

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина СМІРНОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Підвищення результативності персоналу на підставі
його розвитку»

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

Консультант від
бази практики

Володимир ГРИЦЕНКО

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

Здобувач

Валерія ОСАДЧА

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

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Запоріжжя 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Ірина СМІРНОВА

«24» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Осадчий Валерій Владиславівні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку

керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна, доцент, канд. екон. наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08.2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, література з спеціальних дисциплін та дипломовання, науково-дослідницькі роботи з тематики розвитку персоналу на металургійних підприємствах, літературні джерела, дані ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретико-методологічні засади процесу розвитку персоналу. 2. Аналіз системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь». 3. Напрями підвищення результативності персоналу на підставі удосконалення процесу менеджерського навчання в умовах ПАТ «Запоріжсталь». Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті RAMUS типу IDEF 0 з декомпозицією до другого рівня. Графіки аналізу кадрової складової ПАТ «Запоріжсталь», системи навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Таблиці діяльності основних показників підприємства, аналізу витрат. Таблиці показників продуктивності та ефективності.

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

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 24.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади процесу розвитку персоналу	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Аналіз системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Напрями підвищення результативності персоналу на підставі удосконалення процесу менеджерського навчання в умовах ПАТ «Запоріжсталь»	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст	07.01.2024 – 10.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.2024 – 12.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

Валерія ОСАДЧА

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

АНОТАЦІЯ

Осадча Валерія Владиславівна. Підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку. - Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка. ОПП «Бізнес-процеси та операційна ефективність» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Об'єкт дослідження – процес менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження - теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення процесу розвитку менеджерського навчання на підприємстві.

У даній роботі було обґрунтовано важливість проведення менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Здійснено оптимізацію бізнес-процесу процесу організації та проведення навчання, вдосконалено модель "ТО BE" та запропоновано впровадження LMS-системи AcademyOcean, концепцію розвитку soft та hard skills керівників. Окрім цього розглянуто можливість адаптації існуючих програм до реалій сьогодення із залученням самих працівників, запропоновано програми щодо ребрендингу менеджерського навчання. Застосування нових методів розвитку персоналу, а також покращення якості дистанційного навчання з використанням LMS-систем допоможе у побудуванні нової системи менеджерського навчання з метою досягнення оптимальних результатів у сучасному корпоративному середовищі. Висвітлено економічний ефект від впровадження інноваційних дистанційних методів навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації тренерів для досягнення високих показників результативності команди, а також конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, МЕНЕДЖЕРСЬКЕ НАВЧАННЯ, МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ, SOFT ТА HARD SKILLS, LMS-СИСТЕМА, КОНЦЕПЦІЯ РЕБРЕНДИНГУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Сутність системи розвитку персоналу	9
1.2 Аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві	19
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	30
2.2 Аналіз показників кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»	38
2.3 Аналіз системи навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь»	48
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДСТАВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	64
3.1 Рекомендації щодо покращення процесу менеджерського навчання	64
3.2 Пропозиції щодо інноваційного ребрендингу менеджерського навчання	75
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Актуальність питання розвитку персоналу обумовлена інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу, застосуванням наукомістких технологій, збільшенням теоретичних знань, умінь та практичних навичок, що призводить до зростання вимог до професійної кваліфікації працівників. Нинішні умови розвитку вимагають постійного оновлення, розширення та удосконалення знань співробітників, фахівців та керівників на всіх рівнях. Крім того, сучасний працівник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, глибокою ерудицією, високою культурою і здатністю адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

Система навчання персоналу відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних управлінських рішень, таких як перерозподіл навичок та повноважень, формування кадрового резерву, переведення співробітників на нові посади та оцінка ефективності використання персоналу. Організація розвитку персоналу стає одним із головних завдань управління людськими ресурсами, а його фінансування – найбільш великою статтею витрат для численних компаній, які усвідомлюють, що висококваліфікований персонал є ключовим фактором для підвищення загальної ефективності компанії.

Постановка проблеми. Відсутність ефективної системи менеджерського навчання знижує рівень якісної керівної складової підприємства, а також впливає на результативність персоналу.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Задачі дослідження:

- вивчити теоретико-методологічні засади процесу розвитку персоналу;
- дослідити сутність системи розвитку персоналу;
- виокремити аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести комплексний аналіз використання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- надати характеристику системи навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь», визначити існуючі «вузькі місця» у перебігу бізнес-процесу, побудувати модель бізнес-процесу AS-IS, в їх організації ресурсного забезпечення та управлінні на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення процесу менеджерського навчання;
- розробити концепцію ребрендингу менеджерського навчання з подальшим впровадженням у систему розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єкт дослідження – процес менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження є теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення процесу розвитку менеджерського навчання на підприємстві.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності полягають у подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу.

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо удосконалення процесу менеджерського навчання на підставі проведення аналізу потреб працівників з метою подальшої розробки навчальних програм з урахуванням побажань учасників та вибору формату навчання;

дістало подальшого розвитку:

теоретичний підхід до розуміння особливостей впливу рівня компетентності тренерського колективу на професійний розвиток персоналу;

практичний інструментарій для визначення ефективної реалізації програм менеджерського навчання працівників підприємства на підставі впровадження LMS-системи AcademyOcean.

Структура та обсяг роботи. Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок основного тексту, робота містить 23 рисунка, 22 таблиць. Список використаних джерел складається з 41 джерела.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність системи розвитку персоналу

Сучасні умови конкуренції та стрімкого технологічного розвитку вимагають від кожного підприємства, корпорації чи організації належного кадрового потенціалу, який відповідає вимогам рівня підприємства та динаміці розвитку світового оточення. Управління персоналом, як наука, зазнало еволюції у своїх цілях та методах впливу.

Зараз роль людського фактору в розвитку та функціонуванні підприємств надзвичайно велика, і цей фактор визначає конкурентоспроможність та ефективність компаній. Тому підприємства вкладають значні кошти у розвиток людських ресурсів, а великі компанії можуть мати окремі відділи, які спеціалізуються на цьому [2, с.241].

Термін "персонал" визначається як постійний склад працівників підприємства, що формується на основі професійних та інших характеристик, а також розподілу посад та винагород [3, с.26].

Р. Харрісон висловив концепцію розвитку персоналу як уявлення про здібності та потенціал персоналу, які використовуються в стратегічній структурі всього підприємства [4, с. 258]. Таким чином, при управлінні бізнесом важливо враховувати постійну необхідність розвитку персоналу.

Ця необхідність обумовлена кількома факторами:

- Зростання технологічного рівня виробництва та надання послуг, що передбачає від співробітників наявність сучасних знань, навичок та компетенцій.
- Підвищення рівня наукомісткого виробництва.
- Збільшення рівня конкуренції між підприємствами на внутрішньому та міжнародному ринках.

- Розвиток освіти в суспільстві і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.
- Розгляд співробітників як найціннішого ресурсу.

Отже, інвестування у розвиток персоналу стає ключовим аспектом успішного управління підприємством у сучасних умовах.

У сучасному світі, де технології швидко змінюються, а конкуренція на ринку праці посилюється, важливою умовою успіху є високопрофесійний та компетентний персонал. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є система розвитку персоналу. Дослідження цієї системи дозволить краще зрозуміти її сутність, ефективність та вплив на розвиток підприємства.

1. Сутність системи розвитку персоналу:

Система розвитку персоналу - це комплекс взаємодіючих елементів, спрямованих на розвиток професійних та особистісних компетенцій працівників підприємства. Вона включає в себе низку процесів, таких як навчання, тренінги, менторство, оцінка та планування кар'єри.

2. Ключові складові системи розвитку персоналу:

- Оцінка потреб: Визначення потреб у розвитку персоналу на основі стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників.
- Навчання та тренінги: Забезпечення доступу до освітніх програм, які відповідають вимогам робочого процесу та розвивають необхідні навички.
- Менторство та коучинг: Сприяння взаємовідносинам між більш досвідченими та менш досвідченими працівниками для передачі знань та досвіду.
- Оцінка та звітність: Визначення ефективності системи розвитку через вимірювання результатів та формування звітів для прийняття стратегічних рішень.

3. Важливість системи розвитку персоналу для підприємства:

- Підвищення ефективності: Забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками для оптимального виконання завдань.
- Збереження та привабливість персоналу: Розвиток працівників стимулює їхню лояльність та підвищує привабливість підприємства на ринку праці.
- Адаптація до змін: Забезпечення готовності персоналу до швидких змін у бізнес-середовищі.

4. Виклики та стратегії подолання:

- Фінансові обмеження: Розробка бюджетно-ефективних програм та використання внутрішніх ресурсів.
- Розвиток технологій: Використання сучасних технологій для створення ефективних навчальних платформ та інструментів.
- Мотивація працівників: Впровадження систем мотивації для збереження інтересу працівників до процесу розвитку.

Під терміном "розвиток персоналу" зазвичай розуміють комплекс заходів, спрямованих на професійний розвиток співробітників компанії, здобуття сучасних знань, а також розширення та удосконалення практичних навичок. У економічній літературі існують різні підходи до визначення терміну "розвиток персоналу" (див. таб. 1.1).

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

Автор	Визначення поняття
1	2
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гукул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.

1	2
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць [5; 6; 21; 28]

Ці заходи включають в себе професійну атестацію, оцінку вакансій, аналіз персоналу, планування кар'єри, особистісний розвиток і взаємодію зі співробітниками. За словами багатьох вчених, розвиток персоналу є комплексом організаційно-економічних заходів у сфері підготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, творчої мотивації та розвитку компетентності персоналу [6, с. 56].

Розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних дій, що охоплює розробку стратегій, прогнозування, планування потреб у співробітниках, управління кар'єрою та розвитком кар'єри, а також організацію адаптації кадрових процесів, навчання, виховання та формування корпоративної культури [6, с.58]. Розвиток персоналу передбачає підвищення професійного потенціалу окремого працівника підприємства, його особистісний розвиток, вдосконалення необхідних навичок та підвищення професійної майстерності.

Знання співробітників повинні постійно оновлюватися або удосконалюватися на основі появи нових технологій та знань, відповідно до завдань, поставлених перед цією людиною [8, с. 70].

Розвиток людських ресурсів може мати технічний та загальний характер і реалізуватися на індивідуальному та інституційному рівнях. Під професійним розвитком розуміється підготовка співробітників до виконання нових виробничих функцій, вирішення завдань та завдань, спрямованих на подолання невідповідності вимогам до співробітників та характеристик особистості, а також заміщення вакансій.

Професійний розвиток представляє собою процес, під час якого працівники здобувають нові навички, уміння та знання, які застосовуються у своїй професійній діяльності. Основні методи професійного розвитку включають в себе професійну підготовку, кар'єрний ріст та освіту.

Особистісний розвиток та самоосвіта означають процес отримання необхідних знань, навичок та умінь, як самостійна діяльність як на роботі, так і поза нею. Однією з форм особистісного розвитку для фахівців та керівників є практика коучингу (наставництва) [28]

Мета коучингу полягає в допомозі менеджерам та фахівцям у самостійному прийнятті складних рішень з урахуванням специфіки компанії та її бізнес-середовища. Коучинг виступає як творче партнерство для особистого розвитку, не обмежуючи себе традиційним навчанням, а допомагаючи навчатися в контексті основної діяльності [37].

Розвиток персоналу сприяє підвищенню ефективності підприємства (див. рис. 1.1).

Предметом дослідження в науці розвитку персоналу є людські ресурси, що охоплюють соціальні, психологічні та культурні особливості співробітників організації. Кожен працівник обладнаний трудовим потенціалом, що включає фізичні та психічні характеристики людини. Цей потенціал визначає можливості та межі участі працівника у роботі, його

здатність досягати конкретних результатів в певних умовах, а також вдосконалення трудового процесу [39, с. 126].



Рисунок 1.1 – Вплив розвитку людських ресурсів на діяльність компанії

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Трудовий потенціал включає в себе елементи, які представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Елементи трудового потенціалу працівника

Трудовий потенціал працівника	Елементи
Кваліфікаційні характеристики	Професіоналізм, освіта, практичний досвід, творчі здібності, тощо
Психофізіологічні характеристики	Темперамент, працездатність, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності
Соціально-демографічні характеристики	Національність, гендер, вік, тощо
Особисті характеристики	Цінності, характер, відношення до праці, творчість, поведінка, тощо

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

В сучасних умовах підприємства відводять велике значення розвитку людських ресурсів, щоб максимізувати прибуток, забезпечити якісний економічний розвиток та досягти стратегічних цілей. Основні принципи розвитку персоналу [29] включають:

- Цілісність системи розвитку підприємства, врахування наступності методів та форм розвитку персоналу.
- Прогнозування векторів науково-технічного прогресу для перспективного розвитку систем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.
- Варіативність методів та гнучкість їх використання на різних етапах розвитку.
- Підтримка розвитку людських ресурсів на професійному та соціальному рівнях.
- Урахування соціально-економічних умов підприємства та його можливостей для оновлення системи розвитку персоналу.

Фактори, які впливають на розвиток сучасних кадрів [26], включають:

- Економічна глобалізація та активна конкуренція на світовому та внутрішньому ринках.
- Бурхливий розвиток інноваційних технологій в інформаційній сфері.
- Системне вирішення стратегічних завдань управління персоналом на основі єдиної програми дій підприємства.
- Важлива роль розвитку корпоративної культури організації.
- Створення єдиної кадрової політики та залучення керівників у реалізацію стратегічних завдань компанії.
- Будівництво розгалуженої корпоративної мережі з широким колом спеціалістів та консультації з розвитку персоналу.

Розвиток персоналу є важливою складовою інвестиційного виробництва. Підтримуючи бажання працівників підвищувати свою кваліфікацію, компанія створює умови для удосконалення їхніх навичок та професійних компетенцій, що сприяє підготовці висококваліфікованого

персоналу. Успіх організаційного розвитку безпосередньо залежить від розвитку персоналу, а активними суб'єктами цього процесу є самі співробітники, які є не менш важливими за власників компанії.

Ціль розвитку персоналу – підвищення рівня можливостей окремого працівника за для вирішення особистих проблем та проблем, що виникають при роботі та функціонування організації в цілому [20, с.64]

Основні задачі, які стоять перед розвитком персоналу організації, наведені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Задачі розвитку персоналу

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Управління розвитком людських ресурсів відбувається на двох рівнях: особистому та корпоративному. На особистісному рівні кожна людина оцінює свої навички та кваліфікацію, визначає тип навчання чи професійного розвитку, який їй підходить. На рівні підприємства проводиться оцінка кадрових потреб та рівня кваліфікації співробітників,

після чого приймаються рішення щодо подальших дій: залучення нових працівників з ринку праці або підвищення кваліфікації.

Чинники, що стимулюють компанії до залучення співробітників до навчання та розвитку персоналу, представлені на рис. 1.3. Це свідчить про те, що основними мотивами впровадження програм розвитку персоналу на підприємствах є нестабільність зовнішнього середовища підприємства, швидкий розвиток технологій – як важлива умова для володіння сучасним обладнанням та персоналом, який володіє всіма актуальними навичками, а також формування організаційного клімату та культури в компанії.

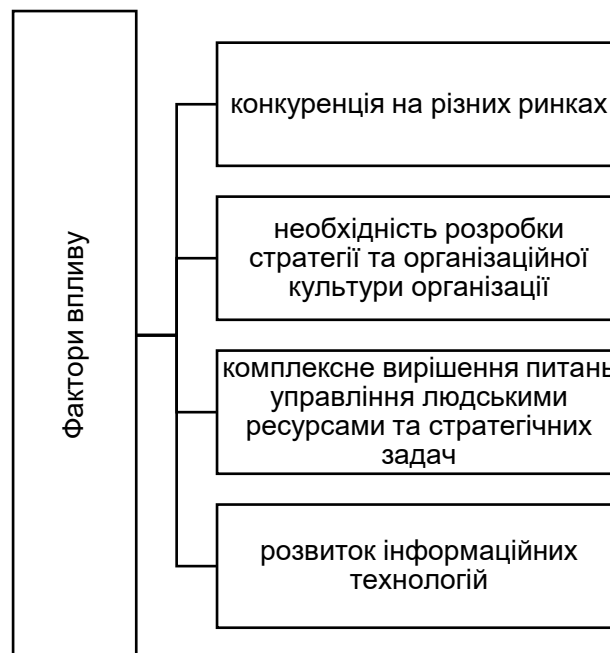


Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на розвиток персоналу

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Завданнями системи управління персоналом включають [8]:

- Забезпечення компанії кваліфікованими кадрами.
- Створення та підтримка комфортних умов праці.
- Усвідомлення потенціалу команди.
- Розвиток позитивних особистих якостей у колективі.
- Зміцнення стабільності команди.

- Створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Існує кілька основних підходів до створення системи управління персоналом залежно від різних аспектів цього явища.

Подвійна функція навчання персоналу проявляється у процесі підвищення мотивації та кращого використання співробітників у професійній діяльності. Роботодавці та працівники різним чином сприймають цілі навчання.

Німецькі фахівці В. Барц та Х. Шейбль визначають, що з погляду роботодавця основними цілями безперервної освіти є організація та навчання управлінського персоналу, здатність виявляти, розуміти та вирішувати проблеми, інтеграція персоналу, відтворення кадрів, адаптація до організаційних умов, гнучке навчання персоналу та впровадження інновацій [5].

З погляду працівника основними цілями безперервної освіти є просування до відповідного рівня та підвищення професійної кваліфікації, отримання знань про постачальників, споживачів, банки та інші організації, що впливають на роботу компанії, придбання професійних знань поза професійною діяльністю, та розвиток навичок планування та організації виробництва.

Мотивація участі персоналу у безперервній освіті визначається співвідношенням надання можливостей навчання та підвищення результатів виробничої діяльності, а також цінністю працівника, вираженою у кількості грошей, щоб покращити його кваліфікацію [9].

Існує три типи навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовка [13]. Різні форми навчання включають емпіричне (або експериментальне) навчання, яке базується на автономному функціонуванні працівника в новому логічному порядку. Студенти практикують та демонструють покращені професійні навички під керівництвом досвідченого наставника, поступово підвищуючи рівень самостійності.

Навчання на практиці передбачає формування нового професійного навичка при безпосередньому виконанні професійної діяльності та вирішенні оперативних завдань.

Програмоване навчання реалізується через взаємодію з комп'ютером, машиною або книгою, яка керує процесом навчання та періодично перевіряє рівень засвоєних знань учня.

Розглядаючи економічну та соціальну вигоду для підприємства від безперервного навчання персоналу, важливо враховувати, що ефективність підготовки кваліфікованих кадрів визначається тим, наскільки пов'язані з нею витрати в майбутньому будуть менше, ніж витрати на інші фактори, такі як підвищення продуктивності праці. Оцінка результатів навчання спеціалізованих кадрів включає в себе низку труднощів, і важливо розглядати навчання як інвестицію, яка окупається через скорочення витрат, що можна точно розрахувати [12].

1.2 Аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві

В сучасних умовах світової практики управління персоналом використовуються різні кадрові технології та моделі, які спрямовані на максимальне використання потенціалу праці та творчості працівників, досягнення загального економічного успіху і задоволення особистих потреб працівників [20]. У широкому розумінні, моделі управління персоналом можна класифікувати як технократичні, економічні та сучасні.

Фахівці та дослідники розвинених країн виділяють кілька моделей управління персоналом:

- Управління за цілями: Орієнтоване на досягнення конкретних цілей та результатів. Підтримується вивченням потреб, інтересів, настроїв і особистих цілей працівників.

- Управління через мотивацію: Засноване на розумінні мотиваційних чинників працівників і їхньому інтегруванні з виробничими вимогами та цілями організації.
- Управління інфраструктурою: Спрямоване на розвиток інфраструктури та підтримання морально-психологічного клімату в організації.
- Управління на основі делегування: Включає делегування повноважень та відповідальності для забезпечення більшої автономії працівників.
- Спільне управління: Зацікавлене в активній участі працівників у процесах прийняття рішень та управління.
- Керування бізнесом: Спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства та ефективне управління бізнес-процесами.

Управління через мотивацію базується на вивченні потреб, інтересів, настроїв та особистих цілей працівників, а також на інтеграції мотивації з виробничими вимогами та цілями організації. За цією моделлю, кадрова політика орієнтована на розвиток людських ресурсів, зміцнення морально-психологічного клімату та реалізацію соціальних програм [24].

В контексті сучасної філософії управління персонал організації розглядає свій персонал як особливий ресурс - людський капітал. Управління розвитком персоналу є важливою частиною системи управління людськими ресурсами. Воно спрямоване на цілеспрямоване впровадження змін, що підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу та ефективність працівників.

Професійний та особистісний розвиток персоналу ґрунтується на принципах теорії людського капіталу, яка визнає можливість розвитку генетично вбудованих особливостей та характеристик людини. Такий підхід покладає основу для інвестування в розвиток персоналу,

розглядаючи їх як об'єкт інвестицій, що може підвищити ефективність роботи організації в майбутньому.

Управління професійним та особистісним розвитком персоналу є стратегічним процесом, спрямованим на розробку та впровадження заходів, які сприяють досягненню показників професійної компетентності працівників відповідно до стратегії розвитку організації [28]. Для визначення сутності цього поняття можна врахувати погляди різних авторів та елементи, які входять у систему розвитку персоналу.

С. В. Шекшні розглядає управління професійним та особистісним розвитком персоналу як управління складом його учасників [29]. Це означає, що елементи системи розвитку персоналу, такі як навчання, тренінги, розвиток кар'єри, повинні оцінюватися та змінюватися з точки зору організації та індивіда.

В.А. Савченко визначає управління професійним та особистісним розвитком персоналу як розробку та реалізацію заходів, спрямованих на досягнення показників професійної компетентності працівників відповідно до стратегії розвитку організації [29]. Це означає, що управління розвитком персоналу включає в себе конкретні заходи та стратегії, спрямовані на розвиток не лише професійних, але й особистісних якостей працівників.

Важливим аспектом є розрізнення між базовими та спеціальними компетенціями. Базові компетенції є необхідними для нормального виконання професійних завдань на даній посаді, але на їх основі неможливо відрізнити ефективного співробітника від інших. Спеціальні компетенції, з іншого боку, визначають ті невидимі елементи, що роблять ефективних співробітників унікальними.

Щодо навичок, виділяють групи, такі як розумові процеси, емоційні процеси та трудовий процес. Це враховує різні аспекти, такі як аналітичні здібності, емоційна інтелігентність та навички управління часом та працею.

Отже, управління професійним та особистісним розвитком персоналу є комплексним підходом до розвитку працівників, враховуючи їхні професійні та особистісні потреби. Це включає в себе розробку та впровадження конкретних заходів, спрямованих на підвищення компетентності працівників, а також врахування їхніх особистісних рис та потреб для досягнення стратегічних цілей організації.

Основними інструментами підвищення професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці. Основні складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Л. М. Черчик ідентифікує три підходи, пов'язані із змістом розвитку персоналу: процесний, функціональний, системний [37].

Незважаючи на те, що терміни "система" і "процес" часто використовуються взаємозамінно, між ними існує принципова відмінність. У словнику зазначається, що система - це набір взаємозв'язаних процесів, які взаємодіють для досягнення мети; а процес - це послідовність дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Це дозволяє зробити висновок, що розвиток, навчання і впровадження персоналу - це процеси в межах всієї системи управління персоналом.

Отже, процес професійного і особистісного розвитку персоналу є комплексним поняттям і включає в себе ряд функціонально пов'язаних елементів. Саме системний підхід, тобто реалізація ряду заходів, що забезпечують успіх цього процесу, дозволяє забезпечити ефективність розвитку всіх працівників компанії. Тільки систематичне впровадження кожного елемента процесу розвитку персоналу дозволяє досягти бажаної ефективності цього процесу.

При управлінні професійним і особистісним розвитком персоналу в сучасній організації слід враховувати, що важливим елементом нової концепції є завдання індивідуальної самореалізації. В сучасній організації можна виділити три основні аспекти розвитку людських ресурсів:

- Управлінський або професійний - здобуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішної роботи в виробництві та процвітання організації;
- Особистісні - самовираження та самореалізація працівників через професійний ріст;
- Соціальний - соціалізація особистості та розширення її внеску в розвиток організації та суспільства. Отже, загальну систему розвитку персоналу в організації можна представити на рис. 1.5.

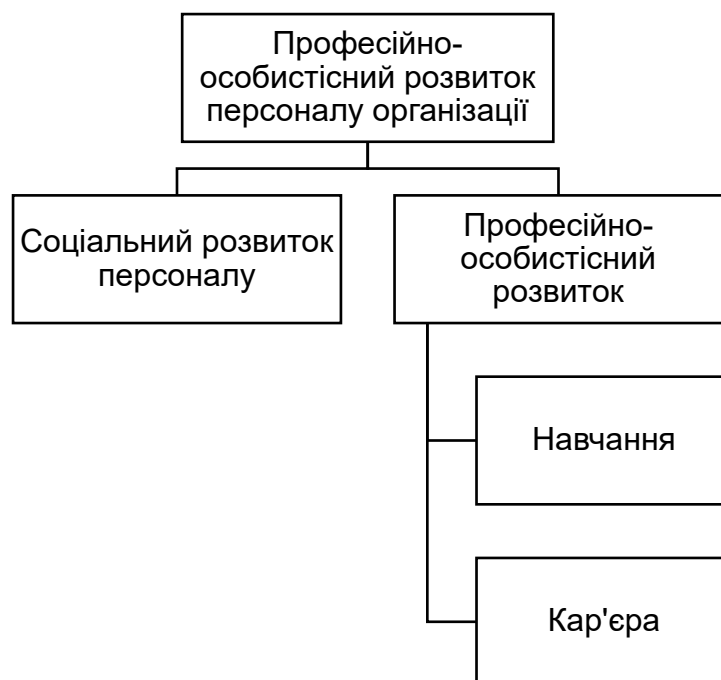


Рисунок 1.5 – Складові елементи професійно-особистісного розвитку персоналу організації

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Система, представлена на рис. 1.5, сприяє реалізації принципу безперервного розвитку персоналу організації та визиває керівників усіх підрозділів брати особисту відповідальність за навчання та кар'єрний розвиток своїх підлеглих [1, с.3].

Далі ми розглянемо основні складові процесу професійного та особистісного розвитку працівників організації. Перший етап цього процесу - професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації співробітників. Завданням кадрової служби є підвищення кадрового потенціалу - оптимального рівня з погляду якісних та кількісних показників реалізації завдань організації. Навчання співробітників є ефективним засобом підвищення потенціалу організації.

За словами О. Кучерової, навчання персоналу - це система цілеспрямованих та систематичних заходів, спрямованих на розширення та поглиблення окремих елементів професійних навичок персоналу та

впровадження нових елементів відповідно до поточних та перспективних потреб організації [5]. Основними формами професійної освіти є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників та спеціалістів з вищою освітою.

Більшість дослідників вказують, що базова професійна освіта працівників - це отримання професійної та технічної підготовки особами, які раніше не займалися діяльністю або спеціалізацією, що приносила дохід і забезпечувала відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Це навчання може також проводитися всередині компанії, оскільки кількість людей, які реєструються у компанії як стажери, зростає [39].

Основна мета - отримання знань та професійних навичок, необхідних для виконання професійних завдань на робочому місці. Це може бути загальною (пов'язаною з організацією в цілому, її внутрішнім та зовнішнім середовищем, управлінням) або спеціалізованою (пов'язаною з реалізацією конкретних функцій, технологічних процесів, методів роботи). Це зазвичай є початком кар'єри співробітника у компанії [5].

Важливою частиною процесу професійного та особистісного розвитку співробітників є їхня перепідготовка. Завдання включає отримання нових професій, знань і навичок для штатних співробітників. Перепідготовка здійснюється у суміжних спеціалізованих підрозділах, у спеціалізованому навчальному центрі організації або за її межами.

Вибір напрямків, форм та змісту перепідготовки обумовлений стратегічними напрямками організації, політикою розвитку персоналу і індивідуальними особливостями працівників [9]. Підвищення кваліфікації співробітників відіграє ключову роль у їхньому професійному та особистісному розвитку. Безперервна освіта, тобто навчання після проходження співробітниками спеціальних навчальних курсів, спрямована на постійне удосконалення їхніх професійних знань та навичок.

Як відзначає Л. Балабанова, управління процесом підвищення кваліфікації співробітників є одним з основних напрямків діяльності служб управління персоналом організації. Це обумовлено розвитком продуктивних сил, особливо актуальним у сучасний період із динамічними змінами у технологіях та пристроях у всіх галузях діяльності людей. Рівень кваліфікації працівника повинен відповідати і навіть перевищувати вимоги технологій виробничо-економічних процесів і управління.

Сучасна концепція роботи з персоналом передбачає регулярне підвищення кваліфікації керівників, фахівців та працівників організації, що відбувається не рідше одного разу на п'ять років. Ця форма навчання може включати підвищення загальної кваліфікації працівників (управління навчанням працівників, які обіймають посади, що вимагають вищого рівня освіти та професійної підготовки, ніж їх поточний рівень), а також підвищення кваліфікації з метою відповідності вимогам конкретної посади (додаткова професійна підготовка, врахування потреб, що виникають у зв'язку з необхідністю поєднання різних професій, неповною відповідністю отриманої освіти вимогам конкретної посади для розвитку професійних навичок тощо).

Ефективною формою підвищення кваліфікації співробітників є наставництво – індивідуальне об'єднання молодих співробітників із висококваліфікованими та досвідченими фахівцями з метою передачі їм професійного та життєвого досвіду, знань та навичок. Це часто реалізується через стажування – участь молодих фахівців у роботі керівників та провідних фахівців організації, або через роботу у провідних наукових установах, освітніх установах та за кордоном [41].

Узагальнення наукових розробок та практики управління розвитком персоналу сучасних організацій, дозволило зробити висновок, що існує чимало методів навчання персоналу. Розглянемо переваги та недоліки деяких методів навчання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки методів навчання персоналу

Метод навчання	Переваги застосування методу	Недоліки застосування методу
Кейс-метод	співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий шторм	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет-метод	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з аудиторією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату
Secondment	персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату
Buddying	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівця-наставника; залучення працівника
Коучинг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок міжособистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Кар'єрне середовище визначається як комплекс умов, створених на підприємстві для формування кар'єри персоналу. Ці умови включають [8]:

- Наявність системи управління кар'єрою, спрямованої на професійний розвиток співробітників.

- Існування систем, механізмів, обладнання та технологій для управління кар'єрою.
- Готовність співробітників приймати технології управління кар'єрою.
- Готовність керівників та відділів кадрів працювати з персоналом відповідно до концепції управління кар'єрою.
- Наявність ефективних матеріальних та моральних стимулів для кар'єрного зростання та створення мотиваційного середовища.

Ключовою умовою в управлінні кар'єрою HR є наявність кваліфікованих фахівців HR-служби, які добре розуміють суть відповідних HR-технологій. Слід розробити структуру основних соціальних інструментів управління кар'єрою для підприємства, включаючи систему, механізм та управління кар'єрою персоналу [12].

Оскільки більшість співробітників не завжди розвиваються в своїй кар'єрі, зростає потреба в ресурсах для їхнього ефективного управління. Західні відділи кадрів часто розробляють п'ятирічні плани можливих кар'єрних траєкторій, враховуючи очікувані вакансії та сприяючи особистому плануванню кар'єри [2]. Цей документ, розроблений на протязі п'яти років, визначає зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального перетину кадрів, а також зобов'язання персоналу щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації та професійних навичок.

Кар'єрна карта представляє собою перелік професійних посад у компанії (і за її межами), який ілюструє оптимальний розвиток фахівця для зайняття конкретної посади. Це формалізоване відображення шляху, яким слід пройти, щоб отримати необхідні знання та навички для ефективної роботи в конкретній області [1].

Питаннями планування та управління кар'єрою у компанії, як правило, займається менеджер з персоналу, співробітник або його керівник [5]. Протягом своєї кар'єри людина проходить різні, хоч і

взаємопов'язані фази. Ці етапи мають важливе значення керувати розвитком і кар'єрою співробітника.

Висновки до розділу 1

Отже, успіх компанії невіддільно пов'язаний із професійним та особистісним розвитком її співробітників. Розвиток персоналу відкриває шлях до підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює його ерудицію та розвиває сферу спілкування. Освічена людина, легко орієнтована у сучасному, складному світі, активно взаємодіє з оточенням.

