах економічної кризи. *Вісник Донецького національного університету. Економіка і право*. Т 2, 2016. С. 224-229.

55. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібн. Київ : Знання, 2006. 311 с.

56. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків : ХНАМГ, 2016. 215 с.

57. Обер-Кріє Дж. Управління підприємством. Київ : Освіта, 2004.

292 с.

58. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513-516.

59. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК, 2013. 248 с.

60. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держави та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 127-131.

61. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ: КНЕУ, 2018.

62. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 116-121.

63. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-122.

64. Пучкова С. І. Кадровий аудит в умовах кризи. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/D0%B7%D0%B8.pdf>

65. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5. С. 28-32.

66. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 33-37.

67. Рульєв В. А. Управління персоналом. Київ : КОНДОР, 2017. 324 с.

68. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147-154.

69. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*.

2017. Т. 2. № 1(49). С. 277-281.

70. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

71. Слівінська Н. М. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. URL : <https://cutt.ly/Z1KQ8Wr>

72. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

73. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 42-45.

74. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : ВД Професіонал, 2006. 576 с.

75. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

76. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. №15. С. 48-50.

77. Череп А. В., Дашко І. М. Моделювання вартісних тенденцій промислових підприємств України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2020. № 51-1. С. 138-144.

78. Черниш О., Гарматюк О. Кадровий аудит як одна із фундаментальних основ управління персоналом. Матеріали ІХ Всеукраїнської студентської науково-технічної конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60843708.pdf>

79. Чистікова В. О. Гендерні аспекти у бізнес-структурах. жінка-лідер у бізнес-структурах. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.3. С. 114-116.

80. Чистікова В. О. Жінки в бізнесі: гендерні аспекти у бізнес-структурах. Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С. 85-87.

81. Чистікова В. О. Сучасні технології кадрового аудиту на промислових підприємствах : монографія. Запорізький національний університет

82. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-1. С. 219-223.

83. Шилець О. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 15. С. 82-86.

84. Blakuya G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 2. P. 248-256.

85. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100.

86. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. *Postmodern Openings. Постмодерністські відкриття*. 2021, Volume 12, Issue 4, pages: 141-152.

87. Rushchyshyn N., Nikonenko U., Kostak Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 4. P. 231-237. URL: <https://cutt.ly/2OnbnA5>

88. Ryan B. Strategic accounting for management. New York : The Dryden Press, 2015. 616 p.
89. Schultz Don E. Strategic Advertising Campaigns. NTC Publishing Group : Lincolnwood (USA), 2016. 74 p.
90. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N. Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 65. URL : <https://cutt.ly/HOnbWci>
91. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Pp. 272-280.
92. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal* Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2020.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"		за ЄДРПОУ	00191230
Територія ЗАВОДСЬКИЙ		за КОАТУУ	2310136600
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників	10947		
Адреса, телефон	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, (061) 218-33-01		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	26105	39438
первісна вартість	1001	47119	39438
накопичена амортизація	1002	(21014)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1293019	1118934
Основні засоби	1010	20547936	24605308
первісна вартість	1011	22522642	24605308
знос	1012	(1974706)	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038362
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	1804
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22912163</b>	<b>26810587</b>

## Продовження додатку А

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5112500	4539175
<i>Виробничі запаси</i>	1101	2211166	1788302
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	1097094	851962
<i>Готова продукція</i>	1103	1779995	1897584
<i>Товари</i>	1104	24245	1327
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17015658	8536090
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1283857	1291376
з бюджетом	1135	894464	1018390
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	1963	872
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18859141	18375974
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	423708	110580
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	423693	110566
Витрати майбутніх періодів	1170	286391	452495
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1658514	253509
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>45536196</b>	<b>34578461</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>551</b>	<b>265</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>68448910</b>	<b>61389313</b>

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10139310	12993190
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19586620	15784394
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>30893050</b>	<b>29944704</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	923959	1053644
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	342679	473235
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23777	4505
Довгострокові забезпечення	1520	1716163	2189785
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	373	343
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3006951</b>	<b>3721512</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	3016618	2632465
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	13516
товари, роботи, послуги	1615	28767509	24014755
розрахунками з бюджетом	1620	87408	86666
у тому числі з податку на прибуток	1621	16963	0
розрахунками зі страхування	1625	18244	18552
розрахунками з оплати праці	1630	83159	103862
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10503	28448
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	162755	199365
Доходи майбутніх періодів	1665	353	432
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2374568	611062
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>34548607</b>	<b>27723097</b>



## Продовження додатку А

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	302	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	68448910	61389313

