НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління трудовими відносинами в міжнародних компаніях»

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

Студента VI курсу групи 19.07/1 _____ Ослянського Вадима Петровича

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Київ 2025

StrikePlagiarism.com

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ДАТА ЗВІТУ: 2025-01-10 17:32:59

ЗАГОЛОВОК:
Диплом 1 [ID:330278277]

АВТОР:

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК / ЕКСПЕРТ:
Лазоренко Л.В.

ПІДРОЗДІЛ:
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ДАТА ЗАВАНТАЖЕННЯ ФАЙЛУ:
2025-01-10 17:22:28

ПРОПУЩЕНІ ВЕБ-СТОРІНКИ: ⓘ

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

15.39% КП 1 ⓘ

% Комбінацій з 5 слів, знайдений у всіх доступних джерелах, крім БЮА

1.81% КЦ ⓘ

% цитат

22438
Кількість слів

180828
Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – **магістр**
Галузь знань - **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність - **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **– Міжнародний менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

"____" _____202 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ослянського Вадима Петровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління трудовими відносинами в міжнародних компаніях
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор

затверджені наказом НАСОА від "21"_10_2024 року № 399
2. Строк подання студентом роботи 7.01.2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань управління кадровим потенціалом, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність поняття трудові відносини, класифікацію трудових ресурсів та особливості розвитку персоналу; заходи з утримання співробітників на підприємстві; надати організаційно-економічну характеристику ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» та провести оцінку його трудових відносин; проаналізувати стан управління людськими ресурсами в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»; дослідити сучасні виклики розвитку персоналу підприємства та запропонувати заходи з підвищення ефективності залученням та утримання ключових співробітників на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.

6. Дата видачі завдання: 21.10.2024

Керівник _____ Л.В. Лазоренко

Завдання прийняв до виконанн _____ Ослянський В.П.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	21.10.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	2.11.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	29.11.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	26.12.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	5.01.2025
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	6.01.2025
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	7.01.2025
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	8.01.2025-19.01.2025
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	20.01.2025-30.01.2025

РЕФЕРАТ

Ослянський В.П. Управління трудовими відносинами в міжнародних компаніях

Магістерська робота присвячена розробці механізму формування стратегії підбору персоналу для підприємств в умовах турбулентності ринку. Об’єктом дослідження є процес комплектації штату компаній для реалізації стратегічних планів, а предметом – стратегія підбору персоналу на прикладі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», яке функціонує в галузі важкої промисловості. Дослідження аналізує основні етапи формування стратегії підбору персоналу, досліджує принципи формування ринкового іміджу роботодавця та чинники вибору бренду роботодавця.

Об'єктом дослідження є процес комплектації штату компаній для реалізації стратегічних планів.

Предметом дослідження є стратегія підбору персоналу на прикладі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». У процесі дослідження використовувалися методи теоретичного узагальнення та порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу показників (коефіцієнтів) у поєднанні з використанням графічних методів.

У процесі дослідження застосовано такі методи: теоретичного узагальнення, порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу показників у поєднанні з графічними методами. Було проведено моніторинг ринку кадрів в Україні та аналіз бізнес-середовища, а також оцінено економічну ефективність запропонованих стратегій підбору людських ресурсів для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Ключові слова: менеджмент персоналу, кадровий потенціал, HR-системи, цифровізація, трудові відносини автоматизація, управління людськими ресурсами, аналітика, конкурентоспроможність, цифрові інструменти.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 9

1.1. Суть та особливості добору персоналу на підприємстві 9

1.2. Рекрутинг як складова трудових відносин на підприємстві 23

1.3. HR-бренд в системі трудових відносин підприємства 37

Висновки до розділу 1 42

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ» 43

2.1. Загальна характеристика підприємства ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».. 43

2.2. Аналіз системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» 63

2.3. Аналіз процесу розвитку персоналу підприємства 72

Висновки за розділом 2 76

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ 78

3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління трудовими відносинами на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» 78

3.2. Фактори привабливості роботодавців на сучасному ринку праці ... 90

Висновки за розділом 3 96

ВИСНОВКИ 98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103

ДОДАТКИ 109

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогоднішній бізнес-світ відзначається високою динамічністю, постійними змінами, глобальними викликами та непередбачуваністю. Турбулентність на ринку, економічна нестабільність, геополітичні ризики та технологічні зміни створюють нові виклики для компаній, які повинні адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними. Однією з ключових проблем сучасного бізнесу є залучення та утримання талановитих фахівців. Успіх компанії багато в чому залежить від людського капіталу – тих співробітників, які володіють специфічними знаннями, навичками та досвідом, що важливі для реалізації стратегічних цілей. Проте в умовах турбулентності ці завдання стають ще більш складними. Працівники стикаються з постійними змінами в робочих умовах, скороченнями, реорганізаціями та нестабільністю, що може негативно вплинути на їх мотивацію та продуктивність. Крім того, сучасні працівники стали більш вимогливими щодо умов праці, можливостей кар'єрного росту, балансу між роботою та особистим життям, а також етичних аспектів діяльності компанії. В умовах турбулентності, коли ресурси компаній можуть бути обмеженими, ці фактори стають ще більш актуальними, оскільки співробітники шукають стабільності та довгострокових перспектив.

Важливо зазначити, що в умовах нестабільності бізнесу традиційні методи управління персоналом часто неефективні. Виникає необхідність впровадження нових підходів, зокрема гнучких стратегій мотивації, індивідуалізації умов праці та підтримки професійного розвитку співробітників. Окрім цього, важливим стає розвиток корпоративної культури, що підвищує залученість співробітників і їхню відданість компанії.

Стратегічний підбір персоналу стає ключовою умовою для формування ефективного управління в умовах сучасних вимог до розвитку підприємств. Стратегія підбору кадрів відображає довгострокові цілі компанії. Успішна діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах залежить від правильної

стратегії використання та розвитку людських ресурсів. За словами експертів, концепції стратегічного підбору та управління персоналом сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, створенню додаткової вартості та ефективному управлінню бізнес-процесами.

Було проведено багато досліджень щодо стратегічного підбору персоналу та його впровадження. Проблеми управління персоналом досить глибоко розроблені у працях Е. Лоулера, Е. Мейо, Л. Портера, Ф. Тейлора та інших. Питання управління підбором та наймом персоналу на підприємствах розглянуті у роботах вітчизняних та зарубіжних учених: В. Весніна, Р. Беннета, А. Гетьмана, Х. Грехема, К. Дідура, П. Друкера, А. Єгоршина, С. Іванової, А. Кібанова, А. Крушельницької, С. Мордовіна, Р. Федоряка та ін. Вивченням проблеми формування ефективної системи найму персоналу займалися Дж.Уітмор, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Маслова, А. Руденко, М. Мурашко, Ю. Одєгов, Т. Хохлова, О. Борисова, Р. Мансуров та ін.

Для підприємств, таких як ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», що функціонують у важкій промисловості та зазнають впливу зовнішніх економічних чинників, процеси розвитку кадрового потенціалу підприємства набувають особливої актуальності. Нестабільність у галузі може призвести до втрати важливих фахівців, що, в свою чергу, негативно вплине на виробничі показники та конкурентоспроможність компанії. Дослідження цієї проблематики допоможе розробити ефективні стратегії управління людським капіталом у складних умовах сучасного ринку, зберігаючи найцінніший актив – професіоналізм і відданість співробітників.

Об'єктом дослідження є процес комплектації штату компаній для реалізації стратегічних планів щодо кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є стратегія підбору та адаптації персоналу на прикладі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» для розвитку кадрового потенціалу.

У процесі дослідження застосовано такі методи: теоретичного узагальнення, порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу показників у поєднанні з графічними методами. Було проведено моніторинг ринку кадрів в

Україні та аналіз бізнес-середовища, а також оцінено економічну ефективність запропонованих стратегій підбору людських ресурсів для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Метою даної магістерської роботи є розробка механізму формування стратегії підбору персоналу, що дозволяє сформувати штат компанії, необхідний для реалізації стратегічного плану бізнесу.

Відповідно до поставленої мети, основними **завданнями дослідження** є:

- поглиблено дослідити економічну сутність та значення стратегії підбору персоналу;
- проаналізувати етапи формування стратегії підбору персоналу на підприємстві;
- пояснення принципів формування ринкового іміджу роботодавця в стратегії підбору персоналу підприємства;
- аналіз бізнес-середовища на ринку кадрів в Україні;
- моніторинг процесу формування бренду роботодавця;
- аналіз факторів вибору бренду роботодавця;
- розробка стратегії підбору людських ресурсів ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»
- оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій щодо стратегії підбору людських ресурсів товариства з обмеженою відповідальністю ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Джерелами інформації для проведення дослідження є законодавство України, нормативно-правові акти, наукові видання, спеціалізовані періодичні видання та статистична звітність. Результати дослідження мають практичне значення, оскільки теоретичні, методичні та практичні рекомендації, викладені в статті, слугують основою для розробки стратегії підбору персоналу, яка враховує потреби розвитку людських ресурсів.

У процесі дослідження використовувалися **методи дослідження**: теоретичного узагальнення та порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу показників (коефіцієнтів) у поєднанні з використанням графічних методів.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в узагальнені теоретичних основ формування та реалізації напрямів розвитку трудових відносин підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів напрямів трудових відносин підприємства.

Структурно робота складається із вступу, двох розділів, де послідовно розкриваються теоретичні та практичні аспекти теми, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та особливості добору персоналу на підприємстві

У сучасних умовах економічної турбулентності та постійних змін середовища кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Кадровий потенціал визначається як сукупність знань, навичок, компетенцій і мотивацій співробітників, які формують основу для досягнення стратегічних цілей компанії. Однак це поняття має багатоаспектний характер, що вимагає детального розгляду його теоретичних основ.

Кадровий потенціал підприємства охоплює як кількісний, так і якісний аспекти. Кількісний вимір включає чисельність працівників, рівень їхньої зайнятості та продуктивності. Якісний аспект, у свою чергу, визначається рівнем освіти, професійними знаннями, досвідом і мотивацією працівників. Ефективне управління кадровим потенціалом стає критично важливим в умовах турбулентності, яка супроводжується економічною невизначеністю, зростанням конкуренції та швидкими технологічними змінами. Такі умови вимагають від підприємств гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів, що безпосередньо залежить від потенціалу їхніх працівників. Кадровий потенціал є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства, особливо в умовах турбулентності. Інвестування в розвиток людського капіталу забезпечує не лише адаптивність до змін, а й довгострокову конкурентну перевагу. Таким чином, управління кадровим потенціалом є ключовим завданням сучасного менеджменту, яке потребує стратегічного підходу та інноваційних рішень. Залучення співробітників на підприємстві є однією з ключових функцій управління персоналом, яка значно впливає на ефективність роботи організації. В сучасному бізнес-середовищі, яке відзначається високою динамічністю та турбулентністю,

процеси найму стають більш складними і водночас критично важливими для збереження конкурентних переваг. Теоретичні основи залучення співробітників формуються на перетині економіки праці, психології управління та теорії мотивації.

В основі процесу залучення працівників лежить розуміння того, що людські ресурси є головним активом будь-якої організації. Залучення правильних кандидатів — це не просто заповнення вакантних посад, а стратегічний процес, що повинен враховувати довгострокові цілі компанії та її потреби в умовах постійних змін. Одним із класичних підходів до найму є теорія відповідності, згідно з якою успішність співробітника на посаді залежить від рівня його відповідності вимогам роботи та корпоративній культурі.

У турбулентних умовах важливо, щоб компанії адаптували свої підходи до залучення талантів. Зміни в економічному середовищі, соціально-політичні кризи або технологічні зрушення можуть суттєво змінити вимоги до співробітників. Наприклад, під час кризи багато компаній потребують гнучкості та адаптивності від своїх співробітників, тому під час найму акцент робиться на цих якостях.

Існують різні теоретичні підходи до залучення персоналу. Одним із них є модель ціннісної відповідності, яка підкреслює важливість гармонії між цінностями організації та особистими цінностями працівника. Якщо співробітники розділяють місію та бачення компанії, вони будуть більш зацікавлені у довгостроковій співпраці та докладатимуть більше зусиль для досягнення спільних цілей.

Теорія мотивації також грає важливу роль у залученні співробітників. Відповідно до двофакторної теорії Герцберга, працівники шукають не лише матеріальні стимули, але й фактори, що забезпечують професійний розвиток, самореалізацію та визнання. Тому сучасні компанії використовують комплексні підходи до найму, пропонуючи кандидатам не

лише конкурентну заробітну плату, але й можливості для розвитку, кар'єрного зростання та баланс між роботою і особистим життям.

Окрім цього, важливим аспектом є репутація роботодавця на ринку праці. Теорія брендингу роботодавця акцентує увагу на тому, що успішні компанії повинні активно будувати свій імідж серед потенційних кандидатів, демонструючи привабливі умови праці, корпоративну культуру та соціальну відповідальність.

В умовах турбулентності компанії також можуть використовувати такі методи залучення персоналу, як аутсорсинг або контрактна робота, щоб зберегти гнучкість. Проте важливо пам'ятати, що навіть у таких ситуаціях критично важливо забезпечити правильний підбір кадрів, оскільки саме люди визначають успіх будь-якої організації.

Зважаючи на важливість людського капіталу у сучасній економіці, стратегія підбору персоналу на підприємстві має глибокі економічні впливи. Перш за все, вона впливає на витрати підприємства. Неправильний вибір кандидатів або невідповідність їхніх навичок вимогам посади може призвести до великих втрат часу і грошей на рекрутинг, відбір і навчання нового персоналу. Крім того, звільнення та заміна працівників також є дорогим процесом для компанії, адже він включає витрати на пошук нового персоналу, їхнє навчання та адаптацію.

Ефективна стратегія підбору персоналу допомагає зменшити ці витрати, оскільки вона спрямована на відбір і утримання кандидатів, які максимально відповідають вимогам посади та корпоративній культурі підприємства. Це зменшує час, необхідний для заповнення вакансій, і ризик звільнення працівників через невідповідність.

Крім того, стратегія підбору персоналу може значно впливати на продуктивність працівників. Правильно підібраний персонал з необхідними навичками та мотивацією працює більш ефективно, що призводить до підвищення продуктивності підприємства. Більш того, залучення працівників з різноманітним досвідом та перспективами може стимулювати

інновації та розвиток нових ідей у компанії, що також сприяє зростанню її ефективності.

Нарешті, стратегія підбору персоналу може створити конкурентну перевагу для підприємства, дозволяючи залучати та утримувати найкращих працівників на ринку. Підприємство, яке має репутацію як бажане місце для праці, може привертати талановитих фахівців та зберігати їх у своїх рядах, що забезпечує йому перевагу над конкурентами.

Економічна сутність стратегії підбору персоналу полягає в максимізації вартості, яку працівники додають до компанії при мінімальних витратах на їхнє приваблення, найм та утримання. Основні аспекти цієї стратегії включають оптимізацію процесу набору кандидатів, ефективне використання ресурсів для приваблення талантів, розробку конкурентоспроможної системи компенсації та стимулювання працівників, а також збереження та розвиток ключових кадрів. В кінцевому підсумку, метою економічної стратегії підбору персоналу є забезпечення позитивного впливу на фінансові результати компанії шляхом максимізації продуктивності та ефективності робочої сили.

Підбору та працевлаштуванню персоналу, як одному з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами організації, приділяється значна увага у зв'язку зі зростаючим значенням людських ресурсів та інтелектуального капіталу в підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо раніше конкурентна перевага компанії оцінювалася переважно з технологічної точки зору, тобто з точки зору наявності та ступеня використання новітніх виробничих технологій та обладнання, то сьогодні найважливішою конкурентною перевагою є персонал компанії, який вирізняється високою професійною компетентністю. Важко переоцінити важливість процесу підбору та відбору персоналу.

На даному етапі підбір і розстановка кадрів є першочерговими завданнями, що стоять перед керівництвом компанії. На сьогоднішній день

розроблено низку надійних та ефективних систем підбору персоналу. Однак, як показує практика, не всі організації переглядають своє ставлення до процедури відбору кандидатів з-поміж усіх претендентів. Процедура підбору персоналу є беззаперечним початком процесу управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Вміння правильно підбирати працівників є основою для розвитку їхніх компетенцій, які в майбутньому принесуть користь як самому працівнику, так і організації в цілому.

На сучасному ринку праці спостерігається позитивна тенденція до інтеграції передових наукових розробок і традиційних методів у підборі персоналу. Така інтеграція сприяє створенню ефективних стратегій, які полегшують роботу HR-фахівців.

Проблеми управління відбором та наймом людських ресурсів на підприємствах широко вивчалися науковцями у вітчизняних та міжнародних дослідженнях. Практична робота, спрямована на вдосконалення підбору та відбору персоналу в українських компаніях, проводиться провідними рекрутинговими агенціями та підтверджується регулярними звітами, аналізами ринку праці, моніторингами заробітних плат, курсами для HR-менеджерів, тренінгами та онлайн-вебінарами. Однак, оскільки наразі не існує універсальної системи підбору та найму персоналу, яка б підходила для будь-якої компанії чи організації, поточні дослідження в цій сфері спрямовані на пошук універсальних методів підбору персоналу.

Системи управління людськими ресурсами, також відомі як HRM, відіграють вирішальну роль у формуванні діяльності будь-якої організації. У своїй популярній книзі "Війна за таланти" [1] Е. Майклз, Г. Хендфілд Джонс та Г. Ексельрод, відомі експерти в галузі менеджменту, підкреслюють, що в 21 столітті попит на висококваліфікованих працівників значно перевищує пропозицію. Це відбувається наступним чином. Очевидно, що успіх діяльності компанії залежить від наявності таких фахівців. Саме тому роботодавці конкурують між собою за ефективних

працівників, здатних максимально підвищити продуктивність їхніх підприємств. У зв'язку з цим керівництво кожної організації потребує швидких і точних рішень щодо підбору персоналу.

Підбір персоналу є одним з ключових етапів в системі управління людськими ресурсами і включає в себе різні методи, які організації використовують для того, щоб забезпечити себе компетентними працівниками, яких вони можуть найняти, коли вони їм потрібні.

На думку А.Ю. Ківанова, рекрутинг є дуже важливим в управлінні людськими ресурсами. Всю систему управління персоналом можна порівняти з процесом підбору та розстановки кадрів. Насправді немає більш важливого аспекту, ніж відбір працівників на основі професійної кваліфікації кандидатів та їх відповідності займаній посаді, адже успіх компанії значною мірою залежить від роботи її персоналу [2].

Як справедливо зазначає О.В. Крушеліницька, підбір персоналу - це процес оцінки психологічних і професійних характеристик працівника з урахуванням його кваліфікації, досвіду, особистих якостей, здібностей, особистісних і організаційних інтересів серед наявних кандидатів з метою визначення його відповідності вимогам робочого місця. Це процес відбору найбільш підходящої людини на посаду [3].

На думку Х.Т. Грема та Р. Беннетта, підбір персоналу є першим кроком у процесі заповнення вакантної посади і передбачає вивчення характеристик вакантної посади, розгляд умов, які приваблять відповідних кандидатів, встановлення контакту з кандидатами та отримання від них заповнених анкет на працевлаштування.

В.Р. Веснін розглядає підбір персоналу як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників та відбору найбільш придатних кандидатів з урахуванням їх кваліфікації, досвіду, особистих якостей і здібностей, з метою керівництва виконанням ними завдань на конкретній посаді [4].

Таким чином, рекрутинг - це система цілеспрямованих дій із залучення кандидатів, які мають необхідну кваліфікацію для досягнення цілей організації. Підбір персоналу - це процес пошуку, оцінки та найму людей, які бажають і здатні працювати, мають необхідні компетенції та поділяють цінності компанії [5]. Складність рекрутингу полягає в необхідності систематизації поведінки персоналу та керівництва при організації цього процесу. Розробка алгоритмів поведінки в процесі підбору та працевлаштування дозволить підвищити ефективність цієї діяльності та сприятиме зниженню витрат і плинності кадрів [6]. Підбір персоналу є дуже важливим для компаній та організацій з кількох причин. По-перше, процес відбору дозволяє вибрати найбільш підходящого кандидата на вакантну посаду, таким чином уникаючи можливих проблем у майбутньому через неправильний вибір. По-друге, добре організована процедура підбору персоналу економить час і зусилля, звільняє співробітників від непродуктивних завдань і дозволяє їм сконцентруватися на інших важливих аспектах управління людськими ресурсами.

Правильно підібрані працівники ефективно виконують свої обов'язки і сприяють підвищенню ефективності організації. Крім того, правильні працівники легко адаптуються до трудового колективу, сприяючи стабільності та продуктивності. Нарешті, задоволеність працівників роботою має важливе значення для довгої та продуктивної кар'єри.

О.П. Єгоршин вважає, що підбір персоналу - це процес створення резерву кандидатів за всіма професіями і спеціальностями, з якого організація відбирає найбільш придатних і відповідних кандидатів. Обсяг завдання з підбору персоналу значною мірою визначається різницею між поточною робочою силою і майбутньою потребою. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із закінченням терміну дії трудових договорів та розширенням діяльності організації [7].

На думку Я. Струдвіка, процес підбору персоналу починається з визначення реальних вакансій. Це означає, що альтернативи повинні бути оцінені до того, як розпочнеться процес найму [8]:

- укладання контрактів на виконання певних завдань з іншими компаніями;
- перерозподіл роботи серед існуючих працівників або зміна організаційної структури;
- змінити графік роботи або автоматизувати певні процеси;
- переосмислити, чи дійсно ця вакансія потрібна і яку користь вона принесе компанії.

Важливо визначити, чи є реальна потреба у заповненні вакансії. Адже заповнення вакансії може створити можливості для реорганізації та оптимізації робочих процесів.

Якщо жоден з варіантів не вирішує проблему і необхідно когось найняти, можна переходити до детального опису посадових обов'язків. Для цього важливо скласти посадову інструкцію, яка включає в себе робочу поведінку і цілі, а також особисті вимоги щодо досвіду, компетентності та особистих якостей, необхідних для виконання роботи.

Посадові інструкції можуть мати дві форми, залежно від того, на чому акцентується увага - на завданнях чи обов'язках. Зазвичай перевага надається формату, в якому наголошується на обов'язках. Важливо також пам'ятати, що посадова інструкція є одним з перших джерел інформації для кандидата, тому обов'язки повинні бути чітко визначені з самого початку [8].

Для успішної програми підбору персоналу необхідно чітко визначити якості, які знаходяться в працівниках залежно від виду діяльності. Критерії повинні бути сформульовані таким чином, щоб вони повністю описували працівника. Якщо список вимог занадто довгий, процес відбору може бути складним.