Це призводить до покращення морально-психологічного клімату в структурних підрозділах підприємства, збільшення мотивації співробітників до праці та їхньої лояльності до стратегічних цілей організації. Також забезпечується наступність в управлінні та знижується оборотність персоналу. Управління розвитком людських ресурсів сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу особистості, збільшує його соціальну та професійну мобільність, а також грає ключову роль у навчанні співробітників для підвищення ефективності відповідно до потреб сучасних організацій.

Отже, підприємцям необхідно приділяти належну увагу розбудові та вдосконаленню системи розвитку працівників. Здатність компанії до навчання та росту, перевищення темпів конкурентів, суттєво впливає на її соціальні, стратегічні та економічні переваги. Збереження та розвиток цієї системи - важливий стратегічний крок для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) "Запоріжсталь" є провідним металургійним підприємством повного циклу в Україні. Компанія займає лідируючі позиції в галузі виробництва сталі та відзначається великими обсягами експорту металопродукції в понад 50 країн світу. Одна з найбільших металургійних компаній Європи, "Запоріжсталь," стала частиною Групи "Метінвест" з 2011 року.

Юридична форма та власність підприємства визначається як товариство з обмеженою відповідальністю. Згідно з законодавством України, компанія є юридичною особою, створеною на невизначений термін і здійснює свою діяльність в межах, визначених статутом та чинним законодавством [23].

Діяльність підприємства регулюється відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про акціонерні товариства," інших законів та актів України, а також внутрішніх документів компанії.

ПАТ "Запоріжсталь" є частиною холдингової групи "Метінвест," яке є найбільшим гірничо-металургійним холдингом в Україні. Керівною компанією групи є Товариство з обмеженою відповідальністю "Метінвест Холдинг."

Згідно із статутом ПАТ "Запоріжсталь," його органами є:

- Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Виконавчий орган Товариства (одноосібний) – Генеральний директор Товариства;

- Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів) [30].

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації.

В 2022 році в організаційній структурі емітенту відбувалися зміни в структурі та діяльності у відповідності з попереднім звітним періодом, у тому числі:

1. Скасовано підрозділи:

- радник генерального директора з підвищення ефективності виробництва;
- підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: управління корпоративних інформаційних систем зі складу фінансової дирекції

2. Створено посади:

- радник генерального директора;
- головний фахівець з інформаційних технологій з підпорядкуванням йому управління корпоративних інформаційних систем.

Агломераційний цех комбінату спеціалізується на виробництві основного залізородного агломерату, де практично всі процеси виробництва автоматизовані. Щорічно доменне виробництво виплавляє близько 3,8 млн. тонн чавуну. ПАТ "Запоріжсталь" славиться своїм чавуном, характеризуючись низьким вмістом сірки і фосфору [23].

Мартенівський цех виробляє приблизно 4,0 млн. тонн сталі щороку. Використовуючи природний газ у мартенівських печах, сталь продувається киснем і аргоном. Виплавлена сталь розливається в злитки масою до 18,6 тонн, призначені для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки спеціалізується на виробництві гарячекатаного прокату в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Тонколистовий стан "1680" з максимальною виробничою потужністю 3,7 млн. тонн на рік призначений для виготовлення гарячекатаних смуг різних параметрів.

Цех холодної прокатки виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм і холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм. У цьому цеху використовуються різні стани і агрегати для отримання різноманітних продуктів.

ПАТ «Запоріжсталь» постійно прагне підвищення якості та розширення асортименту своєї продукції. Основними видами продукції, що випускається підприємством, є: чавун; Листи з вуглецевої, низьколегованої та легованої сталі; прокат гарячий та холодний у рулонах та листах; холоднокатані профілі; чорна банка; Сталеві стрічки.

На підприємстві "Запоріжсталь" успішно функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ІСМ). Ця система отримала схвалення від ТОВ "БЮРО ВЕРІТАС Сертифікаційн Україна" за відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, а також вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 від ТОВ "Технічні та управлінські послуги".

Протягом 2022 року на комбінаті було впроваджено 8 нових видів продукції, що свідчить про постійний розвиток та вдосконалення виробництва [23]. Серед цих нових продуктів варто відзначити:

- Гарячекатаний листовий прокат із сталі марки 30MnB5.
- Гарячекатаний листовий прокат із сталі марки 30XH2MA.
- Гарячекатаний товстолистовий прокат товщиною від 8 мм до 120 мм.
- Гарячекатаний рулонний прокат із травленням сталі марки S350GD.
- Гарячекатаний рулонний прокат марки сталі SS400.
- Гарячекатаний рулонний прокат із травленням перетином 2,0x1250 мм з обрізною кромкою.

- Холоднокатаний рулонний прокат 1,5-2,0 x 1370-1500 мм подвійної ваги без зварного шва.
- Холоднокатаний рулонний прокат 0,5-0,6x1250 мм.

Це відзначення свідчить не лише про технологічний прогрес, але й про прагнення до виробництва якісної та різноманітної продукції, що відповідає сучасним стандартам та потребам ринку.

Аналіз фінансово – господарської діяльності є важливим елементом у системі керування виробництвом, ефективним засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки бізнес планів і управлінські рішення.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2020р (+,-)
Виручка від реалізації	16694161	13579218	22110517	5416356
Собівартість реалізованої продукції	14881913	12284971	16272604	1390691
Чистий прибуток	241166	0	8196	-232970
Витрати на оплату праці	1156427	1192023	1327004	170577
Дебіторська заборгованість	634863	559568	547938	-86925
Кредиторська заборгованість	5292362	5945165	6673490	1381128

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [31-33]

Аналіз таб. 2.1 вказує на те, що виручка від реалізації продукції у 2021 році склала 22 110 517 000 гривень та 5 416 356 000 гривень відповідно, що є на 32% більше, ніж за аналогічний період 2019 року.

Проте прибуток зменшився на 232 970 000 грн, або 93%. Ймовірно, це пов'язано з високою собівартістю виробництва та продукції. За досліджуваний період витрати на оплату праці зросли на 170,577 млн грн, або 14%.

Комерційний борг також збільшився на 1 381 128 тис. гривень, що становить 26% в порівнянні з дебіторською заборгованістю. Зменшення дебіторської заборгованості відносно зобов'язань може свідчити про погіршення відносин із клієнтами та скорочення кількості отримувачів продукції.

На наступному етапі аналізу фінансового стану підприємства, важливо оцінити його ліквідність та платоспроможність.

Платоспроможність вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати свої платіжні зобов'язання. Ліквідність, з свого боку, визначає здатність підприємства конвертувати свої активи в грошові кошти для погашення боргів.

У таб. 2.2 наведені розрахункові узагальнюючі показники діяльності підприємства згідно оприлюдненого звіту за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від 2018 р.)	
				Тис.грн	У %
1	2	3	4	5	6
Активи	68448910	61389313	62300409	-6148501	-8,98
Основні засоби	20547936	24605308	24129630	3581694	17,43
Власний капітал	30893050	29944704	27181476	-3711574	-12,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	59153818	46493395	45630637	-	-22,86
Собівартість реалізованої продукції	49414580	48834211	43852136	-5562444	-11,26
Валовий прибуток (збиток)	9739238	-2340816	1778501	-7960737	-81,74
Прибуток (збиток) до оподаткування	5670351	-4946047	-4499666	-	-179,35
Чистий прибуток (збиток)	4719209	-4332802	-3978076	-8697285	-184,30

Валова рентабельність продукції, %	16,46	-5,03	3,90	-12,57	x
Чиста рентабельність виробництва, %	9,55	-8,87	-9,07	-18,62	X
Рентабельність активів, %	8,28	-8,06	-7,22	-15,51	X
Рентабельність власного капіталу, %	15,28	-14,47	-14,64	-29,91	X
Фондовіддача	2,88	1,89	1,89	-0,99	-34,31
Фондомісткість	0,35	0,53	0,53	0,18	52,23

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства [31-33]

Протягом аналізованого періоду активи ПАТ «Запоріжсталь» склали майже 6 148 501 000 гривень, що становить збільшення на 8,98% порівняно з 2018 роком. Основною причиною цього зростання стало зниження оборотних коштів у незавершеному виробництві через скорочення виробництва прокату.

Основні кошти компанії зросли на 3581694 тис. гривень, або 17,43%, що пов'язано заміною компресійного обладнання та іншими заходами. Власний капітал зменшився до 3 711 574 тис. гривень, або 12,01%, головним чином через зменшення нерозподіленого прибутку з попередніх періодів.

Загальне скорочення активів пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва компанії у 2019-2020 роках. Чистий виторг від реалізації промислових товарів у 2018-2020 роках зменшився на 22,86%, що також відображає зниження рівня цін.

У 2019 році компанія зазнала валового збитку, а собівартість перевищила чистий прибуток. Зменшення обсягів виробництва стало наслідком скорочення продажів основних клієнтів ПАТ «Запоріжсталь», які закуповували менше у 2019-2020 роках, порівняно з 2019 роком, через скорочення їх виробництва.

Основними замовниками продукції є виробники зварювальних труб, автовиробники, транспортні компанії, сільськогосподарські будівельні компанії та виробники побутової техніки. Погіршення ситуації на ринку призвело до скорочення виробничої діяльності основного отримувача сировини – ПАТ «Запоріжсталь».

У 2019-2020 роках ПАТ «Запоріжсталь» зафіксувало чистий збиток, який був спричинений декількома чинниками. По-перше, високі витрати на виробництво та реалізацію продукції сприяли збитковим операціям. До того ж, високі адміністративні та збутові витрати призвели до не вигідного ведення бізнесу. Крім того, інша господарська діяльність також виявилася збитковою.

Зменшення обсягів виробництва та продажів, разом із зростанням операційних та не пов'язаних з основною діяльністю витрат, призвело до негативного фінансового результату у зазначений період.

Стратегічні цілі ПАТ «Запоріжсталь» включають у себе ряд завдань: посилення конкурентних переваг у виробництві сталі через підвищення операційної ефективності та вертикальну інтеграцію, укріплення позицій на стратегічних ринках, збереження екологічності виробництва, збільшення обсягів виробництва, економія енергії та ресурсів, покращення якості та асортименту продукції, а також модернізація обладнання та впровадження нових технологій у виробництво.

Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз у зовнішньому середовищі представлений у таблиці 2.4.

Після проведення SWOT-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь» виявлені були як сильні, так і слабкі сторони, а також ідентифіковані можливості та загрози в сучасних умовах. Зазначено, що у компанії існують проблеми із фінансуванням управління персоналом, а також слабка система адаптації працівників. Крім того, виявлено, що компанія недостатньо уділяє уваги розвитку антикризової діяльності.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатопрофільність виробництва; - високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції; - наявність розгалуженої мотиваційної системи; - наявність стратегії розвитку; - адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками; - використання сучасних засобів стимулювання споживачів</p>	<p>- висока енергомісткість виробництва; - наявність старого та зношеного устаткування; - низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей; - недостатність фінансування розвитку підприємства; - нездатність швидкого реагування на зміни попиту; - необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плинність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.</p>
Можливості	Загрози
<p>- нові технологічні рішення у металургійній галузі; - удосконалення якості існуючих продуктів металургії - тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій; - ріст світового попиту на метал; - вихід на нові ринки</p>	<p>- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини</p>

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рік 2022 став найважчим у всій історії незалежної України через дії Росії, яка виступає терористичною державою та намагається знищити нашу країну. Це включає вбивство мирного населення, руйнування промислових об'єктів, енергетичних споруд, шкіл, лікарень і житлових будинків.

Незважаючи на постійні обстріли міста Запоріжжя, ПАТ «Запоріжсталь» витримує ракетні атаки. Компанія залишається економічною опорою України та зберігає свою стійкість на фінансовому фронті країни.

2.2 Аналіз показників кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Досліджено систему управління персоналом господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Управління персоналом здійснює кадрова служба - відділ кадрів. Служба кадрів ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою діяльність за такими правилами:

- Конституція України.
- Господарський Кодекс України.
- Цивільний Кодекс України.
- Податковий Кодекс України.
- Кодекс законів про працю в Україні.
- інші акти, що регулюють питання управління персоналом.

Роль функціональних сервісів, включаючи людські ресурси, обмежується підтримкою роботи онлайн-блоків та наданням рекомендацій з ефективного використання ресурсів. Таким чином, рішення щодо прийому на роботу, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання та навчання приймаються безпосередньо керівниками підрозділів.

Відділ кадрів встановлює рамкові умови, такі як розробка систем, процедур та програм, що сприяють розвитку потенціалу кожного співробітника та підтримують його реалізацію. Менеджери в свою чергу забезпечують щоденне керування людьми та правильне функціонування цих систем.

У Єдиному регламенті роботи кадрової служби [23] визначено основні завдання відділу, серед яких:

- підбір та розстановка кадрів;
- створення резерву керівних посад та ключових спеціалістів;
- організація навчання та розвитку співробітників;
- атестація керівників та спеціалістів;
- гарантія прав та соціальних гарантій працівників.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення максимальної ефективності роботи кожного співробітника. Серед пріоритетних напрямків діяльності - участь освіченої молоді, перевірка порядку спеціалізації, удосконалення системи навчання та мотивації співробітників, а також збільшення фінансової підтримки співробітників та їх сімей.

Постійне навчання персоналу виступає ключовим елементом кадрової політики заводу, особливу увагу приділяють навчанню та підготовці кадрів резерву та їх наступників. Соціально-демографічний аналіз персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в 2018-2020 роках підтверджує ці напрямки діяльності компанії (див. рис. 2.1., рис. 2.2., рис. 2.3., рис. 2.4., рис. 2.5.).

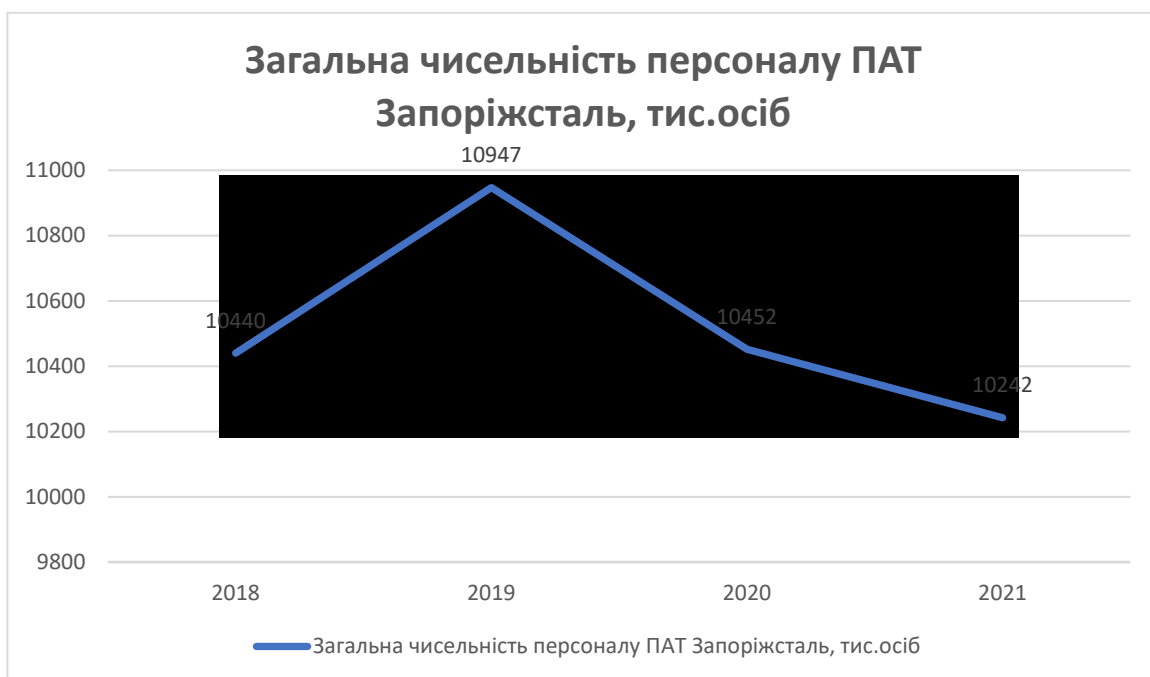


Рисунок 2.1 – Аналіз загальної чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2021 рр., тис.осіб.

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства [16-19]

підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності фінансового стану.

Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь» визначається як лінійна, де вищим органом є загальні збори, а наглядова рада виконує контроль за правами акціонерів та регулює діяльність Генерального директора в рамках повноважень, передбачених статутом та законодавством.

