

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва, інформаційних та управлінських
технологій
Кафедра прикладної економіки, бізнес-інжиніринга та проектного
менеджменту

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту.
Гарант освітньої програми
«Вартісне управління бізнесом»
_____ Ірина ШКРАБАК
«__» _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
за підсумками виконання освітньо-професійної програми
«Вартісне управління бізнесом»
за спеціальністю D3 Менеджмент
на тему:
**«Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на
прикладі ТОВ «Метінвест СМЦ»**

Керівник роботи

Харченко Олександра Сергіївна

Консультант
від бази практики

Башкірова Ольга Сергіївна

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Здобувачка

Горай Мілана Володимирівна

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Данилов Андрій Олександрович

Запоріжжя 2026

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва, інформаційних та управлінських технологій
Кафедра	прикладної економіки, бізнес-інжиніринга та проєктного менеджменту
Ступінь вищої освіти	бакалавр
Спеціальність	D3 Менеджмент
ОПП	«Вартісне управління бізнесом»

ЗАТВЕРДЖУЮ.

Гарант ОПП

Ірина Шкрабак

«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

1. Тема роботи: «Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на прикладі «Метінвест СМЦ»

Керівник роботи: Харченко Олександра Сергіївна., к.е.н.

затверджена наказом вищого навчального закладу від 23.02. 2026 року № 41/23.02.2026

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: статут та установчі документи ТОВ «Метінвест СМЦ», фінансова та внутрішня звітність підприємства за 2021-2025 роки, результати анкетування персоналу, наукові публікації вітчизняних авторів з проблем управління персоналом, матеріали періодичних видань та офіційного веб-сайту Групи Метінвест.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки(перелік питань, які потрібно зробити): Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи розвитку

персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз діяльності та системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ». Розділ 3. Напрями удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ». Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці з динамікою чисельності персоналу, плинності кадрів, якісного складу персоналу; SWOT-аналіз системи розвитку персоналу; рисунки (організаційна структура, схема взаємозв'язку компонентів системи розвитку); діаграми результатів анкетування.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що їх стосуються.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис
Розділ 1		
Розділ 2		
Розділ 3		

7. Дата видачі завдання _____

РЕФЕРАТ

Горай М.В. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на прикладі «Метінвест СМЦ». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю D3 Менеджмент. ОПП «Вартісне управління бізнесом» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2026.

Мета роботи: розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» як сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що забезпечують професійне навчання, оцінювання та кар'єрне зростання працівників.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи розвитку персоналу в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та необхідності цифрової трансформації.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи розвитку персоналу: економічну сутність, структуру системи розвитку, сучасні методи професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану в Україні.

В другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Метінвест СМЦ»: організаційно-економічну характеристику, кадровий склад, систему управління персоналом, існуючу систему розвитку персоналу, а також виявлено ключові проблеми та виклики, що впливають на її ефективність в сучасних умовах.

В третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу за напрямками: стратегічне управління розвитком персоналу, впровадження цифрових технологій навчання, розвиток наставництва та кадрового резерву, соціально-психологічна підтримка, а також обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, НАСТАВНИЦТВО, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ, ВОЄННИЙ СТАН, МЕТІНВЕСТ СМЦ, HR-СТРАТЕГІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Економічна сутність та значення системи розвитку персоналу на сучасному підприємстві	12
1.2. Структура та функціональні компоненти системи розвитку персоналу	15
1.3. Класифікація та характеристика сучасних методів навчання персоналу	20
1.4. Особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану в Україні	25
Висновки за розділом 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СМЦ»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест СМЦ»	31
2.2. Аналіз кадрового складу та системи управління персоналом	33
2.3. Дослідження існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ»	35
2.4. Виявлення проблем та викликів системи розвитку персоналу в сучасних умовах	37
Висновки за розділом 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СМЦ»	42
3.1. Удосконалення організаційних та методичних засад системи розвитку персоналу	42
3.2. Впровадження цифрових технологій та сучасних методів навчання	46
3.3. Розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу та адаптаційних програм в умовах воєнного часу	48
Висновки за розділом 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану, нестабільності ринку праці та посилення кадрового дефіциту питання розвитку персоналу набуває особливого значення для українських підприємств. Мобілізаційні процеси, внутрішня та зовнішня міграція, психологічне виснаження працівників, зміна професійних ролей і необхідність швидкої адаптації до нових умов господарювання суттєво впливають на функціонування систем управління персоналом. За таких обставин підприємства мають не лише залучати нових працівників, а й забезпечувати розвиток наявного персоналу, його професійне навчання, кроскваліфікацію, адаптацію, підтримку та утримання.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств гірничо-металургійного комплексу та пов'язаних із ним збутових структур, діяльність яких залежить від стабільності бізнес-процесів, якості клієнтського сервісу, ефективності логістики та професійної підготовки працівників. ТОВ «Метінвест СМЦ» є важливою збутовою ланкою Групи Метінвест і функціонує як мережа сервісних металоцентрів, що забезпечують постачання металопродукції, її порізки, комплектацію замовлень, логістику та сервісне супроводження клієнтів. У цих умовах ефективна система розвитку персоналу є одним із чинників організаційної стійкості підприємства, оскільки дозволяє підвищувати професійну компетентність працівників, скорочувати період адаптації новачків, знижувати кадрові ризики та забезпечувати безперервність діяльності.

Водночас сучасна система розвитку персоналу має відповідати новим викликам. Традиційні форми навчання та оцінювання працівників уже не завжди забезпечують потрібну швидкість оновлення компетентностей, особливо для підприємств із розгалуженою регіональною мережею. Тому зростає потреба у цифровізації HR-

процесів, впровадженні дистанційного навчання, мікронавчання, LMS-платформ, формалізованого наставництва, індивідуальних планів розвитку та системної соціально-психологічної підтримки персоналу. Саме це зумовлює актуальність дослідження, присвяченого удосконаленню системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ».

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, професійного навчання, розвитку людського капіталу, формування кадрового резерву та оцінювання працівників досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили О.А. Грішнова, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Л.В. Балабанова, В.М. Гриньова, В.Я. Брич, Г.Т. Завіновська, А.В. Калина, О.Є. Кузьмін та інші дослідники. У їхніх працях розкриваються питання сутності персоналу як стратегічного ресурсу підприємства, формування системи професійного навчання, оцінювання, мотивації та кар'єрного розвитку.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із цифровізацією HR-процесів, електронним навчанням, використанням інформаційних платформ для управління розвитком персоналу та впровадженні сучасних інструментів оцінювання компетентностей. В умовах воєнного стану особливої уваги набули дослідження, присвячені адаптації систем управління персоналом до кризових умов, психологічній підтримці працівників, реінтеграції ветеранів, кроскваліфікації та забезпеченню кадрової стійкості підприємств. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції системи розвитку персоналу з бізнес-цілями підприємства, цифровізації навчання у компаніях із розгалуженою регіональною структурою, а також поєднання професійного розвитку з соціально-психологічною

підтримкою працівників в умовах тривалої невизначеності. Це визначило вибір теми, мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» з урахуванням викликів воєнного стану, кадрового дефіциту та потреби у цифровізації HR-процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

1. Узагальнити теоретико-методичні підходи до розвитку персоналу підприємства.
2. Визначити сучасні методи професійного навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку персоналу.
3. Охарактеризувати особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану.
4. Проаналізувати діяльність, кадровий склад і чинну систему розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ».
5. Виявити ключові проблеми та виклики у системі розвитку персоналу підприємства.
6. Розробити й обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ».

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-методичні та практичні засади удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест

СМЦ» в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та цифрової трансформації HR-процесів.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності розвитку персоналу та систематизації підходів до його організації. Метод аналізу і синтезу використано для дослідження складових системи розвитку персоналу, зокрема професійного навчання, оцінювання та кар'єрного зростання. Порівняльний метод застосовано для характеристики сучасних методів навчання персоналу та визначення їх переваг і обмежень. Економіко-статистичні методи використано для аналізу кадрового складу, динаміки чисельності персоналу та плинності кадрів. SWOT-аналіз застосовано для узагальнення сильних і слабких сторін системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ», а також зовнішніх можливостей і загроз. Графічний і табличний методи використано для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних авторів з питань управління персоналом, розвитку людського капіталу, професійного навчання та HR-менеджменту; нормативно-правові акти України з питань праці та зайнятості; матеріали періодичних видань; офіційні інформаційні ресурси Групи Метінвест і ТОВ «Метінвест СМЦ»; внутрішня та фінансова звітність підприємства за 2021–2025 роки; результати анкетування персоналу; аналітичні матеріали щодо функціонування ринку праці та управління персоналом в умовах воєнного стану.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до розвитку персоналу підприємства та конкретизації складових системи розвитку персоналу з урахуванням

сучасних викликів, пов'язаних із кадровим дефіцитом, воєнним станом і цифровізацією HR-процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Метінвест СМЦ» для підвищення ефективності професійного навчання, формалізації наставництва, впровадження цифрових інструментів розвитку персоналу, посилення соціально-психологічної підтримки працівників і зниження кадрових ризиків. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути корисними також для інших підприємств із розгалуженою регіональною мережею, які функціонують в умовах кадрового дефіциту та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження. Публікації за темою кваліфікаційної роботи відсутні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 65 сторінок. Робота містить 10 таблиць. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення розвитку персоналу

У сучасному конкурентному середовищі, коли технології, обладнання та бізнес-моделі можуть бути відносно швидко скопійовані конкурентами, одним із найбільш складних для відтворення ресурсів підприємства залишаються люди, їхні знання, досвід, професійні навички, цінності та здатність до адаптації. Саме тому управління персоналом у сучасній організації дедалі частіше розглядається не як сукупність адміністративних процедур, а як стратегічна функція, пов'язана з формуванням людського капіталу та довгострокових конкурентних переваг [12, с. 18–20; 13, с. 34].

Для глибокого розуміння сутності розвитку персоналу необхідно чітко визначити базові категорії. Персонал – це сукупність працівників підприємства, які володіють необхідними професійними навичками, досвідом і виконують визначені трудові функції [11, с. 15]. Людські ресурси – ширше управлінське поняття, яке акцентує увагу не лише на чисельності працівників, а й на їхньому потенціалі, здатності до розвитку, участі в досягненні цілей підприємства та створенні доданої вартості [13, с. 34]. Людський капітал відображає сукупність знань, компетентностей, професійного досвіду, здібностей і мотивації працівників, які мають економічну цінність і можуть забезпечувати підприємству додаткові результати [12, с. 18–20].

Розвиток персоналу доцільно визначати як безперервний, цілеспрямований і системний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою підвищення їхньої професійної компетентності, адаптивності, результативності праці та здатності брати участь у реалізації поточних і стратегічних завдань підприємства [12, с. 3–6]. На відміну від навчання, яке здебільшого орієнтоване на набуття

конкретних знань і навичок для виконання поточних посадових обов'язків, розвиток персоналу охоплює ширше коло управлінських дій: професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, наставництво, оцінювання, формування кадрового резерву, планування кар'єри та створення умов для професійної самореалізації працівників [14, с. 134–136; 22, с. 112–115].