Процес підбору персоналу починається з детального визначення потреб організації. Зазвичай це передбачає розробку посадової інструкції, яка визначає основні функції працівника. Під час процесу відбору менеджери повинні оцінити компетентність кандидата. Щоб полегшити цей процес, багато організацій готують додаткові документи, такі як карти компетенцій або особистісні профілі, які описують ключові характеристики, необхідні працівникові для досягнення успіху на посаді.

Кваліфікаційні картки - це короткий опис характеристик, необхідних для працівників на певній посаді, таких як рівень освіти та спеціальні навички (наприклад, знання мов, навички роботи з комп'ютером, навички водіння вантажівки). Кваліфікаційні карти спрощують процес відбору, оскільки дозволяють систематично оцінювати та порівнювати кандидатів. Однак цей метод не враховує особистісні характеристики або потенціал для професійного розвитку [8].

Особистісні профілі (або образи ідеальних працівників) допомагають зробити цей процес більш повним. Сюди входять такі особистісні характеристики, як виконання завдань, тип поведінки, робота в команді, наполегливість і креативність. Особистісні профілі використовуються для оцінки кандидатів так само, як і кваліфікаційні карти: здібності кандидата порівнюються з ідеальними характеристиками працівника [8].

Особистісні вимоги показують кандидату характеристики та якості, необхідні для виконання роботи. Це полегшує самооцінку кандидата і допомагає зменшити кількість невідповідних кандидатів. Це також важливо для звуження списку кандидатів, порівняння кваліфікації кандидата з необхідною кваліфікацією і визначення найбільш підходящого кандидата для наступного етапу відбору. Якщо особисті вимоги чітко не визначені, відбір кандидатів може бути суб'єктивним та упередженим [8].

Для полегшення управління персоналом особисті вимоги до кандидатів розробляються у вигляді посадових інструкцій. Посадова інструкція - це детальний опис характеристик спеціальності або професії,

включаючи її психологічні, виробничі, технічні, медичні та гігієнічні аспекти. Вона також включає психограму - портрет ідеального або типового професіонала, складений на основі психологічних характеристик, отриманих в результаті психометричного аналізу професійної діяльності.

Після того, як вимоги до кандидата визначені, час переходити до наступного етапу, а саме до етапу залучення потенційних кандидатів. Основними обмеженнями на цьому етапі є бюджет і наявність персоналу для подальшого відбору.

Існує два можливих джерела пошуку потенційних кандидатів: зовнішні та внутрішні джерела, залежно від кадрової політики організації. Внутрішні джерела включають внутрішній конкурс, суміщення посад, ротацію персоналу та інші методи. Теоретичні основи залучення співробітників передбачають інтеграцію різних підходів та моделей управління людськими ресурсами. В умовах постійних змін і невизначеності ефективне залучення співробітників стає не лише процесом задоволення кадрових потреб, але й ключовим елементом стратегії розвитку компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною.

Основні переваги та недоліки набору персоналу через внутрішні джерела наведені в Додатку А.

Якщо внутрішні джерела не можуть закрити вакансії, компанії звертаються до зовнішніх джерел, таких як центри (служби) зайнятості, взаємодія зі студентами та випускниками вищих навчальних закладів, рекрутингові агентства, самостійний пошук працівників, реклама в ЗМІ та використання Інтернету. Досвід країн з ринковою економікою показує, що найефективнішими "знахідками" в промисловості та сфері послуг є люди, які випадково потрапляють до компаній у пошуках роботи (це визнають понад 40% компаній у відповідних опитуваннях), далі йдуть кандидати, які шукають роботу через оголошення в ЗМІ (34%), і лише потім - направлення від державної служби зайнятості (8%) [1].

Важливо зазначити, що найбільш ефективним підходом є використання комбінації методів пошуку кандидатів та джерел інформації, і що компанії повинні спиратися на показники фінансово-економічної діяльності, характеристики виробництва, ринку праці та загальні економічні тенденції, щоб визначити, який метод обрати [9].

Огляд зовнішніх джерел пошуку персоналу подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу

Зовнішні джерела пошуку персоналу	Переваги	Недоліки
	• широка експертиза ринку праці; • найняті ззовні працівники, які мають неупереджений погляд на всі етапи виробництва і можуть дати незалежну оцінку можливим прорахункам і помилкам; • неупередженість при відборі кандидатів на вакантні посади, що дозволяє уникнути конфліктів, які виникають через фаворитизм.	• значні фінансові витрати; • аутсорсинг підбору персоналу може призвести до плинності кадрів; • погіршення морально-психологічного клімату в колективі; • ризик не проходження професійного випробувального терміну через проблеми з адаптацією; • значний час, необхідний для адаптації співробітників.

Складено автором на основі джерела [9]

У вітчизняній та міжнародній практиці існує низка механізмів, які гарантують високу якість людських ресурсів з моменту найму. Важливими елементами цих механізмів і методів є процедури відбору, професійного відбору та найму.

Підбір персоналу - це система заходів, що сприяє формуванню персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають цілям і завданням підприємства.

У найзагальнішому вигляді відбір персоналу - це процес виявлення, порівняння та співвіднесення характеристик конкретної людини з найбільш загальними вимогами, що висуваються організацією [10].

При відборі людей кадрові питання оцінюються з урахуванням найбільш загальних вимог до людини як носія певних соціальних якостей, а також стану здоров'я, віку, рівня освіти, громадянства і стажу роботи. Такий підхід сприяє успішному залученню фахівців, які можуть працювати на підприємствах і при цьому здійснювати певні види професійної діяльності.

На думку В.А. Дрятовського, професійний відбір - це більш тонка процедура визначення характеристик людини і вимог до роботи, ніж традиційний відбір. Критерії професійного відбору визначаються предметними областями, з яких складаються трудові функції. У процесі професійного відбору відбираються відповідні кандидати на посаду на основі їхньої професійної кваліфікації, досвіду, рівня освіти та профілю. Важливим елементом професійного відбору є професійний психоаналіз, який допомагає визначити психологічну природу професійної діяльності та індивідуальні особливості. Структура профвідбору включає медичні, фізіологічні та інші аспекти [10].

Процес професійного відбору орієнтований на інтереси організації та пошук осіб, які відповідають професійно-кваліфікаційним вимогам посади.

На етапі відбору персоналу керівництво організації обирає найкращого кандидата з пулу кандидатів, створеного в процесі набору персоналу. Процес відбору починається зі створення короткого списку претендентів, з якого відбираються кандидати для проведення співбесіди. Для цього перевіряються особисті якості кандидатів, і кандидати, які не відповідають основним вимогам, відхиляються (але можуть розглядатися на інші вакансії) [8].

Кандидати, що потрапили до короткого списку, потрапляють до більш звуженого списку. Перша група звужується до кількох, які можуть бути ефективно оброблені - зазвичай від чотирьох до семи на кожну вакансію.

Якщо кількість претендентів все ще перевищує цю кількість, застосовується додатковий процес оцінки на основі певних критеріїв. Наприклад, цей процес може включати наступні кроки:

1. Досвід роботи – до 20 балів
2. Професійні навички – до 20 балів
3. Кваліфікація – до 10 балів
4. Місце проживання – до 5 балів
5. Інше – до 5 балів
6. Усього 60 балів

Бажано, щоб оцінку проводили дві різні людини незалежно одна від одної, і виявляли розходження в їхніх оцінках. Потім на співбесіду запрошують 5–6 кандидатів з найвищими балами. Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору є:

- співбесіда (інтерв'ю);
- тестування;
- аналіз біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні анкети);
- методи оцінки через реальну або модельну ситуацію (розвиваючі або формуючі експерименти, центри оцінки).

Основною проблемою в оцінці персоналу є суб'єктивність, яка є загальною перешкодою і не залежить ні від того, хто оцінює кандидата - роботодавець чи оцінювач, ні від методу оцінки - чи це співбесіда, де оцінювач може бути упередженим, чи іспит, де розробник також може керуватися суб'єктивними думками. Зовнішній вигляд людини (фізичні характеристики, поведінка) може бути підставою для упередженості.

При оцінці персоналу також є проблемою економічні витрати на проведення діагностики, створення методів оцінки і навіть їх закупівлю.

До всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії: валідність (теоретична і практична), запобігання ризикам дискримінації та упереджень і економічне обґрунтування методу.

Описані вище методи оцінки кандидатів у процесі відбору можуть надати керівництву вичерпну інформацію про потенціал конкретного працівника. Однак вони не можуть відповісти на ключове питання: чи зможе людина повною мірою використати свої знання та навички на практиці. Більше того, не існує єдиного універсального методу відбору кандидатів. Для того, щоб зробити більш об'єктивну оцінку, необхідно використовувати різні методи, які відповідають фінансовим можливостям компанії.

У процесі професійного відбору важливо враховувати не лише професійні якості та кваліфікації кандидатів, але й те, як ці якості інтегруються в загальну культуру компанії. Це має критичне значення для забезпечення того, що новий співробітник не лише ефективно виконує свої обов'язки, але й сприяє колективній злагодженості та корпоративній ідентичності. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності роботи кожного окремого співробітника, а й створенню сприятливого середовища, яке мотивує людей залишатися в компанії на довгостроковій основі.

З огляду на виклики, що постають перед організаціями в умовах турбулентності, стратегії відбору персоналу також повинні бути адаптовані до нестабільних умов ринку. Наприклад, у кризові періоди, коли компанії стикаються зі зниженням попиту, фінансовими труднощами або структурними змінами, важливо підбирати кандидатів, які мають не лише необхідні професійні навички, але й стійкість до стресу, гнучкість та адаптивність до змін. Однією з сучасних тенденцій у відборі кадрів є акцент на емоційний інтелект кандидатів. Емоційний інтелект (EQ) — це здатність особи розпізнавати, контролювати та управляти своїми емоціями, а також розуміти емоції інших людей. Люди з високим рівнем EQ здатні ефективніше працювати в команді, вирішувати конфлікти, приймати рішення під тиском та швидко адаптуватися до нових умов, що є надзвичайно важливим в умовах нестабільності.

Крім цього, у процесі відбору персоналу важливо звертати увагу на розвиток технологій і автоматизації. Сучасні платформи для найму персоналу дозволяють автоматизувати значну частину процесу відбору, починаючи від аналізу резюме і закінчуючи проведенням онлайн-інтерв'ю. Це дозволяє скоротити час, необхідний для відбору, зменшити людський фактор та суб'єктивність оцінок, а також забезпечити більш об'єктивний підхід до найму.

Однак, незважаючи на всі переваги автоматизації, людський фактор залишається вирішальним на фінальних етапах відбору. Особисті інтерв'ю, незалежно від того, чи вони проводяться онлайн або офлайн, дозволяють оцінити не лише професійні якості кандидатів, але й їхні мотивації, цінності та відповідність корпоративній культурі.

Важливим аспектом також є постійне вдосконалення процесів відбору та оцінки персоналу. Ринок праці постійно змінюється, і ті методи, які були ефективними кілька років тому, можуть виявитися недостатніми в сучасних умовах. Тому компаніям необхідно інвестувати в навчання та розвиток своїх HR-фахівців, а також впроваджувати нові технології та підходи до оцінки кандидатів. Загалом, успішний процес відбору персоналу в умовах турбулентності базується на гнучкості, адаптивності та використанні сучасних технологій і підходів. Компанії, які вміють швидко адаптувати свої стратегії найму до змін на ринку, здатні залучати найкращі таланти та зберігати конкурентну перевагу навіть у складних умовах.

Отже, стратегія підбору персоналу визначається багатьма факторами, такими як потреби підприємства, його стратегічні цілі, корпоративна культура тощо. Проте її ефективне застосування може мати величезні економічні переваги для підприємства, сприяючи зниженню витрат, підвищенню продуктивності та створенню конкурентної переваги на ринку.

1.2. Рекрутинг як складова трудових відносин на підприємстві

Утримання співробітників є не менш важливою складовою управління персоналом, ніж їх залучення. Утримання цінних кадрів стає особливо критичним у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та нестабільністю. Теоретичні основи утримання працівників ґрунтуються на низці моделей мотивації, задоволеності роботою та корпоративної культури, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на рішення співробітників залишатися в компанії.

Однією з класичних теорій, яка пояснює процес утримання співробітників, є двофакторна теорія мотивації Герцберга. Відповідно до цієї теорії, існують два типи факторів: мотиватори (фактори, що сприяють задоволеності роботою) та гігієнічні фактори (фактори, що впливають на рівень незадоволеності). У турбулентні часи особливо важливо забезпечити гігієнічні фактори, такі як стабільна зарплата, безпека робочого місця та хороші умови праці, оскільки їх відсутність може призвести до значного підвищення рівня плинності кадрів. Однак, для ефективного утримання співробітників компанії повинні також фокусуватися на мотиваторах, таких як можливості для професійного розвитку, кар'єрне зростання та визнання досягнень.

Важливим підходом до утримання персоналу є теорія обміну, згідно з якою співробітники схильні залишатися в організації, якщо вони вважають, що отримують від неї більше, ніж могли б отримати в іншому місці. Це може включати як матеріальні вигоди, так і нематеріальні аспекти, такі як почуття належності до колективу, підтримка керівництва та можливість особистісного росту. У турбулентні періоди компанії можуть пропонувати працівникам додаткові переваги, щоб компенсувати зовнішню нестабільність, наприклад, гнучкі графіки роботи, можливості для віддаленої роботи або програми психологічної підтримки.

Також у теорії утримання співробітників велику роль відіграє концепція організаційної прив'язаності. Відповідно до цієї концепції, працівники залишаються в компанії, якщо відчувають сильну емоційну,

нормативну або продовжену прив'язаність до організації. Емоційна прив'язаність виникає тоді, коли працівники ідентифікують себе з цінностями компанії та відчувають лояльність до неї. Нормативна прив'язаність виникає на основі почуття обов'язку або моральної відповідальності перед роботодавцем. Продовжена прив'язаність, своєю чергою, заснована на прагматичних міркуваннях, коли співробітники залишаються в компанії через страх втрати матеріальних або соціальних переваг. В умовах турбулентності компанії можуть зміцнювати ці типи прив'язаності через розвиток корпоративної культури, систему винагород та індивідуальні підходи до працівників.

Ще однією важливою моделлю є теорія соціального обміну, яка стверджує, що працівники більш схильні залишатися в компанії, якщо відчувають, що їхній внесок в організацію визнається і винагороджується належним чином. Це підкреслює важливість не тільки матеріальних заохочень, але й нематеріальних, таких як визнання досягнень, можливість саморозвитку та відчуття власної значущості в компанії.

Управління людськими ресурсами – це безперервний процес вирішення проблеми розміщення в компанії людських ресурсів потрібної якості та кількості, що вимагає виконання низки специфічних процесів і процедур, таких як підбір і адаптація персоналу, управління розвитком і мотивацією людських ресурсів, оцінка персоналу. Одним з перших і найважливіших етапів процесу управління людськими ресурсами є підбір персоналу, який багато в чому визначає якість і подальшу ефективність системи управління людськими ресурсами. Тому як в теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності багатьох компаній процесу підбору персоналу надається велике значення. Важко переоцінити важливість процесу підбору та відбору персоналу, оскільки він багато в чому визначає майбутню ефективність роботи компанії. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин пошук і відбір персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом сучасних підприємств. Процеси

найму та конкурсного відбору повинні ґрунтуватися на наукових принципах, оскільки будь-які помилки в їх здійсненні негативно позначаються на результатах діяльності організації та соціально-психологічному кліматі колективу. Планування стратегії підбору персоналу – це складний процес, що передбачає кілька етапів (рис. 1.1).

На сьогодні розроблено низку надійних та ефективних систем підбору персоналу. Однак, як показує практика, не всі організації переглядають своє ставлення до процедури відбору кандидатів з-поміж усіх претендентів. Справедливо буде сказати, що процес підбору персоналу – це початок процесу управління людськими ресурсами в будь-якій компанії, а вміння відбирати правильних співробітників є основою для розвитку компетенцій, які в майбутньому принесуть користь як співробітникам, так і організації в цілому. Корпоративний HR-менеджмент працює завдяки впровадженню ефективних технологій рекрутингу. Одним з найважливіших завдань HR-відділу компанії є пошук нових співробітників. Тому, утримання співробітників на підприємстві в умовах турбулентності вимагає системного підходу, що базується на розумінні потреб і очікувань працівників.



Рис. 1.1 Етапи планування стратегії підбору персоналу

Організації повинні створювати умови, які забезпечують баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також розвивати культуру довіри та підтримки. Ефективні стратегії утримання ключових кадрів не тільки допомагають знизити плинність кадрів, але й сприяють підвищенню загальної стабільності компанії в умовах змін і нестабільності.

А. Ківанов визначає систему підбору персоналу як сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів з необхідними якостями для досягнення цілей, поставлених організацією [11]. Підбір персоналу є завершальним етапом відбору кандидатів на вакантні посади. Основне завдання рекрутингу – задовольнити попит на нових працівників не тільки з точки зору кількості, але й з точки зору якості та ставлення до роботи [12]. Т. Зайцева зазначає, що майже всі компанії стикаються з проблемою підбору працівників. Професійний пошук і відбір нових працівників не тільки забезпечує нормальне функціонування підприємства, а й формує основу для його майбутнього успіху [13].

Рекрутинг –«…це вид адміністративної діяльності, що включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання працівниками інституційних і правових норм при працевлаштуванні в організацію та отримання психологічної підтримки з боку адміністрації» [14].

На думку В. Маслової, рекрутинг людських ресурсів включає визначення всіх процедур. По суті, це процес пошуку, відбору та найму працівників [15]. Це комплекс заходів, який включає в себе всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір і прийняття працівників на роботу [16].

М. Альберт та Ф. Хедві розглядають ефективний рекрутинг та відбір як форму попереднього контролю якості людських ресурсів. На їхню думку, «... цілком слушним є твердження А. Дейнеки про те, що «висока ефективність управління пропорційна ефективності існуючих систем підбору персоналу» [17].

Д. Грейсон Молл і К. О'Делл також підкреслюють, що компанії, які бажають інвестувати великі суми в навчання і професійний розвиток

співробітників, повинні звертати пильну увагу на те, кого і як вони наймають на роботу.

Т. Лук'янова вважає, що управління людськими ресурсами – це безперервний процес вирішення проблем зайнятості та розміщення в організації людей потрібної якості та кількості, що вимагає виконання конкретних завдань, таких як наймання, відбір, управління кар'єрою, адаптація працівників та оцінка персоналу [18].

На думку С. Долгової та А. Коршунової, підбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника, переконання в тому, що кандидат здатний виконувати конкретну роботу на конкретному робочому місці та відбір серед потенційних працівників тих, хто може задовольнити потреби компанії [20]. При цьому головним критерієм успішного підбору персоналу автори вважають ефективність роботи персоналу.

Управління людськими ресурсами загалом і система підбору персоналу зокрема відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні організації. Неправильний підбір персоналу впливає на продуктивність праці, рівень прибутків і збитків та конкурентоспроможність компанії. У цьому контексті будь-яка організація повинна приділяти пильну увагу процедурам підбору персоналу, особливо управлінню ними, щоб зорієнтувати систему підбору персоналу таким чином, щоб підвищити ефективність діяльності організації та забезпечити конкурентну перевагу.

На думку Х. Грехема та Р. Беннета, підбір персоналу є першим етапом процесу заповнення вакансії і передбачає вивчення характеристик вакансії та умов залучення відповідних кандидатів [21]. М. Петраков та А. Біршакова стверджують, що складність підбору персоналу в основному пов'язана з організацією цього процесу, вказуючи на те, що при організації цього процесу необхідно систематизувати поведінку персоналу та керівництва. На думку авторів, встановлення певного алгоритму поведінки при відборі та найманні персоналу дає можливість ефективно реалізувати цей процес [22].

Кінцевою метою процесу рекрутингу є набір певної кількості та якості працівників за мінімальних витрат для задоволення кадрових потреб компанії [23]. Основні етапи набору та відбору персоналу детально описані в роботі М. Армстронга:

1. Визначення потреб – підготовка посадових інструкцій та переліку вимог до кандидатів, встановлення умов найму.

2. Отримання кандидатів – аналіз і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел кандидатів, розміщення оголошень про наймання, звернення до агентств і консультантів.

3. Відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування та оцінка кандидатів, робота з центрами оцінювання, пропозиція роботи, отримання рекомендацій та підготовка трудових договорів.

Загалом, як відомо, процес підбору персоналу в компанії складається з наступних етапів:

1) Планування людських ресурсів, необхідних організації

2) Набір (залучення) персоналу;

3) Відбір працівників з резерву кандидатів на вакантні посади

4) Переговори та укладання трудового договору.

Розглядаючи зміст цього процесу в науковій літературі, можна зрозуміти, що науковці розглядають рекрутинг як процес, на який значною мірою впливають внутрішні фактори та частково зовнішні.

Внутрішні фактори включають внутрішню динаміку робочої сили в організації, плинність кадрів з різних причин (наприклад, звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, декретну відпустку, військову службу), кадрову стратегію та політику, а також структуру та характер персоналу [24].

До зовнішніх факторів, що впливають на процес підбору персоналу, належать законодавчі та регуляторні обмеження, національні особливості ведення бізнесу, політичні та соціокультурні фактори, економічний та технологічний розвиток, склад робочої сили та кон'юнктура ринку праці,

імідж та привабливість організації як роботодавця, склад зовнішнього ринку для придбання персоналу, наявність та доступність зовнішніх джерел пропозиції, що відповідають потребам у персоналі, тощо.

Таким чином, в результаті аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що рекрутинг – це опис сукупності процедур. По суті, йдеться про процес пошуку, відбору та найму працівників. Для того, щоб зробити цей процес більш ефективним, важливо підібрати та адаптувати відповідні прийоми та методи. Основна мета фахівця з управління персоналом – знайти людей, які відповідають характеристикам і критеріям вакантної посади.

Технології впровадження компанії складаються з низки повторюваних і взаємозалежних кроків, які гарантовано дають заздалегідь запрограмовані результати. Впроваджені технології можна представити у вигляді дев'ятиступеневої схеми (рис. 1.2) [25].

Рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають кваліфікацію, необхідну організації для досягнення її цілей. Слід зазначити, що зовнішнє залучення персоналу називається рекрутингом. Іншими словами, рекрутинг – це всі дії менеджерів та адміністративних підрозділів, спрямовані на пошук і залучення фахівців з необхідним досвідом, знаннями та кваліфікацією на ринку праці, а також оформлення всіх документів, пов'язаних з трудовими відносинами [26].