Організація праці на підприємстві спрямована на досягнення високих показників ефективності та надання високоякісних послуг. Для подальшого підвищення ефективності кадрових служб необхідно проводити ретельний аналіз їхньої роботи, реалізовувати професійні завдання та забезпечувати постійне підвищення кваліфікації керівників цих служб. Системний підхід дозволить зробити правильні висновки та впроваджувати необхідні зміни для поліпшення роботи обслуговуючого персоналу.

Можливості вдосконалення організації праці включають впровадження прогресивних форм організації праці, передових технологій та робочих процесів. Компанія приділяє особливу увагу роботі з резервом, розміщенню та перекладу співробітників на високі посади, а також розвитку персоналу через систему навчання та подальший розвиток.

Таким чином, застосування системного підходу до управління кадровими ресурсами дозволяє ПАТ «Запоріжсталь» ефективно впроваджувати стратегічні заходи для підвищення ефективності та оптимізації роботи персоналу.

2.3 Аналіз системи навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

У контексті ПАТ «Запоріжсталь» відділ розвитку персоналу представлений уявними бюро, які повністю відповідають за управління необхідними людськими ресурсами та забезпечення співробітників всім

необхідним для успішної професійної діяльності. Важливо підкреслити, що ВРП на металургійному підприємстві зобов'язаний діяти відповідно до встановлених норм та уникати будь-яких відхилень.

Для забезпечення належного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посадах керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців визначаються працівники, чиї кваліфікаційні характеристики відповідають вимогам "Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників" (ДКХПП України).

На заводі діє система навчання персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання відповідно до затверджених планів заходів, що відповідають стратегічним цілям підприємства в галузі якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на заводі спрямоване на вдосконалення їхніх професійних знань, освоєння новітніх наукових методів управління виробництвом, а також засвоєння основ менеджменту та маркетингу в умовах сучасного бізнесу.

Практикується проведення корпоративних семінарів-тренінгів, зокрема за програмами розвитку управлінських навичок для керівників та резерву на їхні посади є важливою складовою.

Професійне навчання на ПАТ "Запоріжсталь" реалізується через різноманітні види (рис. 2.10) [15]:

Основна професійна підготовка працівників включає професійно-технічне навчання тих осіб, які раніше не мали досвіду у робітничих професіях. Перепідготовка працівників, з свого боку, означає професійне (професійно-технічне) навчання, спрямоване на вивчення нової професії особами, які вже мають базову професійну підготовку.

Підвищення кваліфікації працівників передбачає професійне (професійно-технічне) навчання, що дозволяє розширювати та поглиблювати раніше отримані знання, навички та уміння відповідно до вимог виробництва чи сфери послуг. Процес підвищення кваліфікації

повинен відбуватися не рідше одного разу за п'ять років і включає участь у виробничо-технічних та спеціалізованих курсах [15].

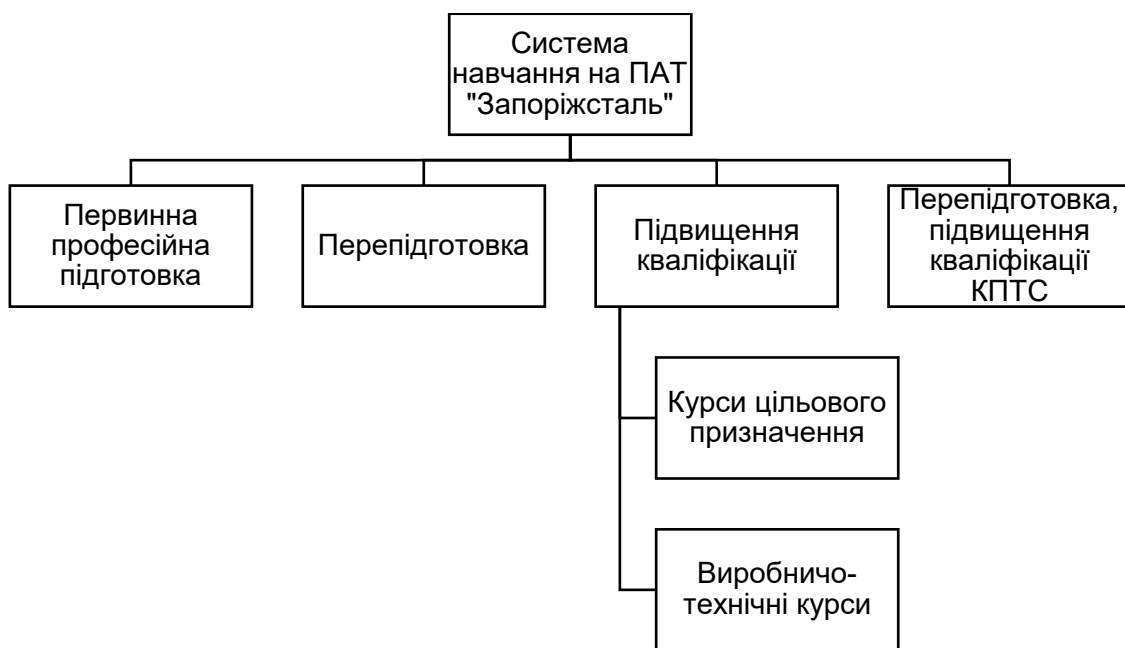


Рисунок 2.10 – Система навчання робітників на комбінаті

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Окрім цього, ПАТ "Запоріжсталь" вкладає значні зусилля в навчання персоналу з питань охорони праці, відповідаючи вимогам "Закону України про охорону праці" та "Типового положення про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці". Безпека та здоров'я праці є невід'ємною частиною ефективності будь-якого підприємства.

Однією з ключових переваг навчання за курсами охорони праці є здатність попереджувати травми та професійні захворювання. Працівники, обладнані відповідними знаннями з охорони праці, усвідомлюють ризики та вміють уникати небезпеки на робочому місці.

Ключовою метою навчання на курсах з охорони праці є вміння запобігати виробничим травмам та захворюванням. Співробітники, які мають достатні знання в галузі охорони праці та техніки безпеки,

поінформовані про небезпеки та знають, як уникнути небезпек на робочому місці [23].

Навчання техніки безпеки на робочому місці допомагає компаніям дотримуватись законодавчих вимог для забезпечення безпеки на роботі. Це важливо, щоб уникнути юридичних санкцій та захистити репутацію вашої компанії.

Навчання з охорони праці допомагає підприємствам дотримуватись вимог законодавства щодо забезпечення безпеки праці. Це важливо для уникнення правових санкцій та збереження репутації компанії.

Безпека та здоров'я праці прямо пов'язані з продуктивністю працівників. Якщо працівники відчувають себе захищеними та безпечними, це сприяє підвищенню їхньої ефективності та зменшенню відпусток через травми чи захворювання.

Неправильне виробництво може призвести до великих витрат для підприємства, пов'язаних із компенсацією за травми, лікарняними, а також зі збитками через зупинку виробництва. Навчання працівників охороні праці допомагає мінімізувати ці витрати.

Навчання за курсами охорони праці сприяє формуванню безпечної корпоративної культури, в якій кожен працівник відчуває відповідальність за свою та колективну безпеку. Зміни в технологіях та робочих умовах вимагають від працівників постійного оновлення своїх знань з охорони праці. Курси охорони праці надають можливість адаптуватися до нових викликів та інновацій.

Навчання працівників з охорони праці також включає елементи екологічної відповідальності, що сприяє створенню екологічно безпечного виробничого середовища.

Навчання за курсами охорони праці не лише забезпечує безпеку працівників, але й має суттєвий вплив на різні аспекти ефективності та стабільності підприємства. Це інвестиція в безпеку, яка має важливий вплив на успішність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Загалом, питанню навчання за НПАОП та ПБ виділяють велику увагу на підприємстві.

Таблиця 2.5 – Кількість осіб, що пройшли навчання з ОП та ПБ (2019-2022 рр.)

Курс	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Загальний курс з ОП	733	573	643	515
НПАОП за напрямками відповідальності	643	414	712	634

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Менеджерське навчання спрямоване на розвиток ключових лідерських навичок, таких як прийняття стратегічних рішень, комунікація, мотивація та управління змінами. Це формує ефективних лідерів, які здатні керувати та інспірувати свою команду.

Кваліфіковані менеджери вміють оптимізувати бізнес-процеси, удосконалювати робочі методи та ефективно вирішувати проблеми. Це сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Менеджерське навчання допомагає вдосконалити навички комунікації, які є важливим елементом успішного управління. Здатність ефективно спілкуватися з командою, клієнтами та іншими стейкхолдерами впливає на успішність підприємства.

Менеджери, які проходять навчання, навчаються ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це дозволяє підприємству бути гнучким та реагувати на ринкові та технологічні трансформації. Менеджерське навчання включає в себе елементи розвитку командної роботи та підтримки психологічного комфорту. Це сприяє створенню позитивного та сприятливого робочого середовища.

Навчання менеджерів допомагає їм розуміти стратегічні аспекти управління, планування та вирішення стратегічних завдань підприємства.

Ефективні менеджери є ключовими факторами збереження та розвитку талановитого персоналу. Добре управліні підприємства створюють сприятливі умови для розвитку своїх працівників.

Компанії, де менеджери постійно покращують свої навички, стають більш конкурентоспроможними на ринку. Менеджерське навчання дозволяє підприємствам виходити за межі стандартів та впроваджувати передові практики.

Менеджерське навчання на підприємстві є необхідним елементом стратегічного управління, що сприяє стійкому розвитку та досягненню бізнес-цілей.

Для поліпшення власних навичок та розвитку здібностей організовані курси з поглибленого вивчення Excel, Power Point, Word, а також навчання за такими темами, як "10 кроків проведення змінно-зустрічних зборів", "Нестандартне мислення" і "Публічні виступи як інструмент впливу лідера". З метою отримання навичок у розв'язанні виробничих завдань та підвищення якості проектних рішень проводяться навчання з курсу "Теорія рішення винахідницьких задач".

Навчальні програми Корпоративного університету охоплюють різні категорії персоналу і включають в себе програми з адаптації нових працівників, менеджерського та професійного навчання.

На комбінаті розроблений та успішно впроваджений індивідуальний соціальний пакет "Мій вибір". У межах цього соціального пакету працівники комбінату можуть вибирати програми для розвитку soft skills як для себе, так і для своїх дітей [15].

Таблиця 2.6 - Кількість осіб, що пройшли навчання у рамках «ІСП» (2020-2021 рр.)

Назва програми	2020 р.	2021 р.
Емоційна компетентність	134	75
Квиток на пароплав	56	0
Тайм-менеджмент	16	104
Ефективні комунікації	26	94
Вивчення програм MS Office, Excel	115	118

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Програми Корпоративного університету спрямовані на підвищення ефективності персоналу через набуття необхідних навичок та розвиток лідерських здібностей. Університет також активно співпрацює з навчальними закладами для оптимізації навчальних матеріалів і методів для досягнення бажаних результатів. Впроваджуються інструменти електронного навчання, зокрема онлайн-платформа Eduson, яка пропонує різноманітні курси. Сайт Корпоративного університету також служить входом до бази даних Wiki-Master, яка містить корисні статті та навчальні матеріали від досвідчених спеціалістів та профільних експертів Метінвесту.

Метінвест пропонує понад 20 менеджерських програм, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій та інших корисних навичок. Спеціальна команда з 35 внутрішніх тренерів проводить інтерактивні заняття, де учасники навчаються на реальних ситуаціях та практикуються в ухваленні ефективних рішень.

З урахуванням модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій і нових підходів, зростає важливість високого рівня знань та компетенцій управління. Таким чином, безперервне навчання визнається як один із ключових напрямків розвитку персоналу.

Інтерактивні заняття здійснюються спеціальною командою внутрішніх тренерів, де учасники практикуються в ухваленні ефективних рішень на реальних ситуаціях.

У 2020 році близько 6 000 співробітників Метінвесту пройшли навчання за менеджерськими програмами. Для керівників середньої та нижчої ланок у форматі дистанційного навчання запущено програму "Практики регулярного менеджменту", яка включає модулі, такі як постановка завдань, зворотний зв'язок, делегування, наради, лінійний обхід. Також проводяться вебінари з розвитку лідерських якостей, такі як "Майстерність комунікацій", "Нестандартне мислення" та "Недирективний вплив".

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву.

Таблиця 2.7 - Кількість осіб, які пройшли курси за програмами менеджерського навчання (2019 – 2022 рр.)

Категорія персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
КПФС (керівники, професіонали, фахівці, службовці), кадровий резерв	3117 чол.	2049 чол.	1821 чол.	1432 чол.

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Згідно аналізу кількість фактів навчання поступово знижується через низку причин. У 2019 році була велика кількість програм навчання у рамках «Індивідуального соціального пакету», що збільшило факти навчання. Загалом, курси за ІСП припинили своє функціонування з кінця 2021 року, коли у зв'язку із пандемією Covid-19, навчання перейшло у дистанційний формат.

У 2021 році була перерва у проведенні навчання через адаптацію очних програм до онлайн-програм.

Також кількість поступово зменшується через повномасштабне вторгнення РФ на територію України, де через зрозумілі причини навчання було призупинено.

У 2022 році у рамках підготовки добровільних медичних помічників проведено навчання із залучення зовнішнього провайдера компанії FAST за курсом: "Надання першої домедичної допомоги" (377 осіб). Співробітникам, які пройшли навчання видані спеціальні наліпки на каски, а також турнікети для надання першої домедичної допомоги у разі критичної кровотечі.

Курс за програмою «Модернізований педагогічний мінімум» зосереджений на навчанні викладачів та інструкторів виробничого навчання, який ставить на меті навчити спеціалістів, які задіяні у процесі навчання за професією. Програма поділена на 3 курси: «Індивідуальне теоретичне навчання» (для викладачів), «Індивідуальне практичне навчання» (для інструкторів), «Курсове теоретичне навчання» (для викладачів). Курс «Законодавчо-нормативна база» не проводиться. Лише ця програма проводиться у очному форматі навчання.

Таблиця 2.8 – Кількість осіб, що пройшли навчання за курсом «Модернізований педагогічний мінімум»

Назва курсу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Індивідуальне теоретичне навчання	73	0	0	3
Індивідуальне практичне навчання	123	17	0	51

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

На даний момент дистанційне навчання поступово повертається до працівників комбінату. Існуючі програми оновлюються та перекладаються на українську мову.

Витрати на менеджерське навчання зменшились через скорочення кількості менеджерів середньої ланки, що сталося в межах заходів з оптимізації чисельності персоналу.

Таблиця 2.9 - Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік

Показник	Бюджет тис.грн		Відхилення, +/-
	План	Факт	
Професійне навчання	493,2	112,8	-380,4
Менеджерське навчання	465,6	96,0	-369,6
Інтеграційне навчання	0	279,6	-279,6
Професійні конференції	2076,0	1586,4	-489,6
Відрядження, пов'язані з навчанням	1537,2	1356,0	-181,2
Всього:	4572,0	3430,8	-1141,2

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Аналіз свідчить, що у компанії є достатній науково-методичний потенціал для навчання та підвищення кваліфікації як для співробітників, так і для керівників. Проте система повинна зосередитися на наступних аспектах:

1. Перевантаження співробітників та зниження ефективності виробництва: Важливо балансувати кількість проведених навчальних курсів та семінарів, оскільки їх велика кількість може викликати перевантаження працівників та зменшити продуктивність виробництва.
2. Ризик небажання повертатися на роботу серед кваліфікованих співробітників: Важливо стимулювати участь у навчанні, щоб уникнути небажання повертатися на роботу після навчання.

3. Небажання персоналу брати участь та навчатися: Слід активно працювати над підвищенням зацікавленості та мотивації персоналу для участі в навчальних програмах.
4. Вікова структура робочої сили: Слід враховувати особливості вікової структури персоналу, забезпечуючи можливості для набуття знань та навичок для всіх вікових груп.

Урахування цих ризиків допоможе вдосконалити процес розвитку персоналу та максимізувати використання персоналу при набутті нових знань.

На підставі отриманих даних нами було побудовано опис поточного стану перебігу бізнес-процесів (з побудовою в будь-якої нотації моделювання бізнес-процесів моделі «AS IS» - моделі «ЯК Є»), визначено «вузькі місця» в організації, управлінні та ресурсному забезпеченні та окреслено проблемну ситуацію з візуалізацією результатів оцінки джерел проблеми.