Розвиток персоналу слід розглядати не лише як функціональний напрям роботи HR-служби, а як складову загальної системи управління підприємством. Якщо навчальні заходи організуються ізольовано від стратегії підприємства, вони часто набувають формального характеру і не забезпечують очікуваного впливу на бізнес-результати. Натомість стратегічно орієнтована система розвитку персоналу має відповідати на конкретні управлінські питання: які компетентності потрібні підприємству для досягнення його цілей; яких компетентностей бракує працівникам; які категорії персоналу є критичними для безперервності бізнес-процесів; які працівники мають потенціал до професійного або управлінського зростання; які методи навчання є найбільш доцільними з урахуванням ресурсів підприємства [11, с. 15–22; 14, с. 134–150].

З теоретичної точки зору розвиток персоналу можна розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах: індивідуальній, організаційній та соціально-економічній. На індивідуальному рівні він означає розширення знань, умінь, навичок, професійного досвіду та особистісних якостей працівника. Для працівника це створює можливості професійного зростання, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та посилення впевненості у власних можливостях. На організаційному рівні розвиток персоналу забезпечує формування кадрового потенціалу підприємства, підвищення якості виконання функцій, зменшення залежності від окремих працівників і підготовку кадрового резерву [16, с. 112–118]. На соціально-економічному рівні розвиток персоналу сприяє підвищенню

якості трудового потенціалу, професійної мобільності населення та адаптивності економіки до структурних змін [12, с. 18–20; 20, с. 34–42].

У науковій літературі розвиток персоналу пов'язується з концепцією безперервного навчання. Її сутність полягає в тому, що професійні знання та навички не можуть залишатися незмінними протягом усієї трудової діяльності працівника, оскільки змінюються технології, ринки, організаційні структури, управлінські підходи та вимоги до якості роботи. У цьому контексті працівник має постійно оновлювати власний професійний інструментарій, а підприємство повинно створювати умови для такого оновлення [17, с. 67–70; 22, с. 120–122].

Основною метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, здатними ефективно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. До основних завдань розвитку персоналу належать: забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам робочих місць; підвищення адаптивності персоналу до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; формування кадрового резерву; розвиток професійних, управлінських і комунікативних компетентностей; підвищення мотивації та лояльності працівників; формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання, відповідальність і співпрацю [12, с. 4–6; 13, с. 78–79].

Розвиток персоналу має безпосередній зв'язок із мотивацією працівників. Якщо працівник бачить можливості професійного зростання, має доступ до навчання, розуміє критерії оцінювання та перспективи кар'єрного просування, його залученість до діяльності підприємства зростає. Навпаки, відсутність прозорої системи розвитку може призводити до зниження лояльності, професійної пасивності, втрати ініціативності та зростання плинності кадрів. Тому розвиток персоналу слід розглядати не тільки як інструмент підвищення

кваліфікації, а й як важливий чинник мотивації, утримання та формування організаційної прихильності працівників [11, с. 15–22; 19, с. 80–92].

Для підприємств, що функціонують у сфері збуту, логістики та сервісного обслуговування, розвиток персоналу має особливе значення. У таких організаціях результат діяльності значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів або технологічного оснащення, а й від якості комунікації з клієнтами, швидкості обробки замовлень, точності виконання логістичних операцій, здатності персоналу працювати з інформаційними системами та орієнтуватися в асортименті продукції. Тому розвиток персоналу має охоплювати як професійно-технічні компетентності, так і *soft skills*: комунікацію, клієнтоорієнтованість, стресостійкість, командну взаємодію, здатність до самонавчання та прийняття рішень у нестандартних ситуаціях [13, с. 85–87; 23, с. 140–152].

Таким чином, економічна сутність розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому формуванні, оновленні та нарощуванні людського капіталу підприємства. Його значення проявляється у підвищенні продуктивності праці, якості управлінських і виробничо-збутових процесів, здатності підприємства до адаптації, зменшенні кадрових ризиків і створенні умов для довгострокової конкурентоспроможності. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» це особливо актуально, оскільки підприємство функціонує в умовах кадрового дефіциту, воєнного стану та потреби у швидкій цифровій трансформації HR-процесів.

1.2 Структура та функціональні компоненти системи розвитку персоналу

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також для

задоволення потреб працівників, пов'язаних із професійною підготовкою, самореалізацією та кар'єрою [12, с. 3–6]. Вона має розглядатися як цілісний організаційно-управлінський механізм, у межах якого поєднуються стратегічні цілі підприємства, кадрова політика, оцінювання персоналу, навчальні програми, інструменти мотивації, кар'єрне планування та контроль результативності.

Ефективність системи розвитку персоналу залежить не лише від наявності окремих навчальних заходів, а від того, наскільки ці заходи пов'язані між собою і відповідають потребам підприємства. Якщо навчання, оцінювання та кар'єрне зростання існують як окремі, незгоджені процедури, система розвитку персоналу втрачає комплексність. Натомість інтегрована модель розвитку персоналу дозволяє визначати потреби у компетентностях, формувати індивідуальні траєкторії розвитку, оцінювати результати навчання та пов'язувати їх із кар'єрними рішеннями [13, с. 85–87; 14, с. 134–150].

У структурі системи розвитку персоналу доцільно виокремлювати три ключові функціональні компоненти: професійне навчання, оцінювання персоналу та кар'єрне зростання. Професійне навчання забезпечує набуття працівниками нових знань, умінь і навичок; оцінювання дозволяє визначити відповідність якісних характеристик працівників вимогам посади; кар'єрне зростання формує мотиваційну основу розвитку та забезпечує професійне просування працівника [13, с. 85–87].

Професійне навчання включає підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. Підготовка кадрів спрямована на навчання осіб, які не мають необхідної професії або кваліфікації. Підвищення кваліфікації передбачає поглиблення, розширення та оновлення знань і навичок відповідно до змін у виробництві, технологіях або організації праці. Перепідготовка кадрів орієнтована на здобуття нової професії

або спеціальності, що особливо важливо в умовах структурних змін на ринку праці [12, с. 6; 22, с. 112–115].

Першим важливим елементом системи розвитку персоналу є діагностика потреб у навчанні. Вона передбачає виявлення розриву між наявним рівнем компетентностей працівників і тим рівнем, який необхідний для ефективного виконання поточних або перспективних завдань. Такий розрив може виникати через зміну посадових обов'язків, впровадження нових технологій, зміну організаційної структури, розширення функціоналу працівника або появу нових вимог з боку клієнтів і партнерів [14, с. 134–136].

Діагностика потреб у навчанні має проводитися не формально, а на основі аналізу результатів роботи, оцінювання персоналу, звернень керівників підрозділів, стратегічних планів підприємства, результатів опитування працівників та аналізу типових помилок у бізнес-процесах. Для підприємства це дозволяє уникати неефективних витрат на навчання, яке не має практичного значення, і спрямовувати ресурси на ті компетентності, які справді впливають на результативність роботи [13, с. 85–87; 17, с. 67–70].

Другим елементом є планування розвитку персоналу. Воно включає визначення цілей навчання, вибір цільових груп, формування програм розвитку, визначення термінів, ресурсів, відповідальних осіб і критеріїв оцінювання. Планування розвитку персоналу має здійснюватися на кількох рівнях: загальноорганізаційному, підрозділовому та індивідуальному. На загальноорганізаційному рівні визначаються пріоритети розвитку персоналу відповідно до стратегії підприємства. На рівні підрозділів конкретизуються потреби окремих функціональних напрямів. На індивідуальному рівні формуються персональні траєкторії розвитку працівників [14, с. 140–150].

Важливим інструментом планування розвитку персоналу є модель компетентностей. Вона дозволяє описати сукупність знань, навичок,

поведінкових характеристик і професійних якостей, необхідних для ефективного виконання певної роботи. Для управлінських посад така модель може включати лідерство, стратегічне мислення, організацію командної роботи, прийняття рішень, управління змінами та комунікацію. Для фахівців із продажу важливими є знання продукту, навички ведення переговорів, клієнтоорієнтованість, робота з CRM-системами, аналітичне мислення та відповідальність за результат. Для складських працівників ключовими є дотримання стандартів безпеки, точність виконання операцій, навички роботи з обладнанням, дисциплінованість і здатність до взаємодії в команді [13, с. 85–87; 23, с. 160–175].

Оцінювання персоналу є центральним елементом системи розвитку, оскільки саме воно дозволяє визначити, наскільки працівник відповідає вимогам посади та які напрями розвитку для нього є пріоритетними. У сучасному управлінні персоналом оцінювання не повинно зводитися лише до контролю або виявлення недоліків у роботі. Його доцільно розглядати як інструмент зворотного зв'язку, професійного розвитку та формування кадрових рішень [14, с. 134–136].

До найбільш поширених методів оцінювання належать атестація, управління за цілями (MBO), метод «360 градусів», ассесмент-центр і тестування. Атестація дає змогу періодично оцінювати відповідність працівника займаній посаді. Управління за цілями орієнтує оцінювання на досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Метод «360 градусів» дозволяє отримати комплексну оцінку працівника з боку керівника, колег, підлеглих і самого працівника. Ассесмент-центр використовується для поглибленої оцінки компетентностей, потенціалу і поведінки працівника в змодельованих ситуаціях [14, с. 140–150].

Результати оцінювання можуть використовуватися для планування навчання, формування кадрового резерву, перегляду посадових обов'язків, визначення потреб у наставництві, прийняття

рішень щодо кар'єрного просування або ротації працівників. Саме тому оцінювання має бути прозорим, регулярним, зрозумілим для працівників і пов'язаним із системою розвитку персоналу, а не функціонувати як самостійна адміністративна процедура [13, с. 85–87; 14, с. 134–150].

Третім функціональним компонентом системи розвитку персоналу є кар'єрне зростання. Воно виконує не лише кадрову, а й мотиваційну функцію. Працівник, який розуміє можливі напрями свого професійного просування, критерії переходу на вищу посаду або умови розширення функціоналу, має більше підстав пов'язувати власне майбутнє з підприємством. Кар'єрне зростання може бути вертикальним, коли працівник переходить на вищий посадовий рівень, або горизонтальним, коли він розширює професійні функції, опановує суміжні напрями діяльності чи переходить до іншого підрозділу без формального підвищення [15, с. 60–78].

У сучасних умовах горизонтальна кар'єра набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати більш гнучкий кадровий потенціал і знижувати ризики дефіциту персоналу. Для підприємств, які працюють у складному середовищі, горизонтальний розвиток може бути не менш цінним, ніж вертикальне просування, адже він дає змогу підвищити взаємозамінність працівників і забезпечити кращу координацію між підрозділами [15, с. 79–95].

Важливим елементом кар'єрного розвитку є кадровий резерв. Його формування дає змогу підприємству завчасно готувати працівників до заміщення ключових посад, забезпечувати управлінську наступність і зменшувати залежність від зовнішнього ринку праці. Кадровий резерв має формуватися на основі прозорих критеріїв: результатів роботи, рівня компетентностей, потенціалу до розвитку, мотивації працівника та готовності брати на себе більшу відповідальність [16, с. 112–118].

Таким чином, структура системи розвитку персоналу має включати не лише навчання, оцінювання та кар'єрне зростання, а й механізми

діагностики потреб, планування, формалізації компетентностей, наставництва, мотивації та контролю результатів. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» такий підхід є особливо важливим, оскільки підприємство має розгалужену регіональну мережу, різні категорії персоналу та потребу в швидкій адаптації працівників до змін. Саме тому система розвитку персоналу має бути стандартизованою на рівні загальних принципів, але водночас достатньо гнучкою для врахування специфіки окремих підрозділів і посад.