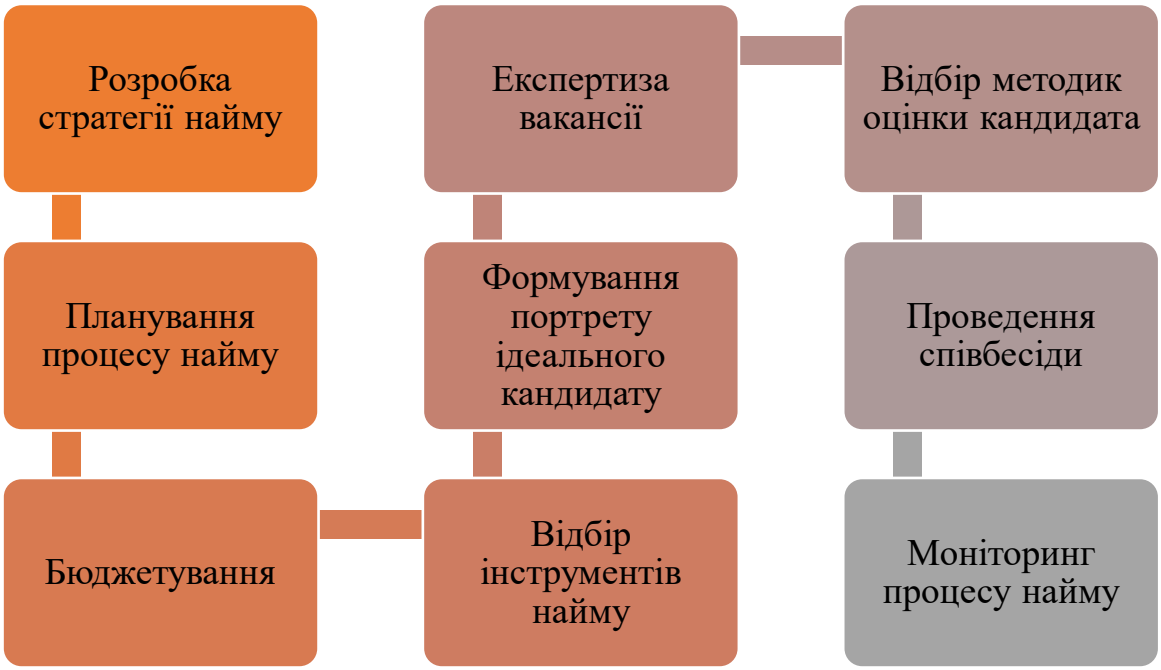


Рис. 1.2 Технологія найму персоналу

Рекрутинг також називають «найманням». Таким чином, рекрутинг – це система заходів, що вживаються компанією для залучення певних кваліфікованих працівників для досягнення своїх цілей. Підбір персоналу починається з пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад відповідно до вимог компанії та створення резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. Два юридичні принципи рекрутингу – це об'єктивність і недискримінація. Все інше визначається стратегічними і тактичними пріоритетами компанії, системою управління людськими ресурсами та характером роботи.

Г. Кошарна зазначає, що процес підбору персоналу включає в себе пошук та оцінку особистих і професійних якостей кандидата, професійних знань і навичок; відбір найбільш підходящого кандидата; до- і пост-співбесіди; пропозицію роботи та працевлаштування за трудовим договором [27].

Найкращий підхід до процесу найму передбачає поетапний процес відбору. Мета цієї процедури – оцінити претендентів і виявити працівників,

які відповідають вимогам посади. HR-експерти поділяють процедуру підбору персоналу на кілька етапів. Перший етап - визначення потреби компанії в працівниках на певний період часу. Другий етап передбачає підготовку заявки на працевлаштування.

На думку О. Руденко та В. Котлярова, під підбором персоналу розуміється «...пошук персоналу для заміщення певних посад з урахуванням встановлених вимог (компетентність, стаж, досвід)», тобто визначення вимог різних посад і видів діяльності щодо відомих компетенцій людини (вік, стан здоров'я, рівень освіти тощо) [28].

Як правило, компанії намагаються набирати працівників на основі таких принципів мотивація працівника та його відповідність філософії компанії; рівень професійних знань та досвіду; лідерські якості; оцінка прихованих резервів, сильних сторін претендента та прогнозів щодо майбутнього зростання; адаптивність (наскільки швидко працівник може увійти в курс справи та почати будувати відносини з постачальниками, колегами, клієнтами та керівництвом); врахування правових критеріїв претендента на вакансію та рівне ставлення до нього при прийомі на роботу.

Підбір персоналу – це низка процедур оцінки та найму, що включає порівняння вимог конкретної посади з кваліфікацією, професійним досвідом, робочими та особистими характеристиками працівника. Для того, щоб правильно підібрати працівника, необхідно детально визначити, які завдання працівник буде виконувати під час своєї роботи, а також його особисті та соціальні характеристики в цих завданнях.

Ця інформація відображається в професіограмі компанії. Професіограма – це опис та обґрунтування системи вимог, які ставить перед людиною певний вид діяльності, спеціалізація або професія. Професіограма включає інформацію, що характеризує саму професійну діяльність (психологічна професіограма), та інформацію, що описує вимоги до людини [29]. Відбір персоналу – це система заходів, що сприяють формуванню такого персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають

цілям і завданням організації (пошук працівників, кількісні та якісні характеристики яких відповідають вимогам посади) [30].

У роботі В. Пугачова критерії відбору персоналу виділяються наступним чином [31]:

1) Формальні – вимоги до переліку документів, що подаються особою (особиста заява, анкета),

2) Формальні – вимоги до переліку документів, які має подати особа (наприклад, особиста заява, посвідчення особи, трудова книжка, документи про освіту) та обмеження.

Обмеження, наприклад, для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю. Не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки тощо;

2) Соціальна інформація, наприклад, інформація про вік, стан здоров'я, знання мови тощо

3) Професійна інформація та кваліфікація – сукупність вимог, пов'язаних з профілем, рівнем професійної освіти, стажем, досвідом роботи тощо.

Розрізняють внутрішній рекрутинг, заснований на перерозподілі трудових ресурсів компанії, і зовнішній рекрутинг, заснований на пошуку професіоналів на ринку праці. Українські компанії, як правило, приймають на роботу за власним бажанням, що означає, що роботодавець може розірвати трудові відносини з працівником у будь-який час і з будь-якої причини. Але формування кадрового потенціалу є основним завданням управління персоналом не тільки на початкових етапах розвитку організації, а й протягом усієї її діяльності [32].

Ефективність роботи підприємства в цілому значною мірою залежить від того, наскільки активно відділ кадрів бере участь у процесі визначення потреби організації в кадрах, структури персоналу та бажаних якостей працівників. Вибір методів підбору персоналу залежить від багатьох факторів, зокрема, від стану ринку праці, регіональних та галузевих зв'язків

організації, стратегічних і тактичних цілей організації, стадії життєвого циклу, особливостей структури компанії та корпоративної культури, а також від специфіки вакансії [56]. Процес підбору персоналу вимагає оцінки потенціалу кандидата з огляду на його професійні навички, компетенції, рівень знань та очікування організації щодо порядку денного розвитку. Проведемо порівняльний аналіз традиційних і нетрадиційних методів підбору персоналу (табл. 1.2 і 1.3).

Таблиця 1.2

Класичні технології найму персоналу

Назва	Переваги	Недоліки
Співбесіда	Дозволяє дізнатися всю необхідну інформацію про кандидата, про знання роботи, комунікабельність, швидкість вирішення проблем тощо.	Надаються не об'єктивні дані про людину; носить формальний характер
Анкетування	Можливість опитати велику кількість людей за обмежений проміжок часу, охопити різні аспекти життя людей та мінімізувати вплив дослідника на респондентів; оперативність в обробці результатів.	Відсутність контролю за процесом заповнення анкети може підірвати автономію респондентів; потенціал переоцінки навичок, знань та компетенцій є високим.
Тестування	Можна оцінити, наскільки психологічні характеристики кандидата сумісні з характеристиками робочого місця.	Інтерпретація результатів складна - потрібна спеціальна підготовка.
Резюме	Це економить час роботодавців, оскільки вони мають повне уявлення про кандидата, його здібності та особисті якості; наочність кар'єрного розвитку – можна чітко спостерігати за професійною історією кандидата.	Успішне створення об'ємного документа залежить від здатності до лаконічного викладу та чіткої структури, оскільки це забезпечує ефективність обробки даних. У цьому випадку відсутність особистого контакту з кандидатом на посаду стає значним чинником.
Асесмент-центр	Забезпечує максимально об'єктивну оцінку професійного розвитку; забезпечує розуміння та роз'яснення оцінювання персоналу всіма працівниками.	АЦ є дорожчим, ніж тестування та співбесіди з працівниками; АЦ забирає багато часу; АЦ вимагає підготовки внутрішніх спостерігачів; АЦ є дорожчим, ніж тестування та співбесіди з працівниками.

Ось деякі з найпоширеніших і найвідоміших методів підбору персоналу, які на сьогоднішній день є найбільш поширеними і усталеними в повсякденній роботі HR-менеджерів:

- Рекрутинг – відбір персоналу з числа претендентів на роботу. Рекрутинг зазвичай використовується для найму працівників середньої та нижчої ланки;
- Executive search – використовується для підбору рідкісних фахівців і керівників вищої ланки. У цьому випадку кандидати розглядаються як з числа шукачів, так і з числа працюючих фахівців;
- Headhunting – використовується відносно рідко для підбору фахівців, які працюють в інших компаніях. Цей метод використовується для підбору фахівців з рідкісними спеціалізаціями або винятковими навичками;
- Прелімінаринг – цей метод характеризується найманням компетентних студентів і молодих фахівців, які щойно закінчили навчання.
- Попередня підготовка – цей метод характеризується найманням компетентних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання.

Таблиця 1.3

Нетрадиційні методи найму персоналу

Назва	Переваги	Недоліки
Стресове інтерв'ю (перехресне опитування кандидата та ін.)	Можливість побачити, як людина веде себе у нестандартній, неоднозначній чи конфліктній ситуації; можливість оцінити наявність та ступінь «проблемної поведінки» під час стресу.	Може постраждати імідж компанії ринку праці; гідний кандидат може відмовитись від пропозиції вийти на роботу.
Brainteaser-інтерв'ю	Перевіряється можливість надавати нестандартні відповіді на нестандартні питання; перевіряється стійкість до стресу	Використовується лише для працівників розумової праці, особливо де потрібен креатив (чітко окреслено коло професій).

Продовження табл. 1.3

Графологія, антропологічний метод	Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються незалежно від бажання кандидата на посаду	Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка

Нетрадиційні методи дозволяють виміряти гнучкість мислення кандидата, перевірити його інтелект, оцінити його творчі здібності і, нарешті, перевірити його здатність працювати під тиском, що особливо важливо в конкурентному бізнес-середовищі.

Найкращі методи і техніки підбору персоналу для кожної компанії – це ті, що відповідають її вимогам [34]. Рішення залишається за HR-професіоналом, який, щоб бути точним і розумним, повинен бути вузькоспеціалізованим і володіти всіма доступними навичками та інструментами для відбору успішних співробітників.

1.3. HR-бренд в системі трудових відносин підприємства

Однією з особливостей сучасного ринку праці є його орієнтація на працівника, а не на роботодавця. Зі зростанням диверсифікації пропозицій на ринку посилюється конкуренція, і все більше роботодавців починають розглядати HR-бренд як важливий інструмент підтримки корпоративного іміджу та нову можливість залучення нових співробітників. Ці трансформації на ринку праці пов'язані з активним переходом до цифрової економіки та діджиталізацією, прискореними пандемією та війнами. Багато потенційних працівників шукають і реалізують себе в нових сферах, проходять навчання та стають більш вибагливими у виборі місця роботи та кар'єрного розвитку. Поняття «бренд» по відношенню до поняття «роботодавець» включає в себе хорошу репутацію, яка повинна сприяти залученню та утриманню талантів, а також корпоративний імідж, який просувається в ЗМІ та створюється через різні канали комунікації. Зокрема, бренд роботодавця має не лише використовувати репутацію, сформовану в

попередні періоди, та просувати певний імідж, а й транслювати набір цінностей та переваг, які характерні як для бренду роботодавця, так і для корпоративного чи продуктового бренду компанії, унікальні особливості підприємства зсередини та доносити правду, мають бути включені комунікаційні особливості [35].

Термін «HR-бренд» є синонімом іноземного поняття «Employer Brand», що в перекладі означає «бренд роботодавця». По-перше, це інструмент позиціонування компанії на ринку праці. На основі бренду роботодавця/компанії шукачі роботи орієнтуються на ринку праці та оцінюють привабливість тієї чи іншої компанії відповідно до власних цінностей, потреб і прагнень [36].

Поняття «корпоративний HR-бренд» було вперше опубліковано в науковій літературі в 1990 році С. Барроу в Journal of Brand Management і визначено як «сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які формують імідж роботодавця». Завдяки цій публікації наукова спільнота почала ототожнювати HR-бренд з брендом роботодавця і нарешті з'явилася можливість реально перевірити взаємозв'язок між інструментами бренд-менеджменту та управлінням персоналом [37].

Вітчизняні дослідження у сфері HR-брендингу переважно беруть свій початок з кінця 2000-х років. Багато публікацій присвячено переходу від «ринку роботодавців» до «ринку працівників», доцільності використання концепції HR-брендингу в сучасних вітчизняних компаніях, а також сутності та досвіду застосування брендингу роботодавця.

Хоча на сьогодні не існує загального визначення поняття «HR-бренд» або «бренд роботодавця», багато авторів розглядають це поняття з точки зору корпоративного іміджу, що формується у свідомості нинішніх і колишніх співробітників, претендентів, клієнтів, ЗМІ та ділових партнерів, формуючи їхнє загальне враження про це місце роботи.

Існує тісний зв'язок між брендом роботодавця та вартістю компанії, а також збільшенням прибутку компанії (рис.1.3).

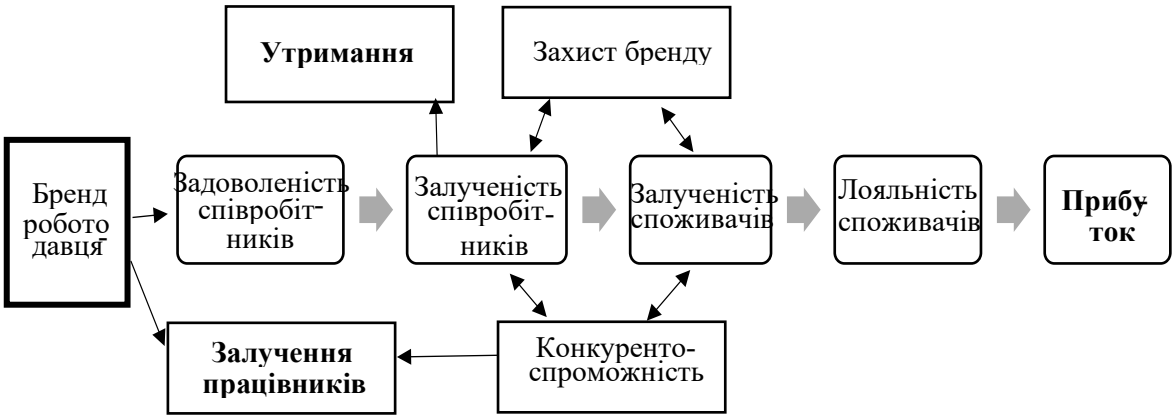


Рис.1.3.Зв'язок між брендом роботодавця та прибутком компанії

Існує два основних підходи до брендингу роботодавця. Перший підхід - це додана вартість, яку компанія надає своїм співробітникам (типовий приклад – Амблер Т., Барроу С., Уокер П., Мослі Р., Мослі Р., Мослі Р., Уокер П. і Мослі Р.). Другий підхід – комунікаційний (представники цього підходу – Сартен Л., Шуман М., Гінсдорф Т., Бартон П.) – є домінуючим у більшості досліджень з брендингу роботодавців і базується на аналізі сигналів, які компанії посилають у зовнішнє середовище та зводиться до аналізу сигналів, що посилаються у внутрішнє середовище [38].

Так, автори Варіс І., Кравчук О., С. зазначають, що «розвиток бренду роботодавця компанії передбачає два елементи: зовнішній та внутрішній» [39].

HR-бренд (бренд роботодавця) – це відкрита система (керована, якщо існує управління брендом роботодавця, або стихійно сформована, якщо система бренд-менеджменту відсутня), заснована на інтерпретації внутрішніх і зовнішніх сигналів (співробітниками компанії і зовнішніми учасниками), ідеях, образах, міфах і уявленнях, передачі бренду [40].

Бренди роботодавців є важливими для фірм, оскільки вони складають основу бренду роботодавця. Це пов'язано з тим, що він враховує не тільки чисту економічну вигоду для всіх, яку можна вирахувати з показників заробітної плати, а й професійні, психологічні та соціальні потреби працівників, які є важливими в сучасному суспільстві. Бренд роботодавця

має бути «візитною карткою», яка демонструє не лише впізнаваність, але й зміст та унікальну цінність роботи, що пропонується потенційним працівникам [41].

Таким чином, HR-бренд може допомогти роботодавцям скоротити витрати на залучення та найм працівників, підвищити рівень прийняття відповідних резюме, збільшити лояльність та відданість працівників, залучити найкращих спеціалістів, зменшити плинність кадрів, створити умови для стабільного розвитку компанії в цілому та зробити компанію стійкою в часи економічного спаду. Маючи сильний HR-бренд і налагоджені HR-процеси, компанії виглядають більш привабливо в очах нинішніх і колишніх працівників, кандидатів, клієнтів і суспільства [35]. Ринковий імідж роботодавця відіграє ключову роль у стратегії підбору персоналу, оскільки сильний імідж сприяє залученню талановитих кандидатів і підвищує ефективність рекрутингу. Стійке сприйняття компанії як привабливого місця для роботи не тільки знижує вартість підбору персоналу, але й скорочує час на заповнення вакансій, оскільки потенційні працівники частіше звертаються до таких компаній із власної ініціативи. Крім того, позитивний імідж роботодавця сприяє зменшенню обороту персоналу, оскільки працівники більш схильні залишатися в компанії, де вони відчувають стабільність і впевненість у майбутньому. Таким чином, інвестиції в розвиток і підтримку ринкового іміджу можуть значно покращити результати діяльності компанії в цілому і забезпечити їй конкурентні переваги на ринку праці.

Структура HR-бренду компанії включає основні елементи (рис. 1.4).

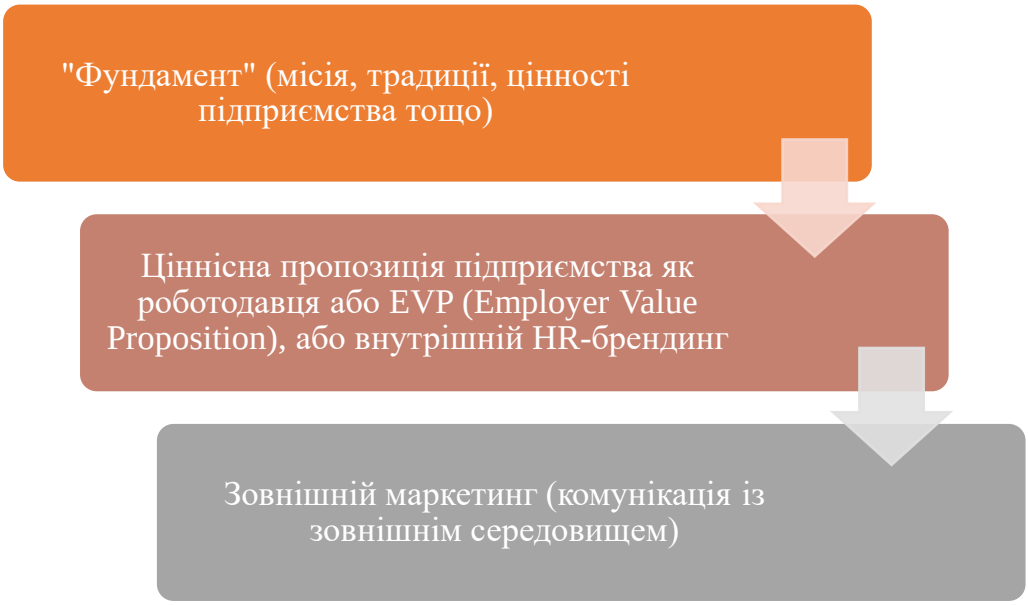


Рис. 1.4 Структура HR-бренду підприємства

Усі елементи HR-бренду компанії повинні бути ретельно розроблені та ефективно впроваджені з урахуванням цілей, місії та принципів роботи в конкретній галузі. Це є ключовим для підвищення операційної ефективності та досягнення високих результатів.

Зовнішній маркетинг включає різноманітні методи комунікації з оточенням, такі як організація заходів, активна присутність у ЗМІ та соціальних мережах, співпраця з навчальними закладами, а також взаємодія з лідерами думок. [42]

Отже, бренд роботодавця складається з матеріальних і комунікативних характеристик, які визначають його привабливість на ринку праці. У контексті управління персоналом бренд роботодавця характеризується позитивним іміджем на ринку праці, дотриманням обіцянок перед працівниками (виконанням психологічного контракту), унікальним поєднанням матеріальних і нематеріальних вигод, які мають цінність для цільової аудиторії, а також високою в пізнаваністю серед цієї групи. Важливими аспектами є наявність цілеспрямованих політик та заходів щодо формування та просування (позиціонування) компанії на ринку праці.

Висновки до розділу 1

Стратегія підбору персоналу на підприємстві має значення для ефективності та конкурентоздатності організації. Вона визначає, яким чином підприємство залучає, відбирає та розвиває своїх працівників, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей. Ефективний підбір персоналу дозволяє привабити талановитих працівників, які можуть принести нові ідеї та покращити продуктивність роботи. Крім того, адекватний підбір сприяє зниженню текучки кадрів і зменшенню витрат на навчання та адаптацію нових співробітників. В цілому, забезпечення кваліфікованого та мотивованого персоналу допомагає підприємству досягати більшої оперативності на ринку та забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі.Формування стратегії підбору персоналу на підприємстві – це складний і багатоетапний процес, який вимагає глибокого аналізу поточних потреб компанії та майбутніх стратегічних цілей. Насамперед, необхідно чітко визначити бізнес-цілі підприємства і як вони корелюють із потребами в персоналі. Це дозволяє розробити профіль вакансії, який відповідатиме стратегічним завданням компанії.