Етапи процесу включають:

- Планування навчання
- Реалізацію навчання
- Аналіз навчання
- Підготовку звітності та рекомендацій

Суб'єкт моделювання: Організація та проведення менеджерського навчання в ПАТ "Запоріжсталь".

Ціль моделювання: При створенні моделі необхідно визначити її ціль, що відповідає наступним запитанням:

1. Визначення поточних шляхів реалізації процесу та виділення "болючих" точок для подальшого усунення чи покращення.
2. Розробка проектів операційного поліпшення процесу організації та проведення менеджерського навчання у ПАТ "Запоріжсталь".

Ціль моделювання полягає в систематичному аналізі поточних процесів менеджерського навчання з метою ідентифікації та вирішення

проблемних аспектів. Основний акцент робиться на покращенні та ефективному управлінні цим процесом для досягнення високого рівня якості менеджерської підготовки в ПАТ "Запоріжсталь".

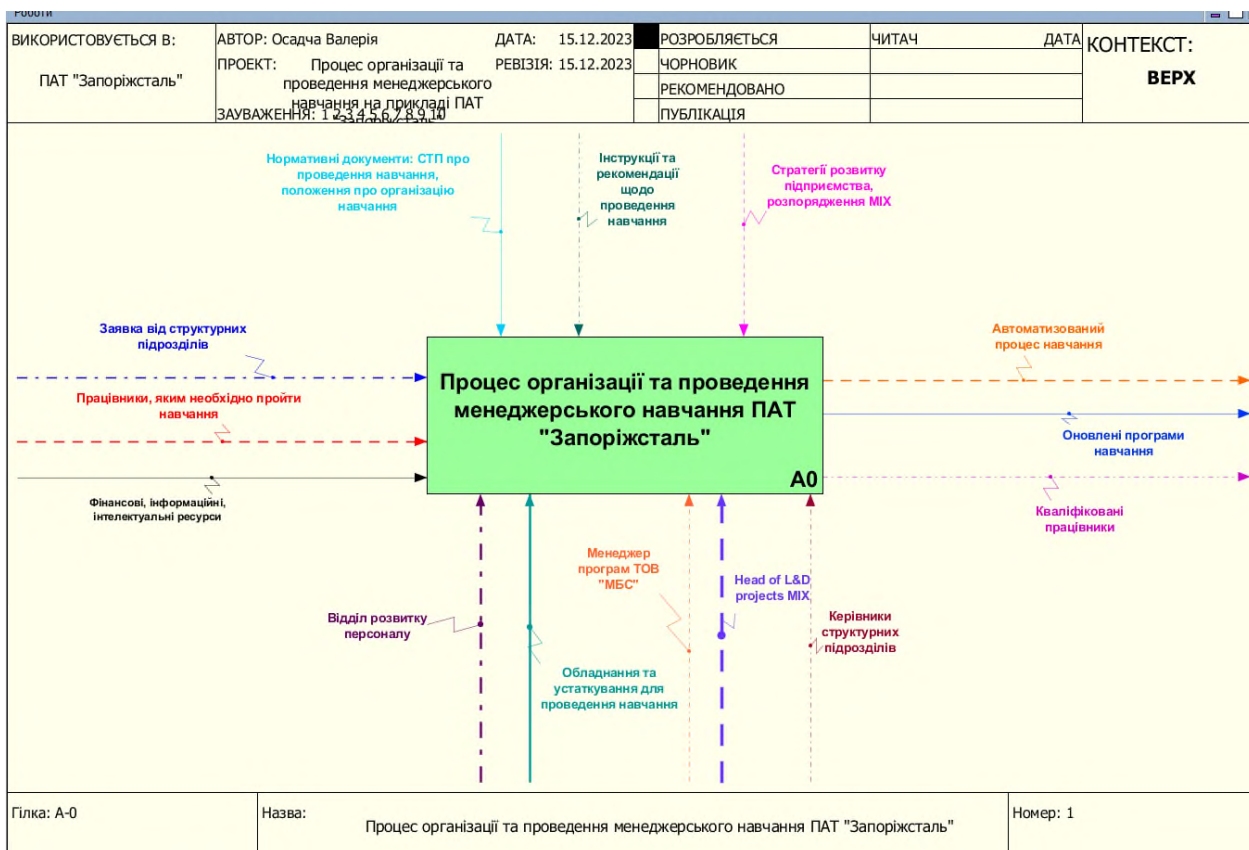


Рисунок 2.11 – Контекстна діаграму бізнес-процесу AS IS, побудовану із використанням програмного продукту Ramus

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

Процес контролюється та реалізовується відділом розвитку персоналу (контроль – начальник ВРП, проміжна звітність – провідний інженер з розвитку персоналу, звітність та реалізація – провідний фахівець (тренер ВРП), а також контролюється менеджером програм ТОВ «МБС», Head of L&D projects MIX. Програми навчання розробляються тренерами ТОВ «МБС», ПАТ «Запоріжсталь».

На вході маємо заявку від структурного підрозділу, працівники, а також ресурсне забезпечення. Процес регламентується нормативними документами, інструкціями та рекомендаціями з проведення навчання,

мануалами тощо, а також стратегією розвитку підприємства, розпорядженнями МІХ.

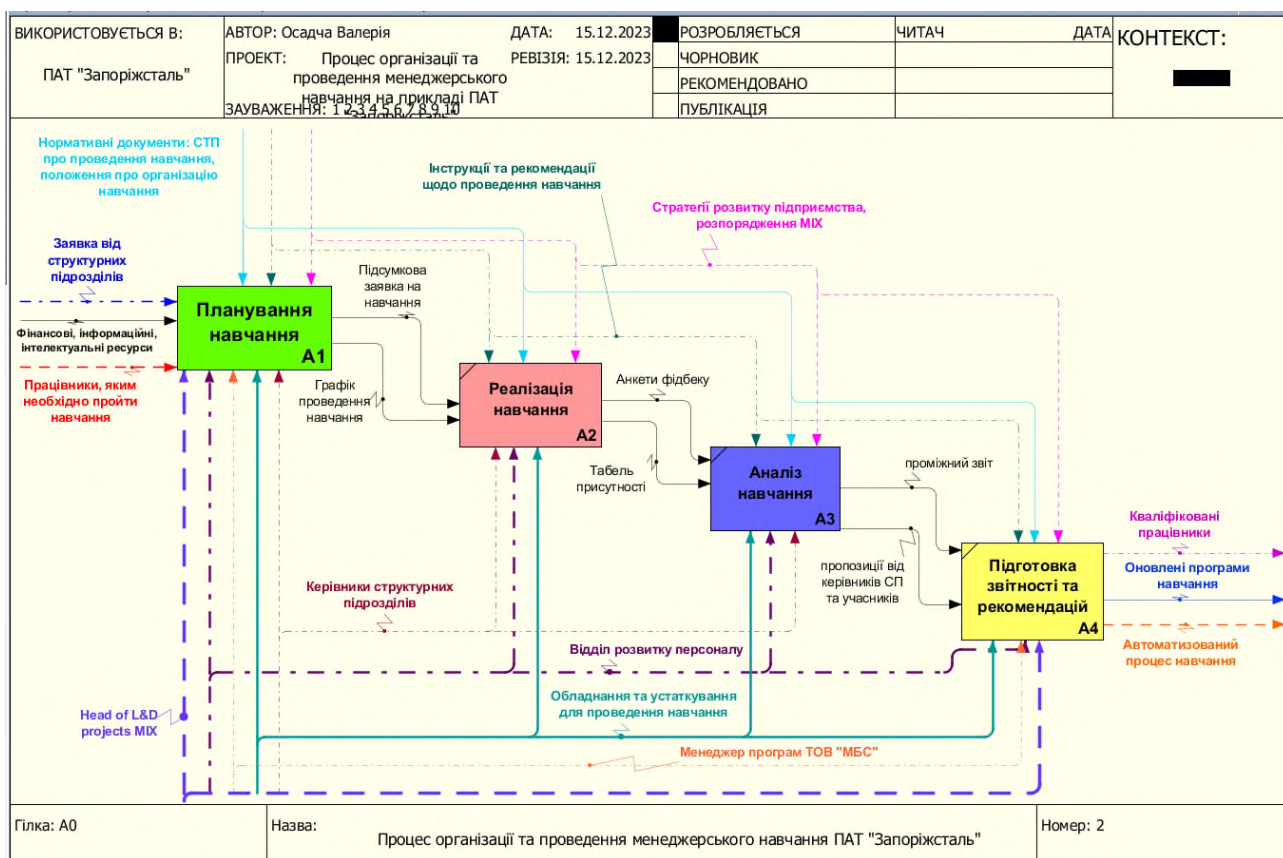


Рисунок 2.12 – Діаграма першого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу AS IS, що розглядається, побудовану із використанням Ramus

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

На діаграмі першого рівня деталізації бачимо, що процес організації та проведення навчання має 4 етапи:

- 1) Планування навчання
- 2) Реалізація навчання
- 3) Аналіз навчання
- 4) Підготовка звітності та рекомендацій

На виході 1 етапу ми маємо консолідовану заявку на навчання, а також орієнтовний графік проведення, який направляється у структурні підрозділи для погодження.

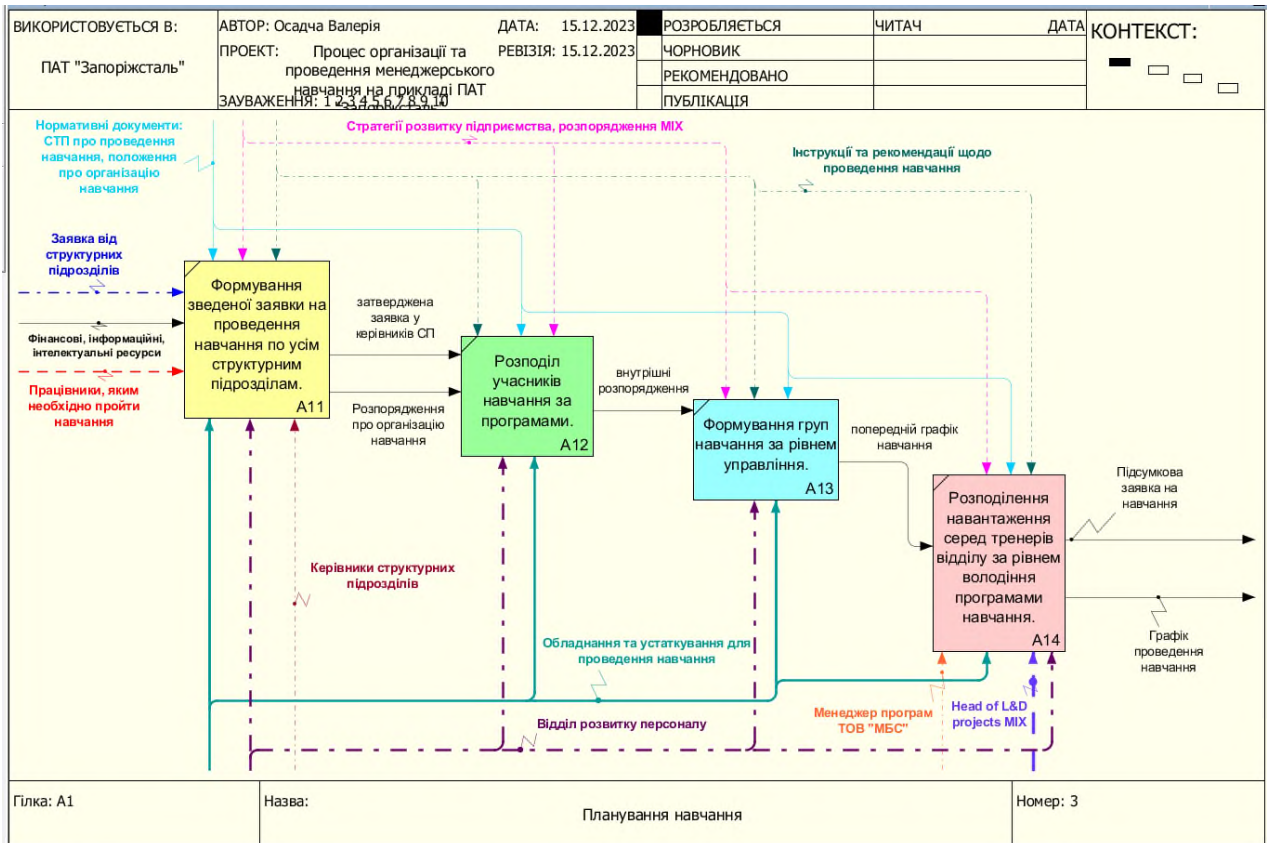


Рисунок 2.13 – Діаграма другого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу AS IS, що розглядається, побудовану із використанням Ramus

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

Нами деталізовано рівень A1 «Планування навчання», який складається також на даний момент з 4х рівнів:

- 1) Формування зведеної заявки на проведення навчання по усім структурним підрозділам.
- 2) Розподіл учасників навчання за програмами.
- 3) Формування груп навчання за рівнем управління.
- 4) Розподілення навантаження серед тренерів відділу за рівнем володіння програмами навчання.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» виділяється рядом конкурентних переваг, включаючи:

- ефективну систему збуту продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку;
- збалансоване співвідношення ціни металопрокату та його високої якості;
- висока орієнтація на потреби клієнтів під час реалізації продукції.

SWOT-аналіз внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства дозволив виявити його слабкі сторони та перспективи розвитку. Серед ключових слабких сторін підприємства можна відзначити: застаріле обладнання, яке потребує термінової модернізації; повільну адаптацію до змін в попиті споживачів; обмежені фінансові ресурси для модернізації та управління господарською діяльністю; висока текучість кадрів, що призводить до втрати висококваліфікованих спеціалістів.

Ретельний аналіз системи навчання та підвищення кваліфікації у ПАТ «Запоріжсталь» виявив наступне:

- Кадрова політика компанії орієнтована на досягнення максимальної ефективності роботи кожного співробітника.
- Однією з пріоритетних задач є залучення кваліфікованих молодих талантів, забезпечення наступності фахівців і вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів.
- Система розвитку персоналу включає навчання, розвиток професійного та особистісного потенціалу співробітників, оцінку ефективності роботи персоналу та формування кадрового резерву.
- Компанія має обширну науково-методичну базу і розробляє модульні освітні програми та стандарти. Щорічно розробляються та перевіряються програми навчання.
- Для оцінки ефективності навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації використовуються анкети та контрольні списки.

Виявлені прогалини аналізуються, і приймаються заходи для поліпшення організації навчання.

- Тренінги адресовані керівному складу та технічним працівникам, спрямовані на вдосконалення їх особистих знань та навичок, освоєння нових технологій виробництва.
- Програми стажувань спрямовані на здобуття передового виробничого досвіду в металургійних підприємствах України та за кордоном.

Аналіз виявив як сильні, так і слабкі сторони системи розвитку персоналу, на які слід звернути увагу. Серед основних загроз визначаються низька якість навчання, старіння кадрів, висока плинність працівників, що вимагає постійних витрат на їхню перепідготовку.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДСТАВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Рекомендації щодо покращення процесу менеджерського навчання

Сучасний бізнесовий ландшафт відзначається високим темпом змін, із зростанням якого збільшується необхідність активного розвитку інтелектуального потенціалу як окремої особи, так і усього підприємства. Здатність до постійного навчання стає ключовою, оскільки вона визначає рівень інтелекту та обсяг знань. Навчання – це процес, що включає дві важливі компоненти. З одного боку, це спрямовано на засвоєння нових знань та навичок, а з іншого – на їхнє ефективне використання в робочому процесі.

Навчання є важливим елементом розвитку персоналу будь-якої організації, виражається в індивідуальному підході (для кожного працівника окремо) та комплексному (на рівні підприємства). Це є актуальною тенденцією в сфері підготовки кадрів, орієнтованою на полегшення адаптації до новітніх технологій та організаційних моделей [35].

Загальносприйнятні цілі навчання персоналу включають:

- Надання конкретних знань та навичок: Забезпечення працівників необхідними знаннями та уміннями, які можуть бути негайно використані в робочому процесі.
- Сприяння реалізації стратегічних цілей компанії: Пов'язане із стратегічними завданнями фірми навчання сприяє досягненню глобальних цілей підприємства.