1.3 Класифікація та характеристика сучасних методів професійного навчання і підвищення кваліфікації

Сучасна теорія та практика управління персоналом напрацювали значну кількість методів професійного навчання. Найбільш поширеною є класифікація за місцем проведення: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем [12, с. 9; 22, с. 120–122]. Водночас для більш глибокого аналізу методи навчання доцільно розглядати також за цілями, форматом, тривалістю, рівнем індивідуалізації та очікуваними результатами.

За цілями навчання можна виокремити адаптаційне навчання, професійно-технічне навчання, управлінський розвиток, розвиток soft skills, навчання з охорони праці та безпеки, цифрове навчання, а також навчання, спрямоване на підготовку кадрового резерву. Кожен із цих напрямів має власну логіку організації. Наприклад, адаптаційне навчання має бути коротким, практичним і тісно пов'язаним із робочим місцем, тоді як управлінський розвиток потребує більш тривалих програм, кейсових завдань, наставництва та оцінювання управлінського потенціалу [17, с. 67–70; 22, с. 120–125].

Навчання на робочому місці залишається одним із найбільш поширених і практично значущих методів розвитку персоналу. Його перевага полягає в тому, що працівник навчається безпосередньо в

реальному виробничому або управлінському середовищі, де знання одразу пов'язуються з конкретними завданнями. До цієї групи належать інструктаж, наставництво, стажування, ротація, учнівство, виконання завдань під контролем досвідченого працівника, участь у робочих групах і проектах [14, с. 134–136; 22, с. 120–125].

Інструктаж є найбільш оперативним методом навчання, який передбачає пояснення правил, процедур і прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Його перевагами є низька вартість, швидкість організації та безпосередній зв'язок із поточними трудовими функціями. Водночас інструктаж має обмеження, оскільки часто забезпечує лише базове засвоєння необхідної інформації і не завжди формує глибоке розуміння виробничого або управлінського процесу [12, с. 9].

Наставництво має особливе значення в системі професійного навчання, оскільки воно забезпечує не лише передачу знань, а й соціальну адаптацію нового працівника до колективу та корпоративної культури. На відміну від разового інструктажу, наставництво є тривалішим процесом, у межах якого досвідчений працівник допомагає новачкові засвоїти неформальні правила роботи, уникнути типових помилок, зрозуміти очікування керівництва та швидше досягти необхідного рівня результативності [21, с. 45–48].

Ефективність наставництва залежить від професійної підготовки наставника, його мотивації, комунікативних навичок і готовності системно передавати досвід. Тому наставництво не повинно залишатися суто неформальною практикою; воно має бути закріплене у внутрішніх положеннях підприємства, підтримане навчанням наставників і відповідною системою заохочення [21, с. 45–48].

Стажування дозволяє працівнику набути практичного досвіду виконання нових або складніших функцій під керівництвом досвідченого фахівця. Цей метод доцільний для молодих спеціалістів, працівників, які

переходять на нову посаду, а також для осіб, які потребують поглиблення практичних навичок. Ротація персоналу, своєю чергою, полягає у тимчасовому або постійному переміщенні працівника між посадами, функціями або підрозділами з метою розширення професійного досвіду [22, с. 125].

Ротація дозволяє працівникам краще розуміти взаємозв'язки між різними бізнес-процесами, формує системне бачення діяльності підприємства та знижує ризики залежності організації від вузьких спеціалістів. Для підприємств із розгалуженою мережею ротація може також використовуватися як інструмент поширення успішних практик між регіональними підрозділами [15, с. 79–95; 16, с. 112–118].

Навчання поза робочим місцем доцільне тоді, коли необхідно сформулювати нові знання, розвинути управлінські або комунікативні навички, опрацювати типові ситуації без ризику для реального бізнес-процесу. До цієї групи належать лекції, семінари, тренінги, ділові ігри, кейс-методи, коучинг, бізнес-симуляції та програми управлінського розвитку. Перевага цих методів полягає в можливості систематизувати знання, створити навчальне середовище, використати активні методи взаємодії та забезпечити зворотний зв'язок [17, с. 67–70; 22, с. 120–122].

Тренінги є активною формою навчання, яка поєднує теоретичні блоки, практичні вправи, групову роботу, моделювання ситуацій і зворотний зв'язок. Вони є особливо ефективними для розвитку комунікативних навичок, управлінських компетентностей, продажів, командної взаємодії та роботи з клієнтами. Коучинг, на відміну від тренінгу, має більш індивідуалізований характер і спрямований на розкриття потенціалу працівника через постановку запитань, осмислення досвіду та пошук власних рішень [17, с. 80–83].

Окремої уваги потребують цифрові методи навчання персоналу. E-learning дозволяє організувати навчання незалежно від місця

перебування працівника, забезпечувати доступ до матеріалів у зручний час, автоматизувати тестування та зберігати історію навчання. LMS-платформи створюють можливість системного управління навчальним процесом: розміщення курсів, призначення навчальних програм різним категоріям працівників, контролю строків проходження, фіксації результатів тестування та формування звітності [4].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика методів професійного навчання

Метод	Переваги	Недоліки	Найкраще застосування
Інструктаж	Низька вартість, оперативність	Поверхнєве засвоєння	Прості операції, техніка безпеки
Наставництво	Передача досвіду, індивідуальний підхід	Залежність від наставника	Складні професії, адаптація
Стажування	Практичні навички в реальних умовах	Тривалість, відволікання від роботи	Підвищення кваліфікації
Тренінги	Висока ефективність, активність	Висока вартість	Розвиток soft skills, продажі
E-learning	Доступність, гнучкість, низька вартість	Відсутність живого спілкування	Теоретичне навчання, тестування
Коучинг	Індивідуальний підхід, розкриття потенціалу	Висока вартість	Розвиток керівників

Джерело: складено автором на основі [12, с. 9–11; 17, с. 67–83; 21, с. 45–48; 22, с. 120–125].

Офіційна документація Moodle засвідчує, що ця система підтримує розміщення навчальних матеріалів, тестування, форуми, відстеження активності користувачів і формування навчальної аналітики [4]. Для підприємств із територіально розподіленою структурою такі інструменти є особливо корисними, оскільки дозволяють стандартизувати навчання без постійної організації очних заходів.

Мікронавчання є одним із сучасних форматів цифрового розвитку персоналу. Його сутність полягає у поданні навчального матеріалу невеликими змістовими блоками, які працівник може швидко опанувати без відриву від роботи. Це можуть бути короткі відео, інструкції, картки знань, чек-листи, короткі тести або інтерактивні завдання. Перевага мікронавчання полягає в тому, що воно відповідає сучасному темпу роботи та дозволяє підтримувати постійне оновлення знань без значного навантаження на працівника [17, с. 67–70; 35, с. 12–24].

Використання гейміфікації в навчанні персоналу дозволяє підвищити залученість працівників до проходження навчальних програм. Гейміфікація передбачає застосування елементів гри у неігровому середовищі: балів, рейтингів, бейджів, рівнів, змагань між командами, символічних винагород. Її доцільність полягає не в перетворенні навчання на розвагу, а в посиленні мотивації працівників, створенні відчуття прогресу та формуванні позитивного ставлення до навчання [17, с. 80–83].

Для оцінювання ефективності навчання доцільно застосовувати багаторівневий підхід. Найпростішим рівнем є оцінка реакції учасників, тобто їхнього ставлення до навчання. Другий рівень передбачає перевірку засвоєних знань і навичок. Третій рівень пов'язаний з оцінкою змін у поведінці працівника на робочому місці. Четвертий рівень передбачає аналіз впливу навчання на бізнес-результати: продуктивність, якість роботи, зниження кількості помилок, скорочення

строків адаптації, підвищення продажів або покращення клієнтського сервісу [14, с. 140–150; 17, с. 67–70].

Таким чином, сучасна система професійного навчання має бути багатокомпонентною. Вона повинна поєднувати навчання на робочому місці, наставництво, стажування, ротацію, тренінги, цифрові курси, мікронавчання та системне оцінювання результатів. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» це має особливе значення, оскільки підприємство працює в умовах територіальної розгалуженості, кадрового дефіциту та потреби у швидкому оновленні компетентностей персоналу. Саме тому найбільш доцільним є комбінований підхід, який дозволяє поєднати практичність, доступність, стандартизацію і гнучкість навчального процесу.

1.4 Особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану в Україні

Повномасштабна військова агресія проти України докорінно змінила умови функціонування підприємств. Система управління персоналом опинилася перед безпрецедентними викликами, що впливають на всі її складові: добір персоналу, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання, утримання працівників і соціально-психологічну підтримку. Як зазначає А.М. Колот, соціально-трудова сфера України в умовах війни зазнала суттєвих деформацій, що потребують трансформації підходів до управління персоналом і розвитку трудового потенціалу [20, с. 34–42].

Якщо у відносно стабільних умовах розвиток персоналу переважно пов'язувався з підвищенням конкурентоспроможності, кар'єрним просуванням, інноваційністю та довгостроковим нарощуванням людського капіталу, то в умовах війни на перший план

виходять безперервність бізнес-процесів, швидка адаптація працівників, взаємозамінність, психологічна стійкість, збереження кадрового ядра та здатність підприємства працювати в умовах постійної невизначеності [20, с. 34–42; 35, с. 8–24].

Одним із найбільш суттєвих викликів є кадровий дефіцит. Він формується під впливом мобілізації, міграції населення, релокації бізнесу, зміни структури зайнятості, зростання конкуренції за кваліфікованих працівників і фізичної неможливості частини персоналу продовжувати роботу на попередніх умовах. За таких обставин підприємства змушені переглядати підходи до формування кадрового потенціалу. Якщо раніше значну частину потреб можна було закривати за рахунок зовнішнього найму, то в умовах дефіциту робочої сили зростає значення внутрішнього розвитку працівників, перепідготовки, наставництва, підготовки дублерів і кроскваліфікації [20, с. 34–42].

Кроскваліфікація стає одним із ключових інструментів забезпечення кадрової стійкості. Її сутність полягає в тому, що працівники опановують суміжні функції та можуть тимчасово або постійно виконувати ширший перелік завдань. Це дозволяє підприємству зменшити ризики зупинки окремих процесів через відсутність конкретного працівника, підвищити гнучкість використання персоналу та забезпечити оперативне реагування на непередбачувані ситуації [14, с. 134–150; 20, с. 34–42].

У контексті підприємств збутової та логістичної сфери кроскваліфікація може передбачати, наприклад, навчання менеджерів з продажу базовим складським операціям, а складських працівників – елементарним навичкам роботи з клієнтськими заявками або інформаційними системами. Такий підхід сприяє не лише безперервності бізнес-процесів, а й кращому розумінню працівниками діяльності підприємства загалом.

Другим важливим викликом є психологічне виснаження персоналу. Тривала війна, загроза обстрілів, втрати, невизначеність майбутнього, фінансові ризики, вимушене переміщення та поєднання робочого навантаження з особистими кризами впливають на емоційний стан працівників. Це може проявлятися у зниженні концентрації, погіршенні комунікації, конфліктах у колективі, емоційному вигоранні, зменшенні продуктивності та зростанні плинності кадрів. Тому сучасна система розвитку персоналу в умовах воєнного стану має включати не тільки професійне навчання, а й елементи психологічної підтримки, навчання стресостійкості, підготовку керівників до роботи з командами в кризових умовах [20, с. 34–42; 34, с. 18–32].

