

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

***Кваліфікаційна робота***

на тему

**Управління персоналом в умовах кризи підприємства**

Виконала:

студентка групи мГЗБА-1-23

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Альона ПТУХА

Керівник: к.т.н, доц. Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Рецензент: комерційний директор

ТОВ «АННА-ФЛЕКС» Тетяна РУССУ

Київ 2024

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри УСІ

\_\_\_\_\_ Алла КАСИЧ

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

### **Птусі Альоні Романівні**

1. Тема роботи Управління персоналом в умовах кризи підприємства  
Науковий керівник роботи: Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 03.09.2024 року № 188уч.
2. Строк подання студентом роботи 17.11.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, баланс та звіт про фінансові результати за 2020-2022 рр. ПАТ «Запоріжсталь», дані з офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь»
4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства. 1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи. 1.2. Реструктуризація кадрового потенціалу підприємства. 1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах. 2. Аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом підприємства. 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану підприємства. 2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві. 3. Розробка заходів реструктуризації кадрового потенціалу підприємства. 3.1. Визначення кадрової політики підприємства в умовах кризи. 3.2. Розробка рекомендацій по реструктуризації кадрового потенціалу. 3.3. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом 3.4. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятих рішень.

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	9.09-10.09.2024	виконано
2	Розділ 1. Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства	11.09-20.09.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом підприємства	21.09-29.09.2024	виконано
4	Розділ 3. Розробка заходів реструктуризації кадрового потенціалу підприємства	01.10- 15.10.2024	виконано
5	Висновки	20.10-22.10.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	22.10-29.10.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 05.11.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 15.11.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 18.11.2024	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Альона ПТУХА

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Птуха А.Р. Управління персоналом в умовах кризи підприємства. – Рукопис.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

У дипломній роботі розкриті питання сутності управління персоналом в умовах кризи підприємства, виділені та систематизовані соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Проаналізовано систему управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» та оцінена система оплати праці по принципу грейду. Проведено розробку заходів реструктуризації кадрового потенціалу підприємства, у тому числі за допомогою соціально-психологічних методів та економіко-математичних методів та моделей.

*Ключові слова: управління персоналом, криза, кадрова політика, ПАТ «Запоріжсталь», кадровий потенціал, реструктуризація, соціально-психологічні заходи*

## ABSTRACTS

**Ptukha A.R. Personnel management in the conditions of enterprise crisis. – Manuscript.**

Master's thesis in the specialty 073 «Management» – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The thesis reveals the issues of the essence of personnel management in the conditions of enterprise crisis, identifies and systematizes the socio-psychological aspects of personnel management. The system of personnel management at PJSC «Zaporizhstal» was analyzed and the system of remuneration based on the grade principle was evaluated. The development of measures for restructuring the personnel potential of the enterprise, including with the help of socio-psychological methods and economic and mathematical methods and models, has been carried out.

*Keywords: personnel management, crisis, personnel policy, PJSC «Zaporizhstal», personnel potential, restructuring, socio-psychological measures*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи .....	9
1.2. Реструктуризація кадрового потенціалу підприємства .....	17
1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах .....	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану підприємства .....	38
2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві .....	45
Висновки до розділу 2 .....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	54
3.1. Визначення кадрової політики підприємства в умовах кризи .....	54
3.2. Розробка рекомендацій по реструктуризації кадрового потенціалу .....	59
3.3. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом .....	64
3.4. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятих рішень .....	71
Висновки до розділу 3 .....	75
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80
ДОДАТКИ .....	87

## ВСТУП

В умовах війни всі сфери життя громадян потрапили під постійну загрозу та невизначеність. Ця ситуація змусила усіх, в тому числі вітчизняний бізнес, швидко адаптуватися до нових умов. Звичайні робочі режими були зруйновані, а менеджери вимушені були прийняті оперативні рішення, нерідко застосовуючи різноманітні удосконалення та вкладаючи великі зусилля для збереження діяльності та підтримки колективу. У цих надзвичайних умовах компаніям довелося переорієнтувати свою стратегію розвитку на те, щоб вирішити головні проблеми. Таким чином, вищому керівництву довелося розробляти нові системи захисту та шукати ефективні методи управління персоналом.

Управління підприємством під час кризових умов відрізняється від стандартного підприємницького управління через значні зміни в умовах функціонування підприємства та несподівані обставини, які потребують абсолютно нового підходу. Персоналу доводиться стикатися з нестандартними завданнями, що вимагають від них мобілізації власних резервів і сприяють додатковому психологічному стресу. Кризові ситуації впливають на поведінку персоналу та можуть негативно вплинути на ефективність їхньої праці. Слід зазначити, що управління персоналом в умовах кризи має бути відмінним від традиційного та мати більш системний характер.

Проблема управління персоналом в умовах кризи підприємства розглядалася у наукових працях багатьох вчених: Абрамова І.О., Бикова А.П., Вдовічена О., Громко Л.С., Гуріна О.В., Захарчина Г.М., Фединець Н.І., Череп О.Г. Вивчення, а також практичне використання виправданих і дієвих методів та інструментів управління персоналом, відповідно до вимог конкретної кризової ситуації, може сприяти підвищенню мотивації співробітників різних компаній. Тому менеджерам сучасного підприємства важливо грамотно використовувати різні інструменти та проектувати роботу підлеглих. Однак

залишається багато невирішених питань, пов'язаних з аналізом окремих аспектів управління персоналом під час антикризового управління, зокрема військового стану.

Метою дослідження є дослідження тенденцій управління персоналом в умовах кризи підприємства та систематизація дієвих антикризових заходів українських підприємств, зокрема на ПАТ “Запоріжсталь”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- розкрити сутність кадрової політики та способів управління персоналом в умовах кризи;
- описати реструктуризацію кадрового потенціалу підприємства;
- систематизувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових умовах;
- провести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та діагностувати кризовий стан підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
- визначити кадрову політику підприємства в умовах кризи;
- розробити рекомендації по реструктуризації кадрового потенціалу;
- розробити соціально-психологічні заходи роботи з персоналом;
- застосувати економіко-математичні методи та моделі для обґрунтування прийнятих рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ПАТ “Запоріжсталь”.

Предметом дослідження є сучасні методи та інструменти управління персоналом в умовах кризи.

Результати та їх новизна. В роботі систематизовано дані щодо реструктуризації кадрового потенціалу підприємства та соціально-психологічних аспектів управління персоналом, при цьому виділено їх переваги

та недоліки, а також встановлено, для яких галузей економіки є характерним використання тих чи інших методів та інструментів.

Результати дослідження мають теоретичну значущість та практичну цінність. Зокрема, теоретичний аналіз допоможе найбільш повно структурувати та згенерувати наявний за аналізованою тематикою матеріал.

Практична цінність полягає в тому, що отримані результати можуть застосовуватись на інших схожих підприємствах з метою вдосконалення управління персоналом в умовах кризи.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи наукового пізнання як: діалектичний (розкриття протиріч у кадровій політиці підприємств у відповідь на кризові явища), логічний (формулювання логічних висновків щодо змін у системі управління персоналом), історичний (аналіз попереднього досвіду підприємства), системний (вплив кризи на всю систему управління персоналом), методи аналізу та синтезу (складові управління персоналом), порівняльно-аналітичний (оцінка ефективності різних методів роботи з персоналом), абстрактно-логічний (побудова гіпотез), графічний (наочне відображення даних), математичний та статистичний методи (розрахунок оптимальних показників кадрової політики під час кризи).

У процесі дослідження теми роботи та її написання було проаналізовано багато проблемних аспектів щодо управління персоналом в умовах кризи. Результати дослідження оприлюднено на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України” [Помилка! Джерело посилання не знайдено.] (додаток А) та журналі “Економіка та суспільство” [47] (Додаток Б).

Дипломна магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи викладена на 85 сторінках, включає 15 таблиць та 9 рисунків. Список літературних джерел складається з 55 найменувань. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 5 додатках.



# РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи

Час воєнного конфлікту вимагає від менеджменту підприємства прийняття рішучих заходів, таких як прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, адаптація стилю керівництва, покращення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їх психологічного здоров'я та підтримання їхньої продуктивності. Це вимагає розробки нових методів та адаптації інструментів управління персоналом до надзвичайних умов.

Тому, кожен день керівники змушені корегувати плани, які були розроблені раніше, приймати оперативні рішення і постійно відслідковувати проблеми. Це саме той контекст, в якому необхідне впровадження системи антикризового управління.

Кризові явища негативно впливають на функціонування підприємств, і серед найбільш гострих проблем, які виникли під час кризи, можна відзначити втрату кваліфікованих спеціалістів, низький рівень мотивації працівників і, внаслідок цього, обмеженість ініціативності персоналу при вирішенні виробничих проблем, а також конфлікти між керівництвом і працівниками. На жаль, в таких умовах система управління персоналом не завжди здатна ефективно функціонувати.

Багато компаній готувалися до війни, розробляли плани дій та вивчали досвід інших країн, таких як Ізраїль чи Грузія. Проте, з початком війни стало очевидним, що досвід інших країн не завжди відповідає реальній ситуації, і події розвиваються інакше, ніж очікувалося. Деякі українські компанії передбачили можливі сценарії подій, можливості переміщення та заздалегідь

обговорили питання комунікації зі своїми командами. Це дозволило їм мати певну опору та реагувати на зміни в ситуації. Але повного сценарію антикризового управління персоналом під час війни не мала жодна компанія, чи підприємство в Україні.

Управління персоналом в умовах високих ризиків стає особливо складним завданням, і ця складність спостерігається не тільки через загрози, пов'язані з воєнними подіями, але й через специфіку об'єкта управління, яким є люди, і різні аспекти категорії “ризик”.

Багато наукових досліджень відзначають саме цю проблему. Деякі дослідники вказують на те, що “ризики в системі управління персоналом складні, оскільки ризики найбільшої кількості кадрів є прихованими і важкими для ідентифікації та оцінки, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, і це базується на природі і сутності особистості, що є надзвичайно складним” об'єктом управління [17, с. 62].

Погіршення ситуації в країні збільшує рівень ризику. Економіка паралізована, інфраструктура пошкоджена, екосистема розбалансована, логістична система ускладнена, а також додаються фінансові труднощі та знищені території. Постійні повітряні тривоги та їх наслідки створюють загальний виклик для країни та організацій.

Ризики, які виникають через війну, відрізняються від тих, що виникають в звичайних умовах. Тому не дивно, що вищий менеджмент українських організацій не був готовий до використання стратегічних інструментів для мінімізації ризику. Однак вони реагували тактично та достатньо дієво. Відсутність стратегічних планів реагування на кризові умови навіть у світовій практиці вказує на те, що в цілому важко оцінити, які українські компанії мають дієві альтернативні стратегії управління персоналом у випадку кризи. Тому в сучасних умовах правильно визначені стратегічні підходи до управління персоналом, які враховують зміни в інтернаціональному та зовнішньому

оточенні організації, на ринку праці, в економіці та суспільстві можуть стати значною перевагою для компаній у змаганні за виживання [10].

У період кризи прийняття рішень в організації відрізняється від стандартних умов та переважно спрямоване на зменшення витрат, зміну асортиментної політики, активізацію рекламної діяльності, використання внутрішніх резервів набору персоналу, а також зменшення витрат на персонал і звільнення працівників. Рішення, які приймають підприємства в умовах кризи, спрямовані на стабілізацію та ліквідацію наслідків кризової ситуації. У таблиці 1.1 представлені основні напрями управлінських рішень підприємств в умовах кризи.

*Таблиця 1.1*

### **Орієнтовні управлінські рішення під час кризових умов**

Управлінські рішення	
ліквідаційні	стабілізуючі
Залучення інвестицій; Ефективне управління витратами; Збільшення обсягів торгівлі; Вдосконалення бізнес-процесів та їх інвестування; Інтенсифікація рекламної кампанії; Внесення змін у фінансове управління; Зменшення чисельності персоналу; Вибіркове введення на ринок; Пошук нових постачальників; Здійснення антикризової санації підприємства; Реструктуризація діяльності підприємства.	Залучення інвестицій; Переосмислення доцільності раніше розроблених та затверджених проєктів; Зміцнення контролю за фінансовими взаєморозрахунками з покупцями; Збільшення оборотів товарів; Оптимізація цінової політики та аналіз витрат; Створення резервних фондів для накопичення ресурсів; Збереження позицій на визначеному сегменті ринку; Диверсифікація постачальницької бази та оптимізація штату працівників; Впровадження різноманітних форм та методів продажу товарів; Пошук новаторських методів збуту; Реструктуризація короткострокових кредитів; Конвертація частини короткострокових кредитів у довгострокові.

*Джерело: систематизовано автором на основі [45, с. 63]*

Загалом в умовах кризи рішення орієнтовані на наступні завдання [45, с. 62]:

- запобігання та зниження негативних наслідків кризових ситуацій;

- діагностика кризових явищ;
- визначення потенційних ризиків;
- моніторинг впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання та їх зміну;
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів для негайного реагування на кризу;
- швидка реакція на окремі кризові явища;
- розробка антикризових заходів, включаючи короткострокові та довгострокові;
- стабілізація та ліквідація наслідків кризи з метою відновлення підприємства до початкового ефективного стану;
- вживання санаційних заходів за потреби для ухилення від банкрутства;
- максимальне використання кадрового потенціалу підприємства;
- зменшення витрат на персонал та оптимізація його кількості.

Власники підприємства, вище керівництво та кадрові служби спільно розробляють кадрову політику, яка визначає загальний напрям та принципи управління персоналом, а також встановлює загальні та конкретні вимоги до працівників. Основними цілями цієї політики є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу, створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян відповідно до трудового законодавства, раціональне використання трудового потенціалу, а також формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів [6].

Елементи кадрової політики включають:

- політику набору, відбору і розстановки персоналу;
- політику професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації працівників;
- політику зайнятості;
- політику управління службовим ростом;

- політику стимулювання;
- соціальну політику.

Наразі в умовах військового стану виникла необхідність перегляду підходів до розробки та впровадження кадрової політики. Слід розглядати кадрову політику як ключовий елемент системи соціально-трудових відносин, не лише як обов'язковий формальний документ. Від правильності цієї політики залежить не лише доля організації, але й її позиції в конкурентному середовищі. З урахуванням двох основних видових ознак кадрової політики можна знайти оптимальне поєднання переваг різних типів і сформулювати новий тип кадрової політики для компанії.

Необхідно покращити показники у сфері управління персоналом, такі як виявлення творчого потенціалу працівників та підвищення їх професійного рівня. Важливо впроваджувати новаторські кадрові технології, які сприяють якості роботи і умовам праці, а також стимулюють працівників до особистісного розвитку (див. табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Нові задачі кадрової політики**

Зміна умов діяльності	Задачі кадрової політики
Необхідність гарантування сталого напрямку розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції зобов'язує керівництво впроваджувати нові технології, активізувати інноваційні процеси та вирішувати нові завдання у сфері управління персоналом.	Розвиток персоналу з орієнтацією на майбутнє
	Впровадження новаторських методів стимулювання праці, створення відносин, де персонал готовий поділити проблеми та ризики з керівництвом
	Збільшення важливості стратегічного планування персоналу
	Підвищення кваліфікації та адаптація персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі

*Джерело: систематизовано автором на основі [28]*

Варто відзначити, що різноманітні фактори та умови, узяті разом, складають специфічне оточення, в якому формується, функціонує і розвивається кадрова політика організації, регулюються якісні та кількісні

параметри взаємодії між попитом та пропозицією робочої сили. При цьому вплив кожного з цих факторів посилюється у взаємодії з іншими (рис. 1.1), і його характер змінюється в умовах воєнного конфлікту.



Рис. 1.1. Чинники, які впливають на кадрову політику вітчизняних підприємств як у період воєнних дій, так і в мирний період

*Джерело: систематизовано автором на основі [20, с. 40]*

В умовах сучасної реальності в Україні професійний кадровий резерв стає все більш обмеженим і дефіцитним. Вітчизняні організації стали значною мірою залежними від стану зовнішнього середовища, що потребує врахування на етапі розробки або трансформації кадрової політики. Це стосується розвитку наявного кадрового потенціалу, збереження власних людських ресурсів та нарощення інтелектуального потенціалу через ефективні механізми стимулювання та мотивації.

Кризовий період вимагає швидких та рішучих дій, з приділенням уваги як стратегічним цілям підприємства, так і підтримці працівників. Умови кризи висувають нові вимоги до системи управління персоналом, які включають

гнучкість і динамічність. Підприємству необхідно бути готовим швидко адаптувати свою організаційну структуру, у разі необхідності зменшити персонал або швидко залучити нових співробітників та оперативно інтегрувати їх у робочий процес.

Головні правила, які необхідно виконувати керівнику підприємства під час кризових моментів [23]:

1. Бути поруч з персоналом підприємства.
2. Створення умов для захисту та підтримки персоналу.
3. Забезпечення ефективної комунікації та гнучкої моделі роботи.
4. Бути готовим до будь-яких сценаріїв та розвитку подій.
5. Планувати майбутнє та ставити цілі.

Антикризова система управління персоналом повинна забезпечувати проведення кадрових заходів, пов'язаних з наймом, звільненням, переміщенням великої кількості працівників у короткий період, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні рішення та схеми.

Головні фактори, які мобілізують працівників підприємства в умовах кризи, представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Головні антикризові рухові сили для персоналу

*Джерело: систематизовано автором на основі [10, с. 225]*

Антикризове управління персоналом означає координацію зусиль між керівництвом, спеціалістами та робітниками підприємства, а також узгоджену діяльність з профспілками та успішним виконанням антикризових заходів, які передбачені програмою виходу з кризи. Антикризові дії спрямовані на формування цінностей працівників, які допомагають мінімізувати наслідки кризи за рахунок продуктивної праці [10, с. 225].

Антикризова програма передбачає реалізацію змін у найкоротші терміни та в умовах обмежених фінансових ресурсів. Інформування персоналу щодо планів подолання кризи важливе для того, щоб уникнути розширення чуток, які можуть завдати шкоди ефективності підприємства. Працівники повинні мати достовірну інформацію про кризовий стан справ. Вибір способу інформування персоналу залежить від розміру підприємства і може включати загальні наради працівників або наради підрозділів. Одним із основних завдань з управління персоналом в умовах кризи є стимулювання співробітників.

Під час воєнного конфлікту в Україні, власники підприємств були змушені адаптувати свою робочу діяльність та внести зміни в систему оплати праці. Перед повним вторгненням Росії, роботодавці дотримувалися чітких правил при прийомі на роботу та звільненні працівників. Однак, з введенням в дію Закону України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” з 24 березня 2022 року, були внесені зміни в систему оплати праці на підприємствах [1].