- Універсальний характер: Розробка програм, які дозволяють використовувати отримані кваліфікації в різних підрозділах компанії, підвищує універсальність отриманого досвіду.
- Подвійні інвестиції: Розглядається як вклад у розвиток співробітника та підприємства одночасно, що є важливим фактором ефективності.

У 2023 році було реорганізовано Корпоративний університет Метінвесту. На даний момент тренери, які раніше були закріплені за активами, входять у структуру ТОВ «Метінвест Бізнес-сервіс».

Тренери ПАТ «Запоріжсталь» залишаються у складі свого підприємства. Процес переводу HR-функції до ТОВ «МБС» заплановано у 2024 році, хоча цей процес вже планується прогнатом декількох років.

На даний момент з 5 одиниць ставок провідного фахівця відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» залишилась лише 1, тобто, лише 1 тренер проводить навчання, а також займається організаційною роботою. У цей же час у інших регіонах склад тренерів набагато більше, що дає можливість проводити більше вебінарів, тренінгів, а також розробляти програми розвитку для працівників компанії.

Аналізуючи процес менеджерського навчання, можна зробити невтішні висновки з приводу скорочення чисельності персоналу, що проходить навчання за існуючими програмами (рис.3.1).

Це відбувається через низку причин:

1) Застарілі програми – на даний момент програми перекладаються на українську мову, а також оновлюються, але проблема актуальності та доцільності існуючих програм залишається на часі. Використання застарілих методів навчання може призвести до недостатньої привабливості та ефективності програм.

2) Відсутність бажання у працівників доєднатися до процесу навчання – низька чисельність учасників навчання обумовлена високою виробничою завантаженістю, особливо керівників, оскільки вебінари проводяться у робочий час без відриву від виробництва.

3) Невизначені цілі і очікування: відсутність чітко визначених цілей та очікувань може призводити до розбіжностей між очікуваннями підприємства та учасниками навчання.

4) Недостатня адаптація до змін: в умовах швидких змін у бізнесі і технологіях важливо, щоб програми менеджерського навчання були адаптованими до нових вимог і тенденцій.

5) Відсутність системи оцінки результативності: відсутність ефективної системи оцінки може робити неможливим вимірювання успіхів та вдосконалення програм.

6) Пасивність учасників: недостатній рівень інтересу та пасивність менеджерів може зменшити ефективність навчання.

7) Недостатнє використання технологій: відсутність використання сучасних технологій може знижувати ефективність процесу та зробити його менш привабливим для учасників.

8) Брак інтеграції з бізнес-процесами: якщо менеджерське навчання не інтегровано в бізнес-процеси, може виникнути розрив між тим, що вивчається, і реальними потребами організації.

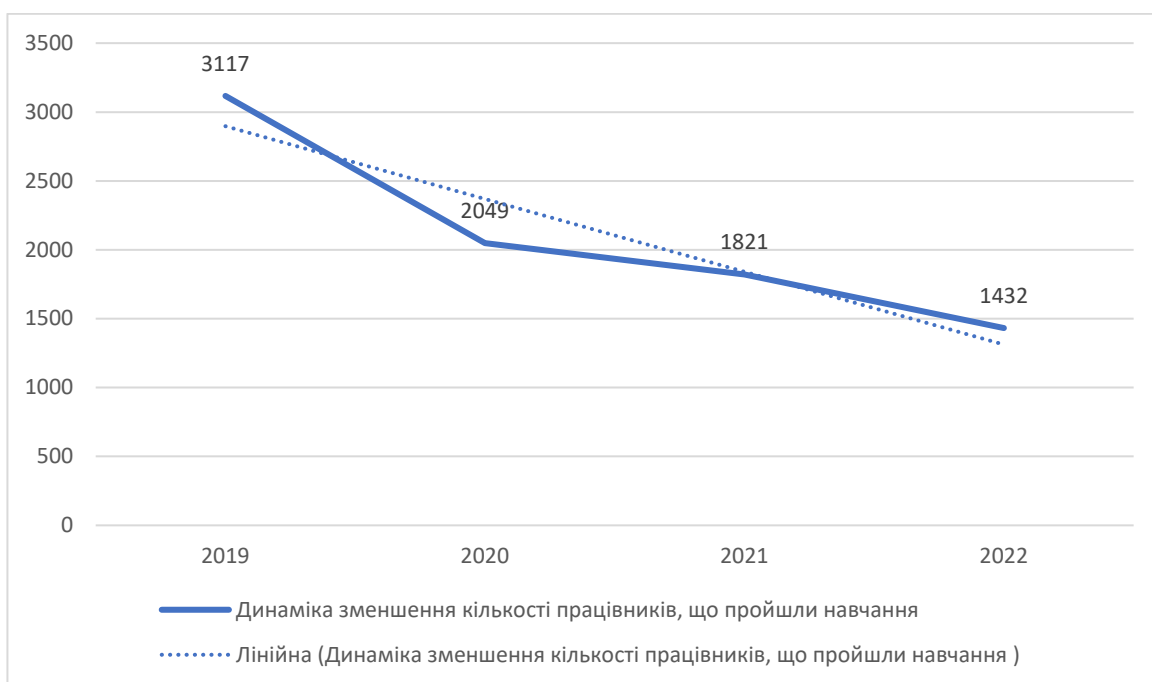


Рисунок 3.1 – Динаміка зменшення кількості працівників, що пройшли менеджерське навчання (2019-2022 рр.)

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства [30-33]

Як було досліджено у 2 розділі, причинами зменшення кількості працівників, що пройшло навчання, є: закриття програм навчання у рамках ІСП, військові дії, зменшення кількості працівників (у т.ч. у зв'язку із мобілізацією), вплив Covid-19, перехід до дистанційного навчання.

Розвиток підприємства та утримання кадрів часто залежать від розвинених soft skills у керівників. Soft skills, або м'які навички, грають важливу роль в лідерстві та взаємодії з командою:

- 1) Ефективна комунікація: керівники з розвинутими комунікативними навичками можуть легше взаємодіяти зі співробітниками, які зрозуміло висловлюють інструкції, отримують фідбек і розуміють потреби команди.
- 2) Лідерські якості: керівники, які володіють лідерськими м'якими навичками, можуть бути більш успішними в мотивації команди, вирішенні конфліктів та веденні команди до досягнення спільних цілей.
- 3) Емпатія та розуміння: здатність керівників відчувати потреби та проблеми своїх підлеглих сприяє покращенню взаємин у колективі та може позитивно вплинути на збереження та розвиток персоналу.
- 4) Розвиток культури робочого середовища: м'які навички сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, що може залучати талановитих працівників та підтримувати їх на робочому місці.
- 5) Вміння співпрацювати та будувати відносини: керівники з високим рівнем м'яких навичок можуть легше співпрацювати з різними командами та стейкхолдерами, що сприяє успіху підприємства.

Розвиток цих м'яких навичок у керівників може позитивно вплинути на командну роботу, розвиток персоналу, зменшення текучості кадрів та загальний успіх підприємства.

Як зазначалось у 2 розділі, процес організації менеджерського навчання складається з 4х етапів, ми деталізували гілку A1 «Планування навчання», а також побудували діаграму другого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу TO BE (рис.3.2).

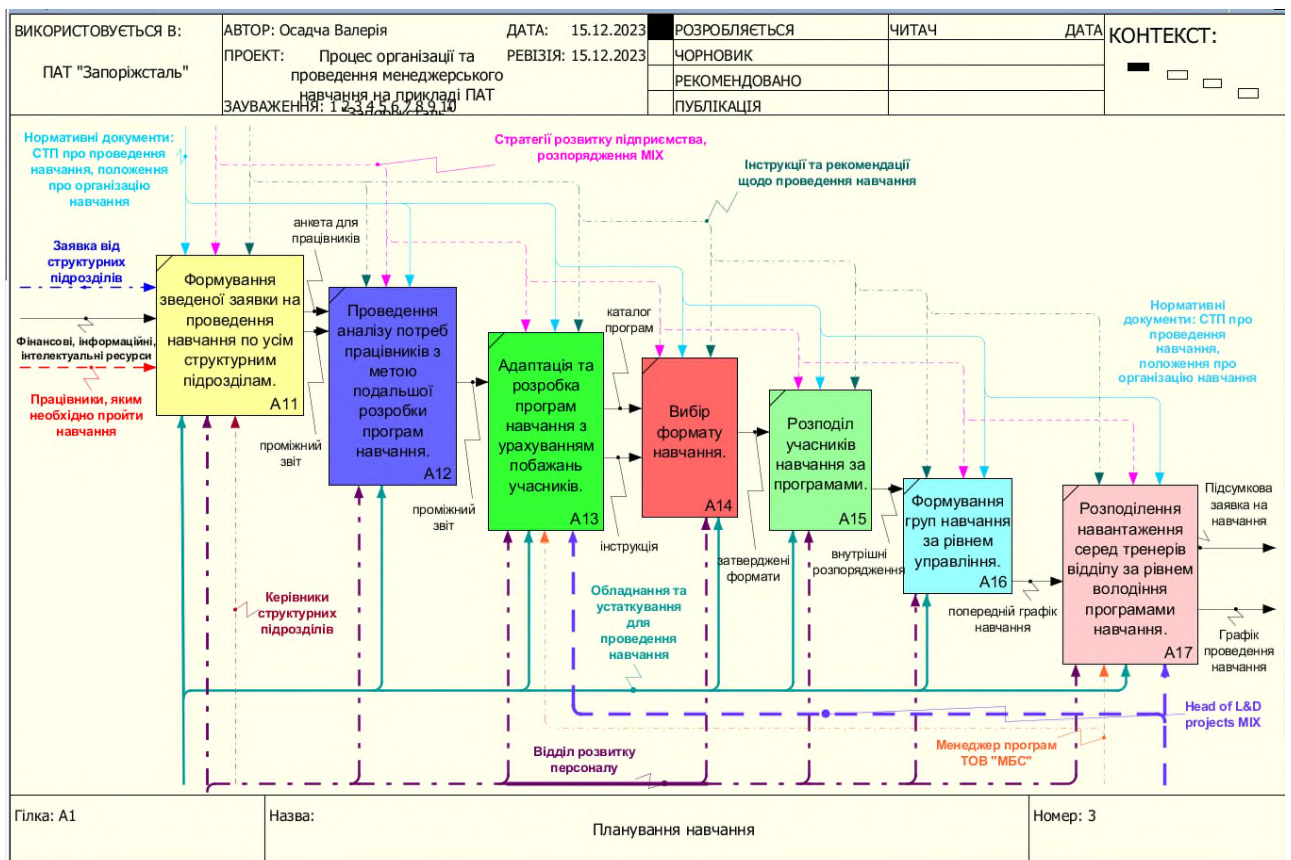


Рисунок 3.2 – Діаграма другого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу TO BE, що розглядається, побудовану із використанням програмного продукту Ramus.

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

Раніше цей процес складався з 4х етапів, які стосуються сьогоденній ситуації у менеджерському навчанні.

Нами було додано ще 3 етапи, які зроблять процес проведення навчання не тільки ефективнішим, а й клієнтоорієнтовним, адже працівники комбінату, які планують пройти навчання, по суті, є клієнтами тренерського колективу.

- 1) Проведення аналізу потреб працівників з метою подальшої розробки навчальних програм. Наразі такий аналіз відсутній, і не проводиться анкетування серед працівників підприємства. Це призводить до зниження популярності навчальних курсів та зменшення ефективності працівників. Звертаючи увагу на потреби наших працівників, які виступають "клієнтами" та "замовниками", необхідно акцентувати увагу не лише на їхніх потребах, але й уникати проведення навчання за застарілими програмами.
- 2) Адаптація та розробка програм навчання з урахуванням побажань учасників. Наразі відсутній такий підхід, що призводить до зниження мотивації працівників щодо навчання.
- 3) Вибір формату навчання. Програма повинна бути універсальною, оскільки не всі працівники мають можливість відриватися від виробництва для офлайн навчання через велику виробничу завантаженість. Програма повинна бути адаптованою для проведення як дистанційно, так і очно.

Також існує проблема недостатньої компетентності тренерського колективу. При відборі тренерів необхідно звертати увагу на їх soft та hard skills навички, вміння виступати на публіці, доносити інформацію, а також наявність потрібної освіти.

У доковідні та довоєнні часи розвитку тренерів приділялась велика увага: була можливість за рахунок компанії проходити навчання, підвищувати кваліфікацію, приймати участь у конференціях. На жаль, ця практика зараз не працює у зв'язку із відсутністю доцільності. Але успіх

реорганізації менеджерського навчання залежить не лише від якості навчальних програм, а й від рівня компетентності тренерського колективу.

Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, пропонується пройти навчання у Школі Оксани Грабар для ефективного впровадження коучингу у процес розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Процес сертифікації:

- тестування з теоретичного матеріалу Школи;
- презентація скрипта тренінгу, розробленого в Школі;
- проведення одного тренінгового блоку;
- самооцінка + зворотній зв'язок і рекомендації експертної сертифікаційної комісії.

За результатами сертифікації учасник отримує сертифікат в одному з варіантів:

- бізнес-тренер;
- тренер-методист;
- ведучий семінарів;
- сертифікат участі в Школі Тренерів Оксани Грабар (отримують всі учасники по закінченні аудиторних занять).

Відповідно до табл. 3.1 початкові вкладення в проєкт впровадження коучингу в ПАТ «Запоріжсталь» складають 40 тис.грн.

Таблиця 3.1 - Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу

Елементи витрат	Періодичність	Сума тис.грн
Навчання тренерів ВРП (2 тренери)	1 раз на 3 роки	40000 грн
Підвищення кваліфікації тренерів ВРП (2 тренери)	1 раз на рік	20000 грн

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

Висока компетентність тренерів може слугувати можливістю для підвищення рівня обізнаності слухачів, а також збільшення кількості працівників, які пройдуть навчання на 5%.

В процесі дослідження нами було розроблено концепцію навчання для керівників повинна бути збалансованою та орієнтованою на розвиток як soft, так і hard skills. На даний момент навчання проводиться за існуючими програми, але не до кінця виділено ряд компетенцій, якими має володіти керівник. Від успішного керівника залежить багато факторів, які включають мотивацію робітників, стратегію розвитку структурного підрозділу, загальну результативність тощо.

У 2022 році були виокремлені компетенції працівників ТОВ «МБС», на основі яких тренерами компанії розроблені програми розвитку персоналу: «Тайм-менеджмент», «Стрес-менеджмент», «Операційні поліпшення», «Ділова комунікація», «Бережливе виробництво». Пропонуємо опанувати цю практику на підприємствах та розробити тренінгові програми для працівників ПАТ «Запоріжсталь» згідно із запитами та напрямками удосконалення Soft Skills навичок.

Мета навчання: забезпечити керівникам ПАТ "Запоріжсталь" комплексний розвиток, щоб вони були здатні ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням персоналом, стратегічним плануванням та впровадженням нових технологій. Нами було розроблено ряд програм, які можна умовно поділити на розвиток Soft та Hard skills навичок (рис.3.3, рис. 3.4.)

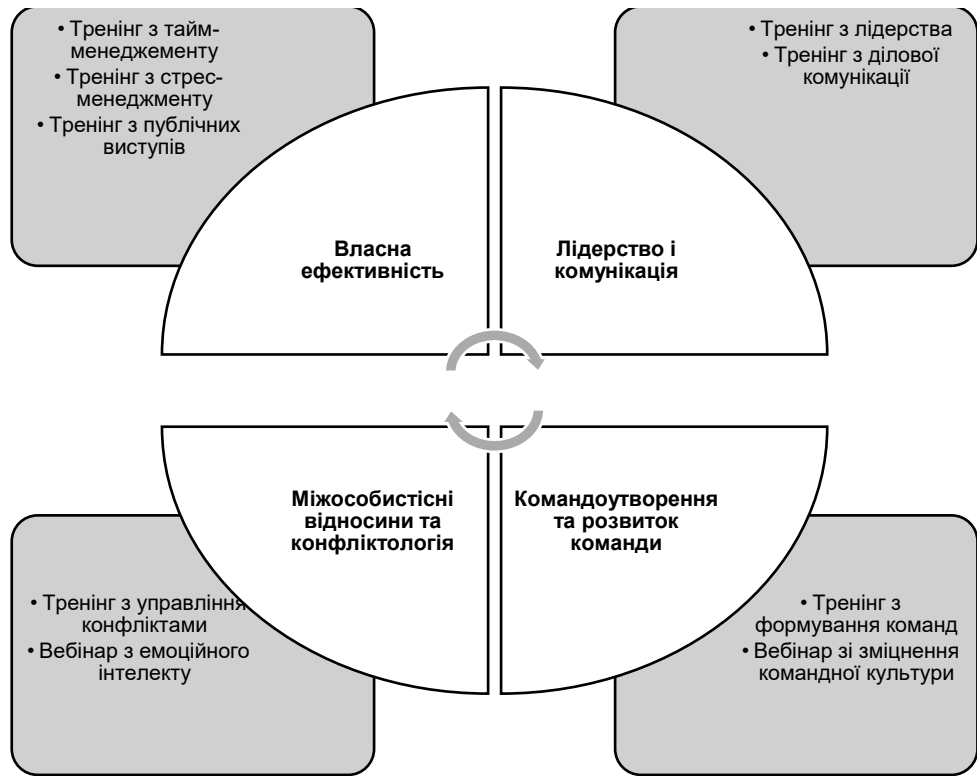


Рисунок 3.3 – Програма тренінгів та вебінарів для розвитку soft skills навичок керівників.