Особливе значення має роль керівника середньої ланки. В умовах воєнного стану саме безпосередній керівник часто першим бачить зміни у поведінці працівників, зниження результативності, ознаки перевтоми або конфліктності. Тому керівники мають володіти не лише управлінськими, а й базовими комунікативними та кризовими компетентностями: умінням підтримувати команду, розподіляти навантаження, організовувати роботу в умовах нестабільності, надавати коректний зворотний зв'язок, розпізнавати ознаки вигорання та скеровувати працівника до професійної допомоги у разі потреби [13, с. 85–87; 20, с. 34–42].

Окремим напрямом управління розвитком персоналу в умовах війни є реінтеграція ветеранів. Повернення працівників після військової служби потребує продуманої системи адаптації, яка має враховувати як професійні, так і соціально-психологічні аспекти. Частина ветеранів може повернутися до попередніх посад, частина потребуватиме перенавчання через зміну стану здоров'я або професійних можливостей. Крім того, важливою є підготовка колективу до взаємодії

з ветеранами, оскільки нерозуміння їхнього досвіду або некоректна комунікація можуть створювати напруження [34, с. 8–32].

Ще одним наслідком кадрового дефіциту є активніше залучення жінок до професій і функцій, які раніше традиційно вважалися переважно чоловічими. Для підприємств це створює як можливості, так і управлінські завдання. З одного боку, розширення кадрової бази дозволяє частково компенсувати дефіцит персоналу. З іншого боку, воно потребує спеціально організованої адаптації, навчання, перегляду умов праці, забезпечення безпеки, подолання стереотипів у колективах і формування недискримінаційного робочого середовища [20, с. 34–42].

Цифровізація навчання в умовах воєнного стану також набуває нового значення. Дистанційні формати дозволяють підтримувати навчальний процес навіть тоді, коли проведення очних занять є складним або небезпечним. LMS-платформи, відеоінструкції, вебінари, електронні тести та мікронавчання дають змогу забезпечити доступність навчання для працівників різних регіонів, швидко оновлювати навчальні матеріали та контролювати результати засвоєння знань [4; 35, с. 12–24].

Таблиця 1.2 – Трансформація системи розвитку персоналу в умовах воєнного стану

Аспект	Мирний час	Воєнний стан
Головна мета	Конкурентоспроможність, інновації	Безперервність бізнесу, виживання
Пріоритети	Професійне зростання, кар'єра	Кроскваліфікація, психологічна підтримка
Методи навчання	Поєднання очного та дистанційного	Переважно дистанційне, мікронавчання
Роль HR-відділу	Партнер бізнесу	Антикризовий штаб, центр підтримки

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 22].

Управління розвитком персоналу в умовах війни також потребує переосмислення критеріїв ефективності навчання. Якщо у стабільних умовах акцент часто робиться на довгостроковому кар'єрному розвитку та підвищенні професійної майстерності, то в умовах воєнного стану додаткового значення набувають швидкість підготовки, практичність навчання, можливість негайного застосування знань, вплив на безперервність роботи та здатність працівників виконувати суміжні функції. Відповідно, навчальні програми мають бути коротшими, більш прикладними, гнучкими та орієнтованими на конкретні критичні компетентності [20, с. 34–42; 35, с. 8–24].

Отже, особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану полягають у зміщенні акцентів від переважно планового професійного зростання до забезпечення кадрової стійкості, адаптивності та безперервності діяльності підприємства. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» це означає необхідність поєднання професійного навчання, цифрових інструментів, наставництва, кроскваліфікації, підтримки ветеранів, адаптації нових категорій працівників і системної соціально-психологічної підтримки. Саме така модель розвитку персоналу дозволяє підприємству зберігати працездатність і організаційну стійкість в умовах високої невизначеності.

Висновки до розділу 1.

У розділі I розглянуто теоретичні основи розвитку персоналу підприємства та визначено його значення в системі сучасного управління. Встановлено, що розвиток персоналу є комплексним управлінським процесом, який не обмежується професійним навчанням, а охоплює підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, оцінювання працівників, планування кар'єрного зростання та створення умов для розкриття їхнього професійного потенціалу.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що ефективна система розвитку персоналу має включати три взаємопов'язані складові: навчання, оцінювання та кар'єрне зростання. Саме їх поєднання забезпечує не лише підвищення рівня професійної підготовки працівників, а й формування їхньої мотивації до саморозвитку, адаптації до змін і досягнення цілей підприємства. Розглянуті методи професійного навчання свідчать, що найбільш результативним є комбінований підхід, який поєднує навчання на робочому місці, наставництво, стажування, тренінги, дистанційні формати та цифрові інструменти.

Окрему увагу приділено особливостям розвитку персоналу в умовах воєнного стану. Визначено, що за сучасних умов система розвитку персоналу має бути більш гнучкою, практично орієнтованою та здатною швидко реагувати на кадровий дефіцит, мобілізаційні процеси, психологічне виснаження працівників, необхідність реінтеграції ветеранів і потребу в кроскваліфікації персоналу. Отже, розвиток персоналу в умовах невизначеності набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на стійкість підприємства, безперервність бізнес-процесів і здатність організації зберігати конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СМЦ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест СМЦ»

ТОВ «Метінвест СМЦ» (Сервісний металоцентр) є ключовою збутовою ланкою Міжнародної групи компаній Метінвест – одного з найпотужніших гірничо-металургійних холдингів України. Група Метінвест об'єднує видобувні підприємства (Криворізький залізорудний комбінат, Північний, Інгuleцький та Центральний ГЗК), металургійні комбінати (Запоріжсталь, Каметсталь) та розгалужену збутову мережу, що дозволяє реалізовувати продукцію безпосередньо кінцевим споживачам [1; 3]. За даними рейтингу Forbes Ukraine за 2024 рік, Метінвест посідає перше місце серед найбільших компаній України з вииторгом 270,5 млрд грн у 2023 році. Попри втрату частини активів через війну (ММК імені Ілліча, «Азовсталь» у Маріуполі, Авдіївський коксохімічний завод), Групі вдалося зберегти ключові виробничі потужності в Запоріжжі, Кам'янському, Кривому Розі та переорієнтувати логістичні потоки на експорт через західний кордон і морські порти Великої Одеси [6; 7].

ТОВ «Метінвест СМЦ» забезпечує повний спектр послуг з постачання металопродукції: реалізація арматури, катанки, сортового та фасонного прокату, листового прокату, труб різного призначення; надання послуг з порізки металопрокату в розмір; формування складних замовлень; логістичні послуги; складське зберігання. Географія присутності компанії охоплює 13 складських комплексів у Києві, Дніпрі, Харкові, Львові, Одесі, Запоріжжі, Кривому Розі, Миколаєві, Вінниці, Черкасах, Полтаві, Сумах та Чернігові. В умовах воєнного стану центр ваги складської логістики змістився на захід – у Львівську, Закарпатську,

Волинську та Івано-Франківську області, де спостерігається будівельний бум, зумовлений релокацією бізнесу [3; 7].

Організаційна структура ТОВ «Метінвест СМЦ» побудована за децентралізованим регіональним принципом. В рамках масштабної трансформації управління, яку Група Метінвест розпочала у 2025 році, відбулося делегування повноважень і передача більшої відповідальності командам на місцях. Як зазначає Тетяна Петрук, директорка зі сталого розвитку та взаємодії з персоналом Групи: «Ми децентралізували частину функцій та почали планувати не на п'ять років, як раніше, а на рік, а часто й на кілька місяців. В умовах постійної невизначеності на перший план вийшли гнучкість, довіра й швидкість ухвалення рішень» [5; 6].

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники Групи Метінвест (2021-2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн USD	18 005	8 288	7 397	7 666	7 242
Скоригований EBITDA, млн USD	7 044	1 873	861	1 009	765
Рентабельність EBITDA, %	39%	23%	12%	12%	11%
Виробництво сталі, тис. тонн	9 533	2 918	2 025	2 099	2 018
Чисельність персоналу, тис. осіб	111	~65	~60	~58	~55

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 7]

Як видно з таблиці 2.1, війна призвела до значного падіння виробничих показників у 2022 році, однак починаючи з 2023 року спостерігається поступова стабілізація. Водночас чисельність персоналу продовжує скорочуватися через мобілізацію, міграцію та загальний кадровий дефіцит на ринку праці.

2.2. Аналіз кадрового складу та системи управління персоналом

Ситуація з персоналом у ТОВ «Метінвест СМЦ» є відображенням загальноукраїнських тенденцій, але має свою специфіку через масштаби діяльності та розташування підприємств у різних регіонах країни. За словами Тетяни Петрук, до повномасштабної війни в Групі Метінвест працювали майже 111 тис. людей. Після втрати активів залишилося понад 50 тис. працівників, з яких майже 10 тис. пройшли через Збройні Сили України. Зараз в армії служать понад 8 тис. співробітників, а близько тисячі людей уже повернулися з війни й стали до роботи в компанії [7].

Ключовою проблемою для підприємства є кадровий дефіцит. На промислових підприємствах Метінвесту на початку 2025 року було відкрито близько 4 тис. вакансій. Як зазначає Тетяна Петрук: «Інструменти, якими ми користувалися до війни, в яких ми були впевнені і які давали хороші результати, сьогодні перестали працювати. Тепер ми повинні знаходити нові інструменти, які будуть ефективним в наш час» [2].

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» (2021-2025 рр.)

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2024	2025
Керівники	48	45	48	52	55
Фахівці (менеджери, аналітики, логісти)	135	120	132	148	165
Службовці	38	35	38	42	48
Робітники (склад, порізка, комплектація)	225	210	218	232	252
Інший персонал	32	28	30	35	42
Разом	478	438	466	509	562

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства [3; 7]

Як видно з таблиці 2.2, після падіння чисельності в 2022 році (пов'язаного з початком повномасштабної війни), починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення. Найбільше зростання відбувається серед фахівців та робітників, що пояснюється розширенням мережі металоцентрів та збільшенням обсягів діяльності. За віковою структурою переважають працівники віком 31-40 років (40%), частка молоді до 30 років становить 30%, що є позитивним фактором. За освітнім рівнем половина працівників має вищу освіту, що є високим показником для збутової компанії. Частка жінок становить 40%, причому в умовах кадрового дефіциту компанія активно залучає жінок до професій, які традиційно вважалися «чоловічими» [2; 7].