Наступний крок полягає у формулюванні вимог до кандидатів, що включає освіту, досвід роботи, професійні навички та особистісні якості. Ці критерії повинні бути сформульовані таким чином, щоб забезпечити набір співробітників, які не тільки відповідають поточним потребам, але й мають потенціал для подальшого розвитку і внесення вкладу в довгостроковий успіх компанії. Після цього важливо вибрати методи та інструменти підбору, які можуть включати як традиційні інтерв'ю та тестування, так і сучасні цифрові інструменти, такі як платформи для пошуку талантів, соціальні мережі та системи аналізу даних. Використання різноманітних каналів допомагає збільшити охоплення потенційних кандидатів і підвисити шанси на знаходження ідеального співробітника.

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

У 2020 році Дніпровський коксохімічний завод (ДКХЗ) став частиною Групи Метінвест. У липні 2021 року розпочався процес інтеграції ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» у ПРАТ «ДКХЗ». У лютому 2022 року підприємство, яке об'єднало металургійний та коксохімічний підрозділи, отримало нову назву – ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». [24]

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є металургійним підприємством повного циклу, розташованим у Кам'янському, Дніпропетровської області. Воно спеціалізується на виробництві безперервно литої заготовки, фасонного та сортового прокату, включаючи арматуру, катанку, а також плоский і профільний прокат. Це єдиний завод у світі, який виготовляє валоподібну заготовку.

Розглянемо історію та сучасність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». 2021 рік став знаковим для металургійної галузі Кам'янського: найбільше підприємство міста, Дніпровський металургійний завод, об'єднався з Дніпровським коксохімічним заводом і став частиною Групи Метінвест. На початку 2022 року компанія змінила назву на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», що ознаменувало початок нової етапу в її історії. Перед цим два споріднені промислові гіганти Кам'янського – металургія та коксохімічна промисловість – пройшли столітній шлях розвитку.

Все почалося наприкінці XIX століття, коли в Катринославському воєводстві (з 1926 р. – Дніпропетровська область) почався період промислового підйому. Залізниця, побудована в 1884 році, з'єднує Донецькі вугільні шахти з Криворізьким залізорудним басейном і проходить біля селища Кам'янське (з 1917 року – Кам'янське, з 1936 року – Дніпродзержинськ, 2016 року місту повернуто історичну назву Кам'янське).

Географічне положення (з урахуванням майже необмежених водних ресурсів) створило всі передумови для будівництва великих металургійних підприємств. Це будівництво розпочалося навесні 1887 року, а 2 березня 1889 року була побудована перша доменна піч. Ця дата вважається днем народження Дніпровського металургійного комбінату (з 1984 року – завод).

У тому ж 1889 році введено в дію другу доменну піч і одне за одним почали працювати бесемерівське, сталепрокатне, чавуноплавильне, чавунопрокатне, мартенівське, товстопрокатне та інші відділення. У перший же рік роботи фабрика стала учасником Паризької всесвітньої промислової виставки і отримала там Велику золоту нагороду. Промислове зростання підприємства наприкінці XIX – початку XX століття супроводжувалося розвитком Кам'янського та перетворенням його з напівсонного села на поважний промисловий центр. Верхня і нижня колонії були побудовані на кошти та за участю металургійного заводу з ініціативи першого генерального директора металургійного заводу Ігнатія Ясуковича. У містечку з'явилися лікарня, гімназія, школа, Народний дім (нині Академічний театр імені Лесі Українки) тощо. Були зведені культові споруди, зокрема православний Свято-Миколаївський собор і Свято-Миколаївська церква.

Після важкого періоду націоналізації та захисту Дніпровський металургійний завод відновив виробничі оберти. Водночас зростає попит на сировину та кокс.

Історія одного з перших коксохімічних підприємств почалася в серпні 1927 року. Ні урочистих зборів, ні промов не було, а першу лопату на місці майбутнього коксохімічного заводу на березі Дніпра в Кам'янському викопав анонімний робітник. Спочатку коксохімічний завод планувався як окремий цех Дніпровського металургійного заводу, який згодом був виділений у самостійне підприємство – 24-й коксохімічний завод Дніпродзержинська. Вперше в Китаї метод глибокого дренажу використовується для зниження рівня ґрунтових вод на майданчику

котловану під час будівництва заводу. Дно спустошеної таким чином ями було покрито дорогим потрійним шаром ізоляції зі свинцевих пластин, які автоматично зварювалися. Лише потім на цю свинцеву підкладку укладали гранітобетон. Інженерні рішення будівництва коксохімічного заводу на той час були настільки складними, що багато об'єктів заводу будували під керівництвом інженерів з Бельгії, Франції та Німеччини. Вітчизняні будівельники та проектувальники вивчили досвід будівництва першого коксохімічного підприємства. На Дніпрі були побудовані значні споруди - вугільні вежі, вугільні шахти та коксові батареї.

Перша партія коксу була випущена 8 лютого 1931 року – у день народження і перший день роботи коксохімічного заводу в Дніпродзержинську. Вуглезбагачувальна фабрика, коксові печі системи «Дістікок» № 1 і № 2 на 40 приміщень кожна, проектною потужністю 415 тис. Дж. металургійного коксу, цехи збору та переробки смоли були введені в експлуатацію 18 березня 1931 р., три коксові батареї по 45 коксових камер кожна, уловлювально-ректифікаційна установка – діяла в 1932-1933 роках. Причому, починаючи з вторинної батареї, будівництво і пуск основного блоку проводилися під керівництвом вітчизняного інженерно-технічного персоналу, без участі іноземних фахівців.

Металургійний і коксохімічний заводи працювали на повну потужність ще до 1940 року. Кокс, який виробляє ДКХЗ, має високу якість і низьку ціну, нагороджений урядом. У свою чергу, за підсумками I кварталу 1941 року ДМЗ було удостоєно звання «Кращий металургійний завод».

Усі плани та припущення зруйнував раптовий бомбовий удар. Бойова лінія наближається до міста. У серпні 1941 року основне обладнання та висококваліфіковані спеціалісти Дніпровського металургійного заводу були евакуйовані. З 1941 по 1944 роки евакуаційний завод виготовив для фронту 445 726 авіаційних бомб різного калібру. Люди живуть і працюють за принципом - все для фронту, все для перемоги. Понад 4 тисячі співробітників пішли на передову, 16 з них здобули звання Героя. На

меморіальному камені біля історичної будівлі комбінату висічено імена понад 360 металургів, полеглих на полях Другої світової війни. Під час окупації міста з серпня 1941 року по жовтень 1943 року окупанти не змогли налагодити виробництво основної продукції заводу через активний опір підпілля. Але вже 21 листопада 1943 року (на 26-й день після визволення) металурги видали першу партію сталі.

Коли почалася війна, коксохімічний завод продовжував працювати, поки не припинилися поставки вугілля на Донбас. З наближенням лінії фронту найважливіші прилади, в основному електродвигуни, коксові машини, інше обладнання та агрегати, були демонтовані та евакуйовані в найкоротші терміни. Під час окупації міста ворог повністю знищив вуглезбагачувальну фабрику та підірвав п’ять коксових батарей. Значних пошкоджень зазнали котельня, хімічний та допоміжний цехи. Після визволення Дніпродзержинська в 1943 році розпочалися роботи по відбудові на основі впровадження нової техніки та більш прогресивних технічних рішень.

Після визволення міста Дніпровський металургійний завод лежав у руїнах. Через рік завод запрацював на повному металургійному циклі. Післявоєнна відбудова повністю завершилася в 1951 році.

З 1950-х по 1980-ті роки на коксохімічних і металургійних підприємствах була проведена значна робота по впровадженню прогресивних технологій, підвищенню якості продукції та покращенню економічних показників [23]. У 1950-х роках Демілітаризовану зону було добудовано та введено в експлуатацію з рекордною швидкістю. У 1957 році в Китаї вперше були використані кисень і природний газ. У 1960-х роках було побудовано два кульових млини та прокатний стан «350», на підприємстві почав працювати відділ автоматизованої системи управління виробництвом, доменна піч почала використовувати ЕОМ.

У грудні 1975 року закінчено прокатку першої осі на новозбудованому унікальному осепрокатному стані «250».У грудні 1976 року, на півроку

раніше терміну, освоєно проектну потужність прокатного стану. І сьогодні стан «250» досі не має аналогів у світі, що випускає конкурентоспроможний продукт на світовому ринку. Наприкінці 70-х років почалося будівництво нового конвертерного цеху з допоміжними приміщеннями. 20 жовтня 1982 року перша черга проекту КСС була запущена достроково. Через два місяці – 25 грудня 1982 року – отримали першу партію конвертерної сталі.

Працюючи на піку свого розвитку в 1970-х і 1980-х роках, компанія продавала свою продукцію в 58 країнах по всьому світу, включаючи єдині в своєму роді шпунтові палі Ларсена та єдині в світі катані осі.

У 1984 році завод став Дніпровським металургійним комбінатом. У ці ж роки на ДКХЗ наполегливо вдосконалювали методи комплексного впливу на якість виробленої продукції. У 1978 році вищий розряд якості становив 78% від загального обсягу. За результатами роботи в 1979 році заводу присвоєно звання «Підприємство якісної продукції».

Робота в нових економічних умовах відкрила подальші можливості для модернізації та модернізації виробничих процесів обох підприємств.

Створення дільниці машин безперервного лиття заготовок у конвертерному цеху Дніпровського металургійного комбінату (ДМК) розпочалося на початку 1990-х років. У 2000-х роках ця дільниця пройшла значну модернізацію, під час якої були збудовані та введені в експлуатацію дві нові 7-струмкові сортові машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ). Одночасно було створено цех позапічної обробки сталі, обладнаний двома агрегатами «пічного ковша», а також освоєно технологію десульфурації чавуну.

У 2007 році в доменному цеху запустили в експлуатацію модернізовану доменну піч № 1М, що має річну продуктивність понад 1 млн тон чавуну. У травні 2014 року розпочав свою роботу новий прокатний стан 400/200.

На Дніпровському коксохімічному заводі в 1989 році з’явилася нова коксова піч 1-біс, обсяг якої становив 41,6 кубічних метра, з річною

продуктивністю 750 тис. тон валового коксу з вологістю 6%. Також були встановлені 7 первинних горизонтальних газоохолоджувачів та 1 машинний зал. У цей же період було введено в експлуатацію цех для уловлювання хімічних продуктів.

Для освоєння процесу отримання високоякісного електродного пеку з термічно оброблених смол у 1997 році було реконструйовано цех дистиляції та виробництва пеку. У 2000 році вдосконалено процес підготовки коксової шихти, включивши в експлуатацію дробарку № 5 для первинного подрібнення вугільного концентрату.

У 2007 році було збудовано установку для сушіння гранульованого кам'яновугільного пеку потужністю 3,5 т/год. Модернізація обладнання відділення бензопромивки ЦУХПК розпочалася в 2007 році, де було вирішено питання охолодження «дегазованої» нафти. На заміну застарілим охолоджувачам було встановлено два горизонтальних і два вертикальних кожухотрубних охолоджувача, загальною площею охолодження 2000 м², а також дві повітроохолоджувальні установки з поверхнями охолодження 7100 м² і 4100 м².

У квітні 2011 року було введено в експлуатацію газоохолоджувач кінцевої черги та бензольний скрубер, розроблений інститутом ГИПРОКОКС.

У 2020 році Дніпровський коксохімічний завод став частиною Групи Метінвест. У липні 2021 року розпочався процес інтеграції ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» до ПАТ «ДКХЗ». А в лютому 2022 року компанія, що об'єднала металургійний та коксохімічний дивізіони, змінила свою назву на ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ». Але з 1 січня 2022 року металургійний підрозділ призупинив діяльність через низьку рентабельність [24].

Основний вид діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»:

19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів

інші:

86.21 Загальна медична практика

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

49.20 Залізничні вантажні перевезення

49.41 Автомобільні вантажні перевезення

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання технічних консультаційних послуг у цих сферах

24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів

46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами

85.32 Професійно-технічна освіта

Далі проаналізуємо основні техніко-економічні характеристики підприємства, а саме обсяг виробництва, обсяг реалізації, ресурсозабезпеченість, ефективність використання ресурсів тощо.

На основі таблиці Б.1, порівнюючи зміни показників виробництва та реалізації продукції за період, можна побачити, що обсяги виробництва та реалізації продукції у 2019-2021 роках показали негативну динаміку, особливо за період 2019-2020 років спостерігається падіння.

Видно, що за період з 2019 по 2021 рік звільнено 1064 працівники, що становить відносне вивільнення 7,1%. При цьому спостерігаємо збільшення коштів на оплату праці на 96 120,6 тис. грн., збільшення первісної та залишкової вартості основних фондів на 507 813,5 тис. грн. та 429,119 млн. грн. Відповідно і вартість оборотних коштів, тобто виробничих запасів, зменшилася на 3,4355 млн. грн., а незавершених робіт зросла на 105,62 млн. грн. Проаналізувавши ресурсну базу бізнесу, можна сказати, що спостерігається тенденція до зростання вартості основного та оборотного капіталу, а також зменшилась чисельність персоналу на 7,1%, що підтверджує тенденцію до скорочення персоналу, яка є за підтримки керівництва заводу. При цьому фонд оплати праці зріс на 18,28%.

Здійснюючи аналіз діяльності та показників діяльності компанії на основі таблиці 2.3, що продажі продукції у 2021 році зросли на 87% порівняно з 2019 роком, чисті збитки зростуть на 46,3%. Рентабельність

реалізації продукції за період зросла на 1,99%, але все ще має негативні характеристики. Тому можна зробити висновок, що бізнес є збитковим [24].

Основний вид діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» – виробництво коксу та коксопродуктів. Виробництво вказаної продукції здійснюється на власних виробничих потужностях. Товариство постійно впроваджує нові та вдосконалює існуючі технології виробництва та види продукції. До роботи над впровадженням нових технологій залучаються як співробітники заводу, які мають наукові ступені, так і провідні спеціаліст наукових центрів та інститутів. Продукція поставляється в усі регіони України, а також на експорт (Єгипет, Польща, Бельгія, Чехія, Албанія тощо). Також важливим аспектом є зростання фонду оплати праці на 18,28%, що свідчить про підвищення витрат на персонал, незважаючи на скорочення чисельності працівників на 7,1%. Це може бути пов'язано з підвищенням заробітних плат для утримання кваліфікованих кадрів або зі змінами в структурі зайнятості (наприклад, залученням висококваліфікованих спеціалістів).

Загалом, тенденція до збільшення основних фондів і оборотного капіталу є позитивним сигналом для майбутнього розвитку компанії. Однак збитковість і невирішені проблеми з рентабельністю продукції свідчать про необхідність перегляду стратегії управління витратами та ефективності виробничих процесів.

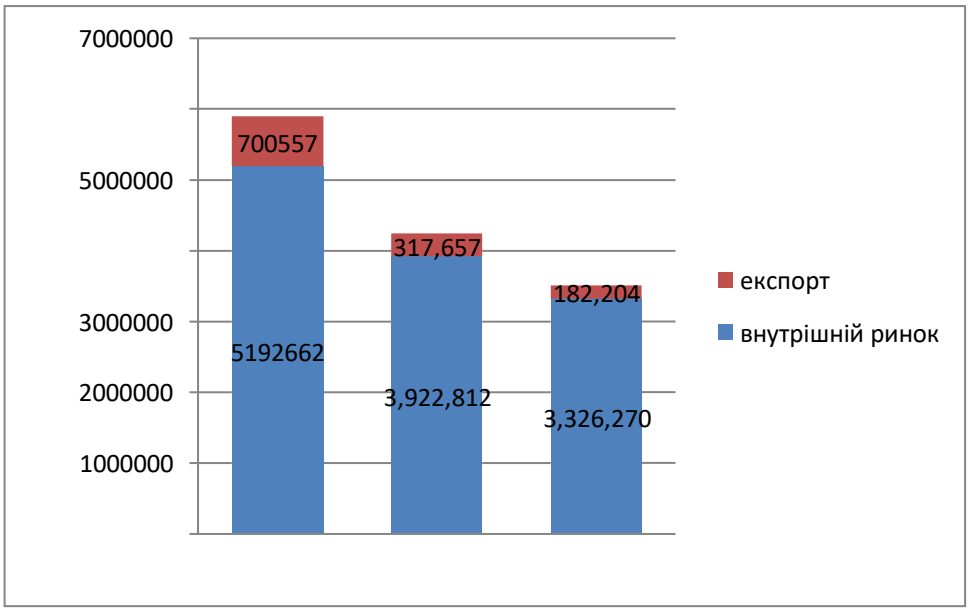


Рис. 2.1. Географія продажів ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» [23]

На сьогоднішній день Товариство одне з небагатьох підприємств галузі в Україні з повним циклом переробки хімічних продуктів коксування. На Товаристві здійснюється підготовка вугільної шихти, виробництво коксу, уловлювання хімічних продуктів коксування, переробка кам'яновугільної смоли. Товариство виробляє широкий спектр коксової і хімічної продукції, яка відповідає європейським і міжнародним стандартам:

- кокс доменний;
- горішок коксовий;
- дрібниця коксова;
- смола кам'яновугільна;
- бензол сирий кам'яновугільний; пек кам'яновугільний;
- масла кам'яновугільні;
- полімери;
- фенол марки «А» [23].

Основну частку продукції підприємства в 2020 році (близько 96%) складав кокс (доменний, горішок, дрібниця коксова). На хімічну продукцію (сульфат амонію, бензол сирий, полімери, смола к/в) приходилося 2%

виробництва, ще 2% складали продукти переробки смоли (пек розплавлений, гранульований і високотемпературний, масло поглинальне і нафталінове, сировина для виробництва технічного вуглецю, масло для енергоцілей та обмаслювання шихти, феноляти марки «А»).

Продукція, що випускається, знаходить своїх споживачів серед металургійних, енергетичних, хімічних та інших промислових компаній, що сприяє створенню іміджу надійного партнера, який враховує і задовольняє запити кожного конкретного споживача.

В динаміці протягом 2019-2020 років спостерігалося зростання обсягу виробництва продукції ПРАТ «ДКХЗ». Так, обсяг виробництва коксу в 2020 році зріс на 52405 тон або на 5%. Іншої продукції у 2020 році вироблено на 33677 тон або на 4,6% більше, ніж у 2019 році. Наочно це демонструє рис. 2.2.

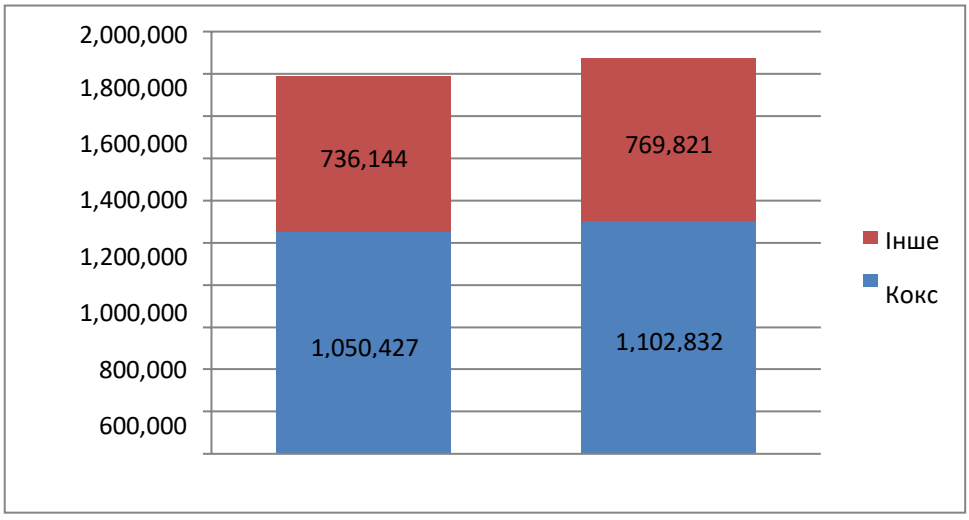


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва продукції ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в натуральному вимірі [23]

Проаналізуємо також використання та ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів. Трудовий ресурс є основним ресурсом підприємства, особливим і надзвичайно важливим ресурсом, показник оцінки якого визначається кількістю працівників, які володіють певними професійними навичками та знаннями і можуть їх використовувати в

процесі праці. Планування та аналіз трудових ресурсів є одним із напрямів економічної роботи підприємства, метою якого є виявлення підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення обсягу продукції та ефективніше використання трудових ресурсів, що безпосередньо залежить від умов праці. і заробітної плати. Наведемо в таблиці 2.1 структуру трудових ресурсів ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ»

Таблиця 2.1

Структура трудових ресурсів ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ»

Показники	Величина показника за роками			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2019	2020	2021	2020	2021	10,09	11,09
Середньо спискова чисельність працівників, чол.	16299	15700	15 235	-599	-1064	95,74	92,90
Робітники	13388	12999	12543	-489	-945	96,37	92,99
Службовці	113	88	80	-25	-33	77,88	70,80
Керівники	1274	1320	1292	46	18	103,61	101,41
Фахівці	1524	1293	1321	-231	-203	84,84	86,68
Середньомісячна заробітна плата, грн.	2682,5	2971	3470,5	288,5	788	110,75	129,38
Продуктивність праці,тис. грн./чол.	446,27	796,18	1189,35	339,91	733,08	174,5	260,67

Аналізуючи загальну та постатейну трудові ресурси підприємства можна зробити висновок, що чисельність працівників основної діяльності зменшилася на 1064 чол., з них 945 без відриву від виробництва. Серед працівників ми також спостерігаємо зменшення на 33 особи.

Проаналізувавши кадрові ресурси, ми побачили, що компанія скорочує не лише кількість виробничих працівників, а й працівників рівня обслуговування.

Робітники, керівники та спеціалісти проходять навчання та підвищення кваліфікації на фабриці щороку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ПРАТ«КАМЕТ-СТАЛЬ»

№	Вид навчання	2022	2023	Абсолютна зміна	Темп росту %, до попереднього
1.	Підготовка робочих:	2029	1880	-149	92,66
	- на комбінаті	1972	1851	-121	93,86
	- в учбових центрах	57	29	-28	50,88
2.	Підвищення кваліфікації робочих	1883	1842	-41	97,82
3.	Підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів	811	740	-71	91,3
4.	Практика студентів	1137	1174	37	103,25
5.	Працівники основної діяльності всього	16399	15700	-699	95,74
6.	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності,%	16,4	16,5	0,1	X

За цей період підготовлено на 149 робітників менше та підвищено кваліфікацію на 41 працівника менше. Спостерігаємо зміну між керівниками та спеціалістами: підвищили кваліфікацію на 71 особу менше. Варто зазначити, що щорічно на комбінаті практику проходять учні місцевих навчальних закладів. За цей період кількість інтернів зросла на 37 осіб [23]

Організаційна структура виробництва – це взаємозв’язана система цехів та інших підрозділів підприємства [56]. На підприємстві-базі практики можна виділити дві основні виробничі структури:

1) металургійний підрозділ (колишній Дніпровський металургійний завод);

2) коксохімічний підрозділ (колишній Дніпровський коксохімічний завод).