## Продовження додатку А

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020.01.01
00191230

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2019 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46493395	59153818
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 48834211 )	( 49414580 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<b>Валовий:</b>	2090	0	9739238
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2095	( 2340816 )	( 0 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші операційні доходи	2120	1684511	556089
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Адміністративні витрати	2130	( 790656 )	( 912790 )
Витрати на збут	2150	( 2590652 )	( 2486375 )
Інші операційні витрати	2180	( 397398 )	( 418812 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	<i>( 0 )</i>	<i>( 0 )</i>
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	0	6477350
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2195	( 4435011 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	802670	117217
Інші доходи	2240	30	100
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансові витрати	2250	( 597550 )	( 704229 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 716186 )	( 220087 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	0	5670351
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2295	( 4946047 )	( 0 )

## Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	613245	(951142)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>4719209</b>
прибуток			
збиток	<b>2355</b>	<b>( 4332802 )</b>	<b>( 0 )</b>

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4445899	(67834)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(318513)	(2595)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>4127386</b>	<b>(70429)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(742930)	12677
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>3384456</b>	<b>(57752)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(948346)</b>	<b>4661457</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42859987	45143613
Витрати на оплату праці	2505	2924753	2282005
Відрахування на соціальні заходи	2510	608862	475819
Амортизація	2515	2015890	2038810
Інші операційні витрати	2520	4203425	3292310
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>52612917</b>	<b>53232557</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,64)	1,79
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,64)	1,79
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Додаток Б

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2021.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"		за ЄДРПОУ	00191230
Територія ЗАВОДСЬКИЙ		за КОАТУУ	2310136600
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників	10452		
Адреса, телефон	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, УКРАЇНА, (061) 218-33-01		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	39438	42508
первісна вартість	1001	39438	42508
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1118934	1262847
Основні засоби	1010	24605308	24129630
первісна вартість	1011	24605308	24129630
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038382
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1804	1870
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>26810587</b>	<b>26481978</b>

## Продовження додатку А

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4539175	4814500
<i>Виробничі запаси</i>	1101	1788302	1955916
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	851962	792343
<i>Готова продукція</i>	1103	1897584	2066003
<i>Товари</i>	1104	1327	238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1113	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8536090	8603858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1291376	982826
з бюджетом	1135	1018390	1164853
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	872	42680
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18375974	18757533
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	110580	157594
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	110566	157591
Витрати майбутніх періодів	1170	452495	526780
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	253509	767542
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>34578461</b>	<b>35818166</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>265</b>	<b>265</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>61389313</b>	<b>62300409</b>

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12993190	12941174
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15784394	13073182
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29944704</b>	<b>27181476</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1053644	432875
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	473235	363470
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4505	28328
Довгострокові забезпечення	1520	2189785	2504142
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	343	309
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3721512</b>	<b>3329124</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2632465	3482251
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	13516	4505
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	24014755	27106196
розрахунками з бюджетом	1620	86666	90038
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	18552	19136
розрахунками з оплати праці	1630	103862	89340
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	28448	9264
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	199365	269189
Доходи майбутніх періодів	1665	432	410
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	611062	705506
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>27723097</b>	<b>31789809</b>

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	61389313	62300409

## Продовження додатку Б

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ
2021.01.01
00191230

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ** Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45630637	46493395
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 43852136 )	( 48834211 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	1778501	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	( 2340816 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	175239	1684511
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 539729 )	( 790656 )
Витрати на збут	2150	( 2536941 )	( 2590652 )
Інші операційні витрати	2180	( 2341241 )	( 397398 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	0	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2195	( 3464171 )	( 4435011 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	23633	802670
Інші доходи	2240	253618	30
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 1312700 )	( 597550 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 46 )	( 716186 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	0	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2295	( 4499666 )	( 4946047 )



## Продовження додатку Б

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	821590	613245
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
прибуток			
збиток	<b>2355</b>	<b>( 3678076 )</b>	<b>( 4332802 )</b>

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1249410	4445899
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(133741)	(318513)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>1115669</b>	<b>4127386</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(200821)	(742930)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>914848</b>	<b>3384456</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(2763228)</b>	<b>(948346)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37837325	42859987
Витрати на оплату праці	2505	2919914	2924753
Відрядування на соціальні заходи	2510	619249	608862
Амортизація	2515	2494572	2015890
Інші операційні витрати	2520	5398987	4203425
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>49270047</b>	<b>52612917</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,39)	(1,64)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,39)	(1,64)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Чистікова Вікторія Олександрівна,  
студентка 2 курсу,  
форми навчання заочна,  
факультету економічний,  
спеціальності 051 економіка,

адреса електронної пошти cistikovavika@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему  
«Удосконалення системи управління персоналом за допомогою кадрового  
аудиту на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» відповідає вимогам академічної  
доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України  
«Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є  
ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної  
доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-  
системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата 29.11.2022 р. Підпис \_\_\_\_\_

Чистіков В.О. (студент)

Дата 29.11.2022 р. Підпис \_\_\_\_\_

Дашко І.М.(науковий керівник)