Основні положення нового закону включають наступне: роботодавець повинен прикласти всі зусилля для забезпечення своєчасної виплати заробітної плати працівникам; роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів виплати, якщо може довести, що таке порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або інших обставин непереборної сили, і за умови, що заборгованість виникла після 24 березня 2022 року; строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до відновлення діяльності



підприємства (наприклад, через призупинення діяльності у зв'язку з бойовими діями), що передбачає перенесення виплати на пізніший термін; заробітна плата працівника буде своєчасно виплачуватися, якщо підприємство продовжує свою діяльність. У разі, якщо підприємство знаходиться в зоні бойових дій і неможливо здійснювати дистанційну роботу, працівник буде компенсований за простої робочого часу. Згідно з особистою заявою та за погодженням з роботодавцем, працівнику можуть надаватися щорічна основна, додаткова або інша форма відпустки, з оплатою в середньому заробітку за період її тривалості. Також може бути встановлено скорочений або неповний робочий час для працівників, з виплатою пропорційно до відпрацьованого часу. У разі встановлення дистанційного режиму роботи, працівнику буде забезпечена повна оплата праці.

## **1.2. Реструктуризація кадрового потенціалу підприємства**

Кадровий потенціал підприємства, що впливає з латинського слова “potentia,” означає можливість або потужність, представляє собою загальну характеристику персоналу, яка включає якісні та кількісні аспекти. Ця характеристика пов'язана з виконанням функцій та досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства. Кадровий потенціал охоплює наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, яка використовується та може бути використана в конкретний період часу [18].

Ефективне управління кадровим потенціалом є неодмінною частиною та важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах максимального використання новітніх інформаційних технологій, гуманізації праці, та ефективного використання інтелектуального, людського і соціального капіталу.

Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з організаційними перетвореннями в ході реструктуризації підприємства, з реалізацією інноваційних процесів, з диверсифікацією виробництва, з повною реорганізацією.

Кадрова реструктуризація вважається однією з ключових складових процесу реструктуризації. Потреба у ній виникає не лише через зміни в організації виробництва, але і внаслідок перегляду пріоритетів кадрової політики як під час самої реструктуризації, так і після неї. Такий перегляд передбачає ряд заходів, таких як зміна структури та складу персоналу (оптимізація чисельності працівників підприємства, підсилення кадрових ресурсів у фінансово-економічних, юридичних та маркетингових відділах), поліпшення системи мотивації працівників (створення сприятливого психологічного клімату, уникнення соціальних конфліктів) та перебудову системи підготовки та перепідготовки кадрів [4, с. 317].

Головна мета кадрової реструктуризації полягає в усуненні глибоких структурних деформацій через впровадження стратегічних положень, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом. Суть реструктуризації полягає в забезпеченні високих темпів розвитку сучасних та ефективних видів діяльності підприємств, що конкурують.

Кадрова реструктуризація вирішує завдання створення ефективної системи добору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також формування ефективного мотиваційного механізму. Ми вважаємо, що реструктуризацію в системі управління персоналом слід розглядати як комплекс трансформаційних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства і охоплюють такі аспекти, як кадрова служба, кадрова політика, організаційна структура управління, кадровий потенціал, система навчання та розвитку персоналу.

Реструктуризація встановлює підвищені вимоги до кадрового потенціалу підприємства, і це обумовлено кількома основними факторами [40, с. 108]:

1. Реструктуризацію проводять керівництво і персонал підприємства, тому важливим є їхній професійний та психологічний рівень.

2. У процесі реструктуризації, як правило, зазнає значних змін організаційна структура підприємства, а, отже, і його персонал. Тому важливо оцінити кадровий потенціал в цілому, а також компетенційні характеристики окремих працівників для визначення подальшої стратегії управління персоналом.

3. Ключовим пунктом орієнтації кадрової реструктуризації є стратегія удосконалення системи управління персоналом, що базується на загальній стратегії розвитку організації.

На нашу думку, в рамках стратегії удосконалення системи управління персоналом, першочерговими заходами під час кадрової реструктуризації є наступні:

1. Оптимізація кількісного та якісного складу персоналу, враховуючи всі можливі варіанти для збереження робітників та уникнення втрат, які можуть призвести до звільнень.

2. Удосконалення організаційної структури, що включає аналіз існуючої структури управління, розробку нової структури та її впровадження.

3. Вдосконалення кадрової політики відповідно до нової стратегії.

4. Розробка системи якісного відбору персоналу, яка враховує нові реалії та критерії, що базуються на новій стратегії. Це також включає створення нової системи оцінки праці за новими критеріями та відповідну систему стимулювання. Напрямки навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації також повинні враховувати нові умови та навички, що формуються відповідно до нової стратегії.

Реструктуризаційний процес є складним та затратним, але впровадження його є надзвичайно необхідним для вирішення ряду проблем, пов'язаних з ефективним розвитком підприємства. Тільки через детально підготовлений та якісно впроваджений реструктуризаційний процес можна досягти створення стійких конкурентних переваг, виходу із кризи та підвищення рівня успішності у довгостроковій перспективі. Таким чином, реалізація процесу кадрової реструктуризації сприяє суттєвому покращенню управління, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та виходу його із кризи.

Під час реструктуризації кадрового потенціалу необхідно відслідковувати ризики, які можуть виникнути, зокрема:

1. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління. Цей ризик можна зменшити двома способами: або заміною керівництва підприємства та призначенням нової команди управлінців, або, альтернативно, за допомогою проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для пояснення керівництву цілей і основних напрямків реструктуризації. У будь-якому випадку для виявлення та керування цим ризиком важливе залучення професіоналів.

2. Ризик неправильної оцінки необхідних ресурсів для реструктуризації. Традиційно підприємства недооцінюють складність реструктуризації, що може призвести до обмежених термінів, залучення невеликої кількості фахівців і недостатнього фінансування для реалізації цього процесу.

3. Ризик низької мотивації осіб, що беруть участь у процесі реструктуризації, включає в себе не лише різний рівень зацікавленості працівників підприємства у структурних змінах, але також конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом та власниками підприємства під час реструктуризації, що може негативно вплинути на їхню мотивацію протягом проєкту. Для керування цим ризиком важливо, щоб програма реструктуризації була розроблена “зверху вниз”, а не “знизу вгору”. Це передбачає внесення

виняткової енергії власників підприємства, і їхня настанова до досягнення цілей реструктуризації має бути передана як топ-менеджерам, так і керівникам середнього рівня та виконавцям на низовому рівні.

4. Ризик виникнення негативних соціальних наслідків під час реструктуризації, таких як масові звільнення на діючих виробництвах, звільнення на ліквідованих підприємствах та закриття підприємств у сфері соціального обслуговування, є нормальною практикою у країнах з ринковою економікою.

Для ефективної управлінської роботи з персоналом в умовах кризи важливо мати систему заходів, яка гарантує успішне впровадження організаційних змін. Однією з ключових проблем у таких ситуаціях є подолання опору персоналу щодо нововведення.

Існують чотири методи роботи з персоналом в умовах кризи:

1. Метод адаптивних змін. Вирішення конфліктів створюється шляхом укладення компромісів, угод і змін у керівництві. Метод дозволяє проводити зміни в ситуаціях, коли прихильник цього нововведення не має владних повноважень, але демонструє сильний інтерес до впровадження та має відповідний спосіб мислення.

2. Метод насильницьких організаційних змін. Вимагає застосування сили. Цей процес є високовартісним та не є соціально прийнятним, проте має переваги в результаті стратегічного реагування на кризу, особливо коли є гострий дефіцит часу.

3. Метод управління опором. Адміністрація опиняється в кризовій ситуації, коли зміни у зовнішньому середовищі загрожують її існуванню. Під час кризи опір скорочується і відступає перед підтримкою. У такому контексті завдання керівництва виявляється не в боротьбі з опором, а в прийнятих заходах для запобігання паніці. Першу ознаку виходу з кризи можна впізнати за початком зростання опору.

4. Кризовий підхід. У ситуаціях, коли криза є неодмінною, керівники, які усвідомлюють це раніше за інших, можуть прийняти такі заходи [12]:

спробувати переконати співробітників у незначній кризі та вжити заходів для запобігання їй;

не фокусуватися на наближеній кризі, а готувати себе до ролі “рятівника” для дій під час кризи;

до початку справжньої кризи створюється штучна криза, вигадавши зовнішнього “ворога”, який загрожує існуванню підприємства. Проте важливо пам’ятати, що штучна криза не обов’язково має повернутися на реальну.

вибрати метод управління опором.

Отже, управління персоналом має бути спрямоване на досягнення цілей організації та індивідуальних цілей працівника. З точки зору працівника, компанія повинна створити такі умови, в яких працівники відчують задоволеність своєю роботою у взаємозв’язку з виконанням трудових обов’язків як умови досягнення цілей організації. Організація спрямована на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливість використання працівників для досягнення цієї мети та створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

Таким чином, кадрова реструктуризація є ключовим фактором у формуванні ефективної системи управління персоналом, яка визначає успіх та конкурентоспроможність організації. Це важливо, оскільки продуктивність праці на підприємстві може значно перевищувати продуктивність на тих підприємствах, які не приділяють належної уваги ефективності використання людських ресурсів.

### **1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах**

Методи соціально-психологічного управління персоналом на підприємстві спрямовані на взаємодію з особистістю працівника, розглядаючи його як унікальну особистість з власним світосприйняттям і потребами. Ці методи сприяють створенню в кожній особистості відчуття потрібності, причетності, приналежності, вагомості та поваги на підприємстві, забезпечуючи психологічний комфорт від праці [46].

Основні переваги використання соціально-психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах включають:

1. Створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві.
2. Поліпшення ефективності системи мотивації праці, зокрема морального стимулювання та заохочення.
3. Підвищення рівня лояльності персоналу.
4. Розвиток ефективної системи ризик-менеджменту.
5. Створення та розвиток організаційної культури, включаючи встановлення ціннісних орієнтацій та соціальних, етичних норм поведінки.
6. Формування іміджу підприємства, зокрема за допомогою впровадження принципів соціальної відповідальності.
7. Застосування сучасних підходів до управління поведінкою персоналу.

Система соціально-психологічних методів управління, яка відповідає індивідуальним особливостям функціонування підприємства та його персоналу, завжди сприяє виявленню творчого потенціалу працівників, стимулює зростання інновацій та креативності. Людина, прагнучи закріпити позитивний психологічний досвід, має тенденцію повторювати поведінку, яка призвела до цього, та перевершувати себе [7].

У контексті кризових підприємств соціально-психологічні методи управління часто класифікують за сферою використання і розподіляють на соціальні і психологічні. Соціальні методи управління (соціальний вплив) охоплюють різні способи впливу на розвиток колективу та соціальних процесів всередині підприємства. Ці методи базуються на розумінні особливостей працівників, культурних норм і цінностей, а також форм спілкування. Вони дозволяють управляти відносинами в колективі і між колективами, спрямовуючи розвиток трудових колективів через управління свідомістю та поведінкою людей, враховуючи їхні інтереси, мотиви, потреби та цілі.

Серед соціальних методів управління персоналом можна виокремити наступні категорії:

1. Методи соціального регулювання, які включають критику і самокритику, соціальне планування, обмін досвідом, а також врахування звичаїв і традицій.

2. Методи соціального нормування, які охоплюють встановлення правил внутрішнього розпорядку, статутів громадських організацій, правил службової етики й етикету, кодексів честі та форм дисциплінарного впливу.

3. Методи морального стимулювання, які включають оголошення подяк, присвоєння почесних звань і надання додаткових соціальних благ.

Психологічні методи управління персоналом на кризових підприємствах забезпечують регулювання відносин між членами групи з метою створення сприятливого психологічного клімату. Ці методи спрямовані на створення доброзичливої та творчої обстановки в групі, сприяючи найкращому виконанню завдань співробітниками та досягненню високих результатів, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Серед психологічних методів управління персоналом на підприємствах під час кризи можна виділити наступні:



1. Методи гуманізації праці, які націлені на поліпшення естетичних умов праці за допомогою дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, а також використання сучасних технічних засобів праці тощо.

2. Методи комплектування трудових колективів, що базуються на використанні соціометричного тестування для визначення симпатій у колективі, психологічної сумлінності та інших аспектів.

3. Методи психологічного спонукання, спрямовані на стимулювання у працівників мотивації до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємливості.

4. Методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей із психологічними характеристиками, що найбільш відповідають виконуваній роботі.

Соціально-психологічні методи управління персоналом можуть вирішувати різноманітні завдання, серед яких важливі [12]:

1. Проведення аналізу професійної компетентності працівника.
2. Ефективний відбір і розстановка робочих кадрів.
3. Регулювання взаємовідносин у трудовому колективі.
4. Підвищення стимулу працездатності підлеглих.
5. Проведення виховної роботи серед працівників і покращення дисципліни.
6. Раціоналізація робочих процесів та інші.

На практиці для вирішення цих завдань рекомендується створення спеціалізованих соціально-психологічних відділів (служб, бюро, лабораторій тощо) на підприємствах. Діяльність таких бюро може бути спрямована на аналіз груп та окремих колективів, включаючи визнання проблем, проведення спостережень і обробку даних для їх вирішення, соціальне проєктування, тобто створення рекомендацій щодо розвитку окремих груп в соціальному плані, а також надання консультацій, як процес надання інформації менеджерам підприємств і навчання підлеглих.

Соціальні методи управління персоналом на підприємстві надають можливість визначити приналежність та робоче місце працівників у відповідній робочій групі. Вони також дозволяють виявляти лідерів і забезпечувати їх підтримку, здійснювати злагодження мотивації підлеглих з кінцевими результатами функціонування підприємства, а також забезпечувати ефективні комунікації та знаходження варіантів вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Психологічні методи спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату і зазвичай орієнтовані на конкретну людину, що робить їх персоніфікованими та індивідуальними. Використання цих методів передбачає вивчення внутрішнього стану людини, її індивідуальності, розумових здібностей, почуттів та поведінки, з метою спрямування внутрішнього потенціалу особи на вирішення конкретних завдань підприємства.

Використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві вимагає від менеджера знань у галузі соціальної психології, соціології, психології, а також досвіду та навичок у взаємодії з людьми. Соціальні відносини і методи управління, що їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління, такими як соціальне і психологічне планування, регулювання тощо.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування та нормування. Інформування включає передачу працівникам необхідної інформації та пояснень щодо виконання завдань через пряме повідомлення керівника, створення ситуацій з кількома варіантами розвитку подій або демонстрацію через особистий приклад керівника. Використання таких методів може позитивно впливати на ефективність діяльності, але вимагає від керівника високого рівня професійної підготовки.

Нормування охоплює встановлення норм і регламентацію дій працівників, включаючи:

1. Дозвіл – це метод впливу на виконавців, який реалізується через нормативні документи, що описують необхідні дії для виконання конкретної діяльності. Основна мета цих дій полягає в підвищенні ефективності, але вони пов'язані з певним ризиком. Наприклад, отримання дозволу на розробку нових видів продукції.

2. Заборона – це протилежний до попереднього метод впливу. Нормативною забороною встановлюються обмеження на дії виконавця, які можуть негативно позначитися на системі управління і спричинити небажані наслідки. Наприклад, у випадку відмови замовників від продукції. Залежно від рівня управління та характеру порушень, винесення відповідальності за невиконання може бути дисциплінарним, адміністративним, громадянсько-правовим чи кримінально-правовим.

3. Припис – це нормативний документ, що визначає обов'язкові дії виконавця для забезпечення ефективної діяльності. Невиконання цих норм може призвести до дисциплінарної відповідальності.

Агресивна фаза війни створила зовсім нові виклики для українського бізнесу. Керівники різних рівнів були змушені переглянути моделі взаємодії зі своїми підлеглими. Окремі компанії внесли суттєві корективи до системи мотивації, включаючи введення додаткових премій за добровільну роботу під час сирен, за підтримку безперервного технологічного процесу; за працю на територіях, де відсутні активні бойові дії, але є певна напруга; за тимчасове заміщення відсутнього колеги під час воєнних подій; одноразові премії для волонтерів та інше [7].

Також виникла потреба у відмежуванні методів спілкування та управління для фізично присутніх працівників та тих, які працюють віддалено (виїхали на безпечні території України або за кордон). При здійсненні дистанційного управління керівникові потрібно більше роль наставника. Керівники повинні проводити тренінги та розвивати навички, такі як оцінювання, організація нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів.

Стала популярною серед менеджерів у зв'язку з новими умовами так звана структурована комунікація, яка передбачає надсилання офіційних повідомлень команді з детальною інструкцією дій у різних складних ситуаціях. В нових умовах одним із важливих і затребуваних методів соціальної підтримки працівників стала турбота про їхнє ментальне здоров'я – багато компаній впроваджують гарячі лінії психологічних консультацій, організують вебінари з психологами та інші ініціативи. Новими методами мотивації працівників, які враховують соціально-психологічні аспекти, стали взаємодопомога та взаємопідтримка через спільні волонтерські проекти на підприємстві, збір коштів для мобілізованих працівників та їхніх родин тощо [7].

Отже, на підставі проведеного дослідження можна виділити наступні методи підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом:

1. Зміцнення зв'язку мотивації та результатів колективної праці, де головними стимулюючими чинниками для працівників стає не лише економічний вигреш, але й відчуття особистого внеску в конкурентоспроможність підприємства, у перемогу України тощо. Таким чином, однією з ключових компетенцій менеджерів стає “вміння надихати”.

2. Акцент на внесок організації в формування кар'єри кожного окремого співробітника, де можливість особистісного росту завдяки організації веде до того, що працівники не мають бажання змінювати місце роботи, а навпаки, вони мають стимул сприяти конкурентоспроможності підприємства.

3. Суттєве розширення ролі соціального заохочення і соціального захисту для працівників, включаючи можливість віддаленої роботи та підтримку підприємства у пошуку житла при переїзді в безпечні регіони тощо.

4. Забезпечення психологічної підтримки працівників, включаючи турботу про їхнє ментальне здоров'я за рахунок організаційних заходів.

Таким чином, засоби соціально-психологічного управління персоналом ґрунтуються на використанні конкретних психологічних та соціологічних закономірностей. Серед них слід виділити наступні аспекти: комунікація всередині команди, яка включає підбір працівників з урахуванням психологічної сумісності; мотивація та постановка цілей, спрямовані на підвищення ініціативності персоналу; розвиток членів команди, охоплює професійний підбір кадрів та постійне їх навчання; зворотній зв'язок, який включає стиль керівництва, постійну підтримку з боку менеджера вищого рівня та відповідальність за вирішення проблем.

Для подальшого дослідження необхідно визначити конкретний набір показників, які можуть відображати якість та ефективність соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах нестабільності.

### **Висновки до розділу 1**

Кризовий період підвищує потребу оперативних дій, а також вимагає від управління персоналом гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, зокрема шляхом реструктуризації. Ключове завдання управління персоналом – забезпечити таку організаційну культуру та мотиваційні умови, за яких працівники відчують задоволення від своєї роботи, а організація – ефективно досягає своїх цілей. Досягнення високої продуктивності на підприємстві досягається використанням соціально-психологічних методів управління, які враховують психологічні особливості команди, мотивацію та ініціативність працівників, а також постійний зворотний зв'язок і підтримку з боку керівництва. Усе це в комплексі покращення конкурентоспроможність організації та її стійкість в умовах кризи. Отже, кадрова реструктуризація, заснована на соціально-психологічних закономірностях і гнучкості в управлінні, є необхідною умовою для підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Географічно і економічно сформувалась ситуація, в якій східні області України стали промисловими центрами. Зокрема, металургійна галузь практично повністю концентрується в трьох областях: Донецькій, Дніпропетровській і Запорізькій (у період з 2010 по 2021 рік вони виробляли понад 80% металургійної продукції України).