Джерело: авторська розробка.

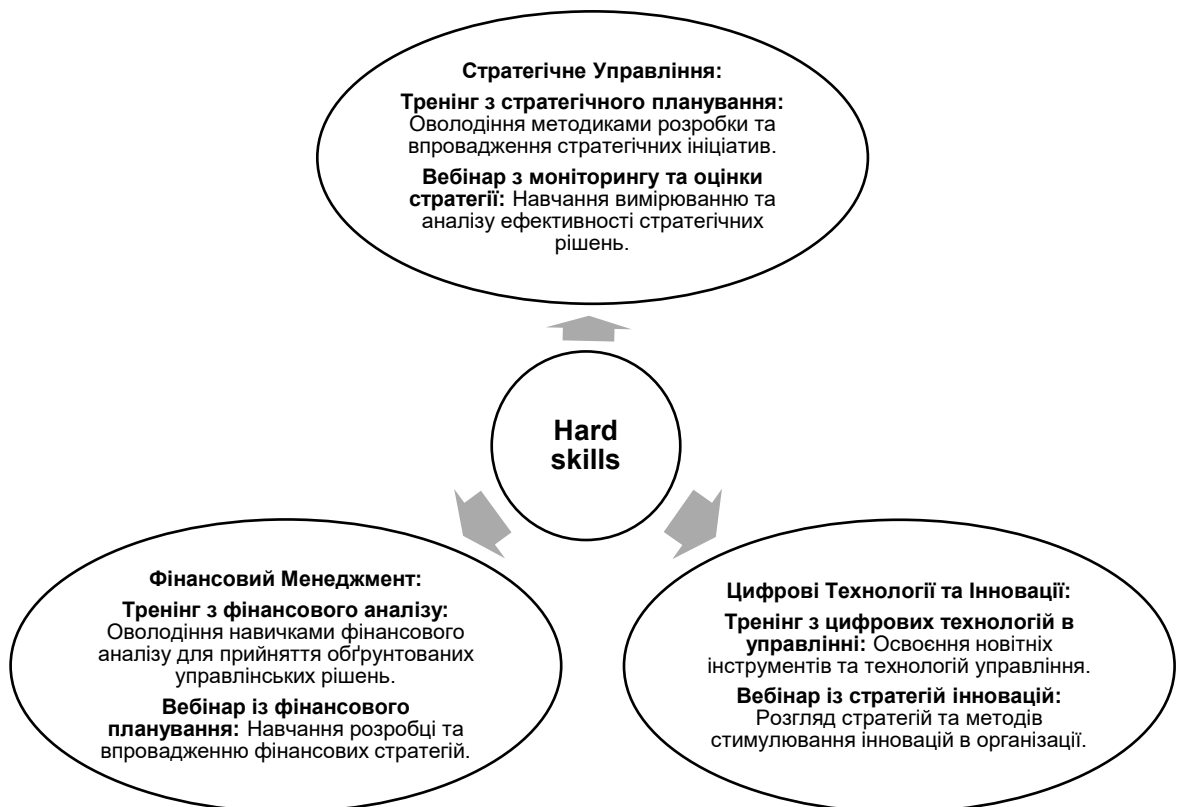


Рисунок 3.4 – Програма тренінгів та вебінарів для розвитку soft skills навичок керівників.

Джерело: авторська розробка.

Оцінка економічного ефекту в результаті впровадження комплексу заходів у менеджерському навчанні може бути здійснена за допомогою кількох ключових показників та методів:

1. Підвищення продуктивності:
2. Прискорення адаптації до змін:
3. Збільшення задоволеності персоналу:
4. Залучення та утримання талановитих кадрів:

Для того, щоб порахувати можливий економічний ефект від реорганізації системи навчання керівників, необхідно виконати декілька етапів:

1. Провести внутрішній аудит Soft та Hard skills навичок методом самооцінювання та виокремити відсоток розвитку навичок, виокремити проблемні галузі.
2. Запустити пілотний проєкт з розробки та адаптації існуючих програм методом фокус-груп із використанням досвіду успішних керівників компанії.
3. Розробити для кожного керівника Індивідуальний план розвитку, результати якого будуть вноситись у LMS-систему.
4. За результатами ІПР та навчання провести підсумковий аудит розвитку керівників та порівняти відсоток розвитку навичок.

Для цих етапів немає додаткових фінансових вкладень, адже ця концепція може бути організована силами відділу розвитку персоналу. Формування фокус-груп може проводитись на активах, які зосереджені у м. Запоріжжі.

Отримання позитивного впливу від вкладення коштів у розвиток персоналу та підвищення кваліфікації завжди перевищує вартість

вкладень у розвиток виробничих технологій. Проте, важливо, щоб такі витрати були обґрунтованими. Для цього необхідно ретельно розраховувати конкретні показники, які відзначають ефективність розвитку персоналу та вказівники вигідності цього процесу для підприємства.

Найпростішим є показник Філіпса Дж. (3.1):

$$ROI = \frac{\text{Фінансові результати навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \quad (3.1)$$

Досить часто в практиці вітчизняних підприємств застосовуються показники економічного ефекту E (3.2) та чистого економічного ефекту E_N (3.3):

$$E = C_o - C_t, \quad (3.2)$$

$$E_N = C_o - C_t - C_e \quad (3.3)$$

де C_o – вартість одиниці виготовленої продукції до проведення розвитку;

C_t – вартість одиниці виготовленої продукції проведення розвитку;

C_e – вартість програми з розвитку.

Узагальнюючим зазвичай є показник прибутковості програм з розвитку Pr_N (3.4):

$$Pr_N = \frac{C_o - C_t - C_e}{C_e} * 100 \quad (3.4)$$

Значення цього показника повинно перевищувати 0, і в такому випадку можна зробити висновок щодо ефективності впровадження програм розвитку персоналу [21].

Однак вказані показники мають свої обмеження: вони не враховують усі аспекти, що впливають на результати розвитку персоналу, а також не враховують витрати на навчання персоналу, інші заходи з розвитку та часові обмеження. З цієї причини доцільно використовувати комплекс

показників, які взяті в сукупність, надають можливість для всебічної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу на підприємстві (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Показники оцінки ефективності розвитку персоналу

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

Продовження табл. 3.2

1	2
% покращення виробничих показників	$\frac{\text{Кількість працівників, які покращили показники}}{\text{Загальна кількість працівників, які пройшли розвиток}}$
Показник успішності розвитку	$\frac{\text{Кількість працівників, які покращили показники}}{\text{Загальна кількість працівників, які пройшли розвиток}}$
Частка годин з розвитку внутрішнього персоналу	$\frac{\text{Кількість годин розвитку внутрішнього штату}}{\text{Загальна кількість годин на розвиток}}$
Частка годин з розвитку зовнішнього персоналу	$\frac{\text{Кількість годин розвитку зовнішнього штату}}{\text{Загальна кількість годин на розвиток}}$

Джерело: угруповано та побудовано автором на підставі даних підприємства

Для того, що розрахувати економічний ефект вважаємо доцільним запуснути пілотну програму ребрендингу та реорганізації менеджерського навчання.

3.2 Пропозиції щодо інноваційного ребрендингу менеджерського навчання

Для створення ефективної та інноваційної системи управління розвитком персоналу необхідно також приділити увагу психофізіологічним факторам, що вказують на індивідуальні особливості кожної особистості. Виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини вимагає наявності менеджерів з відповідною кваліфікацією, які зможуть ефективно управляти цими процесами [20].

Підготовка персоналу є ключовим аспектом продуктивних інвестицій для будь-якого підприємства. Тому важливо враховувати фактори ефективного впровадження інноваційної системи управління в діяльність підприємства (таб.3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика факторів ефективного впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Підтримуючі	Підсилюючі	Блокуючі
Надання необхідної свободи при розробці нововведення	Підтримка і допомога з боку керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до висування ідей знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість висловлення власної думки про проведені нововведення	Необхідність безлічі погоджень з нововведень
Підтримка з боку керівництва	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінку нових пропозицій
Проведення дискусій та обміну досвідом	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами		Неузгоджене прийняття рішень
Підтримка з боку персоналу організації		

Джерело: угруповано та побудовано автором

Ці вищезгадані фактори є важливими для того, щоб працівники сприймали нововведення з максимальною лояльністю. Для уникнення опору та недовіри серед персоналу важлива ефективна комунікація з усім колективом щодо впровадження інноваційної системи розвитку.

У рамках інноваційної системи управління розвитком персоналу акцент робиться на злитті інтересів компанії та окремого працівника, а також взаємодії компанії з зовнішнім середовищем. Таким чином, процес формування інноваційної системи управління розвитком персоналу включає наступні етапи:

1. Етап вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на продуктивність, результативність та ефективність діяльності підприємства.

2. Етап визначення критеріїв оцінки трудової діяльності різних категорій персоналу та встановлення їх нормативних значень.

3. Етап порівняння фактичних результатів з існуючими нормативними значеннями, оцінка трудового внеску як окремого працівника, так і адміністративного апарату в комплексі.

4. Етап. На четвертому етапі, враховуючи результати проведеної оцінки, приймаються рішення щодо кожного співробітника та адміністративного апарату. Ухвалення рішень базується на узгодженні з поглядами трудового колективу. Цей етап включає інформування про досягнення кожного зі співробітників та адміністративного апарату, а також винагороду за працю у вигляді зміни розміру заробітної плати або закріплення нового статусу. Ця нагорода може включати переведення, підвищення або, навпаки, розгляд можливості звільнення.

5. Етап. П'ятий етап відповідає за економічний ефект, отриманий організацією під час впровадження методики управління трудовим потенціалом колективу. З огляду на те, що підприємство функціонує в динамічно розвивиненому середовищі, необхідно систематично вносити корективи в методику, враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому

середовищі. Дотримання всіх етапів сприяє інтеграції інтересів організації та працівників.

Враховуючи проблеми, що виникли у керівників та інших посадових осіб в організації, було розроблено авторське функціональне коло кейсів, яке представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Функціональна сфера застосування кейсів для розвитку керівників

Домінуюча функція кейса	Тип кейса	Результат керівних категорій
Тренінг	Тренувальний	Отримання та закріплення навичок діяльності в умовах постійних змін
Аналіз	Аналітичний	Удосконалення вмінь та навичок аналітичної діяльності
Систематизація	Систематизуючий	Узагальнення ситуаційного знання
Прогнозування	Прогностичний	Отримання актуальної інформації для пропозицій, рекомендацій і прогнозів підприємства

Джерело: угруповано та побудовано автором

У розділі 1 нами було визначено переваги та недоліки методів навчання. Розглянемо ефект від запропонованих методів інноваційного розвитку (таб. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ефект від запропонованих методів інноваційного розвитку

Метод	Ефект інноваційного розвитку			
	Економічний	Ресурсний	Технічний	Соціальний
E-learning	+	+		
Buddying				+
Shadowing			+	
Secondment			+	+

Джерело: угруповано та побудовано автором

Впровадження всіх нововведень на українських підприємствах може призвести до позитивних змін у розвитку персоналу. Цей показник, в свою чергу, вплине на конкурентоспроможність та підвищення продуктивності праці, що в результаті призведе до покращення загальної якості функціонування підприємства.

Проаналізувавши ситуацію щодо організації та проведення навчання за програмами Корпоративного університету Метінвесту, пропонуємо наступні рекомендації:

Провести опитування серед керівного складу підприємства, щоб виділити ряд необхідних компетенцій для розвитку підлеглих, на основі яких розробити або актуалізувати існуючі програми розвитку.

Доопрацювати існуючу програму «Ласкаво просимо до Метінвесту» та впровадити її проведення з метою адаптації прийнятих працівників та формування лояльного відношення до компанії. Створити онлайн-курс для працівників на сторінці Університету Метінвесту.

На ПАТ «Запоріжсталь» повернути практику проведення вебінарів для розвитку Soft Skills у рамках соціального пакету (для тих, хто обрав цю опцію) та запропонувати пройти навчання за програмами для усіх бажаючих.

З метою оцінки рівня знань за результатами навчання за обов'язковими програмами для керівників («Практики регулярного менеджменту» та ін.) на базі Moodle, LMS Collaborator, AcademyOcean української системи проводити тестування.

На жаль, майже усі програми Корпоративного університету розраховані для керівного складу підприємства та кадрового резерву. Ми вважаємо, що розвиток Soft Skills навичок необхідний для усіх категорій персоналу, адже працівники працюють у команді, де потрібно володіти емоційним інтелектом, базами тайм-менеджменту, вміти вирішувати конфліктні ситуації при їх виникненні.



Рисунок 3.5 - Перелік програм навчання за категоріями персоналу

Джерело: авторська розробка.

При пошуку альтернативних шляхів вирішення вищезазначеної проблеми було виявлено, що в області EdTech (освітні технології) на ринках України та інших європейських країн набувають популярності "хмарні" сервіси для дистанційного навчання. Ці сервіси представляють собою повноцінні освітні технології, здатні створити для компаній власне онлайн-середовище (віртуальний корпоративний університет) [22].

Хоча вітчизняних виробників таких продуктів не так вже й багато, серед них на ринку визначається LMS-платформа від AcademyOcean [40]. Її функціональні можливості систематизовані у таб. 3.6.

Оскільки ми пропонуємо проводити менеджерське навчання не лише для керівного складу персоналу, а й для розвитку навичок усіх категорій працівників, нами було проаналізовано 3 пакети послуг від AcademyOcean.

Таблиця 3.6 – Переваги LMS-платформи від AcademyOcean

Використання	Характеристика
Навчання персоналу	<p>Універсальні можливості повноцінної платформи дистанційного навчання включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гнучкий конструктор курсів з можливістю створення будь-якої кількості уроків, опитувань і тестів у будь-якому порядку. • Ефективне формування та управління командами користувачів з можливістю призначення їм конкретних курсів. • Розробка та керування навчальними програмами для кожного співробітника. • Функція статистики успішності навчання, яка враховує HR-метрики, прогрес у тестуваннях або опитуваннях, а також аналіз якості контенту. • Інтегрована платформа для проведення відеоконференцій. • Підтримка багатомовності та індивідуалізований інтерфейс. • Можливість персоналізації контенту для кожного співробітника чи їх групи, враховуючи регіональні або віддільні критерії. • Синхронізація, яка включає миттєве копіювання та розмноження навчального контенту із забезпеченням синхронізації всіх його екземплярів. • Application Programming Interface (API) для інтеграції з іншими програмними продуктами, такими як корпоративні HRIS або CRM-системи, а також налаштування сповіщень в месенджерах та інших засобах.
Опрацювання та аналіз індивідуальних кар'єрних планів співробітників.	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизоване завантаження та внесення коректив до індивідуальних кар'єрних планів співробітників в залежності від результатів навчання, особистих досягнень та інтересів компанії; • Автоматизація аналітичної функції щодо виконання співробітниками індивідуальних планів розвитку кар'єри.

Джерело: угруповано та побудовано автором

Пакет послуг «Premium» має необмежений обсяг можливостей, а саме: необмежений обсяг матеріалів, необмежена кількість курсів, повна статистика, візуальний дашборд, домен клієнта, брендування, сертифікація, тести та екзамени, мобільна версія, 50 академій, 100 адміністраторів, до 5000 учнів на місяць, smart-команди, адаптивний (динамічний) контент, вебінари та ilt, 1 тб для зберігання відео, кабінет налаштувань безпеки (розширений), система єдиного входу (sso), першочерговий доступ до нового функціоналу, підвищений пріоритет у запиті функціоналу, персональна адаптація.