У металургійному підрозділі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» створено чотири основні виробничі цехи: агломераційний цех; доменний цех; конвертерний цех; прокатний цех. Але з 1 січня 2022 року металургійний підрозділ призупинив діяльність через низьку рентабельність.

У коксохімічному підрозділі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» функціонують п'ять основних виробничих цехів:

- вуглепідготовчий цех;
- смолопереробний цех;
- коксовий цех;
- цех уловлювання хімічних продуктів коксування;
- цех сіркоочищення.

Організаційна структура управління включає в себе систему взаємопов’язаних підрозділів та посадових осіб, що забезпечують керівництво різними напрямками діяльності підприємства.

У ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» функціонує одноосібний виконавчий орган, очолюваний Генеральним директором. Найвищим органом компанії є Загальні збори акціонерів. Організаційна структура управління побудована на функціональному принципі. Генеральний директор виконує оперативне керівництво підприємством, займається усіма аспектами господарської та фінансової діяльності в межах своїх повноважень, а також делегує виконання окремих виробничих функцій іншим посадовим особам.

Генеральний директор має право діяти від імені підприємства без попередніх доручень, представляючи його інтереси в усіх національних та

міжнародних організаціях, укладаючи договори, включаючи трудові, розпоряджаючись майном компанії, відкриваючи банківські рахунки, розпоряджаючись фінансами, видаючи накази та інструкції, які є обов'язковими для всіх працівників.

Підпорядковуються Генеральному директору директори, які відповідають за різні функціональні напрямки, а також начальники відділів та управлінь. Серед них: директор з виробництва, директор з інжинірингу, фінансовий директор, директор з персоналу та соціальних питань, комерційний директор, директор з охорони праці, промислової безпеки та екології, директор з аналізу та управління ризиками безпеки, начальник управління технології та якості, начальник управління з операційного поліпшення, начальник юридичного відділу, а також головний спеціаліст з інформаційних технологій. Цим керівникам у свою чергу підпорядковуються начальники менших структурних підрозділів та відділів. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» постачає свою продукцію не лише на внутрішній ринок України, а й до країн Європи, Близького Сходу, Північної та Південної Америки. Основними видами продукції компанії є безперервне лиття та трубна заготовка, фасонний і сортовий прокат, доменний кокс та смоли.

Діяльність «КАМЕТ-СТАЛЬ» демонструє реальні перспективи розвитку металургії в регіоні. Компанія приділяє увагу покращенню умов праці та справедливій оплаті праці своїх співробітників, а також стабільній та прибутковій діяльності підприємств. Інвестиції в модернізацію та екологізацію виробництва сприяють створенню сучасного підприємства, яке відповідає високим корпоративним стандартам Групи Метінвест.

26 липня Дніпровський коксохімічний завод, який є частиною міжнародної вертикально інтегрованої металургійно-гірничої групи «Метінвест», став переможцем аукціону з МККК «Дніпро», проведеного в рамках справи про банкрутство ДМК. Інтеграція з Групою Метінвест дозволила зберегти всі виробничі потужності в металургійній галузі. У 2021

році компанія планує розширити свою лінійку продукції за рахунок нових видів катанки, круглої катанки та фасонного прокату. Щорічний обсяг реалізації товарної металопродукції компанії становить приблизно 2,6 млн тонн, а коксохімічний завод має річну виробітку 477,6 тис. тонн доменного коксу та 517,5 тис. тонн валового коксу.На сьогодні стабільне виробництво ведеться лише у коксохімічному підрозділі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». У ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» продовжують впроваджувати інноваційні рішення, що підвищують ефективність виробництва та забезпечують високу якість продукції. Це включає вдосконалення технологій виробництва, автоматизацію виробничих процесів та впровадження новітнього обладнання, що відповідає світовим стандартам. Компанія активно впроваджує системи управління якістю, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Приватне акціонерне товариство «КАМЕТ-СТАЛЬ» є однією з ключових компаній важкої промисловості в Україні, що спеціалізується на виробництві металургійної продукції. Фінансова діяльність компанії у 2023-2024 роках відзначалася динамічним розвитком на тлі економічних викликів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Геополітичні ризики, інфляційні процеси, зміни на міжнародних ринках сировини та зростання витрат на енергоресурси суттєво вплинули на фінансові показники підприємства.

У 2023 році ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» зіткнулося зі значним зниженням попиту на металургійну продукцію як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Військові дії та порушення логістичних ланцюгів значно скоротили експортні можливості, що призвело до зменшення виручки від продажів. Проте, компанія змогла частково компенсувати втрати за рахунок укладання нових контрактів із партнерами на ринках Азії та Африки, які виявили зацікавленість у металопродукції українського виробництва.

Попри складні умови, у другій половині 2023 року ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» вдалося наростити виробничі потужності за рахунок модернізації

обладнання та оптимізації виробничих процесів. Це позитивно вплинуло на фінансовий результат року, і, хоча чистий прибуток не досяг рівня попередніх років, компанія завершила рік із мінімальними збитками, що було вагомим досягненням у таких умовах.

2023-2024 роки стали викликом для управління витратами. Значне зростання цін на енергоресурси та сировину, зокрема залізну руду та вугілля, спричинили збільшення собівартості продукції. Компанія була змушена здійснити певні заходи щодо скорочення витрат, зокрема оптимізацію чисельності персоналу та впровадження енергоефективних технологій. Одним з важливих кроків стало інвестування у відновлення та модернізацію виробничих ліній, що дозволило знизити енерговитрати та підвищити якість продукції. Ці інвестиції мали стратегічне значення, оскільки дозволили ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» забезпечити більшу стійкість у майбутньому і зменшити залежність від коливань вартості енергоресурсів. Крім того, компанія активно працювала над залученням зовнішніх інвестицій для фінансування масштабних проєктів модернізації, що стане запорукою подальшого розвитку.

Що стосується боргових зобов'язань, компанія продовжила дотримуватися обережної політики в управлінні позиковими коштами. Хоча у 2023 році відбулося деяке збільшення боргового навантаження через необхідність залучення кредитів для підтримки операційної діяльності, ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» вжило заходів для реструктуризації частини боргу на вигідніших умовах. Це дозволило знизити тиск на фінансові показники та уникнути дефолтів за кредитами.

Фінансова стійкість компанії також зміцнилася завдяки зусиллям щодо оптимізації внутрішніх процесів і скорочення витрат. Компанія зосередилася на підвищенні ефективності своїх операцій, що дозволило скоротити операційні витрати та покращити грошові потоки. Цей підхід допоміг зберегти ліквідність та забезпечити стабільність у складних ринкових умовах.

У 2024 році компанія продовжує адаптуватися до нових викликів, пов'язаних зі зростаючою конкуренцією на світових ринках та змінами у глобальній економіці. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» планує зосередитися на розширенні експортних напрямків, а також на збільшенні обсягів внутрішнього ринку через покращення продукції та диверсифікацію асортименту. Окрім цього, компанія продовжить інвестувати у власні виробничі потужності та залучати нових інвесторів для реалізації масштабних проєктів з підвищення ефективності.

Попри всі складнощі, ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» демонструє високу гнучкість у зміні стратегії та управлінні фінансами, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність та залишатися на плаву навіть у найбільш несприятливі часи.

Одним із пріоритетних напрямків є екологізація виробництва. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» працює над зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище шляхом модернізації устаткування, впровадження нових екологічних технологій та систем очистки викидів. Це дозволяє компанії відповідати сучасним вимогам екологічної безпеки, зокрема, забезпечувати відповідність екологічним стандартам та нормам. Крім того, компанія активно співпрацює з навчальними закладами, реалізуючи програми з підготовки кадрів та забезпечення молодих спеціалістів роботою. Це дозволяє не тільки забезпечувати потреби підприємства в кваліфікованих кадрах, а й підвищувати імідж компанії на ринку праці.

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» також прагне до соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві громади та реалізуючи соціальні проекти. Компанія бере участь у різноманітних благодійних ініціативах, що сприяють розвитку освіти, охорони здоров’я та соціальної інфраструктури регіону.

Успішна діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є результатом злагодженої роботи команди професіоналів, які прагнуть досягти високих результатів. Компанія продовжує впроваджувати стратегії, спрямовані на

розвиток і зростання, що дозволяє їй займати провідні позиції в металургійній галузі та забезпечувати стабільне економічне зростання. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» також активно займається вдосконаленням внутрішніх процесів управління, впроваджуючи сучасні системи планування та контролю виробництва. Це дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати та оптимізувати виробничі процеси. Таким чином, ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» демонструє не лише успішність у виробництві, а й готовність адаптуватися до змінюваних умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість своєї продукції, що, безсумнівно, сприятиме її подальшому розвитку та процвітанню.

Система управління виробництвом на підприємстві схематично представлена на рис.2.4.

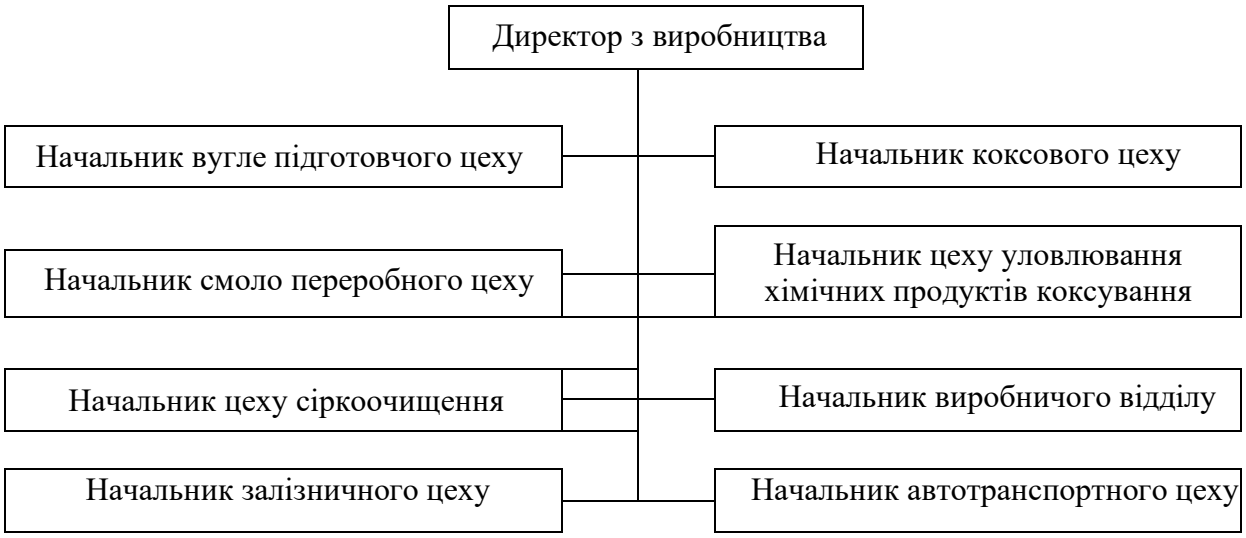


Рис.2.4. Система управління виробництвом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Як видно з рис. 2.4., управління виробничим процесом на підприємстві очолює Директор з виробництва. Він організовує роботу з оперативного управління виробництвом, контролює дотримання умов ритмічності виробництва, дотримання планів виробництва, якості продукції тощо; забезпечує координацію в роботі усіх виробничих підрозділів ПРАТ

«КАМЕТ-СТАЛЬ», контролює дотримання планово-календарних умов виробництва, розбирає причини порушень в перебігові виробничого процесу, розробляє заходи уникнення та ліквідації порушень; організовує контроль за технічною документацією виробничих підрозділів; проводить розрахунок потреби в додатковому обладнанні, інструменті тощо; здійснює ведення виробничо-оперативної документації; розробляє та контролює впровадження оптимізаційних заходів; приймає участь в розробці планів розширення асортименту продукції, оновлення обладнання тощо; погоджує подані виробничими підрозділами розрахунки потреб у обладнанні та матеріалах.

У металургійній галузі основне бюджетоутворююче підприємство міста –ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», було розширено асортимент і розроблено 10 нових комерційних продуктів, в основному в галузі прокату та сталевих напівфабрикатів, сертифікація найбільш затребуваної продукції, відновлення прокатки осей для виробництва вагонів, 80 капітальних ремонтів обладнання у виробничих підрозділах: №. 9, доменна піч № 12 і 2 грейферні завантажувачі, пристрій «ковш» № 1 і машина безперервного лиття заготовок № 1, обладнання агломераційної машини № 1, Домна № 12, 8, 1М, конвертер № 2, встановлення розливного крану №12, реконструкція нагрівальної печі та встановлення сортувальної, токарно-різальної лінії для прокатного стану 400/200.

Цех коксохімічного виробництва підприємства модернізував обладнання цеху промивання бензолу цеху вловлювання коксохімічних продуктів, капітально відремонтував (передислокував) коксову батарею № 5, освоїв новий продукт - кам’яновугільний лак, який використовується як протизапальний засіб, антикорозійне покриття шарів сталевих поверхонь, а також захист дерев'яних поверхонь від біологічних пошкоджень.

На ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» було здійснено заходи щодо поліпшення стану атмосфери, поводження з відходами та загальні природоохоронні заходи, а саме: відновлення печей за сучасними технологіями на суму 70,2

млн. грн., відновлення доменних мідних печей (35 млн. грн.), забезпечення систем автоматизації на робочу атмосферу (502,7 тис. грн.), автоматизовану систему моніторингу стічних вод (51 тис. грн.), проект реконструкції пристрою уловлювання графіту в змішувачі (445,5 тис. грн.), впровадження заходів з утилізації відходів (11,9 тис. грн.), в тому числі з обробки залізних шламів (2,3 млн. грн.), здійснено благоустрій територій підприємств (14,5 тис. грн.), полив вулиць (71,9 тис. грн.). Проведено модернізацію загального та підкранового освітлення на Міських млинах 1 та 2, переобладнання локальної тепломережі на альтернативне опалення, капітальний ремонт котла №10 та заміну економайзерів К-1500-62-2 №4. Реалізація цих заходів дозволить заощадити 3,7 млн. грн. на ПЕР.

Судячи з сучасного стану основних підприємств міста, на підприємствах були прийняті організаційні заходи щодо пристосування праці до воєнного часу, прагнення до збереження колективності, забезпечення належних і безпечних умов праці. Весь персонал працює, та виробничий колектив вкладає роботу душу. Компанія не припиняє наймати як місцевих жителів, так і фахівців з числа іммігрантів, які працювали до неї на ПРАТ МК «АЗОВСТАЛЬ».

До повномасштабного вторгнення в портфель групи «Метінвест» входили три сталеливарні активи: Маріупольський МК, Ілліча в Маріуполі та «Азовсталь», «КАМЕТ-СТАЛЬ» у Дніпропетровській області. Зараз працює лише «КАМЕТ-СТАЛЬ». Однією з найбільших проблем осені 2022 року є дефіцит електроенергії. Тому на початку цього року Кабмін дозволив промисловим компаніям імпортувати електроенергію з ЄС до кінця квітня. Зокрема, закупівля промислової електроенергії гарантує безперебійне електропостачання. «Метінвест» у лютому оголосив про початок імпорту електроенергії для своїх виробничих потреб, що дозволило збільшити завантаження потужностей комбінату «КАМЕТ-СТАЛЬ» (Кам'янське, Дніпропетровська область) до 65% після закриття в листопаді минулого

року через відключення електроенергії, але активність поступово відновилася наприкінці грудня.

Коротко про допомогу компанії Україні під час війни:

● Працюють пункти збору гуманітарної допомоги для громадян у Покровську, Запоріжжі, Кривому рогу, Мирнограді, Авдіївці, Кам'янську.

● Виробництво сталі поставило близько 35 000 залізних їжаків.

● «КАМЕТ-СТАЛЬ» доставив 25 кисневих балонів у Кам'янську міську дев'яту лікарню та дві сирени С-40 у місто.

● Лікар «КАМЕТ-СТАЛЬ» проводить підготовчі курси медсестер для жителів Кам'янського.

● Протягом тижня з 27 лютого по 6 березня компанія групи безкоштовно передала 73 тони кисню медичним закладам Дніпропетровської, Донецької та Запорізької областей. Усі потреби лікарень у кисні тепер забезпечуватиме виробництво «КАМЕТ-СТАЛЬ»

● Підприємство передало 32 рації працівникам органів внутрішніх справ, ще 15 — представникам наземної оборони міста. Крім того, Кам'янський міськвідділ поліції та правоохоронці отримали 2 стаціонарні радіостанції зв'язку

● Електромонтажник «КАМЕТ-СТАЛЬ» відновив освітлення Кам'янського охоронного майданчика

● Молодіжна організація підприємства займається пошиттям захисної амуніції та плетінням маскувальних сіток.

● Водії групи допомагали в евакуації постраждалих у Донецькій області.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Виробнича структура ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» включає основні цехи, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство.

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» постачає продукцію не тільки по всій території України, але й до Казахстану, Молдови, Грузії, Монголії, Азербайджанської Республіки, Румунії, Туркменістану, Литви, Узбекистану, Латвії, Афганістану, Республіки Таджикистан, Естонії, Чехії та Польщі, а також в інші країни світу. Переважна більшість продажів здійснюється через дистриб'юторів, з якими компанія має довгострокові контракти. Таким чином, сфера діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» не обмежується лише внутрішнім ринком України, а й охоплює широке коло зарубіжних країн. Компанія активно займається зовнішньоекономічною діяльністю та приділяє особливу увагу розвитку інноваційної політики для підвищення конкурентоспроможності.

Схематичне зображення виробничої структури ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» наведено на рисунку 2.5.

Існує кілька основних причин широкого впровадження позитивного брендингу роботодавця в управлінні людськими ресурсами. Перша полягає в тому, що персонал є найціннішим ресурсом. Хоча усвідомлення керівництвом важливості людського капіталу не є новим, ця теза набуває іншого значення в нинішніх умовах. Це пов'язано з тим, що в новій (інноваційно-орієнтованій, заснованій на знаннях) економіці якісні параметри людського капіталу стають основним засобом виробництва, тому власник фізичного капіталу все більше залежить від власника людського капіталу – його лояльності та бажання реалізувати свій потенціал в конкретній компанії.



Рис. 2.5 Виробнича структура ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Друга причина полягає в тому, що висококваліфіковані та високо мотивовані працівники є дефіцитним ресурсом. Навіть якщо пропозиція певних категорій і професійних груп на ринку праці перевищує попит роботодавців, існує дефіцит працівників з рідкісними ноу-хау, видатними здібностями та інноваційними навичками. Одним з головних критеріїв при виборі роботи для таких працівників є бренд роботодавця на ринку праці, а також такі умови, як гідна оплата праці, умови для самореалізації, професійного та кар'єрного розвитку, режим роботи та відпочинку.

Бренд роботодавця – це уявлення компанії як привабливого місця для праці, яке формується у свідомості працівників, потенційних кандидатів та громадськості. Це стійке уявлення, що базується на досвіді взаємодії з компанією, як з роботодавцем, і має емоційний аспект, викликаючи переважно позитивні емоції. Важливо, що бренд роботодавця відрізняє організацію від інших компаній за рахунок певних характеристик, які можуть бути функціональними, економічними або психологічними. Він

впливає на привабливість компанії для існуючих та потенційних працівників і визначає її конкурентоспроможність на ринку праці. Цей бренд також відображає особливі умови роботи, які компанія пропонує, і формується на основі загальних цінностей, культури та переваг, які надаються працівникам. Тому роботодавець, який має сильний бренд, не тільки залучає кращих фахівців, але й сприяє утриманню працівників і підвищенню їхньої задоволеності роботою.

Досвід працівників є ще одним важливим аспектом. Бренд роботодавця формується на основі реального досвіду співробітників на всіх етапах їхньої взаємодії з компанією – від процесу найму до повсякденної роботи. Позитивний досвід може стати потужним інструментом для формування доброго іміджу, тоді як негативний досвід здатен завдати серйозної шкоди репутації. Саме тому важливо, щоб компанія дбала про своїх працівників і створювала для них комфортні умови праці. Комунікація відіграє ключову роль у формуванні бренду роботодавця. Спосіб, яким компанія спілкується з працівниками та кандидатами, впливає на їхнє сприйняття. Прозора та ефективна комунікація допомагає підтримувати довіру та позитивні враження, формуючи враження про організацію як таку, що дбає про своїх людей. Крім того, переваги для працівників – це важлива складова бренду роботодавця. Вони можуть включати не лише фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси, але й не фінансові аспекти, такі як можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці та баланс між роботою та особистим життям. Чітке усвідомлення цих переваг допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників.

Соціальна відповідальність компанії також є важливим аспектом бренду роботодавця. Сьогоднішні працівники все більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності компанії. Організації, які активно займаються соціальною відповідальністю, підтримують екологічні ініціативи чи працюють на благо громади, здатні зміцнити свій бренд роботодавця.

Створення позитивного бренду роботодавця має сприяти досягненню фінансово-економічних та бізнес-цілей підприємства. Це означає створення позитивного іміджу підприємства на ринку товарів (послуг), підвищення конкурентоспроможності його продукції (послуг), збільшення прибутку та покращення бізнес-результатів, зокрема за рахунок впровадження нових технологій та оптимізації витрат.

Процедура розробки концепції бренду роботодавця представлена на рис. 2.6.