У кожному з цих регіонів функціонували найбільші металургійні підприємства, які відігравали ключову роль у формуванні цього сектору промисловості. Наприклад, в Дніпропетровській області це ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” (продукція приблизно 10%), в Донецькій – ПрАТ “Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча” і ПрАТ “Металургійний комбінат ‘Азовсталь’” (приблизно 20% виробництва), в Запорізькій області – це ПАТ “Запоріжсталь” (приблизно 7% металургійної промисловості України).

Після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України в кінці лютого 2022 року більшість металургійних підприємств були зруйновані (частково або повністю), а ті, що залишилися в експлуатації, зіткнулися з важкими умовами роботи та новими ризиками. У період війни на кожному підприємстві були прийняті стратегічні рішення, які суттєво вплинули на їх подальший розвиток [27].

ПАТ “Запоріжсталь” займає видатне місце у металургійній галузі України і є частиною найбільшої гірничо-металургійної компанії - групи Метінвест. Компанія має чіткий намір підвищувати ефективність виробництва, модернізувати обладнання та створювати безпечні умови праці для своїх працівників.

Виробничий комплекс “Запоріжсталь” спеціалізується на виробництві сталевих гарячекатаного рулону й листа, холоднокатаного листа і рулону з вуглецевих і низьколегованих сталей, гнучого профілю, а також сталеві стрічки й чорної жерсті.

Детальний розгляд асортиментних груп продукції підприємства представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Основний асортимент продукції ПАТ “Запоріжсталь”

Вид продукції	Напрямок використання
Гарячекатаний рулон	використання у виробництві труб, автомобільній, машинобудівній промисловості
Холоднокатаний рулон	використовують у виробництві побутової техніки, автомобілів, у будівництві
Гарячеоцинкована сталь	застосування для захисту від корозії, у будівництві, машинобудуванні
Сталева стрічка	популярна в автомобільній та будівельній промисловості
Прокат з покриттям	використовують у виробництві меблів, побутової техніки, будівництва

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Споживачі продукції ПАТ “Запоріжсталь” охоплюють різні сектори промисловості:

1. Будівельні компанії – вибір металопрокату і гарячеоцинковану сталь у будівництві житлових та інфраструктурних об’єктів.
2. Автомобільна промисловість – основний споживач холоднокатаної сталі для виробництва деталей автомобілів.
3. Машинобудівна промисловість – споживає гарячекатаний прокат, сталеву стрічку та іншу продукцію.
4. Трубна промисловість – використовує продукцію для виготовлення труб, що використовують у нафто- та газових галузях.
5. Побутова техніка та меблева промисловість – застосовує прокат з покриттям для виготовлення корпусів і деталей побутової техніки та меблів.

Популярність продукції підприємства свідчить про її високу якість і відповідність попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вона містить своїх споживачів у понад 50 країнах світу, таких як Туреччина, Італія, Польща, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші. Стратегічним пріоритетом у збутовій політиці підприємства залишається український ринок.

ПАТ “Запоріжсталь” діє в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Основними конкурентами є (таблиця 2.2):

*Таблиця 2.2*

### **Основні конкуренти ПАТ “Запоріжсталь”**

Назва	Характеристика
Метінвест Холдинг (Україна)	один з найбільших гравців українського ринку один металопродукції, який також експортує свою продукцію
ArcelorMittal Кривий Ріг (Україна)	один із найбільших металургійних комбінатів в Україні, який виробляє широкий асортимент продукції, подібний до продукції ПАТ “Запоріжсталь”
Південний гірничо-збагачувальний комбінат (Україна)	спеціалізується на випуску залізорудної сировини, але також має сайт ринку металопродукції
ТМК (Трубна Металургійна Компанія, Росія)	основний конкурент на міжнародних ринках, який також спеціалізується на виробництві трубної продукції
China Baowu Steel Group (Китай)	найбільша сталеварна компанія в світі, яка активно конкурує на міжнародних ринках, включаючи європейські країни, де також присутня продукція ПАТ “Запоріжсталь”

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Частка ПАТ “Запоріжсталь” на ринку України та на міжнародних ринках виглядає наступним чином [36]:

Внутрішній ринок: ПАТ “Запоріжсталь” є одним із лідерів української металопродукції, займаючи близько 15–20% ринку, з огляду на те, що в останні роки зростає конкуренція в Європі з країни.



Міжнародний ринок: ПАТ “Запоріжсталь” експортує свою продукцію у понад 50 країн світу, займаючи близько 1–2% світового ринку. Основні експортні напрямки включають країни Європи, Азії та Близького Сходу.

Зважаючи на складність ринку через глобальні економічні та політичні чинники, ПАТ “Запоріжсталь” намагається зміцнити свою позицію, збільшивши обсяг виробництва продукції з високою доданою вартістю та адаптувавши виробничу потужність до сучасних вимог ринку.

ПАТ “Запоріжсталь” має наступний підхід до досягнення своїх цілей і вирішує таке стратегічне завдання:

1. Виробництво високоякісної металопродукції, що відповідає потребам клієнтів.
2. Модернізація та реконструкція основних виробничих активів.
3. Впровадження передових технологій та інновацій.
4. Досягнення лідерської позиції в галузі виробництва, управління та організації бізнес-процесів.
5. Забезпечення промислової безпеки та здорових умов праці.
6. Змінення техногенного впливу на навколишнє середовище.

ПАТ “Запоріжсталь” активно проводить масштабну модернізацію та реконструкцію своїх виробничих потужностей.

Поточною діяльністю ПАТ “Запоріжсталь” керує генеральний директор у співпраці з 10 дирекціями, що відповідають за різні напрямки роботи. Також, в команді є радник генерального директора з підвищення ефективності виробництва, начальник юридичного управління, служба аналізу та управління ризиками безпеки, а також два самостійних управління: капітальне будівництво та інвестиції, та управління справами адміністрації.

1. Одна з дирекцій, яка називається “Дирекція з технології та якості”, включає наступні підрозділи: технічне управління, управління контролю якості,

центр з випробувань та атестації продукції компанії, цех технологічних ваговимірювальних систем та радіоізотопна лабораторія.

Головними завданнями цієї дирекції є:

1) Розробка та впровадження технічної політики, стратегій розвитку та програм для поліпшення технологічних процесів і режимів виробництва продукції, а також покращення якості продукції. Це дозволяє досягти максимально ефективного використання ресурсів підприємства відповідно до затвердженої стратегії.

2) Забезпечення технічного та аналітичного контролю за поточним виробництвом продукції, а також проведення випробувань готової продукції, включаючи механічні, макро- та мікроконтроль металу.

3) Координація робіт щодо забезпечення функціонування та удосконалення систем менеджменту відповідно до міжнародних стандартів.

4) Забезпечення метрологічної підтримки, тобто контроль за вимірюваннями та калібруванням приладів, що використовуються на підприємстві.

5) Забезпечення радіаційної безпеки, включаючи контроль за радіаційними ризиками та заходи безпеки, пов'язані з використанням радіоактивних матеріалів або джерел радіації.

2. Організаційна одиниця з операційних поліпшень. Ця організаційна одиниця включає наступні підрозділи: управління з операційних поліпшень; управління розвитку цільової виробничої моделі; управління аналітики; відділ коксохімічного виробництва; проєктний відділ.

Головними завданнями цієї організаційної одиниці є розробка та реалізація проєктів безперервного операційного удосконалення.

3. Дирекція з інжинірингу включає наступні підрозділи:

Служби: головний енергетик, головний механік коксохімічного виробництва (КХВ), головний енергетик КХВ, вибухові роботи.

Управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності встановлення.

Відділи: технічна діагностика та неруйнівний контроль, автоматизовані системи керування технологічними процесами.

Центральна електротехнічна лабораторія.

Цехи: енергетичні, контрольно-вимірювальні прилади та автоматика.

Основними завданнями цього напрямку є:

- забезпечення виконання правил технічної експлуатації, технічної діагностики та неруйнівного контролю устаткування;
- здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та встановлення;
- забезпечення енергетичного забезпечення.

#### 4. Управління капітального будівництва та інвестицій.

У склад управління входять наступні підрозділи: інвестиційний відділ, відділ комплектації проектної документації, кошторисно-договірний відділ, відділ підготовки виробництва, відділ технічного нагляду та відділ бюджетування та планово-економічного аналізу.

Головним завданням цього підрозділу є керування процесом розробки, впровадження та моніторингу інвестиційних проектів на підприємстві. Вони також займаються розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства з метою досягнення максимально ефективного використання його ресурсів. Крім того, цей підрозділ займається розробкою та впровадженням політики з реконструкції та технічного оновлення підприємства.

5. Дирекція з виробництва складається з наступних підрозділів: виробничий відділ, відділ планування виробництва, організації та контролю виконання замовлень, а також металургійні і прокатні цехи.

Основною метою цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що сприяють виконанню замовлень дирекції зі збуту, а також проведенню планування та аналізу виробництва.

6. Фінансова дирекція.

7. Дирекція із закупівель.

8. Дирекція зі збуту.

9. Дирекція з персоналу. До відповідності дирекції входять наступні підрозділи та відділи: управління організації та оплати праці; управління підбором, комплектування та розвиток персоналу; управління соціальної сфери; відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; відділ взаємодії з персоналом, включаючи провідного фахівця з взаємодії з молоддю.

Відокремлені структурні підрозділи, такі як цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат “Металург”, санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ “Запоріжсталь”, виробничо-тваринницький комплекс ПАТ “Запоріжсталь”, цех продовольства, харчування та торгівлі “Запоріжсталь-Продторг” ПАТ “Запоріжсталь”.

10. Служба аналізу та управління ризиками безпеки.

11. Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології.

12. Дирекція з транспорту та логістики.

13. Управління справами адміністрації.

Структура виробництва представлена у додатку Б.

Агломераційний цех спеціалізується на виробництві агломерату, який використовується в доменному цеху. Цех забезпечений 6 агломашинами і був запущений в експлуатацію в серпні 1951 року з використанням чотирьох машин ДО-2-50. Сьогодні аглофабрика є найкращою серед подібних підприємств в Україні.

Мартенівський цех спеціалізується на виробництві сталі і має в своєму розпорядженні 9 мартенівських печей. Перший ківш сталі був виплавлений 21 вересня 1935 року. З 24 березня 1941 року введено в експлуатацію ще 8 печей об'ємом 185 тон. Під час капітального ремонту печі були реконструйовані, збільшивши їх місткість з 240 тон до 500 тон [36].

Доменний цех спеціалізується на виробництві чавуну і має 4 доменні печі. Перша плавка на доменній печі № 1 відбулася 16 листопада 1933 року.

Цех підготовки складів спеціалізується на виготовленні виливниць. Він став самостійним підрозділом в 1983 році, раніше входив у склад мартенівського цеху. Цех підготовки складів має ділянки для сифонного розливу, розливу спокійних марок сталі, роздягання злитків, механічного чищення, змащення виливниць, а також складські приміщення.

Цех гарячої прокатки тонкого листа спеціалізується на виготовленні листового матеріалу в гарячому стані. Перший виріб, прокатаний на тонколистовому стані, був виготовлений 14 квітня 1938 року.

Цех холодної прокатки № 3 спеціалізується на виробництві товстих великогабаритних листів зі спеціальної сталі та інструментальної сталі методом холодного прокату. Перша продукція з цього цеху була випущена 27 квітня 1963 року.

У липні 1937 року було запущено копровий цех, спеціалізований у переробці металобрухту. В обтискному цеху, який розпочав свою роботу 1 квітня 1937 року, проводиться нагрівання металу в нагрівальних колодязях та його прокатка. Цех шлакопереробки, який був введений в дію в 1989 році, спеціалізується на видобутку сталевого і чавунного скрапу з промислових відходів, виготовленні мартенівського і доменного щебню та гранульованого шлаку.

Отже, організаційна структура ПАТ “Запоріжсталь” лінійно-функціональна, включає велику кількість виробничих та організаційно-управлінських підрозділів.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану підприємства

Основними фінансово-економічними показниками доцільними для оцінки дивідендної політики є склад та структура майна, а також рівень рентабельності підприємства.

Проведемо оцінку майнового стану підприємства (додаток А) у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка джерел майна ПАТ “Запоріжсталь” за 2020-2022 роки

Джерела майна	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
Нематеріальні активи, тис. грн.	42508	28761	3671	-38837
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	1262847	1475494	1196159	-66688
Основні засоби, тис. грн.	24129630	22649742	21042229	-3087401
Інші необоротні активи, тис. грн.	1870	2178	755	-1115
Усього необоротних активів, тис. грн.	26481978	25201278	22600343	-3881635
Запаси, тис. грн.	4814500	7688087	4193781	-620719
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	8603858	19508885	19642455	11038597
Дебіторська заборгованість з бюджетом, тис. грн.	1164853	1728573	1397199	232346
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	18757533	17689629	17258933	-1498600
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	157594	129290	121209	-36385
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	526780	576521	531324	4544
Інші оборотні активи, тис. грн.	767542	1058233	1867102	1099560
Усього оборотних активів, тис. грн.	35818166	51425691	46796743	10978577
Усього активів, тис. грн.	62300144	76626969	69397086	7096942

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]

Як видно із таблиці 2.3, майно підприємства за три роки збільшилося на 7096942 тис. грн. або на 11,39 %. Зростання майна підприємства відбулося за рахунок оборотних активів. Найбільший вплив на зростання майна мало суттєве зростання дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Суттєве зниження майна прослідковується у 2022 році відносно 2021 року, що є наслідком військової агресії Росії проти України (скорочені обсяги діяльності).

Загальна структура майна представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура майна ПАТ “Запоріжсталь” за 2020-2022 роки, %**

Джерела майна	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
Нематеріальні активи	0,07	0,04	0,01	-0,06
Незавершені капітальні інвестиції	2,03	1,93	1,72	-0,30
Основні засоби	38,73	29,56	30,32	-8,41
Інші необоротні активи	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього необоротних активів	42,51	32,89	32,57	-9,94
Запаси	7,73	10,03	6,04	-1,68
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13,81	25,46	28,30	14,49
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1,87	2,26	2,01	0,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	30,11	23,09	24,87	-5,24
Гроші та їх еквіваленти	0,25	0,17	0,17	-0,08
Витрати майбутніх періодів	0,85	0,75	0,77	-0,08
Інші оборотні активи	1,23	1,38	2,69	1,46
Усього оборотних активів	57,49	67,11	67,43	9,94
Усього активів	100,00	100,00	100,00	0,00

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*

Як видно із таблиці 2.4, основну частину в структурі майна на кінець 2022 року займають оборотні активи, при цьому їх частка дещо зросла. Переведення майна у більш ліквідні активи є позитивним явищем, але це відбулося за рахунок росту дебіторської заборгованості, питома вага якої у майні зросла з 13,81 % у 2020 році до 28,30 % у 2022 році.

Аналіз формування джерел фінансування підприємства дозволив встановити, що структура джерел фінансування діяльності включає як власні кошти, так і довгострокові та поточні зобов'язання та забезпечення.

Загальна динаміка джерел фінансування представлена у табл. 2.5.

Як видно з таблиці 2.4, власні джерела фінансування збільшилися на 12664224 тис. грн. або на 46,6%. Власний капітал збільшився за рахунок нерозподіленого прибутку на 14872613 тис. грн. або на 113,8%. При цьому розмір залученого капіталу суттєво скоротився.

Загальна структура джерела фінансування представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка джерел фінансування майна ПАТ “Запоріжсталь” за 2020-2022 роки**

Джерела фінансування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
Власний капітал, тис. грн.	27181476	44215015	39845700	12664224
- пайовий капітал	660920	660920	660920	0
- додатковий капітал	0	0	0	0
- нерозподілений прибуток	13073182	31271239	27945795	14872613
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	3329124	3762533	1875095	-1454029
- довгострокові кредити банків	363470	0	0	-363470
- інші довгострокові зобов'язання	28328	16101	0	-28328
Поточні зобов'язання, тис. грн.	31789809	28649686	27676548	-4113261
- кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	27106196	24525234	24627846	-2478350
- кредиторська заборгованість з бюджетом	90038	422935	123799	33761
- кредиторська заборгованість зі страхуванням	19136	18232	10002	-9134
- розрахунки з оплати праці	89340	91958	58755	-30585
- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	9264	6317	5955	-3309
- інші поточні зобов'язання	705506	681559	637612	-67894
Усього капітал, тис. грн.	62300409	76627234	69397343	7096934

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*



Наведені дані свідчать, що загальний обсяг фінансових ресурсів знизився у 2022 році відносно 2021 року, що свідчить про скорочення обсягів функціонування. Водночас структура джерел фінансування зазнає постійних змін. Так, основним видом фінансового забезпечення є власний капітал, та його частка стабільно збільшується.

Структура поточних зобов'язань є нестабільною, і в 2022 році в структурі суттєво скоротилася поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 43,5 п.п. у 2020 році до 35,5 п.п. у 2022 році.

Таблиця 2.6

**Структура джерел фінансування ПАТ “Запоріжсталь” за 2020-2022 рр., %**

Джерела фінансування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
Власний капітал:	43,6	57,7	57,4	13,8
- пайовий капітал	1,1	0,9	1,0	-0,1
- додатковий капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
- нерозподілений прибуток	21,0	40,8	40,3	19,3
Довгострокові зобов'язання:	5,3	4,9	2,7	-2,6
- довгострокові кредити банків	0,6	0,0	0,0	-0,6
- інші довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання:	51,0	37,4	39,9	-11,1
- кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	43,5	32,0	35,5	-8,0
- кредиторська заборгованість з бюджетом	0,1	0,6	0,2	0,0
- кредиторська заборгованість зі страхуванням	0,0	0,0	0,0	0,0
- розрахунки з оплати праці	0,1	0,1	0,1	-0,1
- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,0	0,0	0,0	0,0
- інші поточні зобов'язання	1,1	0,9	0,9	-0,2
Усього капітал	100,00	100,00	100,00	0,00

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*

Виділені тенденції свідчать про зміну загальної структури джерел фінансового забезпечення у бік збільшення рівня їхньої фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Задовільний рівень ефективності вимагає, з одного боку, перевищення кінцевих результатів над витратами їх досягнення, з другого – зіставлення отриманих результатів із результатами аналогічних об'єктів. При цьому абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, є дуже важливим показником діяльності, проте не може характеризувати рівень ефективності господарювання. Абсолютний обсяг прибутку характеризує лише одноразовий економічний ефект, тоді як міру цієї ефективності характеризує показник рентабельності.

Для показників рентабельності немає нормативних (граничних) значень. У зв'язку з цим головними критеріями для оцінки є аналіз тенденцій показників (зростання або падіння), аналіз їх статистичних характеристик та порівняння зі значеннями конкурентів.