Таблиця 2.3 – Динаміка плинності кадрів ТОВ «Метінвест СМЦ» (2021-2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Прийнято на роботу, осіб	52	38	52	68	85
Звільнилося, осіб	41	45	44	58	67
із них: за власним бажанням	32	36	34	46	53
у зв'язку з мобілізацією	0	7	8	9	11
Плинність кадрів, %	9,0	12,0	11,2	13,5	14,5

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Плинність кадрів має тенденцію до зростання – з 9,0% у 2021 році до 14,5% у 2025 році. Основною причиною звільнень є власне бажання працівників (близько 80% від загальної кількості), що пов'язано з мобілізаційними процесами, виїздом за кордон, психологічним виснаженням та загальним дефіцитом кадрів на ринку [2; 5]. Попри складну ситуацію, Метінвест зберігає та розвиває систему мотивації персоналу. У травні 2024 року компанія підвищила оклади працівникам виробничих і ремонтних підприємств в Україні в середньому на 15%, а

за окремими дефіцитними професіями підвищення сягнуло 30%. Середня заробітна плата виробничого персоналу зросла майже на 30% проти довоєнного періоду. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» діє система преміювання за КРІ (ключовими показниками ефективності), адаптована до специфіки кожного напрямку діяльності – обсяги продажів, виконання клієнтських заявок, якість обслуговування, дотримання строків доставки. Крім того, за мобілізованими працівниками зберігаються робочі місця, їм надається фінансова допомога (до 500 тис. грн), медична, психологічна та професійна підтримка [7; 8].

2.3. Дослідження існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ»

Метінвест є одним із лідерів серед приватних інвесторів в освіту в Україні. Уже понад 15 років компанія вибудовує сучасну модель освіти, формує резерв кваліфікованих кадрів і готує працівників до викликів, пов'язаних із трансформацією промисловості. Понад 85% навчальних програм реалізуються безпосередньо у виробничому середовищі, що значно підвищує ефективність засвоєння знань [4; 8].

У 2024 році професійне навчання в Групі Метінвест пройшли більш ніж 15,5 тис. працівників, ще 33,1 тис. завершили курси з охорони праці. Додатково підготовку за педагогічним мінімумом пройшли 3,3 тис. осіб. Працівники ТОВ «Метінвест СМЦ» мають доступ до навчальних програм Корпоративного університету Метінвест (оновлена методологія з 2025 року), який створює простір для горизонтального й вертикального кар'єрного зростання з фокусом на управлінські компетенції, цифрові навички та soft skills. Серед ключових програм – «ДНК-менеджмент» для молодших керівників, «Вектор розвитку» для середніх менеджерів, «Академія лідерства» для топ-менеджерів, а також спільні навчальні центри з глобальними технологічними партнерами ABB, Siemens,

Schneider [4; 8]. Війна суттєво змінила підходи до навчання персоналу. Як зазначає Тетяна Петрук: «Ми розуміємо, що на наших підприємствах важливіше зосередитися на критично необхідних в нинішніх умовах навичках, таких як надання першої медичної допомоги, ніж на навчанні ефективним презентаціям». Відбулося скорочення термінів навчання: якщо раніше спеціаліста на посаду підручного сталевара навчали за шість місяців, тепер це потрібно зробити за два. Навчання не має бути загальним, а охоплювати тільки найнеобхідніші навички для конкретної посади. Водночас відбувається переучування інструкторів відповідно до нових вимог [2].

Одним із ключових проєктів ТОВ «Метінвест СМЦ» є програма стажування для молодих спеціалістів, запущена у 2024 році. Конкурсний відбір складався з 50 кандидатів, до участі було відібрано 22 студенти з різних регіонів України. Під час двомісячного стажування учасники працюють в командах регіональних продажів, знайомляться з історією Групи, її діяльністю та основними видами продукції. За результатами стажування 12 учасників отримали запрошення на роботу. Генеральний директор ТОВ «Метінвест СМЦ» Євген Олексієнко охарактеризував програму так: «Стажування в Метінвест-СМЦ пропонує молодим людям фантастичну можливість отримати свій перший практичний досвід у найбільшій мережі металоцентрів. Для нас це можливість знайти талановитих спеціалістів, які зможуть приєднатися до нашої команди в майбутньому» [3].

Особливої уваги заслуговує створення першого в Україні приватного гірничо-металургійного університету «Метінвест Політехніка». Від часу заснування у 2020 році в цей проєкт інвестовано понад 513 млн грн. У 2025 році університет відкрив нову вступну кампанію, яка охоплює 19 бакалаврських, 20 магістерських та 5 аспірантських програм. Навчальні напрями охоплюють металургію, гірництво, комп'ютерні науки, матеріалознавство, автоматизацію,

охорону довкілля, інжиніринг обладнання, зварювання, безпеку праці, бізнес-аналітику тощо. У 2024 році університет уперше випустив 143 магістрів, більшість із яких – співробітники Групи. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» університет є джерелом підготовки фахівців з менеджменту, бізнес-аналітики, логістики, управління ланцюгами поставок та цифрових технологій [4; 7; 8]. Метінвест також приділяє особливу увагу реінтеграції ветеранів. Станом на 2025 рік 26 ветеранів стали студентами Метінвест Політехніки, 20 ветеранів пройшли перепідготовку за новими спеціальностями. У 2023 році на програми підтримки ветеранів компанія спрямувала \$250 тис., а у 2024-му – вже \$550 тис. У 2025 році було створено комплексну екосистему реінтеграції ветеранів з психофізичною реабілітацією, соціальною адаптацією та підготовкою колективів до повернення захисників. Для працівників ТОВ «Метінвест СМЦ», які є ветеранами, діють індивідуальні плани повернення на робоче місце, програми психологічної підтримки, юридичні консультації та програма «Герої поруч» (адаптація колективів, якою охоплено понад 12 600 працівників Групи) [8].

2.4. Виявлення проблем та викликів системи розвитку персоналу в сучасних умовах

Проведений аналіз дозволяє виявити низку проблем у системі розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ», які потребують вирішення.

Перша проблема – недостатня інтеграція системи розвитку персоналу з бізнес-цілями. Як зазначають дослідники, сьогоденний рівень розвитку персоналу не забезпечує належного зростання прибутковості, не сприяє кардинальному підвищенню якості управління, не створює умов для модернізації виробництва та переходу на більш гнучкі моделі управління [2]. Традиційне навчання часто не має чіткого зв'язку з конкретними бізнес-результатами.

Друга проблема – недостатнє використання сучасних цифрових технологій у навчанні. Хоча Група Метінвест демонструє успішні приклади цифровізації HR-процесів (SAP SuccessFactors), для безпосереднього навчання персоналу цифрові інструменти використовуються недостатньо. Відсутня єдина цифрова платформа навчання (LMS), яка б об'єднувала всі навчальні програми та дозволяла працівникам навчатися у зручний час.

Третя проблема – недостатній розвиток системи наставництва. В умовах кадрового дефіциту та необхідності швидкої адаптації нових працівників система наставництва стає критично важливою. Однак наставники не мають додаткової матеріальної мотивації, не проходять спеціального навчання педагогічним навичкам, а сама система має переважно неформальний характер.

Четверта проблема – психологічне виснаження персоналу. Тривала війна, постійна загроза обстрілів, відключення електроенергії, втрати близьких призводять до хронічного стресу, емоційного вигорання, посттравматичних стресових розладів. За даними психологів, понад 70% українців мають ознаки хронічного стресу [7]. Існуючі програми психологічної підтримки потребують розширення та систематизації.

П'ята проблема – недостатня адаптованість навчальних програм до потреб різних категорій персоналу в умовах воєнного стану. Як зазначає Тетяна Петрук, «співробітники коштом компанії здобувають додаткові професії, що дають їм змогу виконувати різні завдання та компенсувати брак персоналу» [7]. Однак цей процес відбувається несистемно, а програми перенавчання (крескваліфікації) потребують більш широкого впровадження.

Шоста проблема – необхідність подальшого розвитку програм для ветеранів та адаптації жінок до нових професій. Хоча компанія досягла значних успіхів у цьому напрямі (програми перепідготовки

ветеранів, психологічна підтримка), потреба в таких програмах зростає. Крім того, потребує посилення адаптація жінок до професій, які традиційно вважалися «чоловічими» (водії, складські робітники, оператори обладнання) [2; 7].

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність Корпоративного університету Метінвест	Недостатня інтеграція навчання з бізнес-цілями
Програма стажування для молодих спеціалістів	Недостатнє використання цифрових технологій
«Метінвест Політехніка» як джерело кадрів	Слабка матеріальна мотивація наставників
Програми перепідготовки ветеранів	Несистемний характер курскваліфікації
Стабільне фінансування навчання	Психологічне виснаження персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження LMS-платформи	Подальша мобілізація працівників
Розширення програм курскваліфікації	Поглиблення кадрового дефіциту
Використання гейміфікації в навчанні	Зростання плинності кадрів
Залучення міжнародних грантів на навчання	Психологічне вигорання працівників
Співпраця з профтехосвітою на місцях	Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Метінвест СМЦ» та його системи розвитку персоналу дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, підприємство є стабільно функціонуючою збутовою компанією з розгалуженою регіональною мережею, яка демонструє поступове відновлення показників після падіння в 2022 році.

По-друге, кадрова ситуація характеризується зростанням плинності (до 14,5% у 2025 році) та гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, що є наслідком війни, мобілізації та міграції. По-третє, система розвитку персоналу має як сильні сторони (Корпоративний університет, Метінвест Політехніка, програма стажування, підтримка ветеранів), так і слабкі (недостатня цифровізація навчання, слабка мотивація наставників, несистемна кроскваліфікація, психологічне виснаження працівників). Виявлені проблеми потребують розробки комплексу заходів з удосконалення системи розвитку персоналу, що буде здійснено в наступному розділі дипломної роботи.

Висновки до розділу 2.

У розділі II проведено аналіз діяльності та системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ». Встановлено, що підприємство є важливою збутовою ланкою Групи Метінвест і функціонує як розгалужена мережа сервісних металоцентрів, ефективність якої значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, якості клієнтського сервісу, організації логістичних процесів та здатності працівників швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз кадрового складу підприємства засвідчив наявність низки викликів, пов'язаних із кадровим дефіцитом, зростанням плинності кадрів, мобілізаційними процесами, міграцією населення та підвищеним психологічним навантаженням на працівників. Виявлено, що плинність персоналу має тенденцію до зростання, що створює додаткові ризики для стабільності роботи підприємства та потребує посилення заходів з адаптації, професійного розвитку, мотивації й утримання працівників.

Дослідження існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» показало, що підприємство має суттєві переваги, зокрема доступ до програм Корпоративного університету Метінвест, можливості співпраці з Метінвест Політехнікою, програми стажування для молодих спеціалістів, підтримку ветеранів і загальну орієнтацію Групи на розвиток людського капіталу. Водночас встановлено, що система розвитку персоналу потребує подальшого удосконалення за такими напрямками, як посилення зв'язку навчання з бізнес-цілями, формалізація наставництва, ширше використання цифрових технологій, систематизація кроскваліфікації та розширення соціально-психологічної підтримки працівників.

За результатами проведеного аналізу визначено, що ключовими проблемами системи розвитку персоналу є недостатня інтеграція навчальних заходів із практичними потребами підприємства, обмежене використання єдиної цифрової платформи навчання, недостатня матеріальна мотивація наставників, несистемний характер перенавчання працівників та зростання ризиків професійного вигорання. Отже, результати аналітичного розділу підтверджують необхідність розроблення комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» в умовах кадрового дефіциту та воєнного стану.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СМЦ»

3.1. Удосконалення організаційних та методичних засад системи розвитку персоналу

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що система розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» має розрізнений характер. Навчання часто проводиться без попереднього чіткого визначення потреб, оцінка ефективності навчання не завжди дає змогу зрозуміти реальний вплив на бізнес-результати. Крім того, за відсутності індивідуальних планів розвитку працівники не завжди бачать перспективу свого професійного зростання, що опосередковано впливає на рівень плинності кадрів. Як зазначалося в розділі 2, близько 80% звільнень відбувається за власним бажанням, і значна частина цих звільнень пов'язана саме з відсутністю перспектив кар'єрного та професійного зростання.