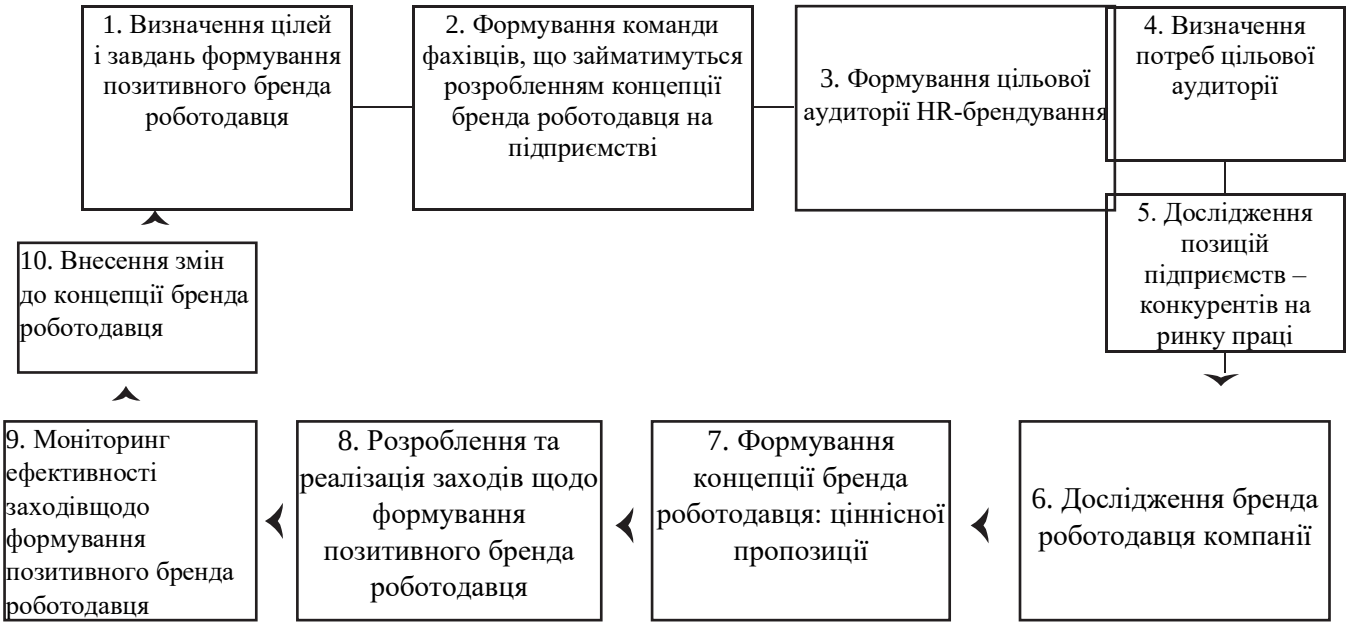


Рис.2.6. Процедура формування бренда роботодавця

Водночас створення позитивного бренду роботодавця має бути спрямоване на досягнення певних цілей та завдань; С. Барроу та Р. Мослі стверджують, що основна роль бренду роботодавця полягає в тому, щоб допомогти керівництву компанії визначити пріоритети та зосередитися на них, створити необхідні підвалини для підвищення продуктивності праці, полегшити пошук відповідних працівників, утримати співробітників та сформувати лояльність до компанії [49].

До завдань побудови позитивного бренду роботодавця можна віднести інформування поточних і потенційних кандидатів, співробітників і

громадськості про переваги роботи в компанії; залучення та утримання талановитих професіоналів, виняткових компетенцій, рідкісних знань і унікальних бізнес-навичок, яких не вистачає на ринку праці; донесення до співробітників цілей і цінностей компанії Це включає в себе підвищення прихильності співробітників і їх утримання, зниження плинності кадрів і підвищення мотивації співробітників.

Отже, бренд роботодавця є важливим активом для компанії, що впливає на її успіх у залученні та утриманні кадрів. Він створює унікальне місце на ринку праці і може стати вирішальним фактором у виборі кандидата при розгляді можливостей працевлаштування. У результаті, успішний бренд роботодавця не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, але й сприяє її сталому розвитку, формуючи позитивний імідж в очах усіх зацікавлених сторін.Таким чином, бренд роботодавця - це стійкий, емоційний образ підприємства, сформований на основі досвіду певної категорії людей, які контактують з підприємством як з поточним або потенційним місцем роботи, що характеризує привабливість бізнесу для працівників та поточних і потенційних кандидатів, конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Він визначається набором характеристик (бізнес-переваг), включаючи унікальні особливості, які відрізняють компанію від інших.

Успіх програми брендингу роботодавця залежить від ефективності команди експертів, залучених до дослідження та розробки концепції брендингу роботодавця, а також від компетентності керівників, які очолюють таку команду. Було б помилкою покладати розробку концепції брендингу роботодавця виключно на HR-відділ. Для комплексного вирішення завдань розвитку бренду роботодавця необхідна команда фахівців, що включає людей з HR-маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій тощо.

Маркетингові комунікації, в тому числі заходи позитивного брендингу роботодавця, мають внутрішню та зовнішню цільові аудиторії.

До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники компанії. Зовнішні аудиторії - це студенти, в тому числі студенти та аспіранти; шукачі роботи, в тому числі безробітні; потенційні кандидати, в тому числі конкуренти та люди, які працюють в інших компаніях; рекрутингові агенції; тренінгові компанії; засоби масової інформації; члени професійних асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця.

Для побудови позитивного бренду роботодавця важливо визначити основні потреби цільових груп компанії. Бренд роботодавця має бути привабливим як для працівників, так і для кандидатів. Для виявлення потреб цільової групи можна використовувати різні методи (опитування, анкетування, аналіз вихідних даних).

Ключовими напрямками управління брендом роботодавця є

- популярність компанії на ринку праці та впізнаваність її логотипу серед цільової групи;
- уявлення цільової групи про роботу в компанії
- сприйняття бренду роботодавця працівниками та шукачами роботи (сприйняття компанії як роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринку праці);
- ступінь прихильності до бренду роботодавця серед працівників, потенційних кандидатів та існуючих кандидатів;
- результативність (успішність, ефективність) зусиль компанії з побудови бренду роботодавця.

Брендинг роботодавця можна виміряти шляхом опитування співробітників, кандидатів на вакансії, партнерів тощо; аналізу інформації, опублікованої в ЗМІ та Інтернеті; аналізу статистики звернень кандидатів на вакансії; проведення exit-інтерв'ю зі співробітниками, що звільняються; порівняння про активних практик брендингу роботодавця з кращими практиками в цій сфері.

Важливим напрямком брендингу роботодавця є позиціонування бренду роботодавця на ринку праці. Позиціонування бренду роботодавця на

ринку праці – це комплекс заходів, спрямованих на виявлення конкурентних переваг компанії та їх використання для створення бажаного корпоративного іміджу як роботодавця. Для того, щоб обґрунтувати свою конкурентну перевагу на ринку праці, компаніям необхідно сформулювати відмінні риси, які визначають їх привабливість для цільової групи, так звану «ціннісну пропозицію роботодавця» (employer value proposition).

Ціннісна пропозиція – це унікальна пропозиція, яку робить компанія в обмін на знання, навички, досвід і компетенції працівника. Іншими словами, це особлива вигода, яку компанія може запропонувати своїм працівникам.

Процедура визначення конкурентної переваги компанії на ринку праці включає наступні кроки:

1) визначити потреби цільової групи;

2) дослідити пропозиції конкурентів;

3) порівняти важливі для кандидата характеристики з пропозицією конкурента;

4) порівняти важливі для кандидата характеристики з пропозицією компанії з вашою пропозицією;

5) визначити сфери, в яких ви можете посилити свою конкурентну перевагу на ринку праці.

Ціннісна пропозиція роботодавця повинна відповідати на питання «чому я повинен працювати в цій компанії», «чому я повинен залишитися в цій компанії», «чому я повинен працювати в цій компанії повний робочий день», «чому я повинен рекомендувати цього роботодавця» і «чому я повинен повернутися в цю компанію».

Важливо, щоб створені ціннісні пропозиції були точними, оскільки будь-яка невідповідність між намірами (заявами) і діями керівництва, власників та HR-спеціалістів може серйозно зашкодити іміджу. Тому працівники повинні знати, що пропозиція є достовірною і точною, і що наміри та заяви компанії дійсно реалізуються. Керівництво повинно мати

вагомі докази того, що заявлена ціннісна пропозиція відповідає дійсності. У цьому контексті, після визначення ціннісної пропозиції, слід розробити план дій для реалізації концепції бренду роботодавця.

План повинен містити конкретні заходи, терміни виконання та органи, відповідальні за їх реалізацію, а також має бути закріплений у документах, що регламентують діяльність цих органів. Персонал має бути наділений необхідними повноваженнями для ефективної реалізації запланованих заходів.

Важливо регулярно контролювати виконання запланованих заходів на рівні вищого керівництва. Для цього може бути створена система управління. Це може бути система звітності на нарадах і конференціях, тобто система, яка заохочує відповідальних до виконання плану і демонструє зацікавленість вищого керівництва у створенні позитивного бренду роботодавця. У процесі розробки плану дій з реалізації концепції бренду роботодавця важливо підібрати інструменти формування позитивного бренду з урахуванням поставлених цілей і завдань, ціннісної пропозиції, цільових груп, дедлайнів, виділених ресурсів (людських і фінансових) тощо. Всі інструменти можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні інструменти.

До зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця належать рекрутингові сайти, сайти компаній, включаючи засоби комунікації із зовнішніми цільовими групами, засоби масової інформації, реклама, конференції, семінари, дні відкритих дверей, конкурси на звання кращого роботодавця, рекрутингові агентства та навчальні заклади. Програми співпраці (дні кар'єри, студентські практики та стажування, ярмарки вакансій), соціальні мережі, форуми та блоги компаній. Внутрішні інструменти включають веб-сайти компаній, корпоративні журнали, резюме та розділи новин, сторінки кар'єри та історії успіху співробітників на веб-сайтах компаній, семінари та тренінги з працівниками, а також корпоративні заходи. Важливо використовувати

внутрішні та зовнішні інструменти для створення позитивного бренду роботодавця, оскільки недостатня увага до конкретних груп може підірвати здатність представників певних цільових груп сприймати компанію як привабливе місце роботи та знизити їхню лояльність.

Для ефективного формування позитивного бренду роботодавця важливо забезпечити гармонійний баланс між внутрішніми та зовнішніми інструментами. Кожна з цих груп відіграє свою роль у створенні цілісного іміджу компанії. Внутрішні інструменти, зокрема, допомагають формувати культуру підприємства, підвищувати задоволеність працівників та зміцнювати командний дух. Це сприяє тому, що співробітники стають природними амбасадорами бренду, які поширюють позитивний імідж компанії серед зовнішніх цільових груп.

Зовнішні інструменти, навпаки, орієнтовані на залучення нових талантів і формування іміджу компанії на ринку праці. Вони допомагають донести ціннісні пропозиції до потенційних працівників, а також встановлювати контакти з університетами та професійними асоціаціями. Важливо, щоб зовнішні комунікації були узгоджені з внутрішніми ініціативами: реклама та інформаційні кампанії повинні відображати реальний досвід співробітників і відповідати заявленим цінностям компанії.

2.3. Аналіз процесу розвитку персоналу підприємства

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є одним з провідних підприємств важкої промисловості в Україні, яке спеціалізується на виробництві металургійної продукції. В умовах високої турбулентності ринку, що зумовлена нестабільною економічною ситуацією, геополітичними ризиками та впливом глобальних тенденцій, компанія стикається з низкою викликів щодо залучення та утримання кваліфікованих кадрів. У таких умовах ефективне управління людським капіталом стає ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності компанії. У сучасному світі, де

організації стикаються з постійними змінами та викликами, розвитку кадрового потенціалу підприємства стало важливим стратегічним завданням. У період економічної нестабільності, глобальних криз та технологічних інновацій, компанії змушені адаптувати свої підходи до управління персоналом. Для вирішення зазначених проблем ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» впроваджує комплексні стратегії управління персоналом, орієнтовані на підтримку професійного розвитку та формування лояльності співробітників. До таких стратегій належать програми навчання, тренінги, а також розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання. Окрім того, компанія активно впроваджує практики корпоративної соціальної відповідальності, включаючи участь у благодійних проєктах та підтримку місцевих громад, що позитивно впливає на формування її іміджу як надійного та стабільного роботодавця.

Проте, незважаючи на позитивні зрушення, існує низка аспектів, які потребують вдосконалення. Перш за все, це розвиток корпоративної культури, яка сприятиме залученню молодих талантів та підвищенню рівня взаємодії всередині колективу. Створення відкритого і прозорого середовища, де кожен співробітник може відчувати свою цінність та вагомість для компанії, є важливою умовою для формування довгострокової лояльності.

Таким чином, стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» повинна базуватися на системному підході, що враховує як внутрішні фактори (умови праці, корпоративну культуру), так і зовнішні чинники (імідж компанії на ринку праці, конкуренція за таланти). Тільки комплексне управління людським капіталом дозволить компанії досягти стратегічних цілей і забезпечити стабільність у складних умовах сучасного ринку.

Першим викликом є зміна у сприйнятті працівниками своїх професійних ролей. Сучасні працівники шукають не лише фінансову стабільність, але й можливості для особистісного і професійного розвитку.

Вони прагнуть працювати у компаніях, які підтримують їхні цінності та надають можливість зростання. Це вимагає від роботодавців розробки програм навчання та розвитку, які відповідають потребам співробітників.

Другим важливим аспектом є конкурентність на ринку праці. У сучасному світі, де попит на кваліфіковані кадри перевищує пропозицію, компанії повинні активно працювати над формуванням привабливого бренду роботодавця. Це включає не лише конкурентоспроможні зарплати, але й сприятливе робоче середовище, гнучкі графіки роботи та можливості для дистанційної роботи.

Третім викликом є збереження корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. З переходом на гібридні моделі роботи, компанії повинні знайти нові способи підтримки командної роботи та співпраці. Використання технологій для комунікації та обміну ідеями стає ключовим фактором для збереження єдності команди.В умовах турбулентності важливо також враховувати емоційний стан співробітників. Психологічне благополуччя стало пріоритетом для багатьох організацій, оскільки стрес і вигорання можуть негативно вплинути на продуктивність. Забезпечення доступу до ресурсів для підтримки психічного здоров'я, таких як консультації психологів або програми з фізичної активності, може суттєво покращити загальний настрій команди.

Для успішного розвитку кадрового потенціалу підприємства у часи нестабільності, компаніям необхідно адаптувати свої стратегії управління персоналом, враховуючи потреби та бажання працівників, а також створювати сприятливе середовище для роботи та розвитку. Інвестування у людей не лише сприяє зниженню плинності кадрів, але й позитивно впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність організації.

Крім того, компанія має звертати увагу на створення чіткої комунікаційної стратегії, яка визначає, як і коли будуть здійснюватися всі комунікаційні зусилля. Чітко прописані правила та процедури допоможуть уникнути неузгодженостей у повідомленнях, що може негативно вплинути

на імідж роботодавця. Комунікаційна стратегія повинна охоплювати різні канали і формати комунікації, забезпечуючи послідовність та узгодженість в усіх взаємодіях із зовнішніми та внутрішніми групами. Не менш важливо також залучати керівництво та ключових співробітників до процесу формування бренду роботодавця. Їхня участь у різноманітних заходах, таких як дні відкритих дверей або конференції, може суттєво підвищити привабливість компанії в очах потенційних працівників. Лідерство та активність вищого керівництва демонструють готовність компанії інвестувати в розвиток своїх працівників і створюють довіру до бренду. У турбулентні часи організації часто стикаються з швидкими змінами в умовах роботи, регуляціях і технологіях. Це може призвести до невизначеності серед співробітників. Важливо, щоб керівництво компанії забезпечувало регулярну та прозору комунікацію про зміни, які відбуваються, та їх вплив на роботу. Окрім того, створення можливостей для участі співробітників у процесі прийняття рішень може зміцнити їхню відданість та зменшити тривогу.

Підтримка високого рівня мотивації співробітників у часи невизначеності є важливим аспектом. Для цього компанії повинні розробити програми визнання досягнень працівників. Це може бути як формальне, так і неформальне визнання, яке сприятиме формуванню позитивної атмосфери в колективі та підвищить рівень задоволення від роботи. Сучасні співробітники очікують від роботодавців гнучкості у графіку роботи та місці виконання обов'язків. Підприємства, які пропонують можливість працювати дистанційно або за гнучким графіком, зможуть залучити та утримати талановитих фахівців. Однак для реалізації цього підходу важливо встановити чіткі правила і забезпечити ефективні інструменти для комунікації та співпраці в команді. Лідери компанії грають вирішальну роль у формуванні корпоративної культури та утриманні ключових співробітників. Інвестиції в розвиток лідерських навичок серед керівників можуть значно поліпшити клімат у команді. Лідери повинні

вміти мотивувати, підтримувати своїх підлеглих, заохочувати їх до розвитку та створювати сприятливі умови для роботи.

У складних умовах важливо зберегти позитивну корпоративну культуру. Компанії можуть реалізувати заходи, спрямовані на укріплення командного духу та взаємодопомоги, навіть у віддаленому форматі. Регулярні онлайн-зустрічі, тимчасові проекти або заходи для команд можуть сприяти формуванню більш згуртованої команди. Сучасні працівники часто шукають можливості для кар'єрного зростання. Створення програм наставництва або індивідуальних планів розвитку може допомогти співробітникам відчувати, що їхній розвиток не зупиняється навіть у важкі часи. Це підвищить їхню зацікавленість у компанії та зменшить ризик звільнень. Сучасні технології можуть суттєво полегшити процеси роботи та підвищити ефективність. Використання автоматизації для рутинних завдань дозволить співробітникам зосередитися на більш стратегічних та творчих завданнях, що підвищить їхню задоволеність роботою.

Висновки за розділом 2

Аналіз бізнес-середовища на ринку кадрів України демонструє ряд викликів та можливостей. Економічні коливання, політична нестабільність, і військові конфлікти впливають на ринок праці, зумовлюючи міграцію фахівців та зміну робочих секторів. З іншого боку, це стимулює розвиток віддаленої роботи та гнучких форм зайнятості, а також збільшує попит на ІТ-спеціалістів та фахівців у сфері цифрових технологій. Науково-технічний прогрес та інтеграція з європейськими освітніми стандартами підвищують якість освіти, що забезпечує ринок висококваліфікованими кадрами. Проте, існує проблема відповідності навчальних програм реальним потребам ринку, що вимагає реформ у освітній сфері.

Зростання інтересу до українського ринку з боку іноземних інвесторів спонукає до покращення бізнес-клімату та забезпечує додаткові можливості

для працевлаштування. Загалом, аналіз показує, що незважаючи на існуючі виклики, український ринок кадрів має значний потенціал, заснований на молодому та освіченому населенні. Подальше вдосконалення регуляторного середовища та освіти зможе стимулювати розвиток і привабливість ринку праці. Аналіз розвитку кадрового потенціалу підприємства на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Важливість утримання ключових співробітників для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» зумовлена тим, що основний виробничий процес підприємства базується на високій кваліфікації, досвіді та професіоналізмі персоналу. Утримання працівників, які володіють критично важливими знаннями та компетенціями, є стратегічно важливим завданням. Зміна такого персоналу вимагає значних інвестицій у навчання, адаптацію та формування нових професійних навичок, що може призвести до втрати виробничих показників і зниження конкурентоспроможності.

Однією з основних причин плинності кадрів на підприємстві є нестабільність умов праці та високий рівень стресу, зумовлений особливостями виробничого процесу. Металургійна промисловість часто асоціюється з фізичними та емоційними навантаженнями, що потребує додаткової мотивації та підтримки з боку роботодавця. Важливим чинником утримання працівників є забезпечення безпеки праці та соціальних гарантій, таких як медичне страхування, програми професійного розвитку та можливості кар’єрного зростання. Щодо залучення нових співробітників, ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» стикається з проблемами формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Металургійна галузь традиційно сприймається як менш приваблива для молодих фахівців через важкі умови праці та обмежені можливості для особистого розвитку. Це створює труднощі у залученні нових талановитих працівників, особливо серед молодих спеціалістів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління трудовими відносинами на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Потреба в розробці стратегії управління людськими ресурсами виникає тоді, коли компанія усвідомлює важливу роль нематеріальних активів в отриманні конкурентних переваг та економічної віддачі від інвестицій в людські ресурси.

Стратегічні аспекти управління людськими ресурсами можна розділити на три категорії [62]:

1. «Високі» питання першого порядку, пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства та масштабами його діяльності.

2. «Нижчі» другорядні питання: зосередження уваги на внутрішніх організаційних процедурах і тому, як компанія організована для досягнення своїх цілей.

3. Третинні «нижчі» питання: вони є стратегічними, оскільки стосуються вибору структур і підходів до управління людськими ресурсами та визначають основні параметри управління трудовими відносинами на підприємстві.

Згідно з дослідженням, ці питання розглядаються на трьох рівнях і визначаються наступним чином

1. Стратегічний рівень. На цьому рівні розробляються стратегії та політики управління персоналом і встановлюються загальні цілі.

2. Управлінський рівень. Цей рівень забезпечує наявність, розподіл та використання людських ресурсів для реалізації стратегічного плану.

3. Операційний рівень. На цьому рівні здійснюється управління повсякденною діяльністю.

Для розробки стратегії управління людськими ресурсами пропонується сформувати групу з 10-15 осіб у складі керівника

структурного підрозділу, представника відділу кадрів, групи працівників та зовнішнього консультанта. Очолюватиме групу віце-президент, відповідальний за управління персоналом, або керівник відділу кадрів.

Важливою передумовою розробки HR-стратегії є її узгодження із загальною стратегією розвитку компанії та створення відповідної системи управління персоналом. Для того, щоб краще зрозуміти можливі підходи до досягнення необхідного узгодження між двома стратегіями, Уокер (1992) запропонував корисну аналітичну модель для оцінки ступеня узгодження, тобто вертикальної інтеграції. Згідно з його дослідженням, він визначив три можливі варіанти процесу розробки та впровадження кадрових стратегій [63].

1. Процес інтеграції. Цей підхід розглядає кадрову стратегію не як окрему одиницю, а як невід'ємну частину бізнес-стратегії організації. При обговоренні прогресу бізнес-стратегії питанням управління персоналом приділяється не менше уваги, ніж фінансовим, маркетинговим та операційним питанням. Однак основна увага приділяється організаційним аспектам управління персоналом, таким як розподіл ресурсів, вплив внутрішніх і зовнішніх змін, цілі, стратегії та плани дій, а не обговоренню конкретних кадрових питань, таких як підбір персоналу, оцінювання діяльності та розвиток навичок.

2. Процеси гармонізації. Відповідно до цього підходу, кадрова стратегія розробляється паралельно з бізнес-стратегією. Хоча обидві стратегії можуть бути представлені та обговорені разом, кожна з них є результатом окремих процесів, хоча вони відбуваються паралельно. Паралельна розробка та обговорення цих стратегій підвищує ймовірність того, що вони підсилять одна одну і дадуть послідовні та взаємопов'язані результати.

3. Ізольовані процеси. Це найпоширеніший підхід, коли розробляються окремі плани дій з управління персоналом. Вони розробляються і складаються окремо від загального бізнес-плану,

паралельно з бізнес-планом, до бізнес-плану (в цьому випадку вони стають частиною бізнес-плану) або після завершення бізнес-плану (для порівняння). Оскільки оцінка зовнішнього середовища відбувається поза процесом стратегічного планування, бізнес-стратегія розглядається лише з точки зору перегляду поточних або минулих бізнес-стратегій. Такий підхід відображає концепцію управління персоналом як сфери інтересів фахівців з управління персоналом, які займаються виключно кадровими питаннями.