*Таблиця 2.7*

**Показники рентабельності ПАТ “Запоріжсталь” за 2021-2022 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
1. Рентабельність обороту, %	25,0	46,4	21,4
2. Рентабельність витрат, %	33,6	43,7	10,1
3. Рентабельність активів, %	21,9	-7,8	-29,7
4. Рентабельність власного капіталу, %	38,0	-13,5	-51,5

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*

Аналізуючи показники рентабельності протягом 2022 року (таблиця 2.7), ми визначили, що ПАТ “Запоріжсталь” є нерентабельним, отже, неефективно веде господарську діяльність. Показники рентабельності активів та власного капіталу мають від’ємні значення, що є характерним для даної галузі у 2022 році. Але позитивним є зростання рентабельності обороту та витрат.

З позиції довгострокової перспективи одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – фінансова стійкість.

Оцінювання фінансової стійкості – розрахунок абсолютних і відносних показників, що ґрунтуються на порівнянні активів та їх джерел фінансування.

З таблиці 2.6 видно, що наявність власних коштів підприємства в обороті в 2021 році склала 19013737 тис. грн., в 2022 році – 17245357 тис. грн., відбулося значне зростання цього показника в 2022 році до 2020 року на 16545859 тис. грн., що є позитивним моментом, але скорочення у 2022 році відносно 2021 року.

Виконані розрахунки свідчать про високий рівень фінансової сталості підприємства за показниками фінансової стійкості підприємства. Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2022 року питома вага власного капіталу у валюті балансу становить аж 60,1%.

Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії, скоротився з 2,29 у 2020 році до 1,74 у 2022 році, тобто на кінець 2022 року на 1 грн. власного капіталу припадає 1,74 грн. загальної вартості пасивів.

*Таблиця 2.8*

**Показники фінансової стійкості ПАТ “Запоріжсталь” за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
1. Наявність власних коштів підприємства в обороті	699498	19013737	17245357	16545859
2. Коефіцієнт фінансової стійкості (>0,5)	0,490	0,626	0,601	0,111
3. Коефіцієнт автономії (>0,5)	0,436	0,577	0,574	0,138
4. Коефіцієнт фінансової залежності (<2)	2,292	1,733	1,742	-0,550
5. Коефіцієнт фінансового ризику (<0,5)	1,292	0,733	0,742	-0,550
6 Коефіцієнт маневреності власного капіталу (>0,5)	0,148	0,515	0,480	0,332
7. Коефіцієнт покриття запасів (>0,8)	6,748	6,200	10,712	3,963
8. Коефіцієнт заборгованості (<1)	0,564	0,423	0,426	-0,138
9. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (>0,5)	0,774	1,364	1,348	0,574

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу показує, що у 2022 році власні оборотні кошти становлять 48,0% у структурі власного капіталу. Фактичне значення даного коефіцієнта практично відповідає нормативу ( $>0,5$ ).

Відповідно за коефіцієнтом заборгованості у 2020 році на 1 грн. власного капіталу припало 56,4 коп. поточних зобов'язань, а у 2022 році – 42,6 коп. На протязі даного періоду частка позикових коштів, що припадає на 1 грн. власних, знизилася і відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт покриття запасів в 2021 та 2022 році відповідає нормативному значенню. Отже, у 2022 році на 1 грн. запасів припадає 10,71 грн. власних оборотних коштів. На підприємстві достатньо власних оборотних коштів для формування запасів підприємства.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу підтверджує твердження, що підприємство фінансується за рахунок власних та позикових фінансових ресурсів. Так, зокрема даний коефіцієнт має значення 1,35 у 2022 році, що вказує на перевищення власного капіталу над позиковим у 1,35 разів.

У цілому можна зробити висновок, що у підприємства залишається високий ступінь захищеності інтересів кредиторів і інтересів, що мають довгострокові вкладення у підприємство. Майже всі коефіцієнти відповідають нормативному значенню, але їх динаміка має частково негативну тенденцію зміни.

Отже, фінансово-економічне становище ПАТ “Запоріжсталь” суттєво погіршилося у 2022 році зі зрозумілих причин – російсько-української війни.

### 2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

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

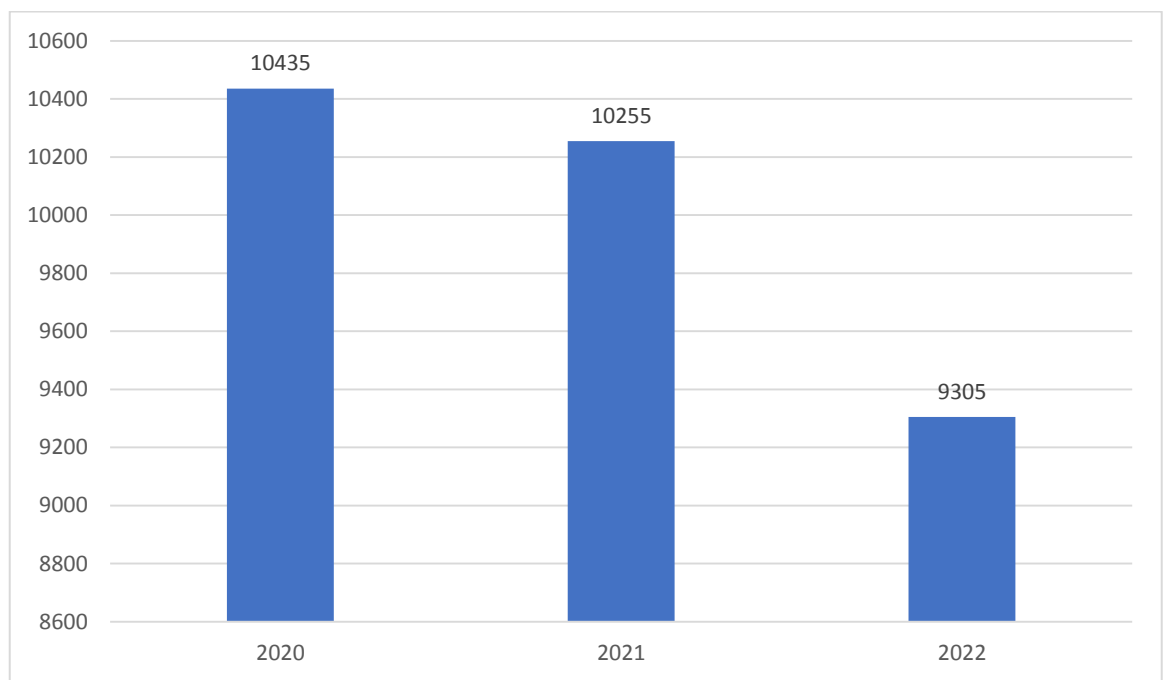


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової кількості працівників ПАТ “Запоріжсталь”

*Джерело: систематизовано автором на основі [36]*

З рис. 2.1. бачимо суттєве скорочення чисельності працівників у 2022 році, майже на 1 тис. осіб.

У ПАТ “Запоріжсталь” існує система навчання персоналу, яка передбачає постійне навчання згідно з планами заходів, що відповідають цілям підприємства в галузі якості. Особлива увага приділяється підвищенню

кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців в сучасних умовах бізнесу, а також вивченню нових методів управління виробництвом.

В рамках розвитку персоналу особливий акцент робиться на підготовку керівників та формування кадрового резерву. Для цього в ПАТ “Запоріжсталь” створений Корпоративний університет, в якому в 2020 році навчалися 2049 працівників виробничих підрозділів.

В рамках реалізації програми “Бережливе підприємство” в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення “Кампус” було проведено навчання працівників компанії за курсом: “Операційні поліпшення” (1229 осіб).

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

В рамках реалізації проекту ІСП “Мій вибір” надані інформаційно-консультаційні послуги за напрямками: тренінг “Емоційна компетентність” (134 особи); тренінг “Економічна гра “Квиток на пароплав” (56 осіб); тренінг “Корпоративний тайм-менеджмент” (16 осіб); вебінар “Ефективні комунікації” (26 осіб); підвищення кваліфікації за курсом: “Вивчення програми MS Office, Excel” (115 осіб).

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

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

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

індивідуальних портативних газоаналізаторів” (50 осіб).

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

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

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

У рамках системи підготовки викладачів в 2020 р. на тренінгах по модернізованому педагогічному мінімуму пройшли навчання 38 викладачів і інструкторів компанії, в т. ч.: індивідуальне практичне навчання (ШН) - 17 осіб; законодавчо-нормативна база (ЗНД) - 21 особа.

На допомогу майстрам та виконуючим обов’язки майстра розроблено та впроваджено проєкт “Wiki МАСТЕР” у всіх структурних підрозділах компанії. За період впровадження проєкту розроблено 34 довідника (в 2020 р. розроблено понад 10 довідників). Довідники відвідали 970 працівників: КПФС - 533 особи, робочі - 437 осіб.

З метою підвищення якості практичної підготовки електротехнічного та електротехнологічного персоналу, закуплений сучасний навчальний тренажер за професією “Електромонтер з ремонту та обслуговування

електроустаткування”. Навчання пройшли: 17 студентів ЗМК ЗНУ (90% від числа що проходять практику з працевлаштуванням на підприємстві); 14 новоприйнятих працівників підприємства (78% від числа працевлаштувалися за фахом), 5 новоприйнятих працівників ЗКХЗ (55,5% від числа працевлаштувалися за фахом).

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

В ПАТ “Запоріжсталь” навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників проводяться згідно зі стандартними навчальними планами, а також модульними та робочими програмами, розробленими фахівцями структурних підрозділів для понад 200 професій. Усі програми розроблені відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України.

Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах і на спеціально створених полігонах, що відтворюють умови виробництва. Протягом 2020 року 4493 працівника ПАТ “Запоріжсталь” пройшли навчання, включаючи підготовку та підвищення кваліфікації.

Оплата праці працівників ПАТ “Запоріжсталь” здійснюється на основі грейдингової системи, в рамках якої кожній посаді на підприємстві призначається конкретний грейд, що встановлюється оціночним комітетом [36]. Дана система оплати праці була введена підприємство на початку 2014 року.

Під час аналізу та оцінки, акцент здійснюється на саму посаду та її функції, а не на конкретну особу, що її займає. Оцінюється рівень відповідності кожного фактора, необхідного для посади. У грейдинговій системі ПАТ “Запоріжсталь” максимальна оцінка посади становить 1 000 (одна тисяча) балів.



Для оцінки посад використовується набір з 10 оціночних компенсаційних факторів, кожен з яких має власну шкалу оцінки та вагу: складність роботи – 12%, вміння працювати в команді – 12%, вплив рішень – 11%, прийняття рішень – 10%, лідерство – 10%, професійний досвід – 9%, вид планування – 9%, організаційний рівень – 9%, розвиток людського капіталу – 9%, наслідок помилок – 9%.

Посади в ПАТ “Запоріжсталь” розподіляються на групи (грейди) відповідно до ієрархічного списку, який враховує суму балів. Грейди мають різну ширину, що визначає інтервал між межами грейду в балах. Ширина грейдів встановлюється положенням.

Грейдингова структура ПАТ “Запоріжсталь” складається з усіх грейдів, і зміна їх кількості або ширини в рамках поточної системи неможлива. Однак, при зміні організаційної структури, що вимагає зміни кількості грейдів або їхньої ширини, проводиться перегляд та прийняття нової грейдингової системи оплати праці.

При переоцінці окремих посад, що призводить до зміни їхнього грейду в межах наявної грейдингової системи, правління пропонує Наглядовій раді внести відповідні зміни до умов і розмірів оплати праці. В ПАТ “Запоріжсталь” існує така ієрархія грейдів: грейд 1 – від 946 до 1000 балів; грейд 2 – від 888 до 945 балів; грейд 3 – від 799 до 887 балів; грейд 4 – від 700 до 798 балів; грейд 5 – від 600 до 699 балів; грейд 6 – від 526 до 599 балів; грейд 7 – від 458 до 525 балів; грейд 8 – від 269 до 457 балів; грейд 9 – від 206 до 268 балів.

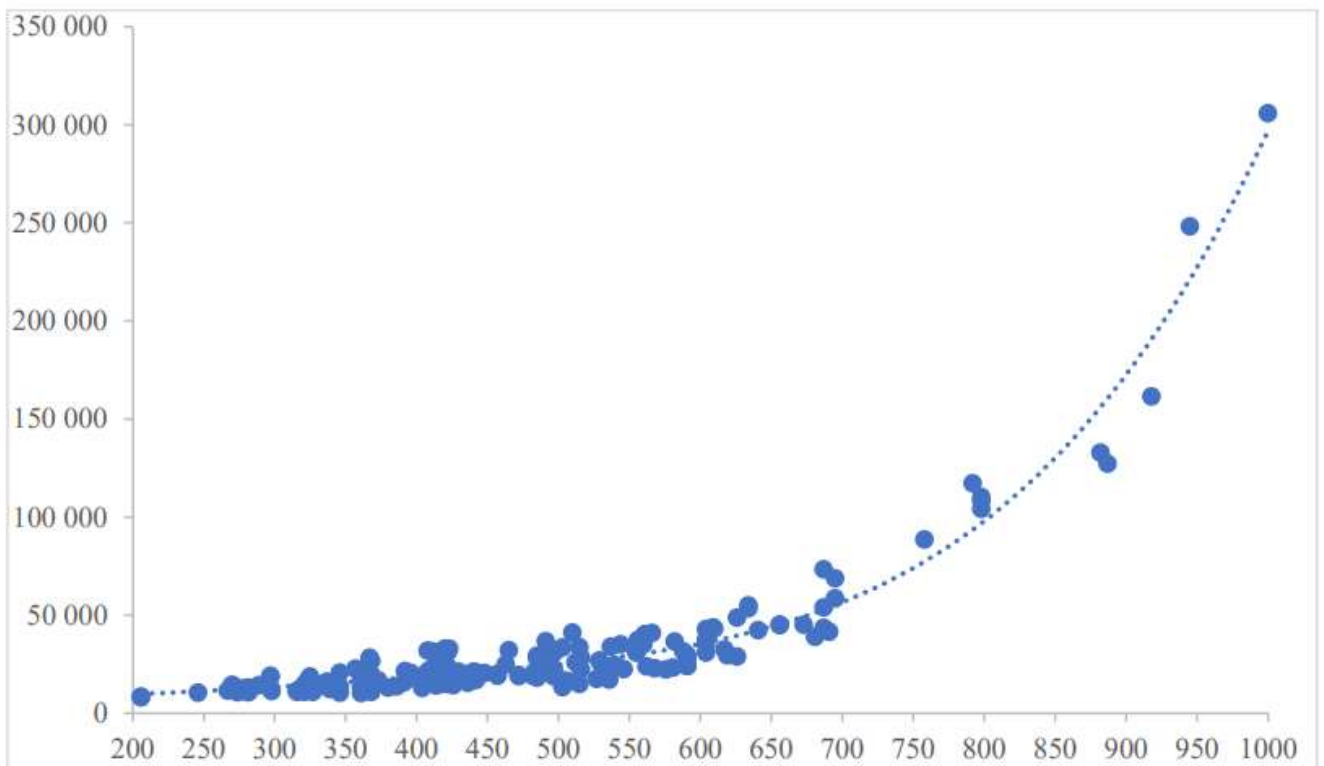


Рис. 2.2. Рівень оплати працівників ПАТ “Запоріжсталь” в залежності від набраних балів (грейдів)

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Адміністрування грейдінгової системи оплати праці включає організацію та здійснення різних процедур і дій для виконання таких завдань: створення нової посади; переоцінка існуючої посади; аналіз конкурентоспроможності рівня оплати; представлення пропозицій правлінню щодо встановлення або зміни посадових окладів для посад у ПАТ “Запоріжсталь” та окладів працівників; коригування рівнів грейдів шляхом розробки пропозицій для Наглядової ради ПАТ “Запоріжсталь” щодо встановлення нових меж для грейдів та регіональних коефіцієнтів; встановлення зв’язку між грейдінговою системою оплати праці та іншими елементами системи управління персоналом ПАТ “Запоріжсталь”.

Преміювання працівників здійснюється на основі досягнень виробничої премії та премії за досягнення ключових показників ефективності (КПЕ).

В рамках ПАТ “Запоріжсталь” діє система щорічної оцінки працівників, яка використовується для визначення рівня ефективності кожного співробітника шляхом оцінки його робочих результатів протягом року.

Окрім цього, для специфічних груп працівників, таких як ті, хто був відсутній через відпустку по догляду за дитиною, мобілізацію та інші обставини, або новоприйнятих працівників, які працювали лише 3 місяці, проводиться початкова, позачергова оцінка. Результати цієї оцінки визначають надбавки за оцінку для робітників та можливе підвищення посадового окладу для керівників, професіоналів, фахівців і службовців в межах рівня окладів за відповідною посадою у даному підрозділі компанії.

У 2022 році, з урахуванням індивідуальної ефективності, було проведено перегляд надбавок за оцінку робітників, включаючи щорічну, стартову та позачергову оцінки. У 2022 році фонд оплати праці ПАТ “Запоріжсталь” становив 2 760 257 тис. грн.

Крім основної системи оплати праці, на ПАТ “Запоріжсталь” використовуються й інші стимулюючі інструменти, зокрема:

1. Працівникам виплачуються виплати з тимчасової непрацездатності, а також вагітним і при народженні дитини.
2. Сім'ям працівників надається матеріальна допомога на поховання.
3. Працівникам виплачується грошова винагорода з нагоди ювілейних дат: 50, 55, 60 років.
4. Передбачається одноразова премія з нагоди присвоєння звання “Ветеран ПАТ “Запоріжсталь”.
5. Працівникам, які працюють в умовах, що відносяться до “Списку виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці”, надається додаткова оплачувана відпустка.

6. Здійснюються заходи з поліпшення умов праці.
7. Своєчасне забезпечення робітників спеціальним одягом, взуттям, а також здійснення послуг прання, сушіння, ремонту і заміни спецодягу та спеціального взуття.
8. Надання 0,5 літра молока працівникам під час їх фактичної зайнятості на роботах, пов'язаних з шкідливими умовами праці.
9. Обладнання санітарно-побутових приміщень, кімнат гігієни, медичної допомоги та приміщень для приймання їжі.
10. Забезпечення проведення регулярних медичних обстежень працівників.
11. Роботодавець виділяє підтримку фінансових ресурсів для придбання медикаментів та аптечок для санітарних постів, підрозділів заводу та першої медичної допомоги.
12. Кожному працівнику, якому необхідний робочий одяг у зв'язку з умовами праці, надаються шафи для зберігання одягу, взуття та головних уборів.
13. Діють їдальні та буфети на заводі, де пропонуються продукти за доступними цінами для працівників.
14. Завод активно пропагує здоровий спосіб життя серед працівників. Проводяться фізкультурно-оздоровчі заходи, включаючи літні й зимові спартакіади, туристичні зльоти, турніри та інші змагання, спрямовані на зміцнення здоров'я.