Розробка та впровадження матриць компетенцій. Першим кроком має стати створення матриць компетенцій для ключових посад. Матриця компетенцій – це систематизований опис того, якими знаннями, вміннями, навичками та особистісними якостями повинен володіти працівник на певній посаді. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» пропонується розробити такі матриці для трьох категорій персоналу: менеджери з продажу, складські працівники та керівники середньої ланки. На сьогоднішній день в компанії відсутні чіткі, документально закріплені вимоги до рівня компетенцій, що призводить до суб'єктивізму при оцінюванні та ускладнює планування навчання.

Матриці компетенцій стануть основою для проведення щорічної оцінки персоналу, формування індивідуальних планів розвитку та планування навчальних програм. Розробку матриць доцільно доручити

HR-відділу із залученням безпосередніх керівників відповідних підрозділів.

Таблиця 3.1 – Фрагмент матриці компетенцій для менеджера з продажу ТОВ «Метінвест СМЦ»

Компетенція	Початковий рівень	Середній рівень	Високий рівень
Знання асортименту продукції	Знає основні види продукції	Знає технічні характеристики, марки сталі	Може консультувати щодо заміни матеріалів
Робота в CRM	Введення даних про клієнтів	Формування КП, рахунків, договорів	Аналітика продажів, прогнозування
Ведення переговорів	Переговори за шаблоном	Робота із запереченнями	Укладання складних контрактів
Клієнтоорієнтованість	Ввічливе спілкування	Пропозиція додаткових послуг	Довгострокові партнерські відносини

Джерело: розроблено автором

Впровадження індивідуальних планів розвитку. Наступним кроком є запровадження індивідуальних планів розвитку для працівників. Індивідуальний план розвитку – це документ, який складається для працівника на один рік і визначає конкретні цілі професійного розвитку, заходи для їх досягнення, терміни та критерії оцінки результатів. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» пропонується запровадити ІПР для менеджерів з продажу, керівників середньої ланки та перспективних працівників, включених до кадрового резерву. Індивідуальний план розвитку складається спільно працівником та його безпосереднім керівником на основі результатів щорічної оцінки ефективності. Такий підхід забезпечує «співвласність» працівника у процесі планування свого розвитку, що підвищує його мотивацію до досягнення поставлених цілей. Наприклад, для менеджера з продажу ІПР може містити ціль «підвищити знання про нові види продукції»

(термооброблений прокат)» із заходами у вигляді онлайн-курсу в Корпоративному університеті та консультації з технологом, терміном виконання – перший квартал, критерієм оцінки – успішне складання тесту (більше 85%) та зростання продажів цієї категорії на 15%.

Впровадження ІПР дозволить пов'язати індивідуальний розвиток працівників зі стратегічними цілями підприємства, підвищити мотивацію персоналу та зробити процес навчання більш цілеспрямованим.

Запровадження регулярного моніторингу потреб у навчанні. Замість проведення навчання «на всяк випадок» пропонується запровадити систему регулярного (двічі на рік) виявлення потреб у навчанні. Джерелами інформації мають стати: результати щорічної оцінки ефективності працівників, аналіз помилок та скарг клієнтів, звернення безпосередніх керівників підрозділів, опитування самих працівників, аналіз змін у технологіях та програмному забезпеченні. Результати моніторингу оформлюються у вигляді щорічного плану навчання, який затверджується генеральним директором. Такий підхід дозволить уникнути неефективних витрат та забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Розширення програми стажування. У розділі 2 зазначалося, що ТОВ «Метінвест СМЦ» у 2024 році успішно запустило програму стажування для молодих спеціалістів. Перша хвиля програми показала хороші результати: з 22 стажерів 12 отримали запрошення на роботу. Враховуючи кадровий дефіцит, програму доцільно розширити. Пропонується: збільшити тривалість стажування з 2 до 3-4 місяців; додати нові напрями (логістика, складська справа, аналітика, цифрові технології); залучати не лише студентів вишів, але й учнів професійно-технічних училищ; запровадити систему регулярної оцінки стажерів.

Таблиця 3.2 – Орієнтовний бюджет розширеної програми стажування (на рік)

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
Стипендія стажерів	40 стажерів × 8 000 грн × 4 місяці	1 280 000
Доплата наставникам	20 наставників × 2 000 грн × 4 місяці	160 000
Організаційні витрати	300 грн × 40 стажерів	12 000
Вступні та заключні заходи	2 заходи × 15 000 грн	30 000
Разом		1 482 000

Джерело: розраховано автором

Очікуваний результат – залучення до роботи не менше 20 випускників програми стажування щороку, що дозволить частково компенсувати кадровий дефіцит та омолодити кадровий склад підприємства.

Посилення мотивації наставників. Аналіз показав, що система наставництва у ТОВ «Метінвест СМЦ» має неформальний характер, а наставники не отримують додаткової матеріальної винагороди. Пропонується встановити щомісячну доплату наставникам у розмірі 10% від посадового окладу на період наставництва (перші 3 місяці роботи нового працівника). При середньому окладі наставника 20 000 грн доплата складе 2 000 грн на місяць. Річні витрати на доплати наставникам (приблизно 50 наставників на рік) становитимуть близько 300 000 грн. Крім того, пропонується запровадити нематеріальне заохочення: щорічне нагородження «Кращий наставник року», публікація на дошці пошани.

3.2. Впровадження цифрових технологій та сучасних методів навчання

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що в ТОВ «Метінвест СМЦ» переважають очні форми навчання. Це створює низку проблем. По-перше, працівники з віддалених регіонів (а компанія має 13 металоцентрів по всій Україні) змушені витратити час та кошти на поїздки до місця проведення навчання. По-друге, в умовах воєнного стану, коли частина працівників працює дистанційно, очне навчання стає малодоступним. По-третє, очне навчання є значно дорожчим порівняно з дистанційним. Тому другим напрямом удосконалення є впровадження цифрових технологій навчання.

Впровадження системи дистанційного навчання. Найбільш доцільним для ТОВ «Метінвест СМЦ» є впровадження безкоштовної платформи з відкритим кодом Moodle. Функціональні можливості Moodle включають: розміщення електронних курсів у різних форматах, створення тестів з автоматичною перевіркою, відстеження прогресу навчання кожного працівника, формування звітів, організацію вебінарів, форуми для обговорень, автоматичну сертифікацію.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження LMS Moodle (перший рік)

Стаття витрат	Сума, грн
Хостинг (оренда сервера)	18 000
Доменне ім'я	500
Налаштування системи (фахівець)	35 000
Розробка 15 електронних курсів	225 000
Навчання адміністратора	10 000
Технічна підтримка (перший рік)	24 000
Разом	312 500

Джерело: розраховано автором

Щорічні витрати на підтримку після першого року складуть близько 50-60 тис. грн (хостинг та техпідтримка).

Створення бібліотеки відеоінструкцій. Для складських працівників, які не завжди мають постійний доступ до комп'ютера, пропонується створити бібліотеку коротких (3-7 хвилин) відеоінструкцій. Серед тем: безпечне користування гідравлічним візком, переміщення вантажів, робота з порізальним обладнанням, оформлення прибуття та відвантаження товару, робота з терміналом збору даних, проведення інвентаризації. Відео можна зберігати на планшетах у складських приміщеннях або надавати доступ через QR-коди на робочих місцях. Витрати на створення 20 відеоінструкцій становлять близько 80-100 тис. грн одноразово.

Запровадження мікронавчання. Мікронавчання – це формат коротких (до 5 хвилин) навчальних матеріалів, які працівник може опанувати під час паузи. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» пропонується: створювати щотижневі розсилки з короткими відеоуроками або текстовими картками (наприклад, «5 фактів про новий вид прокату», «ТОП-3 заперечення клієнтів та відповіді на них»); використовувати мобільний додаток для доступу до матеріалів; запровадити короткі щоденні тести (2-3 питання) для закріплення знань. Мікронавчання не потребує значних додаткових витрат, оскільки матеріали можуть створюватися внутрішніми силами.

Використання елементів гейміфікації. Для підвищення мотивації до навчання пропонується запровадити елементи гейміфікації: нарахування балів за проходження курсів та тестів; створення рейтингу працівників за кількістю набраних балів (в розрізі підрозділів); нагородження найактивніших працівників негрошовими призами (додатковий вихідний, подарунковий сертифікат, грамота). Це не потребує додаткових витрат, крім часу на організацію.

3.3. Розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу та адаптаційних програм в умовах воєнного часу

Третій напрям удосконалення зумовлений специфікою воєнного часу, яка була детально проаналізована в розділі 2. Як зазначалося раніше, за даними психологів, понад 70% українців мають ознаки хронічного стресу, а кожен третій потребує професійної психологічної допомоги. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» ця проблема є особливо актуальною, оскільки підприємство працює в різних регіонах України, включаючи ті, що знаходяться поблизу зони активних бойових дій. Крім того, кадровий дефіцит, необхідність адаптації ветеранів та залучення жінок до традиційно «чоловічих» професій створюють додаткові виклики, які потребують системних рішень.

Проблема психологічного виснаження персоналу. Тривала війна, постійна загроза ракетних обстрілів, відключення електроенергії, втрати близьких, вимушене переміщення – всі ці фактори призводять до хронічного стресу, емоційного вигорання та посттравматичних стресових розладів у значної частини працівників. Як засвідчило опитування, проведене в рамках дослідження для цієї роботи, близько 45% працівників ТОВ «Метінвест СМЦ» відзначили зниження працездатності через психологічний стан, а 30% – погіршення відносин у колективі. Ці проблеми безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень плинності кадрів.

Запровадження системного скринінгу психологічного стану працівників. Першим кроком у вирішенні цієї проблеми має стати регулярне виявлення працівників, які потребують психологічної підтримки. Пропонується проводити анонімне опитування працівників раз на квартал за допомогою стандартизованих опитувальників. Найбільш доцільними для використання в корпоративному середовищі є: шкала PSS-10 (Perceived Stress Scale) для вимірювання рівня стресу,

опитувальник для виявлення емоційного вигорання (версія для професійних груп), а також короткий скринінг на наявність ознак ПТСР. Опитування проводиться анонімно через внутрішні електронні канали (електронна пошта, корпоративний портал) або через мобільний додаток. Анонімність є критично важливою умовою, оскільки вона дозволяє отримати більш чесні відповіді та уникнути стигматизації працівників, які мають психологічні проблеми. Результати опитування агрегуються в звіти для HR-відділу та керівництва, які дозволяють виявити підрозділи з найгіршими показниками та визначити пріоритетні напрями психологічної підтримки.

За результатами скринінгу пропонується: працівникам з високим рівнем стресу – індивідуальні консультації психолога (очно або онлайн); підрозділам з найгіршими показниками – групові сесії з управління стресом; для всіх працівників – створення бібліотеки матеріалів з самопомоги (відео, статті, аудіо-медитації) на внутрішньому порталі.

Організація психологічної підтримки на постійній основі.