У всіх типах стратегічного узгодження існують певні вимоги до стратегічного управління персоналом з метою створення ефективної загальної корпоративної стратегії:

1. Своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі та розробка стратегічних змін в управлінні персоналом

2. Забезпечення можливостей для реалізації стратегій розвитку організації шляхом створення людського потенціалу, що вимірюється компетенціями персоналу

3. Забезпечити оптимальне функціонування внутрішніх бізнес-процесів для формування організаційної компетентності, здатності досягати визначених результатів та здатності впроваджувати інновації

4. Створення механізмів реалізації стратегічного плану управління людськими ресурсами, забезпечення ієрархічного зв'язку управлінських рішень та оцінки досягнення поставлених цілей

5. Забезпечення розвитку стратегічного кадрового потенціалу.

Процес формування стратегії управління людськими ресурсами в сучасних умовах вимагає розробки цілісної та інтегрованої стратегії, яка також має бути диференційованою. Топ-менеджмент повинен діяти відповідно до стратегічних імперативів у сферах підбору, розвитку та мотивації персоналу та забезпечувати індивідуальний підхід до кожної ключової особи, а також до різних категорій працівників. Узгодженість та інтегрованість кадрової стратегії проявляється як у вертикальному, так і в горизонтальному аспектах.

Вертикальна інтеграція означає, що загальна стратегія розвитку встановлює цілі кадрової стратегії в таких сферах, як місія, спільні цінності, стиль управління персоналом, ресурси, розвиток персоналу та організаційна ефективність. Ця інтеграція може бути двох типів: інтеграція з корпоративною культурою та інтеграція з бізнес-стратегією.

У першому випадку стратегія управління персоналом повинна бути узгоджена з корпоративною культурою компанії, яка підтримує стратегічне управління. Ця культура має бути гуманною, конструктивною, соціально позитивною, заснованою на професійній і соціальній компетентності та інноваційною.

Щодо другого пункту, то HR-стратегії також спрямовані на зміну існуючої організаційної культури компанії, яка не відповідає обраному стратегічному напрямку. Цей вид вертикальної інтеграції означає узгодження бізнес-стратегії зі стратегією управління персоналом. Для реалізації цієї концепції може бути застосований підхід, заснований на створенні матриці відповідності, де для кожного елемента бізнес-стратегії визначається відповідний елемент HR-стратегії.

У корпорації ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» розвиток і навчання людських ресурсів є ключовим елементом кадрової стратегії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей компанії. Ця стратегія має наступні принципи:

1. Запровадження управління на основі компетенцій для досягнення стратегічних цілей компанії

2. Розвиток людських ресурсів відповідно до набуття необхідних компетенцій

3. Збереження іміджу компанії серед працівників та на зовнішньому ринку

4. Визначення ключових напрямків інвестування в людські ресурси для забезпечення конкурентних переваг компанії та її кадрового потенціалу.

У світлі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ми пропонуємо розробку «фокусної стратегії», як показано на рисунку 3.1, яка включає наступні характеристики:



Рис. 3.1. Стратегічні напрями управління персоналом

Посилення зв'язку між бізнес-стратегією та HR-стратегією дозволяє компанії визначити потреби в персоналі з урахуванням необхідних компетенцій. Замість того, щоб реагувати на тенденції ринку робочої сили, плануйте, який персонал (за типом і кількістю) потрібен для досягнення стратегічних цілей. Це передбачає створення збалансованої структури робочої сили, яка включає ключові типи працівників, для яких розробляються програми розвитку талантів. Така стратегія розвитку

людських ресурсів, підкріплена мотиваційною політикою, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Розробка ефективної кадрової стратегії на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» повинна відбуватися у тісній співпраці з керівництвом компанії та дотримуватися наступних основних принципів:

1. Взаємозалежність зі стратегією компанії: Стратегія управління персоналом повинна гармонійно доповнювати загальну стратегію компанії і бути спрямована на досягнення її цілей

2. Гнучкість і стабільність: Політика управління персоналом повинна мати можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, забезпечуючи при цьому стабільність в роботі компанії.

3. Економічна життєздатність: Кожен аспект політики управління персоналом повинен ґрунтуватися на обґрунтованих економічних розрахунках і враховувати фінансові можливості організації.

4. Індивідуальний підхід: слід застосовувати індивідуальний підхід до управління, враховуючи потреби, навички та особистість кожного працівника.

5. Соціальна відповідальність: стратегії управління персоналом повинні не лише сприяти досягненню економічних вигод, але й забезпечувати соціальний захист та підтримку працівників.

6. Позитивний вплив: Політика управління персоналом повинна позитивно впливати на працівників на всіх етапах її реалізації, забезпечуючи максимальну продуктивність та задоволеність працівників.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами залежить від того, наскільки добре компанія досягає своїх стратегічних цілей, що є запорукою її прогресу в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність визначається не лише ефективністю фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, але й здатністю компаній мобілізувати та ефективно використовувати нематеріальні ресурси. До

таких ресурсів належать стратегічне управління, оптимізація бізнес-процесів, інтелектуальний капітал, здатність утримувати та залучати клієнтів, корпоративна культура, яка заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та розвиток людського капіталу. Працівники є одночасно об'єктом і суб'єктом стратегічного управління та мобілізують ці ресурси. Для забезпечення ефективності управління необхідно розробити набір стратегічних цілей і пов'язаних з ними ключових показників, а також створити збалансовану систему вимірювання економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності. Це допомагає подолати розрив між вербалізованою стратегією та її реалізацією, що є важливою проблемою в управлінській практиці.

Метою оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є визначення його реального впливу на досягнення довгострокових економічних і соціальних цілей компанії з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових і часових витрат.

На основі проведеного дослідження встановлено, що система оцінки економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна включати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», які поєднують досягнення стратегічних цілей з ефективністю використання ресурсів. По-друге, важливо вимірювати внесок HR-відділу та окремих працівників у загальний результат. По-третє, система повинна оцінювати роботу окремих працівників у контексті досягнення стратегічних цілей.

З іншого боку, стратегічна система оцінки ефективності HRM повинна враховувати економічні та соціальні аспекти, кількісні та якісні параметри, а також часові та просторові характеристики діяльності компанії. Важливою особливістю цієї системи є те, що її можна порівнювати з аналогічними показниками інших компаній з метою оцінки їх конкурентоспроможності на ринку. У сучасній ринковій економіці основними показниками стратегічного розвитку організації є прибуток, продуктивність, частка

ринку, ступінь конкурентоспроможності, додана вартість і ринкова вартість компанії. Окрім кількісних параметрів, важливо також оцінювати якість праці та продукції з точки зору вимог споживачів і якість трудового життя працівників.

Однак обмежувати стратегічні результати організації лише економічними показниками не є правильним підходом. Оскільки пріоритетними стають нематеріальні активи, ефективність розвитку компанії визначається насамперед ефективністю її соціальних інвестицій, сталістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджом та репутацією на ринку, а також ступенем соціальної відповідальності.

Узагальнюючими соціальними індикаторами ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є задоволеність працівників роботою в компанії, ефективність стратегічного лідерства, ступінь мотивації до творчості та інновацій, ефективність внутрішніх комунікацій.

На рівні ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ефективність стратегічного управління людськими ресурсами можна оцінити за такими напрямами

- пріоритетність людського та інтелектуального потенціалу при роботі з людьми, що відображається в щорічних інвестиціях компанії в розвиток зайнятості, навчання співробітників, соціальну та фінансову підтримку, корпоративну культуру та інші програми;
- ступінь реалізації кадрової стратегії та політики компанії, а також ступінь використання виділених ресурсів.

Система оцінки повинна включати такі якісні параметри, як якість праці та якість продукції, а також якість трудового життя працівників.

Важливою умовою побудови системи оцінки ефективності стратегічного управління персоналом в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є взаємозв'язок між показниками, що дозволяє порівнювати результати діяльності різних структурних підрозділів на основі однакових критеріїв оцінки.

Збалансована система показників (ЗСП), розроблена Р.С. Капланом і Д.П. Нортоном у 1992 році, широко використовується в зарубіжній і частково в українській корпоративній практиці. Основною метою системи є забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку для підкріплення, формалізації та доведення бізнес-стратегії до кожного окремого працівника, а також для моніторингу та формування організаційних ініціатив у структурних підрозділах. Більшість систем оцінки ефективності засновані на річному бюджеті або операційному плані компанії і зосереджені на короткострокових часових рамках і тактиці, а не на стратегії.

Перспективу навчання та розвитку можна розглядати як компонент окремої сфери організаційної стратегії. Удосконалення знань та інформаційних систем є невід'ємною частиною цієї перспективи. Інвестиції в навчання та розвиток потенціалу персоналу, впровадження нових систем якості та розробка нових, більш ефективних бізнес-процесів є важливими цілями цієї перспективи.

Перспектива задоволеності працівників визначає фактори, які підвищують задоволеність працівників своєю роботою в компанії; ця перспектива в HR-BSC базується на концепції управління за цілями, що означає, що стратегії можуть бути реалізовані тільки в тому випадку, якщо цілі керівництва і цілі всього трудового колективу узгоджуються.

Аналізуючи перспективу «задоволеності працівників» в корпорації ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», важливо пам'ятати, що цілі є найбільш ефективними, коли вони відповідають наступним критеріям

1. Визначені з урахуванням ключових сфер діяльності, де найбільш важливо досягти результатів.

2. Ці цілі є досяжними і в той же час заохочують до підвищення продуктивності та старанності.

3. Визначені під контролем працівників та у сферах, що належать до їхньої компетенції.

4. Цілі відповідають загальним цілям компанії та планам відповідних підрозділів.

5. Чітко визначені терміни досягнення цілей.

Вищезазначені принципи будуть корисними для HR-фахівців ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» наступним чином:

1. Забезпечити взаємодію та узгодженість, подолавши розрив між стратегією та її реалізацією.

2. Швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуючи HR-стратегію.

3. Оцінювати реалізацію стратегії шляхом моніторингу та аналізу результатів.

Ефективність стратегічного управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» залежить від відповідності цілям організації. Для забезпечення такого узгодження необхідно

1. Регулярно аналізувати, чи відповідає існуюча система управління персоналом цілям компанії;

2. Залучати відділ управління персоналом до розробки та оновлення стратегічних і короткострокових планів організації;

3. Інформувати відділ кадрів про цілі організації та їх реалізацію;

4. Забезпечувати активну участь вищого керівництва в розробці та оновленні систем управління персоналом;

5. Оцінювати практики управління персоналом на основі результатів діяльності організації, включаючи фінансову винагороду як міру досягнення цілей організації.

На нашу думку, найбільш ефективними шляхами вдосконалення стратегічного управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є наступні:

1. Програмно-цільові методи управління.

2. Діалогові та адаптивні методи управління.

3. Методи економіко-математичного моделювання.

4. Методи формування прихильності працівників до організації.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» безпосередньо залежить від ставлення працівників до компанії та їхньої відданості спільним цілям і цінностям. З огляду на це, керівництво компанії повинно використовувати різні програми для підвищення лояльності працівників, посилення їх участі в управлінні та збільшення доходів компанії.

Один з ефективних способів – систематично збирати разом співробітників з різних відділів і аналізувати дані про їхню роботу. Результати такої спільної роботи можна використовувати для:

- навчання всіх співробітників ефективним методам роботи;
- запобігання небажаній професійній поведінці;
- вирішення конфліктів і суперечок;
- зменшення напруженості у відносинах між керівництвом та працівниками.

Така співпраця сприяє формуванню спільних правил взаємодії та обміну досвідом. Завдяки цьому створюється синергія, при якій потенціал компанії перевищує суму потенціалів окремих працівників і підрозділів. Це є важливим джерелом конкурентоспроможності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» і допомагає підтримувати стабільність і спадкоємність у політиці компанії та безпеку працівників.

У сучасних умовах ринкової економіки, ефективність бізнес-стратегій залежить не тільки від зовнішніх умов господарювання, а й від внутрішніх факторів організації. Один з ключових внутрішніх факторів, що впливає на ефективність компанії, – це внутрішній маркетинг, який зосереджує увагу на залученості та мотивації співробітників. Важливість внутрішнього маркетингу особливо важлива в контексті стратегічного управління людськими ресурсами, де він виступає як інструмент забезпечення високої ефективності виконання персоналом своїх обов'язків, що безпосередньо впливає на загальні фінансові показники компанії.

На основі аналізу поточної стратегії компанії ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» було розроблено ряд пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності внутрішнього маркетингу. Ці пропозиції включають впровадження програми лояльності для співробітників, оптимізацію внутрішніх комунікацій та переорієнтацію корпоративної культури на більш відкритий і інноваційний тип управління. Програми лояльності для співробітників, які включають системи бонусів, нагород за досягнення певних KPI, а також корпоративні заходи, сприяють збільшенню мотивації персоналу та їх відданості компанії. За оцінками, впровадження такої програми може збільшити продуктивність праці на 10-15%, що призведе до зростання загальної ефективності компанії на 5-7%.

Покращення внутрішніх комунікацій, включаючи впровадження сучасних IT-рішень для спрощення обміну інформацією між відділами, створення єдиної інформаційної бази та організація регулярних зустрічей між керівництвом і співробітниками, сприяє підвищенню загальної інформованості та залученості персоналу. Економічний ефект від таких змін оцінюється в 3-5% від збільшення загальної продуктивності компанії.

Зміна корпоративної культури з метою створення відкритого, гнучкого і інноваційно орієнтованого середовища може мати значний довгостроковий економічний ефект. Це включає розвиток ініціативності співробітників, заохочення до внеску ідей та проектів, що можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Оцінки показують, що такі зміни можуть привести до збільшення ефективності роботи на 10-20% в середньостроковій перспективі.

Ключовим напрямом розвитку ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має стати інтеграція сучасних підходів до управління людським капіталом у рамках стратегії сталого розвитку. Це передбачає не лише впровадження нових технологій, але й зміну підходів до оцінки ефективності персоналу. Використання аналітичних інструментів, таких як HR-метрики та KPI,

дозволяє чітко визначати проблемні ділянки, ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загальна економічна ефективність від впровадження зазначених вище заходів може бути досить значною. Розрахунки базуються на підвищенні загальної продуктивності персоналу, зменшенні витрат на набір та навчання нових співробітників, збільшенні задоволеності працею та зниженні текучки кадрів. За попередніми оцінками, загальний фінансовий ефект від впровадження запропонованих змін може скласти від 10% до 25% річних доходів компанії. Економічна ефективність внутрішнього маркетингу та стратегічного управління персоналом в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Впровадження запропонованих стратегій дозволить значно підвищити якість управління, мотивацію персоналу та загальну ефективність роботи компанії.

3.2. Фактори привабливості роботодавців на сучасному ринку праці

Дослідження «Найкращий роботодавець» проводиться компанією «Ернст енд Янг» в Україні щорічно з 2005 року. Методологія дослідження дозволяє клієнтам краще зрозуміти переваги кандидатів на ринку та розробити гіпотези і плани щодо розвитку бренду роботодавця. Цьогорічне опитування було адаптоване до поточних реалій в Україні та включало питання щодо планів респондентів в Україні переїхати за кордон, планів респондентів за кордоном повернутися в Україну, привабливості роботодавця та нових факторів у причинах зміни роботи. Опитування проводилося з жовтня по грудень 2023 року через унікальну базу даних контактів, партнерів та соціальних мереж. В опитуванні взяли участь близько 550 студентів та понад 1 800 кандидатів з досвідом роботи. Регіонами з найбільшою кількістю відповідей стали Київ та область, а також Львів та область[50].

Незважаючи на всі виклики, з якими стикаються компанії-учасники дослідження, ринок праці залишається оптимістичним.

Більше половини компаній повідомили про переведення співробітників (56%) та зміну пріоритетів пошукачів (54%) як основні виклики, з якими вони зіткнулися у своїй роботі над брендингом роботодавця протягом останнього року.

Водночас значно зросла частка компаній, які збільшили свої бюджети на брендинг роботодавця (11% порівняно з 2% минулого року) [50].

Компанії-учасники опитування визначили наступні сфери для ініціатив з формування бренду роботодавця:

1. Турбота про співробітників (88%);
2. Підвищення залученості/лояльності працівників (62%);
3. Підтримка/волонтерство для збройних сил (60%).

Тим часом, шукачі роботи (як студенти, так і професіонали) не відчувають жодних послаблень на ринку праці цього року, незважаючи на дефіцит вакансій та високу конкуренцію. Порівняно з минулим роком, вони повідомляють, що стикаються з меншими труднощами в процесі пошуку роботи (на 12% менше для студентів і на 17% менше для досвідчених пошукачів).

Однак студенти майже вдвічі частіше стикаються з труднощами в процесі пошуку роботи, ніж працівники (62% проти 33% відповідно), що пов'язано з відсутністю досвіду роботи (80%), що є досить типовим явищем [51].

IT та FMCG залишаються найкращими секторами для роботи протягом останніх кількох років як для досвідчених кандидатів, так і для початківців (табл. 2.1, табл. 2.2). Це може відображати сприятливу корпоративну культуру та можливість працювати віддалено і за гнучким графіком (фактори, які з роками стають дедалі популярнішими, особливо після пандемії COVID-19 та під час війни, і про які частіше згадують кандидати, що шукають роботу в цих секторах).

Сектор виробництва також зріс у популярності за останні роки і цього року посів третє місце за привабливістю для професіоналів і четверте - для молодих фахівців. У секторі переважають компанії, що мають стратегічне значення для країни (енергетичні та оборонні компанії), що свідчить про те, що кандидати дуже свідомі та готові підтримати країну у важкі часи.

Маркетинг та комунікації стрімко набирає популярність серед обох груп респондентів (піднявшись на п'ять позицій серед працюючих спеціалістів та на 11 позицій серед студентів у рейтингу, що базується на незалежних думках). Сектор також увійшов до трійки найпривабливіших галузей для молодих та досвідчених фахівців (у порядку рекомендованих варіантів)[50].

Відомі міжнародні компанії та українські IT-компанії складають більше половини списку топ-20 найбажаніших компаній для роботи (на думку обох категорій респондентів). У рейтингу для працюючих фахівців домінують великі FMCG-компанії, тоді як у рейтингу для студентів - аудиторські та консалтингові фірми. Цікаво, що більше третини (35%) тих, хто має досвід роботи, ще не визначилися, де б вони хотіли працювати. Цікаво, що більше третини (35%) тих, хто має досвід роботи, ще не визначилися з місцем роботи.

Існують значні відмінності у сприйнятті факторів привабливості роботодавця між опитаними компаніями та самими шукачами роботи. Так, роботодавці серед важливих переваг називають офіційні трудові відносини, імідж компанії на ринку та корпоративну культуру. Водночас професіонали цінують конкурентну базову заробітну плату, можливості розвитку та культуру компанії, а студенти обирають роботодавців за можливості кар'єрного зростання, привабливу заробітну плату та гнучкий графік роботи [51].

Тим часом, за оцінками самих компаній, середній рівень актуальності ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) становить 7,7 з 10 (на 0,54 пункти

краще, ніж минулого року). Водночас варто зазначити, що 60% компаній-учасників не розробили та не впровадили КСВ [50].

Цікаво, що окрім найважливіших факторів привабливості роботодавця, перелічених на графіку, важливість гнучкого графіку роботи та додаткових пільг і винагород зросла з року в рік (більш ніж на 5 балів) для обох категорій респондентів (рис. 3.2).

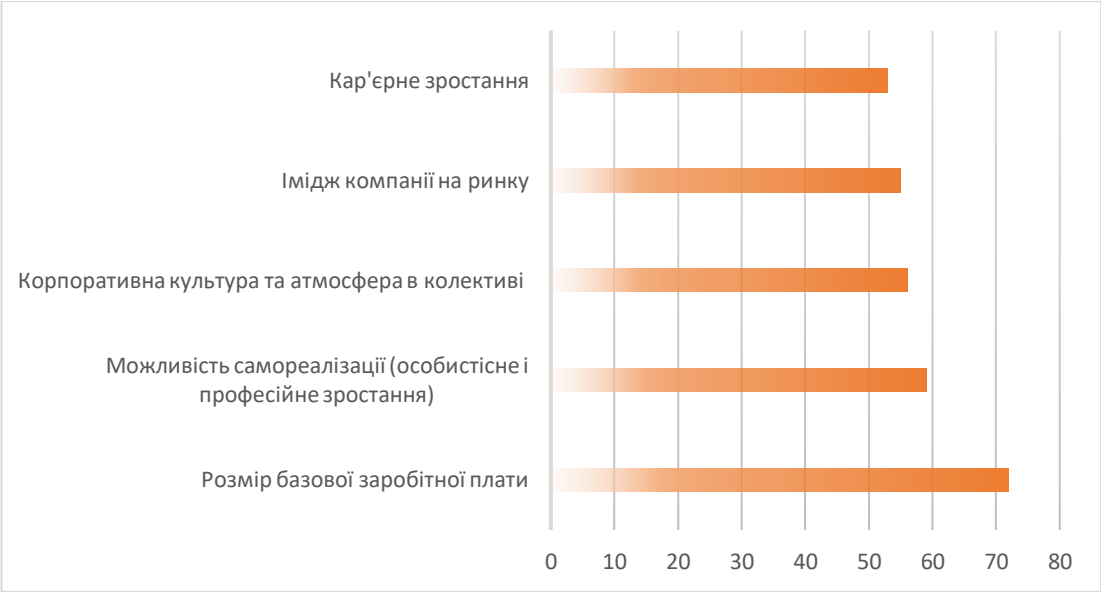


Рис. 3.2. Фактори привабливості роботодавця

Цього року працюючі молоді спеціалісти дещо рідше згадували готовність компаній працевлаштовувати студентів як важливий критерій вибору роботи, що пов'язано зі зростанням їхньої впевненості у власних силах на ринку праці.

Можливості для особистого та професійного розвитку, які раніше були дуже популярними, стали значно менш важливими (на п'ять позицій). Це може бути пов'язано з бажанням студентів знайти роботу, яка в першу чергу задовольнятиме їхні базові потреби (наприклад, фінансові) (рис. 3.3) [50].