## **Висновки до розділу 2**

Після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року металургійна галузь України зазнала значних втрат, і хоча ПАТ “Запоріжсталь” залишилося працювати, підприємство зіткнулося з великими викликами та підвищеними ризиками. У нових умовах було прийнято низку стратегічних рішень, які мали

важливий вплив на подальший розвиток компанії. Попри складнощі, підприємство зберігає високу ступінь фінансової стійкості, забезпечуючи захист інтересів кредиторів та довгострокових інвесторів. Водночас, деякі фінансові показники демонструють частково негативну динаміку, що негативно впливає на зниження фінансово-економічного стану компанії у 2022 році внаслідок воєнних дій.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на підтримку високої кваліфікації працівників та формування професійно-кадрового резерву. Система навчання персоналу включає постійне підвищення кваліфікації відповідно до потреб підприємства, що особливо актуально в умовах сучасних викликів бізнесу. Значна увага приділяється підготовці керівників та розвитку управлінських навичок.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» продовжує працювати над адаптацією до нових реалій і зберігає фокус на розвитку професійних компетенцій працівників, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним та стійким підприємством.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Визначення кадрової політики підприємства в умовах кризи

Кризова ситуація не лише призводить до фінансових проблем та втрати ринкових позицій для підприємства, але й породжує загрозу втрати кваліфікованих працівників, без яких подолати кризу стає неможливим завданням. В умовах кризи одним з ключових завдань менеджменту є збереження ключового персоналу підприємства. Цю мету можна досягти шляхом своєчасного інформування персоналу та впровадження ефективної системи мотивації.

Типові зміни у кадровій політиці під час кризових умов включають наступне:

- звільнення низько ефективного або проблемного персоналу;
- переведення працівників на скорочений графік роботи з відповідним зменшенням зарплати;
- відправлення частини або всього персоналу у відпустку;
- збереження найбільш важливого та кваліфікованого персоналу;
- набір висококваліфікованого персоналу, звільненого з конкуруючих компаній;
- збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Після дуже кризового 2022 року, у 2023 році були відзначені наступні основні зміни в багатьох українських компаніях щодо управління персоналом [17]: зростання рівня заробітної плати було заявлено 76% респондентів; збільшення функції прийому нових працівників було відзначено 51% респондентів; про замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу повідомили 21% респондентів; змінення персоналу було відзначено

8% респондентів; заморожування бонусів та преміальних виплат було заявлено 4% респондентів; зменшення рівня заробітної плати було відзначено 1,5% респондентів.

Тобто компанії та підприємства продовжують приділяти увагу своїм працівникам, розуміючи, що вони є головною складовою бізнесу. Майже всі компанії виплачують повну зарплату (97%), багато з них також дають бонуси та премії (85%). Близько половини компаній надають психологічну підтримку своїм працівникам (53%), а також організують освітні курси для них (47%). Деякі менш популярні ініціативи включають в себе оплату податків для працівників, які працюють за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для персоналу та компенсації електроенергії, інтернету та частини витрат на оренду житла.

На запитання про планові зміни в 2024 році щодо персоналу компанії повідомили про наступне [17]: збільшення рівня заробітної плати запланувало 72% респондентів; збільшення кількості працівників відзначили 41% респондентів; збільшення бюджетів на навчання та розвиток заявили 32% респондентів; вихід на нові ринки та пошук нових партнерів був показаний 30% респондентів; перерозподіл функцій працівників у бік більшої мультифункціональності був зазначений у 10% респондентів.

Розглянемо особливості кадрової політики ПАТ “Запоріжсталь”, яке у березні 2022 року призупиняло свою діяльність, але наприкінці квітня 2022 року вже запустила знову випуск сталі, чавуну та металу. За 2022 рік підприємству вдалося вийти на 50% своєю потужності відносно 2021 року [36]. Частина режимів праці (дистанційне) для підприємства не є доступною, тому воно змушене частково скорочувати кількість персоналу. Крім того частина працівників віднесена до наступних категорій (рис. 3.1).

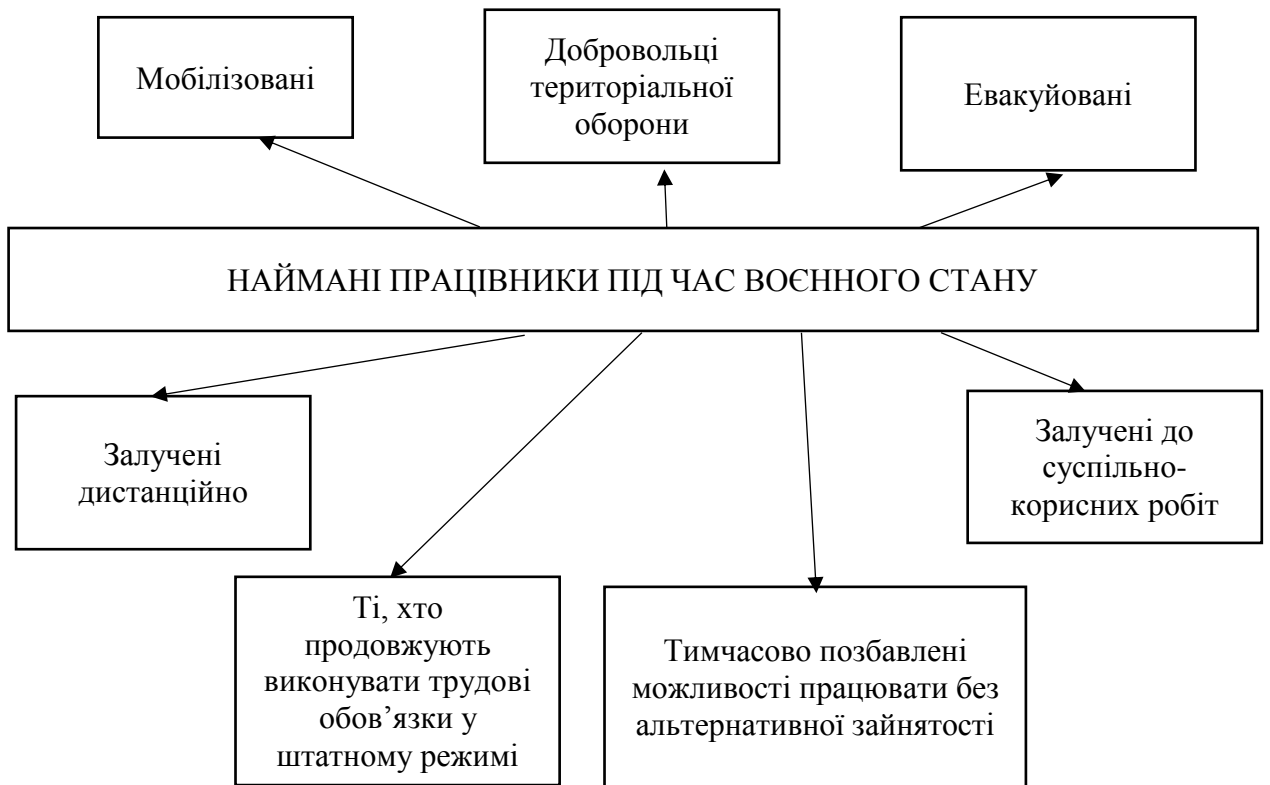


Рис. 3.1. Нові категорії працівників у зв'язку з військовим станом ПАТ “Запоріжсталь”

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Для стабілізації робочого персоналу ПАТ “Запоріжсталь” вживає наступні заходи: використовує інші методи безпечного працевлаштування, поділяючи пріоритет безпеці в поточних умовах; забезпечує повернення працівників у продуктивну діяльність; надає фінансова підтримка; фінансує навчання будь-якої мови; розширила програму психологічної підтримки для колег та їхніх сімей; здійснює навчання менеджерів навичкам “підтримуючи дії стилю керівництва”, включаючи, як регулярні одні-на-одні зустрічі, моніторинг продуктивності, увага до емоційного стану колеги, висловлення подяки, підтримку та підтримку співробітників; забезпечує навчання фінансової грамотності співробітників в умовах кризи; систематизує та підтримує



волонтерські проекти співробітників, визнаючи волонтерство як важливий елемент іміджу компанії.

В умовах воєнного стану на українських підприємствах відбулися суттєві зміни у сфері управління трудовими ресурсами, в тому числі і на ПАТ “Запоріжсталь”. Спостерігалось збільшене використання дистанційної форми праці, що вимагає покращення системи комунікації та контролю за дотриманням трудової дисципліни, виконання термінів та ефективного управління робочим часом. Підприємства самостійно оснащували офіси та виробничі приміщення з використанням альтернативних джерел енергії, комунікаційних засобів, систем опалення та створення нових умов для праці, що вимагало додаткових витрат. Зміни в графіках роботи виникали через артобстріли та відключення електроенергії. Змінилося ставлення роботодавців до кандидатів, приділяючи більшу увагу їх професійним якостям та діловим навичкам незалежно від їхнього статусу та віку.

Ураховуючи все це, основними напрямками кадрової політики станом ПАТ “Запоріжсталь” у 2024 році мають стати:

1. Створення приміщення для психологічного розвантаження. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

2. Проведення перерозподілу роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

3. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із

керівників підрозділу. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

4. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив, описаних на співбесіді.

5. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини підприємства (військові дії, перебої в поставках, завищені ціни, складності в доставці, оплаті, наявність певних обмежень або з причини дії зовнішніх факторів. Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно знизимо потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружню команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам.

Як удосконалення системи стимулюючих преміальних виплат можна запровадити бальну систему. Ранжування за балами дозволить впорядкувати механізм виплати премій і зробити його більш зрозумілим для співробітників. Наприклад, за участь у конкурсах та виставках, організацію корпоративних заходів, високі показники продуктивності праці та ін. можна нараховувати бали, кількість яких і визначатиме величину премії або бонус. А ось до вдосконалення програми нематеріальної мотивації співробітників ПАТ “Запоріжсталь” можна приділити більше ретельну увагу.

При впровадженні представлених рекомендації не забувати, що основні принципи ефективної кадрової політики в умовах кризи можна визначити наступним чином: зменшення рівня управління в організаційній структурі, а не просто чисельності робочих місць; не різке та значне звільнення персоналу, адже важливо оптимізувати кадрову структуру відповідно до кризової ситуації;

визначення та навчання працівників, які проявляють лідерські якості, особливо в кризових ситуаціях; забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень шляхом децентралізації управлінської структури, продовження набору персоналу та підтримка їх професійного зростання.

### **3.2. Розробка рекомендацій по реструктуризації кадрового потенціалу**

Процес реструктуризації є результативним методом вирішення розбіжностей між потребами ринку та застарілими стратегіями підприємства. Цей процес передбачає впровадження організаційно-економічних, правових та технічних заходів, спрямованих на перетворення підприємства, зміну форм власності і організаційно-правових структур, що спроможні привести до його фінансового відновлення, збільшення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва. Основною метою реструктуризації є створення життєздатних суб'єктів підприємницької діяльності, які здатні ефективно опановувати вимоги економічної трансформації та виготовляти конкурентоздатну продукцію, яка задовольняє потреби ринків товарів.

Процес реструктуризації представляє собою набір заходів, спрямованих на відновлення стабільної технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства. Вибір підходу до реструктуризації базується на виборі такого варіанту, який повністю відповідає потребам і стратегічним цілям розвитку підприємства, його високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Ключовим для успішної впровадження програми реструктуризації на практиці є здатність мобілізувати, організувати та зацікавити працівників (як ініціаторів проєкту), які будуть виконувати її. Важливо постійно пам'ятати, що реструктуризація підприємства є не лише організаційно-технічним процесом, а

й соціальним, що враховує інтереси різних груп: власників, керівництва та працівників. Одним з результатів на цьому етапі має бути розробка спеціального “дозволу на проведення реструктуризації” для всієї організації, що включає наступні етапи: формування організаційної структури проектної групи (відділу), розробка положення про відділ, що буде безпосередньо відповідальний за перебудову, та розробка плану заходів на перший етап реструктуризації.

Основні рекомендації щодо проведення реструктуризації представимо на рис. 3.2.

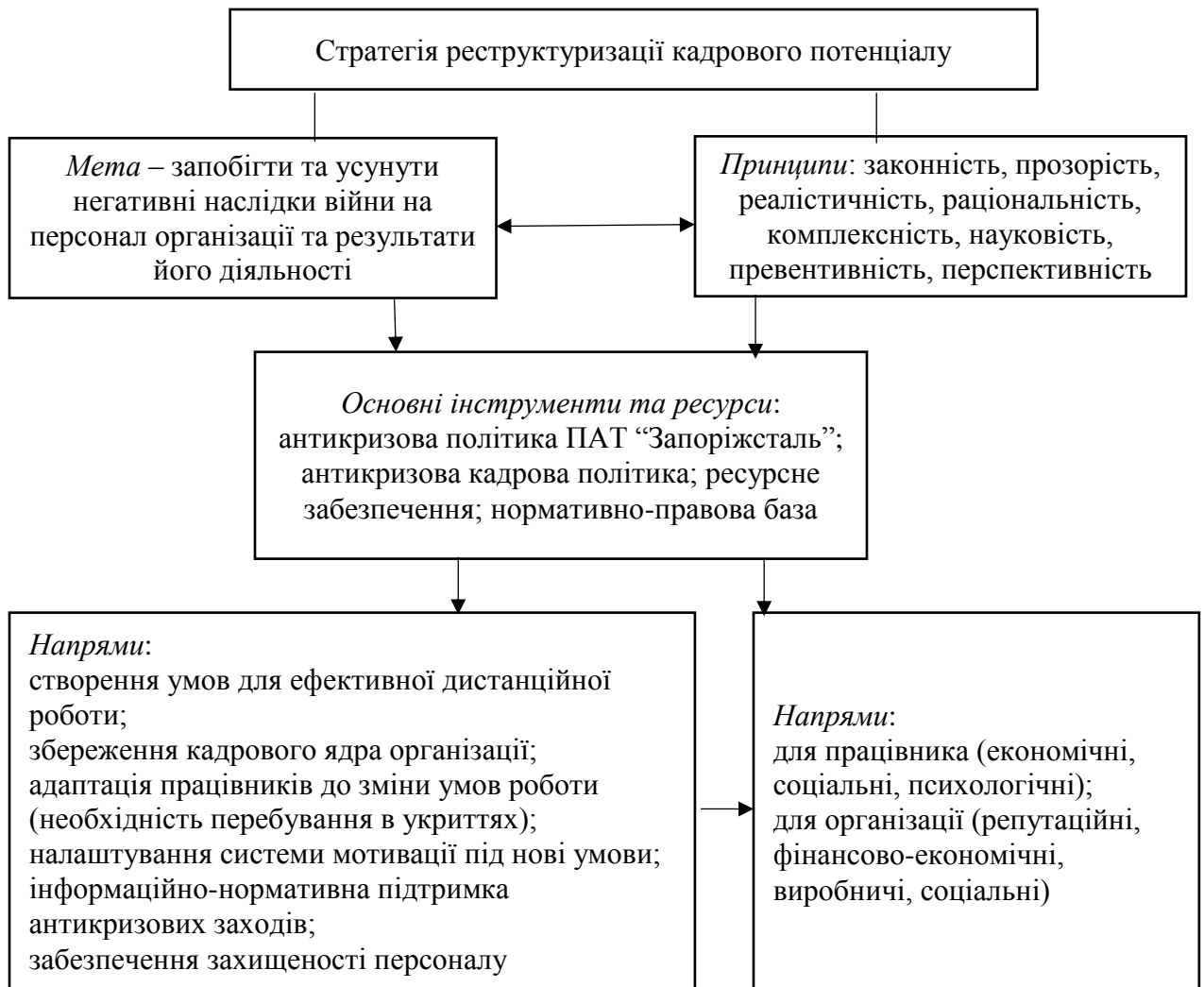


Рис. 3.2. Стратегія реструктуризації кадрового потенціалу ПАТ “Запоріжсталь”

*Джерело: розроблено автором*

Наразі всі зусилля ПАТ “Запоріжсталь” спрямовані на забезпечення максимальної підтримки для майбутньої перемоги. Комбінат активно працює над тим, щоб сьогодні встановити міцні фундаменти для надійного майбутнього: розробляє нову логістику та вивчає нові продукти, забезпечує зайнятість переселених спеціалістів, щоб зберегти команду. Також діє гуманітарний штаб підприємства, який надає всебічну військову допомогу, включаючи постачання продуктів і засобів гігієни, медикаментів для лікарень і медичних закладів, а також захисних укріплень для об’єктів інфраструктури.

З огляду на це в процесі реструктуризації кадрового потенціалу з’являється потреба у наступних фахівцях:

розширення штату спеціалістів з логістики, оскільки зросла суттєва потреба у побудові нових логістичних шляхів;

утворення цілого відділу штатних психологів, оскільки зросла кількість працівників, які потребують психологічної допомоги;

перепрофілювання частини працівників на інші роботи спеціальності у зв’язку з відкриттям нових виробничих потужностей та закриттям деяких не актуальних напрямків діяльності. Методи навчання, які при цьому можуть бути застосовані представимо на рис. 3.3.

При проведенні реструктуризації необхідно: використання методів визнання індивідуальних заслуг працівників; вдосконалення особистих комунікацій керівника підприємства та співробітників; виявлення та профілактика професійного вигоряння працівників.

Інструментами додаткової мотивації можуть стати: проведення конкурсу на номінацію “Кращий співробітник місяця (року)”, розміщення фотографії на інформаційній дошці в офісі компанії, кімнаті відпочинку виробничої бази та на сайті; організація зворотного зв’язку: моніторинг працівників із трудовим стажем 5 років і більше на наявність “професійного вигоряння”.

	<b>Наставництво</b>	<b>Навчання на робочому місці</b>	<b>Формалізоване навчання</b>	<b>Тренінг</b>	<b>Ротація кадрів</b>	<b>Розвиваюча діагностика</b>
<b>Короткий опис методу</b>	Оволодіння компетенціями в процесі комунікації з професіоналом	Оволодіння професійними компетенціями після інструктажу або демонстрації	Розвиток в процесі проведення лекцій, практикумів,	Формування компетентностей і розвиток професійних якостей	Оволодіння компетенціями по суміжних видах діяльності	Оцінка і самооцінка якостей, визначення цілей профрозвитку
<b>Результат</b>	Формування умінь, вдосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття	Професійні компетентності, розвиток професійної свідомості	Професійні знання, вміння, розвиток професійної свідомості та мотивації	Вміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації	Компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості	Інформація для професійного розвитку, розвиток мотивації
<b>Переваги</b>	Враховування індивідуальних особливостей, висока гнучкість	Мінімальні витрати, висока практична спрямованість	Прогнозовані витрати, алгоритмізованість процесу	Алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату	Вплив на мотивацію маловитратними заходами	Можливість врахування індивідуальних особливостей
<b>Недоліки</b>	Орієнтація на високі вимоги до професіоналізму і дидактичних здібностей наставника	Орієнтація на існуючі види діяльності, низькі варіативні можливості	Незначна ступінь урахування впливу розвиваючих умов, низька прогнозованість ефекту розвитку	Фрагментарність здійснюваних змін, високі вимоги до професіоналізму тренера	Обмеженість існуючим колом робіт, орієнтація на вже існуючі види діяльності	Обмеженість впливу сферою мотивації і усвідомленням професійних завдань

Рис. 3.3. Методи навчання рекомендовані ПАТ “Запоріжсталь”

Джерело: розроблено автором

Підготовка персоналу ПАТ “Запоріжсталь” відбувається у випадках, коли необхідно підвищити кваліфікацію працівників, які не мають потрібного рівня компетентності. В першу чергу, це спрямовано на нових співробітників. Це може бути реалізовано шляхом призначення недосвідченого працівника на навчання під керівництвом досвідченого кваліфікованого фахівця або через участь у навчальних курсах з відвідуванням або без відвідування виробництва.