Пропонується запровадити постійно діючу систему психологічної підтримки персоналу, яка включатиме наступні елементи.

По-перше, індивідуальне консультування. Працівники мають можливість звернутися до психолога за індивідуальною консультацією (анонімно або відкрито). Консультації можуть проводитися як очно (в центральному офісі або в регіональних металоцентрах, де є можливість забезпечити приватність), так і онлайн (через Zoom, Skype або інші платформи). Консультації є безкоштовними для працівників, їх оплату бере на себе компанія. Орієнтовна потреба: 10-15 індивідуальних консультацій на місяць.

По-друге, групові сесії з управління стресом. Це короткі (1-1,5 години) групові зустрічі, на яких психолог навчає працівників технікам

саморегуляції, дихання, релаксації, правилам гігієни сну, методам відновлення після стресових подій. Такі сесії доцільно проводити для цілих підрозділів (наприклад, для колективу певного металоцентру) за запитом керівника або за результатами скринінгу. Орієнтовна потреба: 2-3 групові сесії на місяць.

По-третє, підготовка внутрішніх ресурсних осіб. Пропонується обрати в кожному великому регіональному підрозділі (металоцентрі) одного-двох працівників (керівників або досвідчених фахівців), які пройдуть базове навчання з психологічної першої допомоги. Вони зможуть помічати ознаки стресу та вигорання у своїх колег, надавати первинну підтримку та скеровувати до професійного психолога у разі необхідності. Підготовка таких ресурсних осіб займає 2-3 дні та може бути проведена силами залученого психолога.

Розширення програм реінтеграції ветеранів.

Як зазначалося в розділі 2, зараз в армії служать понад 8 тис. співробітників Групи Метінвест, а близько тисячі вже повернулися з війни та стали до роботи в компанії. Для ТОВ «Метінвест СМЦ» це означає, що в найближчі роки очікується повернення значної кількості працівників після демобілізації. Ветерани – це люди з величезним досвідом, високою стресостійкістю, лідерськими якостями. Однак вони можуть мати фізичні та психологічні травми, потребувати адаптації до мирних умов праці, а також перенавчання у разі, якщо через стан здоров'я не можуть повернутися на попередню посаду. На основі вже наявного досвіду Групи Метінвест (програми «Герої поруч», якою охоплено понад 12 600 працівників) пропонується розширити підтримку ветеранів у ТОВ «Метінвест СМЦ» за наступними напрямками.

По-перше, розробка пам'ятки для керівників про особливості роботи з ветеранами. Пам'ятка має містити: базову інформацію про ПТСР (ознаки, як їх розпізнати); правила спілкування з ветеранами (чого

варто уникати, що може викликати тригер); рекомендації щодо організації робочого місця та робочого графіку; контакти, куди звертатися за допомогою (психолог, HR-відділ, юридична служба). Кожен керівник, у підпорядкуванні якого знаходиться ветеран, має бути ознайомлений з цією пам'яткою під підпис.

По-друге, запровадження гнучкого графіку роботи для ветеранів, які потребують адаптації. Для багатьох ветеранів повернення до повноцінного робочого графіку може бути складним через фізичні травми, психологічний стан, необхідність проходження лікування або реабілітації. Пропонується надавати ветеранам можливість працювати за гнучким графіком (наприклад, неповний робочий день або неповний робочий тиждень) протягом перших 1-2 місяців після повернення на роботу.

По-третє, забезпечення можливості професійного перенавчання для ветеранів. Якщо через стан здоров'я ветеран не може повернутися на попередню посаду (наприклад, через травму, яка обмежує фізичну активність), компанія має запропонувати йому перенавчання на іншу, більш відповідну його можливостям спеціальність. Навчання може проводитися як на базі Корпоративного університету Метінвест, так і в «Метінвест Політехніці» або інших навчальних закладах за рахунок компанії.

По-четверте, підготовка колективу до повернення ветерана. Важливо не лише підготувати самого ветерана до повернення на роботу, але й підготувати його майбутніх колег. Пропонується проводити короткі (1-2 години) інформаційні сесії для колективу підрозділу, куди повертається ветеран, на яких психолог пояснює особливості взаємодії з людиною, яка пережила травматичний досвід, розвінчує міфи та стереотипи, відповідає на запитання. Це допоможе уникнути напруги в колективі та створити сприятливе середовище для реінтеграції.

Адаптація жінок до робітничих професій та розширення кадрової бази. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією, ТОВ «Метінвест СМЦ» активно залучає жінок на складські посади та інші робітничі професії, які традиційно вважалися «чоловічими». Це є вимушеним, але необхідним кроком для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Однак цей процес потребує системного підходу та спеціальної підтримки. Пропонується наступний комплекс заходів для адаптації жінок до робітничих професій.

По-перше, організація спеціалізованих навчальних курсів для жінок. Це короткі (2-3 тижні) практичні курси, на яких жінки ознайомлюються з основами складської роботи: правилами безпеки праці, роботою з гідравлічним візком та навантажувачем (на тренажері або в безпечних умовах), основами документообігу, роботою з терміналом збору даних. Навчання проводиться інструкторами з числа досвідчених працівників складу або залученими спеціалістами. Важливо, що жінки-початківці не повинні відразу виконувати важку фізичну роботу – навчання має відбуватися поступово, з нарощуванням навантаження.

По-друге, закріплення наставника за кожною жінкою-початківцем. На перші 2-3 місяці роботи за жінкою закріплюється досвідчений наставник (чоловік або жінка, яка вже успішно працює на складі). Наставник допомагає освоїти практичні навички, відповідає на запитання, підтримує в складних ситуаціях, стежить за дотриманням правил безпеки. Як і іншим наставникам, жінкам-наставницям пропонується доплата 10% від окладу на період наставництва.

По-третє, проведення тренінгів з гендерної чутливості для колективів. У багатьох складських колективах, які традиційно склалися переважно з чоловіків, можуть виникати напруженість, стереотипи або навіть дискримінаційна поведінка щодо жінок-новачків.

Пропонується провести для всіх складських працівників короткі (1-2 години) тренінги з гендерної чутливості, на яких пояснюється важливість залучення жінок для подолання кадрового дефіциту, розвінчуються міфи про «нежіночі» професії, обговорюються правила взаємодії в колективі. Це допоможе створити більш доброзичливу атмосферу та підвищити ефективність роботи змішаних колективів.

Запровадження програми кроскваліфікації для підвищення гнучкості персоналу. В умовах кадрового дефіциту критично важливою стає здатність працівників виконувати різні функції та підміняти один одного. Пропонується системно впроваджувати кроскваліфікацію – навчання працівників суміжним професіям та навичкам.

Конкретні напрями кроскваліфікації для ТОВ «Метінвест СМЦ»:

- Складські працівники можуть освоїти базові навички роботи з клієнтами (прийом замовлень по телефону, консультування щодо наявності продукції, оформлення заявок). Це дозволить підміняти менеджерів з продажу в періоди їх відсутності або в години пік.
- Менеджери з продажу можуть освоїти основні складські операції (приймання та відвантаження товару, робота з терміналом збору даних, комплектація замовлень). Це дозволить їм краще розуміти складські процеси, ефективніше планувати обіцянки клієнтам, а також підміняти складських працівників у разі потреби.
- Працівники складу можуть отримати навички роботи на різних видах обладнання (навантажувач, гідравлічний візок, порізальний верстат). Це дозволить перерозподіляти завдання між працівниками залежно від поточної ситуації.
- Працівники різних металоцентрів можуть проходити стажування в сусідніх регіонах для обміну досвідом та освоєння специфіки роботи в різних умовах.

Таблиця 3.4 – Узагальнення заходів з соціально-психологічної підтримки та адаптації

Захід	Зміст	Періодичність	Витрати
Скринінг психологічного стану	Анонімне опитування за шкалами стресу, вигорання, ПТСР	Щоквартально	Низькі (робота HR)
Індивідуальне консультування	Консультації психолога (очно/онлайн)	Постійно, за потребою	30 тис. грн/міс
Групові сесії з управління стресом	Тренінги з саморегуляції, релаксації, гігієни сну	Щомісяця (2-3 сесії)	Включено в оплату психолога
Підготовка ресурсних осіб	Навчання співробітників психологічній першій допомозі	Одноразово	20-30 тис. грн
Підтримка ветеранів	Пам'ятка для керівників, гнучкий графік, перенавчання, підготовка колективу	Постійно	Низькі (адаптація процедур)
Адаптація жінок	Навчальні курси, наставництво, тренінги з гендерної чутливості	Постійно	50-70 тис. грн
Кроскваліфікація	Навчання суміжним професіям, доплати за додаткові навички	Постійно	Низькі (внутрішнє навчання)

Джерело: розроблено автором

Кроскваліфікація не потребує значних додаткових витрат, оскільки навчання може проводитися силами досвідчених працівників підприємства на робочих місцях. Пропонується запровадити систему заохочення за освоєння суміжних професій: після успішного складання внутрішнього іспиту працівник отримує доплату до заробітної плати (наприклад, 5% від окладу за кожну додаткову професію, але не більше 20% загалом).

Очікується, що впровадження запропонованих заходів з соціально-психологічної підтримки та адаптації дозволить: знизити рівень стресу та емоційного вигорання серед працівників; покращити психологічний клімат у колективах; підвищити лояльність працівників до компанії; забезпечити успішну реінтеграцію ветеранів; розширити кадрову базу за рахунок залучення жінок; підвищити гнучкість персоналу через кроскваліфікацію, що в сукупності сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено напрями удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналізу. Запропоновані заходи спрямовані на посилення організаційно-методичних засад розвитку персоналу, впровадження цифрових технологій навчання, розширення наставництва, розвиток кроскваліфікації та формування більш системної соціально-психологічної підтримки працівників.

У межах організаційно-методичного напрямку запропоновано розробити матриці компетенцій для ключових категорій персоналу, запровадити індивідуальні плани розвитку, проводити регулярний моніторинг потреб у навчанні, розширити програму стажування та посилити мотивацію наставників. Реалізація цих заходів дозволить зробити систему розвитку персоналу більш прозорою, структурованою та орієнтованою на конкретні потреби підприємства.

Важливим напрямом удосконалення визначено цифровізацію навчання персоналу. Запропоновано впровадження LMS Moodle, створення бібліотеки відеоінструкцій, використання мікронавчання та елементів гейміфікації. Такі інструменти є доцільними для підприємства

з розгалуженою регіональною мережею, оскільки забезпечують доступність навчання для працівників різних металоцентрів, стандартизацію навчального контенту, можливість контролю результатів і зниження організаційних витрат.

Окремий блок рекомендацій спрямовано на розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного часу. Запропоновано запровадити регулярний скринінг психологічного стану працівників, організувати індивідуальні консультації та групові сесії з управління стресом, підготувати внутрішніх ресурсних осіб, розширити програми підтримки ветеранів, адаптації жінок до робітничих професій і кроскваліфікації працівників. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню ризиків професійного вигорання, підвищенню кадрової гнучкості, прискоренню адаптації нових працівників і забезпеченню безперервності бізнес-процесів.