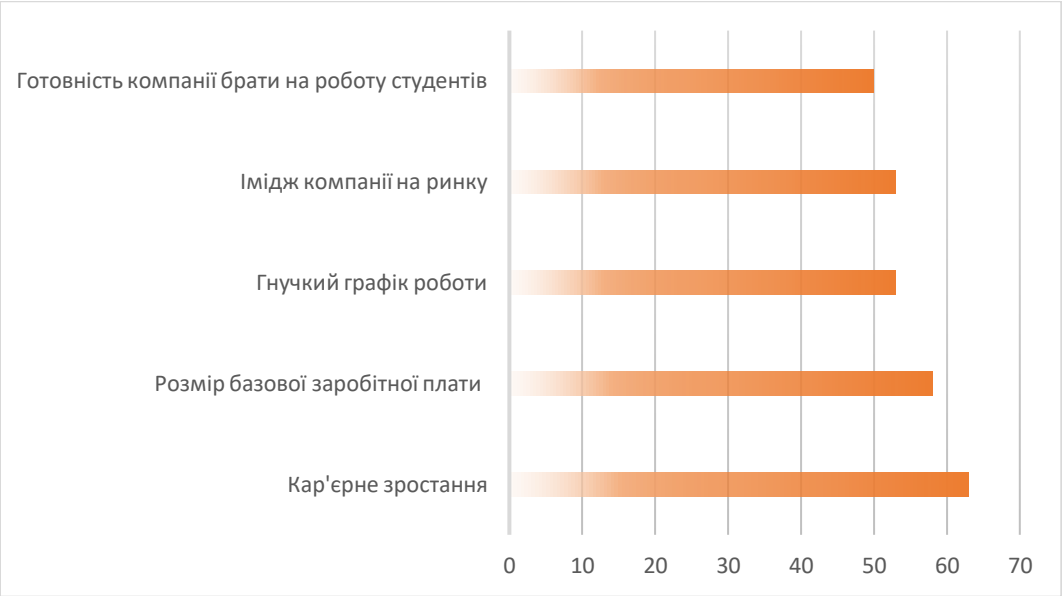


Рис. 3.3. Фактори привабливості роботодавця

В організації повинні адаптувати свої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства, враховуючи постійні зміни та виклики. Кадрового потенціалу стає не лише питанням конкурентоспроможності на ринку праці, але й стратегічним активом для виживання та успіху компанії. Інвестування в людей, створення гнучкого та підтримуючого робочого середовища, а також розвиток корпоративної культури є запорукою стабільного розвитку організації в умовах змін.

Незважаючи на труднощі, що існують, є також перспективи для розвитку нових секторів, які можуть стати основою для зростання зайнятості. Наприклад, зелені технології та відновлювальна енергетика демонструють потенціал для створення нових робочих місць. Це підтверджує важливість інвестицій у сталий розвиток, які можуть забезпечити не лише економічне зростання, а й покращення екологічної ситуації в країні.

Варто також звернути увагу на проблему старіння населення, яка безпосередньо впливає на ринок праці. В Україні зростає кількість людей похилого віку, що може призвести до нестачі робочої сили в найближчому майбутньому. Це потребує від уряду та бізнесу розробки нових стратегій,

спрямованих на підвищення продуктивності праці та заохочення молоді до залучення до різних галузей.

Можна стверджувати, що Україні необхідно адаптувати свій ринок праці до сучасних викликів і можливостей. Це включає як зміни в структурі зайнятості, так і впровадження нових технологій, що дозволить країні зберегти конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Надалі важливо зосередити зусилля на розвиток сектори, що мають потенціал для зростання, такі як інформаційні технології, зелена економіка та інноваційні галузі, які зможуть залучити інвестиції та створити нові робочі місця.

У сучасному світі, де економічна і політична нестабільність стала нормою, виклики, що постають перед організаціями, значно ускладнюють процеси розвитку кадрового потенціалу підприємства. В Україні, незважаючи на те, що більшість населення працює в третинному секторі, частка первинного та вторинного секторів залишається значною. Протягом останнього десятиліття, з 2013 по 2023 рік, чисельність населення України зменшилася, що стало наслідком економічних криз та соціальних потрясінь. Це, в свою чергу, вплинуло на кількість зайнятих у різних видах економічної діяльності, адже практично в усіх секторах спостерігається зниження зайнятості.

Особливу увагу варто звернути на проблему безробіття, яке загострилося внаслідок економічних труднощів. Після 2014 року кількість безробітних зросла, а багато людей залишилися без роботи через економічні причини або після закінчення навчання. Залишається серйозною проблемою рівень зайнятості за місцем проживання, який не змінився, попри зменшення чисельності населення. Більшість робочої сили в Україні становлять чоловіки, але в умовах нестабільності і соціальних змін, жінки та інші групи населення також потребують уваги з боку роботодавців. Не зважаючи на труднощі, що існують, є також перспективи для розвитку нових секторів, які можуть стати основою для зростання зайнятості. Наприклад, зелені технології та відновлювальна енергетика демонструють

великий потенціал для створення нових робочих місць. Це підкреслює важливість інвестицій у сталий розвиток, які можуть забезпечити не лише економічне зростання, а й покращення екологічної ситуації в країні.

Отже, Україні необхідно адаптувати свій ринок праці до сучасних викликів і можливостей. Це включає зміни в структурі зайнятості та впровадження нових технологій, що дозволить країні зберегти конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Важливо зосередити зусилля на розвитку секторів, які мають потенціал для зростання, таких як інформаційні технології, зелена економіка та інноваційні галузі. Це не лише сприятиме створенню нових робочих місць, але й допоможе підвищити загальний рівень життя населення, забезпечуючи стійкий економічний розвиток країни в умовах глобальних змін.

Висновки за розділом 3

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» стикається з необхідністю розробки стратегії підбору кадрів, яка повинна відповідати сучасним вимогам ринку праці та специфіці діяльності компанії. Важливо, що така стратегія включає в себе декілька основних напрямів. Перш за все, важливо зосередитись на визначенні корпоративних цінностей та місії компанії, що дозволить залучати та втримувати співробітників, які поділяють ці цінності. Також, з огляду на розвиток технологій та діджиталізацію, важливо інтегрувати автоматизовані системи для оптимізації процесу рекрутингу. Це дозволить ефективніше аналізувати дані кандидатів і скорочувати час на підбір.

Додатково, акцент слід зробити на стратегію навчання та розвитку співробітників, що не тільки збільшить їх лояльність, але й забезпечить компанію кваліфікованими фахівцями, готовими до викликів сучасного бізнесу. Важливим є також розвиток внутрішнього резерву талантів, що може забезпечити компанії стратегічну перевагу завдяки швидкому доступу до потрібних ресурсів. Стратегія підбору кадрів для ПРАТ «КАМЕТ-

СТАЛЬ» повинна бути багатогранною, з акцентом на культурну відповідність, технологічну інтеграцію, постійне навчання та розвиток персоналу, а також зосередженість на формуванні внутрішнього резерву лідерів та фахівців. Ці кроки дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною на ринку. У 2024 році компанія планує продовжити впровадження стратегій зменшення залежності від зовнішніх ринкових факторів. Одним з головних напрямків розвитку стане зниження впливу цін на енергоресурси через перехід на альтернативні джерела енергії. Компанія вже почала впроваджувати проекти з використання сонячної енергії та енергії відновлюваних ресурсів для забезпечення частини своїх виробничих потреб. Ця стратегія не лише допоможе зменшити витрати на енергоносії, але й відповідатиме сучасним тенденціям сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Важливим аспектом є також застосування сучасних методів та інструментів у підборі персоналу. Зокрема, це стосується використання цифрових технологій і аналітичних інструментів, що дозволяють оптимізувати процес відбору та визначення відповідності кандидатів вимогам підприємства. Крім того, акцент робиться на важливості соціальної відповідальності та етичних стандартів у процесі відбору.

ВИСНОВКИ

Теоретичні засади формування стратегії підбору персоналу є ключовим аспектом в управлінні ресурсами підприємства, що має на меті забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності. Стратегія підбору персоналу охоплює комплексні підходи до відбору, адаптації та подальшого розвитку працівників відповідно до потреб та стратегічних цілей підприємства. Науковці та практики в області управління людськими ресурсами вказують на необхідність інтеграції стратегії підбору персоналу з загальною стратегією підприємства. Це означає, що процеси підбору мають враховувати довгострокові цілі організації, культуру, структуру та динаміку ринкових змін. Також, важливим аспектом у фінансовій діяльності 2024 року буде підвищення операційної ефективності через впровадження цифрових технологій. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» планує інтегрувати сучасні ІТ-рішення для автоматизації виробничих процесів та управління ланцюгами постачання. Це дозволить не лише знизити витрати на виробництво, але й зробити управління бізнес-процесами більш прозорим та ефективним. Існують значні відмінності між сприйняттям роботодавцями та кандидатами розвитку людських ресурсів, і це викликає особливе занепокоєння у роботодавців. Значна частина кандидатів ще не знають, де вони хочуть працювати, що створює багато можливостей для роботодавців, які наразі шукають кандидатів. У той же час, впевненість кандидатів у своїх перспективах працевлаштування зростає.

Тому роботодавцям необхідно відстежувати та розуміти тенденції ринку праці та вподобання кандидатів у кожній цільовій групі (особливо зміну пріоритетів факторів привабливості та популярність джерел інформації про роботодавців), щоб залишатися конкурентоспроможними та почути своїх цільових кандидатів.

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» зіткнулося з необхідністю розробки стратегії підбору персоналу, яка б відповідала сучасним вимогам ринку

праці та специфіці господарської діяльності. Важливо, щоб така стратегія включала кілька ключових напрямків. Перш за все, важливо зосередитися на вираженні корпоративних цінностей та місії компанії, що допоможе залучити та утримати співробітників, які поділяють ці цінності. Зважаючи на розвиток технологій та діджиталізацію, важливо також оптимізувати процес рекрутингу шляхом інтеграції автоматизованих систем. Це дозволяє ефективніше аналізувати дані про кандидатів і скорочує час, витрачений на підбір персоналу. Крім того, слід зробити акцент на стратегії навчання та розвитку персоналу, щоб не тільки підвищити лояльність співробітників, але й забезпечити компанію компетентними фахівцями, здатними відповідати викликам сучасного ділового світу. Важливо також розвивати внутрішній кадровий резерв, який може дати компанії стратегічну перевагу завдяки швидкому доступу до необхідних ресурсів. Стратегія рекрутингу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має бути багатогранною і зосереджуватися на культурній відповідності, технологічній інтеграції, постійному навчанні та розвитку персоналу, а також формуванні внутрішнього пулу лідерів та експертів. Ці кроки забезпечать збереження конкурентоспроможності та ефективності компанії на ринку. ПРАТ«КАМЕТ СТАЛЬ»– металургійне підприємство з повним циклом виробництва, розташоване в м. Кам'янське, що входить до складу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Завод спеціалізується на випуску безперервно литої заготовки, фасонного та сортового прокату, зокрема арматури, катанки, плоского прокату і конструкційної сталі. Це також єдине підприємство у світі, яке виробляє гірничорудну заготовку. У липні 2021 року було розпочато інтеграцію ПРАТ «Дніпровський металургійний комбінат» у ПРАТ «ДКХЗ», і в лютому 2022 року об'єднаний металургійний та коксохімічний комплекс отримав назву ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Загалом, фінансова діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2023-2024 роках демонструє прагнення компанії адаптуватися до нових економічних умов через впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих потужностей та підвищення

ефективності управління ресурсами. Незважаючи на складні умови ринку, компанія показує високу стійкість та гнучкість, що дозволяє їй зберігати свої позиції лідера у важкій промисловості України та закладати фундамент для майбутнього зростання. Діяльність «КАМЕТ-СТАЛЬ» відкриває перспективи для розвитку металургії в регіоні. Компанія активно працює над поліпшенням умов праці, забезпеченням гідної оплати для співробітників і стабільним прибутковим функціонуванням підприємств.

ПРАТ«КАМЕТ СТАЛЬ» змогло покращити свої фінансові показники завдяки зменшенню загальних збитків на 30,6% порівняно з попереднім роком. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, підприємство залишається фінансово нестійким через високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Частка власного капіталу в структурі підприємства залишається недостатньою для забезпечення належної фінансової стійкості, що вказує на необхідність подальших заходів для покращення фінансового стану та зниження залежності від зовнішніх позик. Робота над підвищенням ефективності використання ресурсів і модернізацією виробництва залишається ключовим напрямком для «КАМЕТ СТАЛЬ», оскільки це дозволить компанії зберегти та підвищити свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. В умовах стагнації на світовому ринку металів, значного профіциту металів в Україні, загальної негативної динаміки промислової діяльності та відставання від зарубіжних аналогів за ефективністю виробництва подальший розвиток вітчизняної металургійної промисловості має базуватися на таких "чотирьох китах": пріоритетний розвиток внутрішнього ринку металопродукції, що забезпечить більш стабільний збут готової продукції та зменшить залежність від коливань світової економіки; активізація впровадження та впровадження інноваційних розробок для створення принципово нових техніко-технологічних металургійних рішень, які забезпечують внутрішній попит на власні науково-технічні та інноваційні розробки, сприяють зниженню собівартості продукції за

рахунок зниження ресурсоємності та енергоємності на всіх етапах виробництва, підвищення екологічність процесу виробництва, вдосконалення асортименту металевих виробів, що випускаються; підготовка професіоналів нового покоління, що характеризуються вищим рівнем цифрової культури, здатних до глибокого поєднання та широкого застосування сучасних цифрових технологій у реальному виробництві, готових до постійного навчання; державно-приватного партнерства, що сприятиме визначенню стратегічних рамкових цілей та завдань розвитку галузі, покращенню інституційних умов взаємодії виробництва з наукою та інвесторами, вирішенню проблеми обсягів та пріоритетних напрямків фінансування та державної підтримки науково-технологічних та соціально-економічних змін. у формуванні металургії майбутнього. Під час модернізації виробництва керівництво ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» сьогодні приділяє велике значення екологічним аспектам. Стратегія компанії в галузі промислової та екологічної безпеки та охорони праці зосереджена на наступній меті: «Не завдати шкоди людям, навколишньому середовищу та майну під час роботи». Протягом 2024 року ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» також активно працюватиме над покращенням своєї фінансової стійкості та залученням зовнішніх інвестицій. Одним з основних кроків у цьому напрямку стане посилення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та банками для отримання довгострокових кредитних ліній та інвестиційних програм. Компанія планує використовувати ці кошти для подальшої модернізації виробництва, що дозволить збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати.

Особливо важливим є те, що інвестиційні програми будуть спрямовані на підвищення екологічної відповідальності підприємства. Важка промисловість має значний вплив на навколишнє середовище, і сучасні вимоги до екологічних стандартів стають дедалі суворішими. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» планує запроваджувати сучасні екологічні стандарти та технології, які дозволять мінімізувати викиди шкідливих речовин і

скоротити негативний вплив на довкілля. Це також стане конкурентною перевагою на міжнародних ринках, де екологічні аспекти бізнесу стають все більш вагомими при виборі партнерів і постачальників.

Фінансові показники 2024 року будуть значною мірою залежати від ситуації на глобальних ринках сталі та металургійної продукції. Якщо світова економіка покаже позитивні тенденції до відновлення, це відкриє нові можливості для зростання обсягів експорту продукції ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Особливі надії компанія покладає на розширення співпраці з країнами Європейського Союзу, де українська металургійна продукція користується стабільним попитом, а також на укладання нових контрактів із країнами Близького Сходу та Африки.

На внутрішньому ринку ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» продовжить активно працювати над утриманням лідируючих позицій та розширенням свого впливу. Важливу роль у цьому відіграватиме розширення лінійки продукції та вдосконалення логістичних процесів, що дозволить компанії забезпечити швидку та надійну доставку продукції своїм клієнтам, навіть у складних умовах воєнних дій та обмеженої інфраструктури.

Окремо варто зазначити зусилля компанії у галузі соціальної відповідальності. У 2024 році ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» продовжує підтримку соціальних програм, зокрема допомогу працівникам, які постраждали від військових дій, та розвиток місцевих громад у регіонах присутності підприємства. Ці програми є важливою частиною корпоративної стратегії і сприяють зміцненню довіри серед працівників та місцевого населення, що позитивно впливає на репутацію компанії та її відносини з партнерами. Отже, фінансова діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2024 році спрямована на подальше зростання через інвестиції в інновації, модернізацію виробничих процесів, екологічну відповідальність та розвиток людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соболєв А.С. Ризик-орієнтований менеджмент системи радіаційної безпечності продукції сільськогосподарського виробництва відповідно до міжнародних стандартів. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 96–104

2. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: підручник.Під ред. А.Я. Кібанова. 2-е вид., доп. 2002. 638 с.

3. Гладка О.І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 143-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13

4. Бочко О.Ю., Харук К.Б., Скриньковський Р.М. Стратегічне планування маркетингу й ефективність праці персоналу підприємства. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. Вип. 4. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_13

5. Веснін В.Р. Управління персоналом. Теорія и практика: Підручник. 2009. 134 с.

6. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 23(163). С. 94-96.

7. Гончар В.В. Методика оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 30. С. 333-341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2015_30_46

8. Гетьман О.О.,Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персоналтехнологій у діяльності вітчизняних підприємств.*Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 5-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3

9. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL:: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724

10. Гладка О.І. Контроль маркетингу персоналу на підприємстві.*Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 145-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_15

11. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. (вид. др., переробл. і доп.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Шубалий О., Рудь Н., Гордійчук А., Шубала І., Дзямулич М., Потьомкіна О., Середа О. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018.

13. Зайцева Т. Управління персоналом. Київ: Форум, 2018. 400 с.

14. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

15. Барташевська Ю.М. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища підприємства в процесі їх реалізації. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2016

16. Єгоричева С.Б. Зовнішнє середовище у системі фінансового моніторингу. 2016. № 3. С. 126–132.

17. Дейнека О., Позднякова Л., Паламарчук І., Семенцова О. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

18. Лук'янова Т. Управління персоналом. Теорія та практика. Управління інноваціями у кадровій роботі. Київ: Проспект, 2015. 72 с.

19. Карпунцов М.В. Конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. С. 71-76

20. Долгова С. Управління персоналом як ефективний інструмент розвитку бізнесу. *Науковий альманах*, 2017. № 2-1 (28). С. 88-92.

21. Люльчак Л. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/14042353.pdf

22. Петраков М. Сучасні тенденції найму персоналу. *Молодий учений*, 2014. № 20. С. 371-375.

23. Звіт про управління ПРАТ "ДКХЗ" за 2020 рік. URL: https://dkhz.com.ua/images/corpdocs/2021/corpdoc-zvit20.pdf

24. Офіційний сайт «Камет-сталь». URL: https://dkhz.com.ua/

25. Гавриш О., Довгань Л., Крейдич І., Семенченко Н. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

26. Найм, відбір та прийом персоналу. URL: https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6694&chapterid=3472

27. Балановська Т., Михайліченко М., Троян А. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

28. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

29. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020.

30. Трушков, С.А., Шарапова, Н.В. Управління персоналом у сучасних умовах.*Економічні дослідження та розробки*. 2017. № 2. С. 77-86.

31. Долгова С.А. Управління персоналом як ефективний інструмент розвитку бізнесу. *Науковий альманах*. 2017. № 2-1 (28). С. 88-92.

32. Тебекін А. Стратегічне управління персоналом. Київ: КноРус, 2020. 720 с.

33. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personalmetody-i-typovi-pomylky

34. Котлячков О. Удосконалення системи найму персоналу. *Фотинські читання*, 2017. № 2(8). С. 90-95.

35. Седікова І., Козак, К., Седіков Д. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(2). URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324/2505

36. Gregory J.R., WiechmannJ. Leveraging the Corporate Brand. McGraw-Hill, 1997. 256 p.

37. Barrow S., Mosley R. Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2005. 214 p.

38. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 272 p.

39. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № (36). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161/1118

40. Хитра О. В., Вихованчук М.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4.С. 149-156.

41. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545

42. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 156-165.

43. Зайнятість та безробіття, Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm

44. Ambler T.,BarrowS. The employer brand.*The Journal of Brand Management*. 1996. №4. С. 185-206.

45. Employer brand.URL: http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx

46. Насікан Н.І. Гринчук Н.І., Вдовічена Ю.С. Зовнішнє середовище підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.

47. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування факторів зовнішнього середовища в управлінні підприємством. *Практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151

48. Головко Р.А. Формування зовнішнього аналізу у аграрних господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236–240 .

49. Федулова І.В. П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26–34.

50. Дослідження «Найкращий роботодавець-2023»: нові пріоритети та виклики для українців під час пошуку роботи. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/2024/04/best-employer-2023-survey-priorities-challenges-for-ukrainians-in-labour-market

51. Best Employer Survey 2019: як досвідчені кандидати обирають місце роботи?. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/2020/04/best-employer-survey-2019-how-professionals-choose-their-employer

52. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу^ навчальний посібник для студентів середю та вищих навч. закл. -К.: МАУП, 2006. 408 с.

53. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми: Університ. книга, 2004. 590 с.

54. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL: https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-mayklarmstrong/

55. Трушков С. Управління персоналом у сучасних реаліях. *Економічні дослідження та розробки*, 2017. № 2. С. 77-86.

56. Круш П.В. Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К: Ельга -Н, КНТ, 2009.

57. Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики: колективна монографія під заг. ред. С. Б. Довбні. Д.: ЛІРА, 2016. 456 с.

58. Сухомлин Л. В., Орлова К. О. Стабілізація діяльності металургійних підприємств України шляхом здійснення ефективного планування. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 22. С. 119-129.

59. Теоретичні засади регіональної промислової політики: монографія. К. І. Ткач; наук. ред. Б. В. Буркинський. Одеса: Астропринт, 2008. 280 с.

60. Технологія конструкційних матеріалів і матеріалознавство. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за напрямом «Інж. механіка». В. В. Попович, А. І. Кондир, Е. І. Плешаков та ін. Львів: Світ, 2009. 551 с.

61. Точилін В. О., Венгер В. В. Ринок металопродукції: сучасний стан і перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 114-117.

62. Українська металургія. URL: https://www.ukrinform.ua/tag-metalurgia

63. Українські металурги в січні 2023 року виробили 257 тис. т прокату. URL: https://gmk.center/ua/news/ukrainski-metalurgi-v-sichni-2023-roku-virobili-257-tis-t-prokatu/

64. Українська металургія продовжує скорочувати обсяги виробництва. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3679910-ukrainska-metalurgia-prodovzue-skorocuvati-obsagi-virobnictva.html

65. Українські металурги за рік знизили виплавлення сталі на 84%. URL: https://thepage.ua/ua/news/v-sichni-2023-ukrayinski-metalurgi-znizili-viplavku-stali-na-84pe

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура підприємства