Перепідготовка є формою навчання кваліфікованого персоналу з метою зміни їхнього професійного напрямку. Вона використовується у випадках, коли необхідно змінити профіль діяльності підприємства або перевести працівника до іншого відділу, що зараз дуже актуально для ПАТ “Запоріжсталь”. Стажування (короткотермінове або тривале) проводиться на робочих місцях або у зовнішніх компаніях, фірмах, організаціях протягом 1-4 тижнів. Також може використовуватися форма підготовки фахівців в контексті впровадження та функціонування систем управління якістю на підприємстві.

Підвищення кваліфікації призначене для працівників, які вже володіють певним рівнем професійної кваліфікації. Воно застосовується для підвищення професіоналізму в умовах зростаючого рівня складності підприємства, придбання та модернізації обладнання тощо. Зазвичай це спрямовано на конкретних осіб або групи осіб та проводиться через курси підвищення кваліфікації або за допомогою семінарів та тренінгів, проведених досвідченими фахівцями. Даний тип навчання підійде фахівцям з логістики ПАТ “Запоріжсталь”.

Представлені на рис. 3.3 методи управління, які можна використовувати під час виконання завдання перетворень у процесі реорганізації.

Оцінка впливу реорганізаційних змін на кожному етапі та після завершення всіх заходів з реструктуризації проводиться на основі встановленої системи кількісних та якісних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства. Такий технологічний процес реструктуризації, що включає

ретельне розгляд реорганізаційних процедур на кожному етапі, дозволить керівництву підприємства виконати всі необхідні кроки, вийти з кризового стану і підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить удосконалити існуючу систему управління персоналом ПАТ “Запоріжсталь” у поєднанні з удосконаленням інших методів управління, дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та ефективність всієї системи управління підприємством.

### **3.3. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом**

Вплив війни на емоційний та психологічний стан працівників ПАТ “Запоріжсталь”, а також на результативність їхньої праці, поставив перед управлінням компанії важливе завдання - надати підтримку персоналу у подоланні стресу, пов'язаного з війною і різними обмеженнями, і адаптуватися до нових умов життя і роботи. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити комплекс антикризових заходів з підтримки персоналу. Основними з них для всіх категорій працівників ПАТ “Запоріжсталь” мають стати:

- навчання новим навичкам і методам роботи, допомога в здобутті нових компетенцій;

- оптимізація форм і методів стимулювання та мотивації праці;

- покращення внутрішньої комунікації та спілкування в колективі;

- надання психологічної підтримки та інші заходи.

Навчання новим навичкам і методам роботи, перш за все, передбачає проведення спеціалізованого навчання управлінського персоналу з використання спеціальних програм, таких як Zoom, MS Teams і т. д., розвиток



вмінь проведення відео конференцій, створення презентацій для дистанційних зустрічей з колегами тощо.

Проте ще у квітні 2020 року стало відомо, що значна частина персоналу ПАТ “Запоріжсталь” не володіє навичками тайм-менеджменту в нестандартних умовах, зокрема, при виконанні роботи з дому. Це призводило до того, що завдання виконувалися довше, ніж у робочому середовищі офісу. Тим часом, робочий час працівників збільшувався, іноді до вечірніх годин та вихідних днів, що породжувало ефект “безкінечного робочого дня “. Це призводило до загальної стомленості персоналу, що, в свою чергу, негативно впливало на якість виконання завдань, погіршення роботи компанії та загальне виснаження та вигоряння персоналу.

У червні 2020 року була спроба налагодження особистого тайм-менеджменту з боку управління ПАТ “Запоріжсталь”. Проте, як показав досвід, цього було недостатньо. Тому наразі актуальним є проведення спеціального тренінгу з тайм-менеджменту для працівників ПАТ “Запоріжсталь” з використанням зовнішнього спікера-експерта з управління часом (для спеціалістів, які можуть працювати віддалено).

Цей тренінг спрямований на навчання працівників компанії основам тайм-менеджменту, включаючи:

1. Організоване формування списків робочих справ з розумним балансом.
2. Розподіл великих завдань на менші для полегшення їх виконання та оптимізації часу.
3. Ефективне встановлення пріоритетів у виконанні завдань з обдуманим підходом.
4. Уникнення відволікань на неважливі або не термінові справи та вміння уникати “вбивць часу”.
5. Чітке формулювання власних цілей та правильне їх планування.

6. Вибір найбільш ефективного стимулюючого механізму в різних ситуаціях, враховуючи власний темперамент, особливості поведінки та реагування на стрес, що особливо актуально в умовах війни.

7. Пам'ятати про головну мету своєї роботи під час виконання повсякденних другорядних завдань.

8. Розумно делегувати повноваження і не боятися розподіляти відповідальність.

Також важливими результатами тренінгу буде опанування працівниками навичок відмови від окремих завдань, коли це об'єктивно необхідно. Вони повинні навчитися ефективно працювати, відпочивати та жити відповідно до своїх біоритмів.

Такий тренінг варто провести у три етапи.

Перша сесія - одноденна, в груповому форматі, може бути проведена очно або дистанційно за допомогою відеозв'язку. Мета - ознайомлення з основними принципами управління часом, розгляд технік та інструментів, обговорення практичного застосування.

Друга сесія - тривалістю два тижні, проводиться індивідуально в заочному форматі з однією індивідуальною консультацією з тренером. Мета - спробувати впровадити отримані знання в практиці, спланувати роботу на два тижні та ефективно розподілити час. Консультація тренера призначена для менторства та допомоги в опануванні навичок управління часом.

Третя сесія - 4-годинна, проводиться в груповому форматі, може бути очною або дистанційною за допомогою відеозв'язку. Її мета - обговорення результатів практичного використання навичок тайм-менеджменту в роботі працівників компанії, їхніх колег, команди та колективу загалом.

Крім навчання основам тайм-менеджменту, потрібно також оптимізувати роботу команд, форм і методів стимулювання та мотивації персоналу ПАТ

“Запоріжсталь”, а також поліпшити внутрішню комунікацію та взаємодію в колективі.

Останнім важливим заходом щодо управління персоналом ПАТ “Запоріжсталь” у кризових умовах є підтримка працівників, враховуючи їхні стратегії адаптації та протистояння стресу, які вони використовують.

Ураховуючи різні реакції людей на стрес та їхню поведінку під час кризових ситуацій, антикризові заходи для кожної з визначених груп працівників, у тому числі виробничого персоналу, які використовують різні стратегії подолання стресу, будуть відрізнятися за сутністю, цілями та загальною спрямованістю (рис. 3.4).

Наприклад, для працівників, які шукають соціальну підтримку, необхідно забезпечити їм максимальну підтримку, полегшити процес спілкування з колегами, щоб вони відчували справжній “командний дух”. В умовах військового стану такі працівники особливо відчують відчуження від колективу та суспільства загалом, тому головними антикризовими заходами для них будуть поліпшення ділового та неформального спілкування з колегами, включаючи зміни в корпоративній культурі, оптимізацію проведення зустрічей, і вдосконалення командної співпраці. Розумним буде впровадження системи корпоративного менторства, де вони можуть бути як менторами, так і підопічними, що задовольнить їхню потребу у соціальному спілкуванні. Цей підхід також сприятиме вирішенню багатьох проблем з підтримки персоналу внутрішніми ресурсами компанії і посилить взаємодію працівників.

Також для працівників, які використовують стратегію пошуку соціальної підтримки, важливий розвиток корпоративної культури, особливо в умовах військового стану та для частини працівників соціального дистанціювання. Також важливо розвивати корпоративну культуру, сприяючи неформальному спілкуванню між колегами. Деякі компанії для цього організовують неформальні корпоративні заходи, такі як зустрічі з кухарами або майстрами

різних сфер, що сприяє розширенню соціального життя персоналу та зміцнює комунікацію між колегами.



Рис. 3.4. Антикризові соціально-психологічні заходи ПАТ “Запоріжсталь” в умовах війни

*Джерело: розроблено автором*

Метою антикризового управління для працівників, які використовують стратегію уникнення, має бути максимальне та м'яке їх включення у роботи

процеси. Однак потрібно враховувати, що це може суперечити їхнім потребам в униканні зайвих активностей і викликати певний психологічний опір, особливо для категорій, які сильно постраждали від війни (ВПО, працівники, у яких є загиблі близькі родичі на війні). Тому для них доцільно оптимізувати графік та формат виконання завдань, переглянути функціональні обов'язки та порядок взаємодії з колегами. Врахування можливості виконання основної роботи у “неробочий” час, а формально “робочі” години використовувати на особисті справи, також може бути варіантом, який забезпечить їхнє “м'яке” включення у робочі процеси.

Також важливо надавати підтримку працівникам з копінг-стратегією уникнення шляхом залучення психологічної допомоги у подоланні стресу. Здебільшого досвід компаній показує, що наявність корпоративного психолога або залучення зовнішнього фахівця часто сприяє ефективному вирішенню численних проблем, пов'язаних із кризою та стресом. У даному контексті доцільно розширити роботу психологів на інших працівників. Розширити штат психологів, які спеціалізуються на кризових ситуаціях під час війни.

Актуальним для працівників з копінг-стратегією уникнення є посилення та удосконалення мотиваційних заходів. Наприклад, позитивний вплив мають компанії, що мотивують свій персонал не лише за допомогою фінансових стимулів, таких як додаткові премії чи інші бонуси, але й шляхом розширення соціальних пакетів, надання медичного страхування та організації психологічної підтримки, допомоги в оплаті житла, а також застосування інших підходів.

Для працівників з копінг-стратегією, яка спрямована на емоційний розлад, важливо перетворити їх емоційні реакції на позитивний й конструктивний вплив на продуктивність процесу. Тому для них також корисно надавати заходи психологічної підтримки, зокрема, за допомогою штату психологів. Ефективними можуть бути групові сесії, які дозволять працівникам зняти

накопичене напруження через війну, а також індивідуальні консультації. Цікаво відзначити, що у Німеччині допомога корпоративного або залученого психолога часто входить до соціального пакету для працівників, що формується роботодавцями, і навіть може бути покрита медичною страховкою. В Україні, в сегменті бізнесу, де працює ПАТ “Запоріжсталь”, впровадження німецької практики є цілком обґрунтованим і доцільним.

Крім того, для працівників з копінг-стратегією, що базується на емоціях, важливо надавати активну підтримку у навчанні та перенавчанні на нові функціональні обов’язки, отриманні нових навичок і компетенцій. Факт в тому, що зайнятість новими завданнями, вивчення нового матеріалу та освоєння незвичних функцій може ефективно знизити емоційну напругу і покращити самопочуття особливо для емоційно чутливих людей. Такий підхід сприятиме зниженню зайвого стресу в колективі та сприятиме покращенню робочого середовища.

Працівники, які обирають стратегію розв’язання задач, є найбільш активною групою в персоналі ПАТ “Запоріжсталь”. Часто вони можуть самостійно вирішувати свої проблеми та навіть допомагати іншим у подоланні стресу та наслідків кризових ситуацій. Проте, вони також можуть відчувати стрес під час кризи. Залучення їх до надання допомоги іншим може бути оптимальним та ефективним способом подолання їхнього власного стресу.

Тому головним аспектом антикризового управління для цієї групи працівників повинні бути методи “участі та залучення”. Важливо підтримувати їхню ініціативність та мотивацію до поліпшення діяльності шляхом надання максимальних можливостей для професійного та кар’єрного зростання, а також особистісної самореалізації.

Одночасно для працівників, які обирають стратегію розв’язання задач, важливо продовжувати активне навчання та перенавчання, отримання нових навичок і компетенцій, включаючи оволодіння практичними навичками

використання програм для дистанційної роботи, засобів відеозв'язку, організації та проведення онлайн зустрічей, а також умінь ефективного управління часом та інших. Також, працівників цієї групи слід активно залучати до командної взаємодії та комунікації.

Застосування такого підходу до диференціації антикризових заходів з урахуванням обраних стратегій копіювання працівниками в умовах війни та їхньої реакції на стрес допоможе удосконалити антикризове управління в компанії.

### 3.4. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятих рішень

Ефективність – результативність процесу, операції, проекту, яка визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили його отримання.

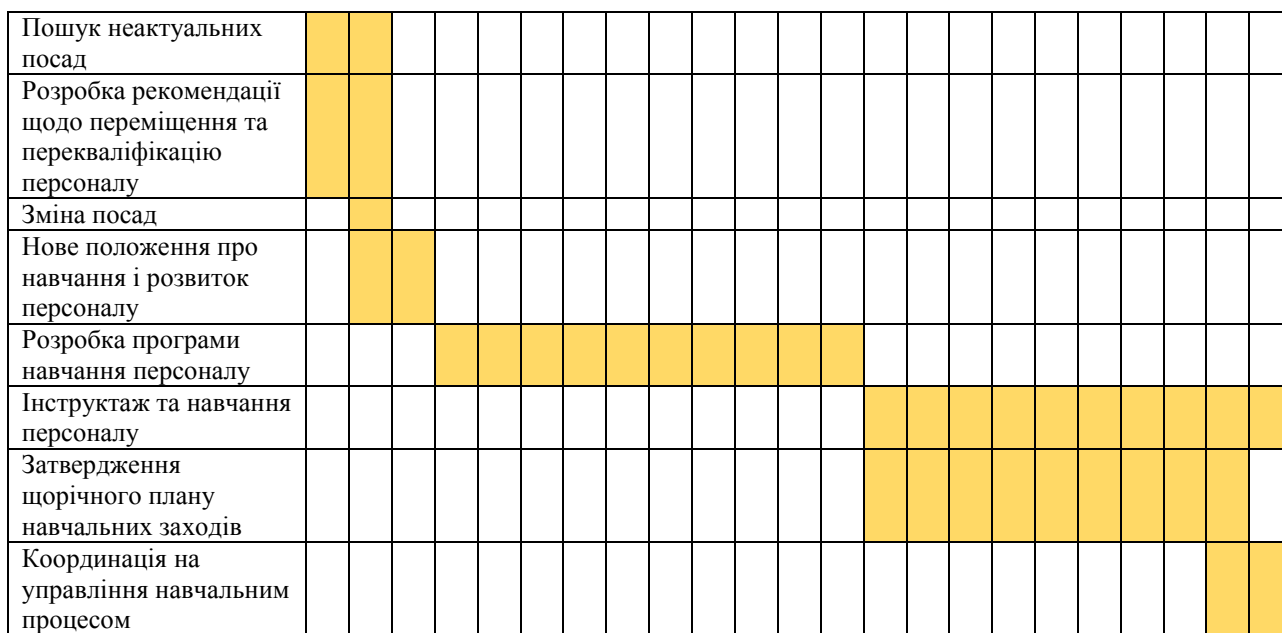


Рис. 3.5. Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором

Насамперед необхідно чітко позначити порядок процесу розробки та впровадження реструктуризації персоналу для цього було складено таблицю з описом проведених робіт, які можна звести до 7 етапів.

Процес розробки та впровадження реструктуризації персоналу триватиме 23 робочі дні, тобто 1 календарний місяць.

Етапи виконання робіт відображені на діаграмі Ганта (рис. 3.5).

Витрати на реструктуризацію персоналу представлені у таблиці 3.1. Для навчання персоналу необхідно буде оформити договір з виконання робіт з сторонньою організацією (актуально для посад логістів та психологів), врахувати витрати на розробку документації. Розрахунки проведено на основі дослідження ринку надання інформаційних послуг в Україні станом на 2024 рік.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на проведення кадрової реструктуризації та навчання персоналу**

Витрати	Вартість, млн. грн.
Затрати на звільнення та переміщення персоналу	75,8
Вартість інструктажу та навчання персоналу	189,4
Вартість сторонніх тренінгів, семінарів та вебінарів (у тому числі за кордоном)	790,6
Разом	1055,8

*Джерело: розроблено автором*

Отже, ми бачимо, що загальний бюджет на впровадження заходу для ПАТ “Запоріжсталь” складе 1055,8 млн. грн. Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції буде визначено шляхом застосування методу стандартного розподілу ймовірностей, з використанням даних, отриманих за допомогою експертних оцінок (табл. 3.2).



**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД млн. грн.	1171	1175	1194	1094	1044	1241	1176

*Джерело: розроблено автором*

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок, відносно середнього значення окремих експертів (табл. 3.3).

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.2)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$A = \sqrt{26041,7 : 7} = 23,05$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	разом
Приріст ЧД млн. грн. (Qi)	1171	1175	1194	1094	1044	1241	1176	8095
Qсер.	1156,4							
$\Delta Q$	15	19	38	-62	-112	85	20	
$\Delta Q^2$	212,3	344,9	1411,6	3897,3	12640,2	7152,3	383,0	26041,7

*Джерело: розроблено автором*

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.3):

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт варіації:

$$W = (23,05 / 1156,4) * 100\% = 1,99\% (< 33\%, \text{ сукупність думок однорідна}).$$

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом середнього на рівні 1156,4 млн. грн.

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у відсотках:

$$(1156,4 : 19159000) * 100\% = 0,01\%.$$

де 46916 млн. грн. - значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2022 рік. Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе:

$$46916 + 1156,4 = 48072,4 \text{ млн. грн.}$$

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

#### **Очікувані результати від провадження**

№	Показник	Отримане значення
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, млн. грн.	1156,4
2	Приріст повних витрат на реалізацію продукції, млн. грн.	1055,8
3	Приріст прибутку від реалізації продукції, млн. грн.	100,6
4	Приріст чистого прибутку, млн. грн.	82,5

*Джерело: розроблено автором*

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження заходу. Захід також має позитивно позначитись на показниках роботи підприємства.

Для цього проаналізуємо зміну основних показників діяльності ПАТ “Запоріжсталь” за рахунок впровадження заходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованих заходів на основні показники ПАТ  
“Запоріжсталь”**

Показники	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
			Абс., ±	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.	46916,0	48072,4	1156,4	2,46
Інші операційні доходи	1351,6	1351,6	0,0	0,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, млн. грн.	46801,0	47856,8	1055,8	2,26
Прибуток від реалізації продукції, млн. грн.	1466,6	1567,2	100,6	6,86
Прибуток чистий, млн. грн.	1202,6	1285,1	82,5	6,86

*Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]*

Таким чином, провівши розрахунки, можна зробити висновок, що від впровадження запропонованих заходів підприємство отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1156,4 млн. грн. та проектне його значення збільшиться на 2,46%. Повні витрати збільшаться на 1055,8 млн. грн. або на 2,26%. Пропоновані заходи ПАТ “Запоріжсталь” призвели до підвищення чистого прибутку підприємства на 82,5 тис. грн., тобто запропонований захід є ефективним та економічно обґрунтованим.

**Висновки до розділу 3**

У 2024 році кадрову політику ПАТ “Запоріжсталь” необхідно зосередити на створених умовах для професійного та психологічного комфорту працівників, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню задоволеності персоналу. Серед першочергових напрямків – налаштування приміщення для психологічного

розвантаження, що стає кроком до підтримки психоемоційного стану співробітників, особливо в умовах підвищеного стресу. Проведення перерозподілу завдань між працівниками дозволяє знизити рівень втоми від рутинних процесів та сприяти загальному розвитку кадрів.