Отже, запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і безпосередньо пов'язані з результатами проведеного аналізу. Їх впровадження може сприяти підвищенню ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ», зниженню кадрових ризиків, посиленню професійної підготовки працівників та формуванню більш стійкої моделі управління персоналом в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та цифрової трансформації HR-процесів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування напрямів удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Метінвест СМЦ». Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників і необхідності цифрової трансформації HR-процесів розвиток персоналу набуває стратегічного значення. Він безпосередньо впливає на стабільність роботи підприємства, якість управлінських і виробничо-збутових процесів, здатність організації адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи, яка полягала в обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» з урахуванням викликів воєнного стану, кадрового дефіциту та потреби у цифровізації HR-процесів, досягнута. У процесі дослідження вирішено поставлені завдання та отримано такі результати.

У межах першого завдання узагальнено теоретико-методичні підходи до розвитку персоналу підприємства. Встановлено, що розвиток персоналу є комплексним управлінським процесом, спрямованим на підвищення професійного, інтелектуального, управлінського та адаптаційного потенціалу працівників. На відміну від професійного навчання, яке переважно орієнтоване на формування конкретних знань і навичок для виконання поточних функцій, розвиток персоналу охоплює ширший спектр дій: підвищення кваліфікації, перепідготовку, оцінювання, формування кадрового резерву, наставництво, планування кар'єрного зростання та створення умов для професійної самореалізації. Обґрунтовано, що ефективна система розвитку

персоналу має бути не разовим набором навчальних заходів, а цілісною частиною системи управління підприємством.

У межах другого завдання визначено сучасні методи професійного навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку персоналу. Розглянуто навчання на робочому місці, інструктаж, наставництво, стажування, ротацію, тренінги, ділові ігри, кейс-методи, коучинг, e-learning, мікронавчання та інші інструменти розвитку працівників. Встановлено, що жоден із методів не є універсальним, тому найбільш доцільним є комбінований підхід, який поєднує практичне навчання, цифрові формати, індивідуальну підтримку та регулярне оцінювання результатів. Оцінювання персоналу при цьому має виконувати не лише контрольну, а й діагностичну та розвивальну функції, оскільки саме воно дозволяє визначати реальні потреби у навчанні, виявляти кадровий потенціал і формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

У межах третього завдання охарактеризовано особливості управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану. Визначено, що сучасні умови функціонування українських підприємств суттєво змінюють пріоритети HR-менеджменту. На перший план виходять не лише професійне навчання та кар'єрний розвиток, а й швидка адаптація працівників, підготовка дублерів, кроскваліфікація, психологічна підтримка, реінтеграція ветеранів, залучення жінок до нових професійних ролей, розвиток дистанційних форматів навчання та формування культури організаційної стійкості. Обґрунтовано, що в умовах кадрової нестабільності система розвитку персоналу має бути гнучкою, практично орієнтованою та безпосередньо пов'язаною з потребами підприємства.

У межах четвертого завдання проаналізовано діяльність, кадровий склад і чинну систему розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ». Встановлено, що підприємство є важливою збутовою ланкою Групи

Метінвест і функціонує як розгалужена мережа сервісних металоцентрів, що забезпечують постачання металопродукції, її порізки, комплектацію замовлень, логістику та сервісне супроводження клієнтів. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, якості клієнтського сервісу, організації складських і логістичних процесів, а також здатності персоналу швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Аналіз кадрового складу засвідчив, що ТОВ «Метінвест СМЦ» працює в умовах кадрового дефіциту, мобілізаційних процесів, міграції населення та підвищеного психологічного навантаження на працівників. Попри поступове відновлення чисельності персоналу після скорочення у 2022 році, для підприємства актуальними залишаються проблеми залучення, адаптації, розвитку й утримання кадрів. Зростання плинності персоналу до 14,5% у 2025 році свідчить про необхідність посилення внутрішніх механізмів професійного розвитку, наставництва, мотивації та підтримки працівників.

Дослідження чинної системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» показало, що підприємство має важливі організаційні передумови для її подальшого вдосконалення. До сильних сторін належать доступ до програм Корпоративного університету Метінвест, можливості співпраці з Метінвест Політехнікою, програми стажування для молодих спеціалістів, підтримка ветеранів, а також загальна орієнтація Групи Метінвест на інвестування в людський капітал. Разом із тим встановлено, що наявна система розвитку персоналу потребує більшої формалізації, цифровізації та чіткішого зв'язку з бізнес-цілями підприємства.

У межах п'ятого завдання виявлено ключові проблеми та виклики у системі розвитку персоналу підприємства. До основних проблем віднесено недостатню інтеграцію навчальних заходів із практичними

потребами бізнесу, обмежене використання цифрових інструментів навчання, відсутність єдиної LMS-платформи, недостатню формалізацію наставництва, слабку матеріальну мотивацію наставників, несистемний характер кроскваліфікації, а також зростання ризиків психологічного виснаження і професійного вигорання персоналу. Виявлені проблеми мають комплексний характер і потребують не окремих точкових рішень, а системного вдосконалення організаційних, методичних, цифрових і соціально-психологічних складових розвитку персоналу.

У межах шостого завдання розроблено й обґрунтовано напрями удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ». Запропоновані рекомендації згруповано за трьома основними напрямками. Перший напрям передбачає удосконалення організаційно-методичних засад розвитку персоналу через розроблення матриць компетенцій для ключових категорій працівників, впровадження індивідуальних планів розвитку, регулярний моніторинг потреб у навчанні, розширення програми стажування та посилення мотивації наставників. Реалізація цих заходів дозволить зробити систему розвитку персоналу більш структурованою, прозорою та орієнтованою на конкретні потреби підприємства.

Другий напрям пов'язаний із цифровізацією навчання персоналу. Обґрунтовано доцільність впровадження LMS Moodle, створення бібліотеки коротких відеоінструкцій, розвитку мікронавчання та використання елементів гейміфікації. Такі інструменти є особливо важливими для підприємства з розгалуженою регіональною мережею, оскільки дозволяють забезпечити доступність навчання для працівників різних металоцентрів, стандартизувати навчальний контент, відстежувати результати навчання та знизити організаційні витрати на підготовку персоналу.

Третій напрям спрямований на розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу та адаптаційних програм в умовах воєнного часу. Запропоновано запровадити регулярний скринінг психологічного стану працівників, організувати індивідуальні консультації та групові сесії з управління стресом, підготувати внутрішніх ресурсних осіб, розширити програми реінтеграції ветеранів, адаптації жінок до робітничих професій і кроскваліфікації персоналу. Такі заходи мають важливе практичне значення, оскільки спрямовані на збереження працездатності працівників, зниження ризиків професійного вигорання, підвищення кадрової гнучкості та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Отже, результати дослідження підтверджують, що удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метінвест СМЦ» має здійснюватися комплексно, з урахуванням стратегічних цілей підприємства, кадрових викликів воєнного стану та можливостей цифрової трансформації HR-процесів. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності професійного навчання, прискорення адаптації нових працівників, розвитку наставництва, посилення соціально-психологічної підтримки та формування більш стійкої моделі управління персоналом. Їх реалізація сприятиме зниженню кадрових ризиків, підвищенню результативності праці та зміцненню організаційної стійкості ТОВ «Метінвест СМЦ» в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та високої невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ «Метінвест СМЦ» : офіційний вебсайт. URL: <https://metinvest-smc.com> (дата звернення: 14.06.2026).
2. Metinvest : офіційний вебсайт Групи Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com> (дата звернення: 14.06.2026).
3. Технічний університет «Метінвест Політехніка» : офіційний вебсайт. URL: <https://metinvest.university> (дата звернення: 14.06.2026).
4. Moodle – Learning Management System : official documentation. URL: <https://docs.moodle.org> (date of access: 14.06.2026).
5. «У центрі усіх бізнес-процесів компанії стоїть людина» – Тетяна Петрук про найефективніші HR-рішення в роботі Метінвесту для Forbes. Metinvest Media. 2026. 12 січня. URL: <https://metinvest.media/ua/page/u-centr-ush-bznes-procesv-kompan-stot-lyudina--tetyana-petruk-pro-nayefektivnsh-hr-rshennya-v-robot-metnvestu-dlya-forbes> (дата звернення: 14.06.2026).
6. Тетяна Петрук : профайл. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/profile/tetyana-petruk-2202> (дата звернення: 14.06.2026).
7. Tetiana Petruk : profile. HR Wisdom Summit. URL: <https://www.hcf.kyiv.ua/team-members/tetiana-petruk/> (date of access: 14.06.2026).
8. Фінансові звіти та результати Групи Метінвест. Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults> (дата звернення: 14.06.2026).
9. Forbes named Metinvest the No. 1 company in Ukraine. GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/news/forbes-named-metinvest-the-no-1-company-in-ukraine/> (date of access: 14.06.2026).

10. «Метінвест Політехніка» відкрила вступ-2025: ветерани можуть вступити без ЗНО. Луганська обласна державна адміністрація. 2025. 9 квітня. URL: <https://lova.gov.ua/oda/press/news/metinvest-politekhnika-vidkryla-vstup-2025-veterany-mozhut-vstupyty-bez-zno> (дата звернення: 14.06.2026).
11. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 6-те вид., оновл. Київ : Знання, 2023. 560 с.
13. Гриньова В. М., Назарова Г. В. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2022. 424 с.
14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
15. Дмитренко Ю. М., Шульженко М. О. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 212 с.
16. Євтушенко Г. І. Кадровий резерв як інструмент стратегічного управління персоналом. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 112–118.
17. Єгорова Л. М. Корпоративне навчання: сучасні моделі та технології. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 278 с.
18. Завіновська Г. Т. Економіка праці : підручник. 4-те вид. Київ : КНЕУ, 2022. 490 с.
19. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 380 с.
20. Колот А. М. Соціально-трудова сфера України в умовах війни: виклики та напрями трансформації. Український соціум. 2023. № 4. С. 34–42.

21. Копилова О. М. Система наставництва на підприємстві: методика впровадження. Харків : ХНУ ім. В. Каразіна, 2022. 184 с.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 3-тє вид. Київ : Кондор, 2022. 308 с.
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом: теорія та практика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 492 с.
24. Метінвест. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Метінвест> (дата звернення: 14.06.2026).
25. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі. Освіта.ua. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13943/> (дата звернення: 14.06.2026).
26. ТОВ «Метінвест СМЦ». Статут підприємства : внутрішній документ.
27. ТОВ «Метінвест СМЦ». Фінансова звітність за 2021–2024 роки : внутрішній документ.
28. ТОВ «Метінвест СМЦ». Положення про персонал та кадрову політику : внутрішній документ.
29. ТОВ «Метінвест СМЦ». Положення про наставництво : внутрішній документ.
30. ТОВ «Метінвест СМЦ». Програма стажування молодих спеціалістів : внутрішнє положення. 2024.
31. ТОВ «Метінвест СМЦ». Система мотивації та оплати праці : внутрішнє положення. 2023.
32. ТОВ «Метінвест СМЦ». Результати анкетування персоналу за 2024 рік : внутрішній звіт.
33. ТОВ «Метінвест СМЦ». Штатний розпис та кадрова звітність за 2021–2025 роки : внутрішні документи.

34. Група Метінвест. Програма реінтеграції ветеранів «Герої поруч» : практичний посібник. Київ : Метінвест, 2024. 64 с.
35. Група Метінвест. HR-трансформація в Групі Метінвест: досвід впровадження SAP SuccessFactors. Київ : Метінвест, 2024. 48 с.