Вартість пакету 2100 \$ на місяць, загальна вартість на рік – 25200\$ (946011 грн + зміна курсу долару) + додаткове індивідуальне обслуговування = 27200 \$.

Важливо відзначити, що особливістю "хмарних" сервісів є те, що для клієнта-користувача, зокрема для ПАТ «Запоріжсталь», витрати на їх використання відображаються в обліку як звичайні витрати діяльності (поточні витрати). Це пояснюється відсутністю підстав для розгляду цього сервісу як об'єкта нематеріальних активів, оскільки жодні майнові права від розробника не передаються клієнту.

Покажемо економічну ефективність та вплив другого проєкту на показники діяльності підприємства. Залучимо групу експертів-спеціалістів ПАТ «Запоріжсталь», які брали участь в опитуванні при виправданні проєкту. Задача респондентів полягатиме в прогнозуванні приросту продуктивності праці (чистого доходу на одного штатного працівника), який відбудеться внаслідок впровадження LMS-платформи AcademyOcean для розвитку персоналу. Цей процес стає автоматизованим завдяки платформі, а HR-менеджерам надається широкий спектр інструментів для навчання, кар'єрного росту працівників та управління резервом талановитих кадрів. Результати прогнозування представлені на таб. 3.7.

Таблиця 3.7 - Перевірка узгодженості прогнозних оцінок щодо приросту продуктивності праці на одного штатного працівника ПАТ «Запоріжсталь» за проєктом

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	X
1	1	2	3	4	5	6	7	X
Приріст продуктивності праці на одного штатного працівника (X.), %	0,024	0,044	0,029	0,028	0,032	0,033	0,018	0,030
X-X	-0,006	0,014	-0,001	-0,002	0,002	0,003	-0,012	X

1	1	2	3	4	5	6	7	X
(X-X) ²	0,00003	0,0002	0,00000	0,00000	0,00001	0,00001	0,0001	X
$\sum (X - X)^2$	0,0004							
σ	$\sqrt{0,0004 \div 7} = 0,0075$							
$V\sigma$	$\frac{0,0075}{0,030} * 100\% = 25,2\%$							

Джерело: угруповано та побудовано автором

Отримане значення коефіцієнта варіації не перевищує 33%, що свідчить про узгодженість експертних оцінок. Таким чином, ці оцінки можна використовувати для подальших розрахунків.

Для обчислення підсумкового значення прогнозованого приросту продуктивності праці на одного штатного працівника ПАТ «Запоріжсталь», використовуючи формулу (3.5), застосовано метод медіан до значень прогнозних оцінок. Результати розрахунків наведено в табличній формі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Розрахунок підсумкової прогнозованої оцінки приросту продуктивності праці на одного штатного працівника ПАТ «Запоріжсталь»

Прогнозні оцінки приросту продуктивності праці (%)						
0,018	0,024	0,028	0,029	0,032	0,033	0,044
ППпп			ВПпп			ОПпп
Підсумкова прогнозна оцінка: $\Delta ПП = \frac{0,018 + 0,029 + 0,044}{6} = 0,030\%$						

Джерело: угруповано та побудовано автором

Отже, приріст продуктивності праці на рівні 0,03% відповідатиме приросту чистого доходу підприємства. У 2021 році його величина становила 86 968733 тис. грн. Таким чином, в абсолютному вираженні чистий дохід (сума чистого процентного та чистого комісійного доходів) ПАТ «Запоріжсталь» збільшиться на:

$$86968733 * 0,030\% = 26090,6 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

У складі витрат підприємства 67889220 тис. грн. операційних витрат. Витрати, як і чистий дохід, зростуть на 0,03%:

$$67889220 * 0,030\% = 20366,7 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Розмір операційних витрат АТ «ПУМБ» додатково збільшиться на суму поточних витрат за проектом, яка складає річні платежі за користування "хмарною" LMS-платформою AcademyOcean у розмірі 1021,1 тис. грн. Таким чином, операційні витрати банку збільшаться на:

$$20366,7 + 1021,1 = 21387,8 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

Різниця приростів чистого доходу і операційних витрат підприємства:

$$26090,6 - 21387,8 = 4702,8 \quad (3.8)$$

Після оподаткування ПАТ «Запоріжсталь» отримає прибуток в розмірі:

$$4702,8 \times (100 - 18) \div 100 = 3856,3 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Отже, внаслідок реалізації запропонованого проекту чистий дохід ПАТ «Запоріжсталь» зросте на 0,030%, операційні витрати – на 0,030%, а чистий прибуток найменше – на 0,023%.

Таблиця 3.9 - Вплив проєкту впровадження «хмарної» LMS-платформи AcademyOcean для розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на фінансово-економічні показники його діяльності

Показники	2021 рік	Проєкт	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чистий дохід	86 666 411	86692501,6	26090,6	0,030
Операційні витрати	67889220	67909586,7	20366,7	0,030
Результат різниці чистого доходу і операційних витрат	18777191	18781893,8	4702,8	0,025
Чистий прибуток	17 000 43 8	17004294,3	3856,3	0,023

Джерело: угруповано та побудовано автором

З'ясуємо розмір початкових інвестицій за проєктом. У нашому випадку це буде сума капітальних інвестицій – 1021091 тис.грн. та приросту нормативу оборотного капіталу (дорівнює 6% від 85% приросту змінних витрат):

$$PI = 1021,1 + 0,06 \times 0,85 \times 20366,7 = 2059,8 \text{ тис.грн} \quad (3.10)$$

Чистий грошовий потік за інвестиційним проєктом (ЧГП) відповідатиме приросту чистого прибутку внаслідок його реалізації (з табл. 3.11): ЧГП = 3856,3 тис. грн.

Життєвий цикл проєкту визначено на рівні двох років, оскільки він не потребує капітальних вкладень. З врахування формули (3.8) дисконтова множники по роках будуть такими:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,80 \quad (3.11)$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64 \quad (3.12)$$

За формулою (3.13) обчислимо нинішню вартість грошових потоків за проєктом:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 3856,3 * (0,80 + 0,64) = 5553,7 \text{ тис. грн} \quad (3.13)$$

За формулою (3.14) обчислимо чисту нинішню вартість грошових потоків за проектом:

$$\text{ЧНВ} = 5553,7 - 2059,8 = 3493,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

За формулою (3.15) визначимо дисконтований термін окупності інвестицій в проєкт:

$$T_d = \text{ПІ} \div \sum_{i=1}^n HB_i \div n \quad (3.15)$$

$$T_d = 2059,8 \div (5553,7 \div 2) = 0,74 \text{ року або } 270 \text{ днів} \quad (3.16)$$

За формулами (3.17) і (3.18) розрахуємо індекс доходності та прибутковості проєкту:

$$I_d = 3493,9 \div 2059,8 = 1,7 \quad (3.17)$$

$$I_d = 5553,7 \div 2059,8 = 2,7 \quad (3.18)$$

Таблиця 3.10 - Оцінка ефективності інвестування в проєкт «хмарної» LMS-платформи AcademyOcean для розвитку персоналу АТ «ПУМБ»

Показники ефективності	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	2059,8
Чистий грошовий потік, тис. грн.	3856,3
Нинішня вартість грошових потоків за проектом (всього за життєвий цикл), тис. грн	5553,7
Чиста нинішня вартість грошових потоків (всього за життєвий цикл, тис. грн.	3493,9
Дисконтований термін окупності інвестицій, частина року (днів)	0,74 (270)
Індекс доходності	1,7
Індекс прибутковості	2,7

Джерело: угруповано та побудовано автором

Запропонований проект вимагає невеликих початкових інвестицій у розмірі 2059,8 тис. грн. Щорічно проект принесе чистий грошовий потік ту розмірі 3856,3 тис. грн., а чиста нинішня вартість грошових потоків за весь життєвий цикл проекту складатиме 3493,9 тис. грн. Швидкість окупності проекту – всього 270 день. Це можна пояснити нормально-ефективними початковими інвестиціями, особливо враховуючи обсяги діяльності ПАТ «Запоріжсталь», при цьому грошові потоки залишаються на високому рівні.

Зокрема, LMS-платформа AcademyOcean охопить усіх працівників компанії та суттєво прискорить та оптимізує процеси їх розвитку на металургійному підприємстві - від навчання до управління талановитими кадровими резервами. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці співробітників ПАТ «Запоріжсталь» і сприятиме швидшій окупності проекту.

Індекс доходності складає 1,7, а індекс прибутковості – 2,7. Отже, у ході дослідження було обгрунтовано економічний ефект від впровадження LMS-системи.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження на основі отриманих результатів у 2 розділі роботи можна зробити висновок, що реалізація комплексу заходів для вирішення виявлених проблем у менеджерському навчанні на ПАТ "Запоріжсталь" передбачає впровадження наступних етапів:

1) Визначення чітких цілей і стратегії:

Розроблення стратегії навчання, враховуючи потреби компанії та індивідуальні потреби менеджерів.

Визначення конкретних цілей і очікувань від менеджерського навчання.

2) Активна підтримка вищого рівня:

Залучення вищого керівництва до участі в програмах навчання.

Забезпечення достатніх ресурсів та фінансування для менеджерського розвитку.

3) Оновлення методік навчання:

Впровадження сучасних методік інтерактивного навчання та онлайн-ресурсів.

Використання кейс-методу та практичних завдань для підвищення практичних навичок.

4) Адаптація до змін:

Постійне відслідковування тенденцій в галузі та впровадження актуальних змін в програми навчання.

Забезпечення гнучкості і адаптивності програм до потреб організації.

5) Індивідуалізація програм:

Встановлення системи оцінки потреб та інтересів кожного менеджера.

Розробка індивідуальних планів розвитку, враховуючи особисті та професійні цілі.

6) Використання ефективних технологій:

Впровадження онлайн-платформ та інших сучасних технологій для навчання.

Створення віртуальних навчальних середовищ для доступу до ресурсів з будь-якого місця.

7) Розробка системи оцінки результативності:

Впровадження системи звітності та моніторингу результатів навчання.

Проведення регулярних оцінок впливу навчання на професійний розвиток менеджерів.

8) Залучення до участі:

Створення мотивуючих механізмів для активної участі менеджерів у навчанні.

Організація інтерактивних і зацікавлюючих тренінгів та семінарів.

9) Інтеграція з бізнес-процесами:

Забезпечення взаємодії менеджерського навчання з ключовими бізнес-процесами.

Впровадження ефективного механізму обміну досвідом та навичками між менеджерами.

10) Розвиток культури навчання:

Створення позитивного ставлення до навчання в організації.

Сприяння розвитку культури навчання через визнання та нагородження успішних результатів.

Реалізація цих заходів має потенціал покращити ефективність менеджерського навчання і сприяти подальшому розвитку персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було вирішено важливе науково-практичне завдання, пов'язане із розвитком кадрового потенціалу підприємства з метою підвищення результативності персоналу. Крім того, було розроблено відповідне методичне забезпечення, що сприяло формулюванню висновків на дану тему.

Під час проведення дослідження було встановлено, що процес розвитку персоналу є складним явищем, що включає в себе різноманітні етапи. Ключовим серед них виявляється менеджерське навчання, оскільки саме воно створює умови для самореалізації особистості. Крім того, воно сприяє збереженню та раціональному використанню працівників у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Окремі аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві також є невід'ємною складовою підвищення результативності персоналу. Управління розвитком людських ресурсів сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу особистості, збільшує його соціальну та професійну мобільність, а також грає ключову роль у навчанні співробітників для підвищення ефективності відповідно до потреб сучасних організацій.

У ході дослідження було проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь» із зазначенням основних складових розвитку підприємства, фінансово-економічних показників комбінату, а також виділенням слабких/сильних сторін, загроз та можливостей.

Проведено аналіз ефективності особистісного та професійного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за визначений період. Діагностика результатів дозволила виявити фактичний стан функціонування системи професійного, менеджерського навчання та підвищення кваліфікації. Зазначено наявність негативних тенденцій, таких як значний обсяг відтоку персоналу та зменшення частки працівників, які

пройшли навчання. Результати дослідження вказують на потребу вдосконалення системи навчання та розвитку у ПАТ «Запоріжсталь».

Було охарактеризовано діючу систему навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» із зазначенням «вузьких місць», а також побудовано модель AS-IS із деталізацією рівнім процесу організації та проведення менеджерського навчання. Було встановлено, що на даний процес не достатньо враховує потреби у навчанні працівників підприємства, а також не має постійного процесу адаптованості до змін у бізнесі програм навчання.

На підставі отриманих проблемних ситуацій було розроблено рекомендації щодо покращення менеджерського навчання на підставі потреби у результативності персоналу.

У якості рекомендацій було запропоновано проводити сертифікацію тренерів з метою підвищення їх рівня обізнаності, а також розвитку необхідних компетенцій, проводити опитування серед працівників з метою адаптації та розробки подальших програм, вибору методів навчання.

Окрім цього, було доопрацьовано модель AS IS у TO BE, а також розроблено концепцію ребрендингу менеджерського навчання з впровадженням розділення навчання на розвиток soft та hard skills працівників, а також розробкою LMS-системи.

Підвищення якості менеджерського розвитку персоналу є важливим фактором, який створює сприятливі умови для отримання значної кількості соціально-економічних вигід як для підприємства, так і для працівника.

Вдосконалення професійних та особистісних навичок працівників, зокрема керівників, сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві. Завдяки вищому рівню кваліфікації, працівники можуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, що в свою чергу призводить до збільшення виробничого обсягу та якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 241-246
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*, навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2011р. 468 с
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Балуюєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с
7. Бутусевич А., Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Вебсайту газети «Консультант Кадровика». 2017. № 23(155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>.
8. Венгер О. М. *Управління потенціалом промислового підприємства. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : ЗНУ. 2020 С. С.59-85*

9. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29-31.
10. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248- 254.
11. Дніпровська А. Ю. Secondment як сучасний метод навчання персоналу. *Студентський електронний науковий журнал*. 2019. № 26 (70). С. 22- 25. URL: <https://sibac.info/journal/student/70/150212>.
12. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.
13. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
14. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «Запоріжсталь»: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>.
15. Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь»: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/personal/kadrova-politika/>.
16. Консолідований звіт про управління за 2018 рік: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
17. Консолідований звіт про управління за 2019 рік: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
18. Консолідований звіт про управління за 2020 рік: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>

19. Консолідований звіт про управління за 2021 рік: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
20. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес - процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69
21. Мороз О. С. Удосконалення процесу професійного навчання як напрям покращення процесів управління організацією. *Економіка та суспільство*. Мукачєво: вид-во Мукачівського державного університету. 2018. №15.
22. Найкращі LMS 2020, і як обрати систему дистанційного навчання для вашого бізнесу. Evergreen : вебсайт. 25 січня 2020. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/best-lms-2020.html>
23. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/>.
24. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-27>
25. Персонал підприємства ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/personal/>
26. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держави та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч.1. С. 127-131.
27. Писарєвська Г.І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. 41. С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>

28. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Economic Analysis*. Volume 32. No. 2. 2022. С. 286-293. DOI: 10.35774/econa2022.02.286
29. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. №4. С. 19-22.
30. Річна інформація ПАТ «Запоріжсталь» за 2018р: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
31. Річна інформація ПАТ «Запоріжсталь» за 2019р: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
32. Річна інформація ПАТ «Запоріжсталь» за 2020р: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
33. Річна інформація ПАТ «Запоріжсталь» за 2021р: за матеріалами офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
34. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 265-270.
35. Сиволап Л.А., Хвалицький С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13
36. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HRменеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
37. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. Вип. 1(90). С. 52- 59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7

38. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf
39. Янковська Л.А., Бочко О.Ю., Скупейко В.В., Хілуха О.А. Система інвестування розвитку персоналу: вигоди, ризики, ефективність корпоративної культури. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. Vol. 25. p. 126-132. DOI:
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4081734>
40. AcademyOcean. Навчальна платформа для бізнесу : вебсайт.
URL: <https://academyocean.com/ua>
41. McIntosh D. Vendors of Learning Management and eLearning Products. *LMS and eLearning Vendors*. Dec. 2018. 391 p. URL:
https://teachonline.ca/sites/default/files/pdfs/vendors_of_elearning_products_dec2_018.pdf