Крім того, запровадження регулярних анонімних опитувань допомагає швидко виявляти конфлікти та напругу в колективі, забезпечуючи конфіденційність даних і підтримуючи довіру серед співробітників. Для вдосконалення системи стимулювання доцільним буде запровадити бальну систему преміювання, яка базується на заслугах кожного працівника. Такий підхід дозволяє зробити механізм премій прозорим і зрозумілим, стимулюючи працівників брати активну участь у проєктах, конкурсах та корпоративних ініціативах. Також варто розширити і вдосконалити програму нематеріальної мотивації, підвищуючи інтерес персоналу не тільки в результатах праці, але й у спільному розвитку компанії.

Основними напрямками для всіх категорій працівників ПАТ “Запоріжсталь” є: навчання новим професійним навичкам, підвищення кваліфікації, оптимізація системи стимулювання та мотивації, покращення внутрішньої комунікації в колективі, а також надання психологічної підтримки.

Основні напрями кадрової реструктуризації включають: збільшення штату фахівців з логістики для будівництва нових транспортних маршрутів; створення окремого відділу психологів для підтримки працівників, які потребують допомоги; перепрофілювання частини працівників на інші спеціальності у зв'язку з відкриттям нових виробничих потужностей та закриттям непрофільних напрямків діяльності.

## ВИСНОВКИ

Управління підприємством під час кризових умов відрізняється від звичайного підприємницького управління через значні зміни в умовах функціонування підприємства та несподівані обставини, що вимагають абсолютно нового підходу. Персонал стикається з нестандартними завданнями, які потребують мобілізації власних резервів і можуть призвести до додаткового психологічного стресу. Кризові ситуації впливають на поведінку персоналу та можуть негативно вплинути на ефективність їхньої праці. Важливо відзначити, що управління персоналом в умовах кризи має відрізнятися від традиційного та мати більш системний характер.

У часи воєнного конфлікту менеджмент підприємства змушений вживати рішучих заходів, таких як прискорення ухвалення управлінських рішень, адаптація стилю керівництва, поліпшення комунікаційних процесів, турбота про безпеку працівників, їхнє психологічне благополуччя та підтримка продуктивності. Це вимагає розробки нових методів та адаптації інструментів управління персоналом до надзвичайних умов. Тому керівництво змушене щодня коригувати раніше розроблені плани, приймати оперативні рішення та постійно вирішувати виникаючі проблеми. Саме у такому контексті стає невідкладним впровадження системи антикризового управління.

Кадрова реструктуризація є ключовим фактором у формуванні ефективної системи управління персоналом, яка визначає успіх та конкурентоспроможність організації. Це важливо, оскільки продуктивність праці на підприємстві може значно перевищувати продуктивність на тих підприємствах, які не приділяють належної уваги ефективності використання людських ресурсів.

Психологічні методи управління персоналом на кризових підприємствах забезпечують регулювання відносин між членами групи з метою створення сприятливого психологічного клімату. Ці методи спрямовані на створення

доброзичливої та творчої обстановки в групі, сприяючи найкращому виконанню завдань співробітниками та досягненню високих результатів, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

ПАТ “Запоріжсталь” займає видатне місце у металургійній галузі України і є частиною найбільшої гірничо-металургійної компанії - групи Метінвест. Компанія має чіткий намір підвищувати ефективність виробництва, модернізувати обладнання та створювати безпечні умови праці для своїх працівників. Виробничий комплекс “Запоріжсталь” спеціалізується на виробництві сталевого гарячекатаного рулону й листа, холоднокатаного листа і рулону з вуглецевих і низьколегованих сталей, гнутого профілю, а також сталеві стрічки й чорної жерсті.

Фінансово-економічне становище ПАТ “Запоріжсталь” суттєво погіршилося у 2022 році зі зрозумілих причин – російсько-української війни, але уже в 2023 році відбулося відновлення виробничих потужностей майже до обсягу 2021 року. Комбінат активно працює над тим, щоб сьогодні встановити міцні фундаменти для надійного майбутнього: розробляє нову логістику та вивчає нові продукти, забезпечує зайнятість переселених спеціалістів, щоб зберегти команду.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити комплекс антикризових заходів з підтримки персоналу. Основними з них для всіх категорій працівників ПАТ “Запоріжсталь” мають стати: навчання новим навичкам і методам роботи, допомога в здобутті нових компетенцій; оптимізація форм і методів стимулювання та мотивації праці; покращення внутрішньої комунікації та спілкування в колективі; надання психологічної підтримки та інші заходи.

Основними напрямками кадрової реструктуризації є: розширення штату спеціалістів з логістики, оскільки зросла суттєва потреба у побудові нових логістичних шляхів; утворення цілого відділу штатних психологів, оскільки

зросла кількість працівників, які потребують психологічної допомоги; перепрофілювання частини працівників на інші роботи спеціальності у зв'язку з відкриттям нових виробничих потужностей та закриттям деяких не актуальних напрямків діяльності.

Від впровадження запропонованих заходів підприємство отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1156,4 млн. грн. та проектне його значення збільшиться на 2,46%. Повні витрати збільшаться на 1055,8 млн. грн. або на 2,26%. Пропоновані заходи ПАТ “Запоріжсталь” призвели до підвищення чистого прибутку підприємства на 82,5 тис. грн., тобто запропонований захід є ефективним та економічно обґрунтованим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України №2352-IX від 19.07.2022 “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 27.10.2023).
2. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
3. Ажаман І. А., Жидков О.І., Гронська М.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48-56.
4. Альошина Т.В., Синиціна Ю.П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. №1. С. 316-325.
5. Бикова А.П., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67-71.
6. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.
7. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-4
8. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар’єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. №3 (87). С. 85-96.
9. Вишневська М. К., Крамаренко А. В. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3 (79). С. 105-115.



10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 224-229.
11. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №36. С. 109-113.
12. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 15.10.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11)
13. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдуння – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf)
14. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 1 (59). С. 5-13.
15. Довбуш В. І., Конденко В.І. Теоретичні аспекти управління персоналом, як специфічна функція менеджменту. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»*: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 22-25.
16. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. №2. С. 71-75.
17. Дослідження ринку праці України. 18.10.2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny> (дата звернення: 27.10.2023).
18. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

19. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 61-65.
20. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 36-42.
21. Іртищева І.О., Трушлякова А.Б., Трунін К.С., Тубальцева Н.П., Шарова Є.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах пандемії covid-19. *Вісник ХНАУ*. Серія “Економічні науки”: зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 3. С. 49-60.
22. Копитко С. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записи Університету “КРОК”*. 2023. № 1 (69). С. 60-69.
23. Костюк В. П’ять порад управління персоналом під час війни. 3 липня 2023 URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> (дата звернення: 27.10.2023).
24. Крохмаль В. В., Пархоменко-Куцевіл О. І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 57-63.
25. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63-67.
26. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Економіка*. 2022. № 4 (221). С. 19-26.
27. Ляховська О.В. Особливості функціонування найбільших підприємств металургійної промисловості України під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №47.

28. Матвеева Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №49.
29. Марчук Л. С. Дослідження та аналіз світових і вітчизняних факторів розвитку інтелектуального потенціалу підприємств машинобудівної галузі. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1 (112). С. 59-66.
30. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С.99-105.
31. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т. М. Березянюк та ін. [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП “ЛИНО”, 2022. 612 с.
32. Моделі задач лінійного програмування та методи їх розв’язування / Л. В. Мазник, Т. В. Березянюк, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, О. М. Олійниченко // Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом навчальний посібник. Київ: Кафедра, 2019. С. 8-40.
33. Невмержицька С.М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 232-236.
34. Нужна С. А., Сметська К.В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків [Текст]. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2017. Том 27. № 4. С. 161-169.
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2023).

36. Офіційний сайт ПАТ “Запоріжсталь” URL: <https://www.zaporizhstal.com/> (дата звернення: 26.10.2023).

37. Птуха А.Р., Невмержицька С.М. Проблеми управління персоналом в умовах кризи. *Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (ХНТУ, 24-26 квітня 2024 року) у 3-х т. ; Т. 1 / за ред. О. В. Чепелюк. – Одеса : Олді+, 2024. – С. 449-452. – URL: [https://kntu.net.ua/ukr/content/download/116410/653285/file/СИНЕРГІЯ\\_2024\\_Том\\_%201\\_секції%201-5.pdf](https://kntu.net.ua/ukr/content/download/116410/653285/file/СИНЕРГІЯ_2024_Том_%201_секції%201-5.pdf)  
<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/a747ab537882fe0bcd259c9528871e1d.pdf#page=450>

38. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації URL: [razumkov.org.ua/](http://razumkov.org.ua/) (дата звернення: 26.10.2023).

39. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №29. С. 142 – 147.

40. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №70. С. 107-113.

41. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2022. №4 (68). С. 140-151.

42. Смоквіна Г.А., Григорєва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 6 (64). С. 40-46.

43. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70-71. С. 75-82.
44. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Фединець Н.І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. №60. С. 61-67.
46. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1689>
47. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С. 114-121.
48. Холявко І., наук. керівн. Невмержицька С.М. Особливості управління персоналом підприємства під час війни. IV Міжнародна студентська науково-практична конференція «Менеджмент: виклики та перспективи» 17 листопада 2023 року. С. 173-175. – URL: [https://drive.google.com/file/d/1n7Ihi3Rc\\_NhUDFSKoR5RsZzu19v90mfA/view#page=173](https://drive.google.com/file/d/1n7Ihi3Rc_NhUDFSKoR5RsZzu19v90mfA/view#page=173)
49. Цалко Т.Р., Невмержицька С. М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650> (дата звернення: 02.11.2024).

50. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 26.10.2023).

51. Черниш Т.О., Невмержицька С. М. Забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах війни. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 32-35.

52. Hanushchak-Yefimenko L. M. Effective strategies for enterprise business process management in rural areas. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2020. № 4 (149). С. 58-64.

53. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

54. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962> (дата звернення: 26.10.2024).

55. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11> (дата звернення: 26.10.2024).



фінансування, такі як самофінансування, зовнішнє фінансування та нетрадиційні інструменти, які включають в себе венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели та краудфандінг.

Для забезпечення ефективного використання ресурсів і підтримки інноваційної діяльності важливо розвивати всі ці джерела фінансування. Разом вони можуть сприяти розвитку наукових досліджень і розробок, що є важливим етапом в інноваційному процесі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Богашко О. Л. Методологічні підходи до оцінки інтелектуального та людського капіталів. Науковий економічний журнал "Інтелект XXI". Випуск 1. Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2017. С. 134–140.
2. Kirilchuk S. P., Nalivaychenko E. V., Apatova N. V., Skorobogatova T. H. and Boychenko O. V. Managing Intellectual Property in Information Economy. *Astra Salvensis*. 2018. Vol. VI. Sp. Iss. P. 711–721.

---

**УДК 658.3**

**Птуха Альона Романівна**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
**Невмержицька Світлана Миколаївна**  
*кандидат технічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри управління та смарт-інновацій,*  
*Київський національний університет технологій та дизайну*

### ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну всі сфери життя громадян опинилися під постійною загрозою та в умовах невизначеності. Ця ситуація змусила усіх, зокрема вітчизняний бізнес, швидко адаптуватися до нових умов функціонування. Звичайні робочі режими були зруйновані, а менеджери були змушені приймати оперативні рішення, нерідко впроваджуючи різноманітні удосконалення та прикладаючи великі зусилля для збереження діяльності організації та підтримки колективу. Отже, у цих надзвичайних умовах компаніям довелося переорієнтувати свою стратегію розвитку на те, щоб розв'язати нові проблеми, які стали актуальними викликами сьогодення. Вищому керівництву довелося



розробляти нові системи захисту персоналу та шукати ефективні методи управління персоналом [4, 5].

Управління підприємством, яке знаходиться у кризових умовах, відрізняється від стандартного підприємницького управління через значні зміни умов функціонування підприємства та несподівані обставини, які потребують абсолютно нових підходів для їхнього вирішення. Персоналу доводиться стикатися з нестандартними завданнями, що вимагають від них мобілізації власних резервів і викликають додатковий психологічний стрес. Кризові ситуації позначаються на поведінці персоналу та можуть негативно впливати на ефективність їхньої праці. Треба зазначити, що управління персоналом в умовах кризи має відрізнитися від традиційного та мати більш системний характер [1, 4].

Управління персоналом в умовах високих ризиків стає особливо складним завданням, і ця складність спостерігається не тільки через загрози, пов'язані з подіями воєнного часу, але й через специфіку об'єкта управління, яким є люди, і різні аспекти категорії "ризик". Це базується на природі та сутності особистості, що є надзвичайно складним об'єктом управління. Багато наукових досліджень вказують саме на цю проблему. Зокрема, деякі дослідники зазначають, що ризики в системі управління персоналом є складними, оскільки частина їх є прихованими й непростими для ідентифікації та оцінювання [2].

Погіршення ситуації в країні збільшує рівень ризику: економіка частково паралізована, інфраструктура сильно пошкоджена, екосистема розбалансована, логістичні процеси дуже ускладнені, а також до цього додаються такі фактори, як фінансові труднощі та знищені території. Також постійні повітряні тривоги та їхні наслідки формують загальні виклики для країни та організацій.

Ризики, які з'являються через війну, відрізняються від тих, що виникають у звичайних умовах. Тому не дивно, що вищі рівні менеджменту українських організацій не були готові до використання довгострокових стратегічних інструментів для мінімізації потенційних ризиків. При цьому вони достатньо ефективно та результативно реагували на поточні виклики. Через брак дійсно дієвих стратегічних планів щодо реагування на кризові умови навіть у світовій практиці, загалом важко оцінити, наскільки ефективні альтернативні стратегії управління персоналом у випадку кризи мають українські компанії. Саме тому в сучасних умовах правильно визначені стратегічні підходи до управління персоналом, які враховують зміни у зовнішньому середовищі організації, на ринку праці, в економіці та суспільстві загалом, можуть стати значною перевагою для компаній у змаганні за виживання [2].





Для ефективної управлінської роботи з персоналом в умовах кризи важливо мати систему заходів, яка гарантує успішне впровадження організаційних змін. Однією з ключових проблем у таких ситуаціях є подолання опору персоналу щодо нововведень.

Виділяють чотири основні методи роботи з персоналом в умовах кризи [1 - 3]:

1. Метод адаптивних змін. Розв'язання конфліктів відбувається за допомогою укладення компромісів, угод і змін у керівництві. Метод дозволяє проводити зміни в ситуаціях, коли прихильник цього нововведення не має владних повноважень, але демонструє сильний інтерес до впровадження та має відповідний спосіб мислення.

2. Метод насильницьких організаційних змін. Такий метод вимагає застосування сили. Цей процес є високовартісним та не є соціально прийнятним, проте має переваги для швидкого результату стратегічного реагування на кризу, особливо коли є гострий дефіцит часу.

3. Метод управління опором. Адміністрація опиняється в кризовій ситуації, коли зміни у зовнішньому середовищі загрожують її існуванню. Під час кризи опір персоналу зменшується і відступає перед підтримкою змін. У такому контексті завданням керівництва виявляється не в боротьбі з опором, а в прийнятих заходах для запобігання паніці. Першу ознаку виходу з кризи можна впізнати за початком зростання опору.

4. Кризовий підхід. У ситуаціях, коли криза є неминучою, керівники, які усвідомлюють це раніше за інших, можуть впровадити такі заходи [1]:

- спробувати переконати співробітників у невеликій значущості кризи та вжити заходів для запобігання їй;
- не фокусуватися на наблизенні кризи, а готувати себе до ролі "рятівника" для рішучих дій під час кризи;
- до початку справжньої кризи створюється штучна криза, з вигадуванням зовнішнього "ворога", який загрожує існуванню підприємства. Проте важливо пам'ятати, що штучна криза не обов'язково має перетворитися на реальну;
- вибрати метод управління опором.

Отже, управління персоналом має бути спрямоване на досягнення цілей організації та індивідуальних прагнень працівника. Із погляду працівника, компанія має створити такі умови, у яких працівники відчуватимуть задоволеність своєю роботою у взаємозв'язку з виконанням трудових обов'язків, як умови досягнення цілей організації. Діяльність організації спрямована на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливість використання праці співробітників для досягнення цієї



мети та сприяти створенню умов для підвищення ефективності використання трудового потенціалу в перспективі.

У нинішній складний період нашої історії війна призвела до виникнення загроз і проблем, які спровокували високий рівень ризику. Для розробки механізмів відновлення стабільності, необхідно звернутися до традиційних моделей управління персоналом і адаптувати їх до умов війни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С. 85-96. – URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1433>
2. Гуріна О. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11)
3. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 61-65. – URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf)
4. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>
5. Черниш Т.О., Невмержицька С. М. Забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах війни. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. Київ : КНУТД, 2023. С. 32-35. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24022>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

УДК 658.3

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL DURING THE WAR

**Цалко Тетяна Ростиславівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4609-8846>

**Невмержицька Світлана Миколаївна**

кандидат технічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5392-9030>

**Птуха Альона Романівна**

здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3471-5504>

**Tsalko Tetiana, Nevmerzhytska Svitlana, Ptukha Alona**  
Kyiv National University of Technologies and Design

Актуальність теми статті визначається тим, що з початком повномасштабного вторгнення в Україну, вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем, таких як припинення діяльності, закриття, перенесення в більш безпечні місця, зміна умов оплати праці у разі введення режиму простою, надання відпусток, скорочення робочого часу, перехід на дистанційну роботу та інші зміни. Зараз економіка країни, економічна і фізична безпека підприємства перебувають у кризовому, стресовому стані, при цьому до недавнього часу українські підприємства не мали такого досвіду функціонування в умовах воєнного стану. У роботі проаналізовані тенденції у сфері управління персоналом на підприємствах в умовах дії воєнного стану. Основними підсумками проведеного дослідження стало узагальнення тенденцій змін та систематизація напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** антикризове управління, управління персоналом, воєнний стан, воєнний конфлікт, дистанційна форма роботи, адаптація системи управління персоналом, психологічна підтримка персоналу.

The relevance of the topic of the article is determined by the fact that with the beginning of a full-scale invasion of Ukraine, domestic enterprises are faced with a number of problems, such as the termination of operations, closure, transfer to safer places, changes in the terms of payment in the event of the introduction of downtime regime, granting vacations, reducing working hours, transitioning to remote work and other changes. Currently, the country's economy, the economic and physical security of entrepreneurship are in a state of crisis and stress, and until recently, Ukrainian enterprises did not have such experience of functioning under martial law. The works of foreign and domestic scholars do not contain any tools or developed procedures for withdrawal and functioning in the conditions of military aggression, dangerous and unstable environment. The purpose of the article is to study the trends in personnel management during martial law and to systematize effective anti-crisis measures of Ukrainian enterprises, in particular, at PJSC «Zaporizhstal». The following methods were used in the study: analysis of theoretical sources on the adaptation of the personnel management system in crisis conditions, generalization of trends in changes in the personnel management system during martial law, and evaluation of the results. The trends in the field of personnel management at enterprises in the context of martial law were analyzed in the paper. Based on the analysis of literature sources relating to the basic principles of personnel management and general data on statistical studies of trends in this segment of activity of enterprises in wartime, the characteristics of the functions of planning, organization, motivation, control and regulation of employees' activities were determined, for the purpose of their retention at the enterprise. The main conclusions of the conducted study were the generalization of trends in changes and systematization of directions for improving the personnel management system during martial law:

МЕНЕДЖМЕНТ



© Цалко Т.Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р., 2024

the personnel management system has become more efficient, in particular in terms of personnel selection; enterprises were forced to get rid of excess employees in non-productive areas, to optimize personnel costs; conditions and forms of work have changed; improvement of the system of communication and control over compliance with labor discipline, effective management of working hours, etc.; changes in the structure of staff maintenance costs; the need to develop alternative methods of motivation and psychological support is one of the most important tasks of building an effective personnel management system during martial law.

**Keywords:** anti-crisis management, personnel management, martial law, military conflict, remote work, adaptation of the personnel management system, psychological support for personnel.

**Постановка проблеми.** Під час воєнного стану від вищого керівництва підприємства вимагається прийняття рішучих заходів, таких як прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, адаптація стилю управління, покращення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього психологічного здоров'я та підтримання їхньої продуктивності [2; 14; 15]. Це вимагає розроблення нових методів та адаптування використовуваних інструментів управління персоналом до надзвичайних умов. Адже кожен день керівники змушені корегувати плани, які були розроблені раніше, приймати оперативні рішення і постійно відслідковувати проблеми. Це саме той контекст, у якому необхідне впровадження системи антикризового управління [3; 9].

Кризові явища негативно впливають на функціонування підприємств, і серед найбільш гострих проблем, які виникли під час кризи, можна відзначити втрату кваліфікованих спеціалістів, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, обмеженість ініціативності персоналу у разі виникнення виробничих проблем, а також зростання рівня конфліктності між керівництвом і працівниками [4; 12]. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не завжди здатна ефективно функціонувати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлені у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц тощо). Ретроспективний аналіз досліджень, присвячених цій тематиці, дає підстави стверджувати, що вищезазначені науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Вагомий науковий внесок у розвиток персоналу, оцінювання його ефективності зробили українські науковці Л. В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, О. Щур, Ф. І. Хміль тощо. Зокрема, наукове, методо-

логічне та практичне дослідження антикризового управління персоналом в умовах нестабільності, представлено у працях багатьох вітчизняних авторів, а саме у роботах В. Костюк, О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна, Л. В. Михайличенко, Н. П. Любомудрова, В. І. Гойчук. Розроблення рекомендацій щодо управління персоналом в умовах воєнного стану є найменш дослідженим питанням. Залишається багато не вирішених питань, пов'язаних з аналізом окремих аспектів управління персоналом під час антикризового управління у зв'язку з військовою агресією в Україні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Багато компаній намагалися підготуватися до можливої війни, розробляли плани першочергових дій та вивчали досвід інших країн, таких як Ізраїль чи Казахстан. Проте, з початком війни стало очевидним, що досвід інших країн не завжди відповідає реальній ситуації, і нерідко події розвиваються інакше, ніж очікувалося. Деякі українські компанії передбачили можливі сценарії розвитку подій, можливість переміщення та заздалегідь обговорили питання комунікації зі своїми командами, що дозволило їм мати певну опору та швидше реагувати на зміни в ситуації. Проте повного сценарію антикризового управління персоналом під час війни не мала жодна компанія або підприємство в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є дослідження тенденцій щодо управління персоналом на підприємствах, працюючих в умовах воєнного стану, та систематизація дієвих антикризових заходів українських підприємств, зокрема на ПАТ «Запоріжсталь».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кризовий період вимагає швидких та рішучих дій, з приділенням уваги як стратегічним цілям підприємства, так і нагальній підтримці працівників. Перебування підприємства у кризових умовах висуває нові вимоги до системи управління персоналом, зокрема до її гнучкості та динамічності [11; 16]. Підприємству необхідно бути готовим швидко адаптувати свою організаційну структуру, за

потреби зменшити кількість персоналу або, навпаки, швидко залучити нових співробітників та оперативно інтегрувати їх у робочий процес.

Головні правила, які необхідно виконувати керівнику підприємства під час кризових ситуацій [8]:

1. Бути поруч із персоналом підприємства.
2. Створення умов для захисту та підтримки персоналу.
3. Забезпечення ефективної комунікації та гнучкої моделі роботи.
4. Бути готовим до будь-яких сценаріїв та варіантів розвитку подій.
5. Планувати майбутнє та ставити стратегічні цілі.

Антикризова система управління персоналом має забезпечувати проведення кадрових заходів, пов'язаних із наймом, звільненням, переміщенням великої кількості працівників у короткий період, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні варіанти та схеми розв'язання проблеми [3; 5].

Основні чинники, які найкраще мобілізують працівників підприємства в умовах кризи, наведені на рис. 1.

Антикризове управління персоналом означає координацію зусиль між керівництвом, спеціалістами та робітниками підприємства, а також узгоджену діяльність із профспілками та успішне виконання антикризових заходів, які передбачені програмою виходу з кризи. Антикризові дії спрямовані на формування у працівників цінностей, які допомагають міні-

мізувати наслідки кризи завдяки продуктивній праці [4; 10].

Антикризова програма передбачає реалізацію змін у найкоротші терміни та в умовах обмежених фінансових ресурсів. Інформування персоналу щодо планів подолання кризи є дуже важливим для того, щоб уникнути поширенню чуток, які можуть завдати шкоди ефективності підприємства. Працівники мають отримувати достовірну інформацію про кризовий стан справ «з перших рук». Вибір способу інформування персоналу про ситуацію залежить від розміру підприємства й може включати загальні наради працівників або наради підрозділів.

Також одним з основних завдань з управління персоналом в умовах кризи є стимулювання співробітників. Через військову агресію в Україні, власники підприємств були змушені адаптувати свою робочу діяльність та внести зміни в систему оплати праці. Перед повномасштабним вторгненням Росії, роботодавці дотримувалися чітких правил при прийомі на роботу та звільненні працівників. Однак, з введенням у дію Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» з 24 березня 2022 року, були внесені зміни в систему оплати праці на підприємствах [1].

Основні положення нового Закону містять такі важливі тези: роботодавець мусить докласти всіх зусиль для забезпечення своєчасної виплати заробітної плати працівникам; роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів виплати, якщо може довести, що таке порушення сталось



Рис. 1. Головні антикризові рухові сили для персоналу

Джерело: [4]

внаслідок ведення бойових дій або інших обставин непереборної сили, і за умови, що заборгованість виникла після 24 березня 2022 року; строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємством (наприклад, через призупинення діяльності у зв'язку з бойовими діями), що передбачає перенесення виплати на пізніший термін; заробітна плата працівника буде своєчасно виплачуватися, якщо підприємство продовжує свою діяльність. У разі, якщо підприємство знаходиться в зоні бойових дій і неможливо здійснювати дистанційну роботу, працівник отримує компенсацію за простої робочого часу. Згідно з особистою заявою та за погодженням з роботодавцем, працівнику можуть надаватися щорічна основна, додаткова або інша форма відпустки, з оплатою в середньому заробітку за період її тривалості. Також може бути встановлено скорочений або неповний робочий час для працівників, з виплатою пропорційно до відпрацьованого часу. У разі встановлення дистанційного режиму роботи, працівнику буде забезпечена повна оплата праці [1].

Після дуже кризового 2022 року, у 2023 році були відзначені наступні основні зміни в діяльності багатьох українських компаній щодо управління персоналом [6; 7]: зростання рівня заробітної плати було заявлено 76% респондентів; зростання функції прийому нових працівників було відзначено 51% респондентів; про «заморожування» бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу повідомили 21% респондентів; змінення персоналу було відзначено 8% респондентів; «заморожування» бонусів та преміальних виплат було заявлено 4% респондентів; зменшення рівня заробітної плати було відзначено 1,5% респондентів.

Тобто компанії та підприємства продовжують приділяти багато уваги своїм працівникам, розуміючи, що вони є головною складовою бізнесу. Майже всі компанії виплачують повну зарплату (97%), більшість з них також нараховують бонуси та премії (85%). Близько половини компаній надають психологічну підтримку своїм працівникам (53%), а також організовують освітні курси для них (47%). Деякі менш популярні ініціативи включають у себе оплату податків для працівників, які працюють за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для персоналу та компенсації електроенергії, інтернету та частини витрат на оренду житла.

На запитання про заплановані зміни у 2024 році щодо персоналу компанії повідомили таку інформацію [7]: збільшення рівня заробітної плати запланувало 72% респондентів; збільшення кількості працівників зазначили 41% респондентів; збільшення бюджетів на навчання та розвиток заявили 32% респондентів; вихід на нові ринки та пошук нових партнерів був показаний 30% респондентів; перерозподіл функцій працівників у бік зростання мультифункціональності був зазначений у 10% респондентів.

Розглянемо управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», яке у березні 2022 року призупинило свою діяльність, але наприкінці квітня 2022 року змогло запустити знову виготовлення сталі, чавуну та металу. За 2022 рік підприємству вдалося вийти на 50% своєї потужності порівняно з 2021 роком [13]. Через особливості технологічного процесу частина режимів праці (зокрема, дистанційний) для підприємства не є доступною, тому воно змушене частково скорочувати кількість персоналу. Крім того частина співробітників була віднесена до нових категорій працівників (рис. 2).

Для стабілізації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» вживає такі заходи: використовує інші методи безпечного працевлаштування, надаючи перевагу безпеці в поточних умовах; забезпечує повернення працівників у продуктивну діяльність; надає фінансову підтримку; фінансує навчання будь-якої мови; розширило програму психологічної підтримки для співробітників та членів їхніх сімей; здійснює навчання менеджерів; моніторинг рівня продуктивності працівників, увага до емоційного стану робітників, висловлення подяки, підтримка співробітників; забезпечує навчання фінансовій грамотності співробітників в умовах кризи; систематизує та підтримує волонтерські проекти співробітників, визнаючи волонтерство, як важливий елемент іміджу компанії [13].

**Висновки.** В умовах воєнного стану на українських підприємствах відбулися суттєві зміни у сфері управління трудовими ресурсами, у тому числі й на ПАТ «Запоріжсталь». Підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їхню мотивацію до праці та психологічний стан, але й на умови самої зайнятості. Зокрема, підприємства у стислі строки були змушені самостійно оснащувати офіси та виробничі приміщення додатковим обладнанням та устаткуванням (наприклад,



Рис. 2. Нові категорії працівників у зв'язку з військовим станом ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

генераторами тощо) з метою створення умов для праці в кризових ситуаціях (наприклад, під час блекаутів), що вимагало додаткових витрат.

Отже, кризовий стан у якому опинилися українські підприємства і підприємці призвели до таких змін у підходах до управління персоналом:

- Система управління персоналом стала більш ефективною, зокрема в частині підбору персоналу. Змінилося ставлення роботодавців до кандидатів, приділяючи більшу увагу їх професійним якостям та діловим навичкам незалежно від їхнього статусу та віку;

- Підприємства вимушені були звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал;

- Змінилися умови і форми праці: перехід на дистанційний або змішаний режим праці;

- Відбулося покращення системи комунікації та контролю за дотриманням трудової дисципліни, додержання термінів виконання робіт та ефективного управління робочим часом;

- Додаткові витрати на забезпечення безпеки та утримання персоналу у загальній структурі витрат;

- Розробка альтернативних методів мотивації і психологічної підтримки тощо.

Перспективами подальших досліджень стане детальне вивчення змін у системі управління персоналом на прикладі українських підприємств, а також ґрунтовніший, деталізований аналіз функцій планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання діяльності працівників з метою розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації системи управління персоналом до умов функціонування підприємств під час воєнного стану.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ: КНУТД, 2021. С. 54–59. URL: [https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021\\_V2\\_P054-059.pdf](https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf)
3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
4. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>

5. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://vestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
7. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>
8. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. *Mind.ua*. 3 липня 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>
9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58–64. DOI: [10.26708/2022.27.058](https://doi.org/10.26708/2022.27.058), URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200>
10. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)
11. Невмержицька С. М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ : КНУТД, 2020. С. 97–99. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020\\_P097-099.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf)
12. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
13. ПАТ «Запоріжсталь»: офіційний сайт. URL: <https://www.zaporizhstal.com/>
14. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
15. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Дослідження проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу в умовах пандемії. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2021. Київ : КНУТД, 2021. С. 67–68. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG\\_2021\\_P067-068.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG_2021_P067-068.pdf)
16. Череп О. Г., Калужна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

## REFERENCES:

1. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy [On the organization of labor relations under martial law: Law of Ukraine] № 2136-IX, redaktsiia vid 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].
2. Bardadym, S. A., Nevmerzhytska, S. M., Tsalko, T. R. (2021). Didzhytalizatsiia HR-protseviv v orhanizatsii [Digitization of HR processes in the organization]. Zbirnyk statei II Vseukrainskoi konferentsii «Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti» = Collection of articles of the II All-Ukrainian conference «Innovation in education, science and business: challenges and opportunities» (November 18, 2021, Kyiv). T. 2. Kyiv: KNUVD. P. 54–59. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021\\_v2\\_P054-059.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_v2_P054-059.pdf) [in Ukrainian].
3. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostr – Economic scope*, no. 182, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
4. Vlasenko, O. S., Charykova, Yu. V. (2017). Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy [Motivation of staff in crisis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, vol. 17, pp. 224–229. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> [in Ukrainian].
5. Danyliuk, D. O. (2023). Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in war conditions]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa – Bulletin of Student Scientific Society*, vol. 2, № 15. Available at: <https://vestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> [in Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine: Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
7. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy [Research on the labour market in Ukraine]. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia = The European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>
8. Kostyuk, V. (2023). 5 porad upravlinnia personalom pid chas viiny – 5 tips for personnel management during the war. *Mind.ua*, July 3. Available at: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> [in Ukrainian].



9. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Bortnyk, O. (2022). Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny [Features of Personnel Management Activities in the Conditions of War]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of productive forces development of Ukraine*, Issue 27, pp. 58–64. DOI: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200> [in Ukrainian].
10. Marachevska, A. (2022). Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini [Practical value of anti-crisis enterprise management in war and post-war in Ukraine]. *SWorldJournal*, Issue 13, Part 2, pp. 8–13. Available at: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf) [in Ukrainian].
11. Nevmerzhytska, S. M., Tsalko, T.R. (2020). Aktualni problemy rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [Actual problems of human capital development in Ukraine]. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the International scientific and practical internet conference, Kyiv, April 9, pp. 97–99. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020\\_P097-099.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf) [in Ukrainian].
12. Oriekhov, M.O. (2023). Vykyky dla antykrizovoho menedzhmentu kompanii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Challenges for anti-crisis management of companies in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, № 1, vol. 49, pp. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11> [in Ukrainian].
13. PJSC «Zaporizhstal»: Official website. URL: <https://www.zaporizhstal.com/>
14. Pyshchulina, O., Markevych, K. (2022). Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. Analitichna zapyska. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note]. Tsentrazumkova – Razumkov Center. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> [in Ukrainian].
15. Tsalko, T.R., Nevmerzhytska, S. M. (2021). Doslidzhennia problem i rozrobka rekomendatsii shchodo vdoskonalennia osvitnoho protsesu v umovakh pandemii [Researching problems and developing recommendations for improving the educational process in the context of a pandemic]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii – Problems of the integration of education, science and business in the conditions of globalization: materials of the III International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, October 8, pp. 67–68. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG\\_2021\\_P067-068.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG_2021_P067-068.pdf) [in Ukrainian].
16. Cherep, O.G., Kaliuzhna, Yu.V., Mykhailichenko, L.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ  
"ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

[#02191230](#)

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28 761.00	3 671.00
періодна вартість	1001	75 144.00	75 086.00
накопичена амортизація	1002	46 383.00	72 415.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 475 404.00	1 195 159.00
Основні засоби	1010	22 649 742.00	21 042 229.00
періодна вартість	1011	25 242 586.00	25 713 975.00
знос	1012	2 592 844.00	4 671 746.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00
періодна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
Інші фінансові інвестиції	1035	1 035 362.00	350 785.00
Інші необоротні активи	1090	2 175.00	755.00
Усього за розділом I	1095	25 201 278.00	22 600 345.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 688 087.00	4 193 781.00
Виробничі запаси	1101	2 545 955.00	2 139 257.00
Незавершена виробництво	1102	1 184 287.00	605 345.00
Готова продукція	1103	3 957 815.00	1 421 357.00
Товари	1104	27 759.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 505 555.00	19 542 455.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	957 321.00	59 695.00
в бюджетом	1135	1 725 573.00	1 397 199.00
у тому числі в порядку на прибуток	1136	212 699.00	
в нарахованих доходів	1140	2 301 551.00	1 725 044.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 475 930.00	17 255 953.00
Гроші та їх еквіваленти	1155	129 290.00	121 209.00
Рахунки в банках	1157	129 290.00	121 209.00
Витрати майбутніх періодів	1170	575 521.00	531 324.00
Інші оборотні активи	1190	1 055 233.00	1 557 102.00
Усього за розділом II	1195	51 425 501.00	45 795 743.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265.00	267.00
Баланс	1300	76 627 234.00	69 397 353.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Капітал у доцінках	1405	11 776 656.00	10 732 785.00
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 271 239.00	27 945 795.00
Усього за розділом I	1495	44 215 015.00	39 845 700.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 383 298.00	579 966.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 101.00	
Довгострокові забезпечення	1520	2 362 859.00	1 294 887.00
Цільове фінансування	1525	275.00	242.00
Усього за розділом II	1595	3 762 533.00	1 875 095.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 673 291.00	1 959 213.00
товари, роботи, послуги	1615	24 525 234.00	24 627 846.00
розрахунками з бюджетом	1620	422 935.00	123 799.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 159.00	
розрахунками зі страхування	1625	18 232.00	10 002.00
розрахунками з оплати праці	1630	91 958.00	58 755.00
за одержаними авансами	1635	6 317.00	5 955.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
Поточні забезпечення	1660	215 732.00	239 392.00
Доходи майбутніх періодів	1665	454.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	681 559.00	637 612.00
Усього за розділом III	1695	28 649 686.00	27 676 548.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	
Баланс	1900	76 627 234.00	69 397 353.00

**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 916 321.00	86 968 733.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 801 073.00	64 536 759.00
Валовий: прибуток	2090	115 248.00	22 431 974.00
Інші операційні доходи	2120	1 351 564.00	2 977 967.00
Адміністративні витрати	2130	489 567.00	563 713.00
Витрати на збут	2150	2 160 225.00	2 804 593.00
Інші операційні витрати	2180	3 014 969.00	269 447.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21 772 188.00	
збиток	2195	4 197 949.00	
Інші фінансові доходи	2220	16 681.00	154 120.00
Інші доходи	2240	2 914.00	14 510.00
Фінансові витрати	2250	1 526 205.00	558 953.00
Інші витрати	2270	713 767.00	1 190 423.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20 191 442.00	
збиток	2295	6 418 326.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 027 554.00	-3 382 284.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 809 158.00	
збиток	2355	5 390 772.00	

### Сукупний дохід

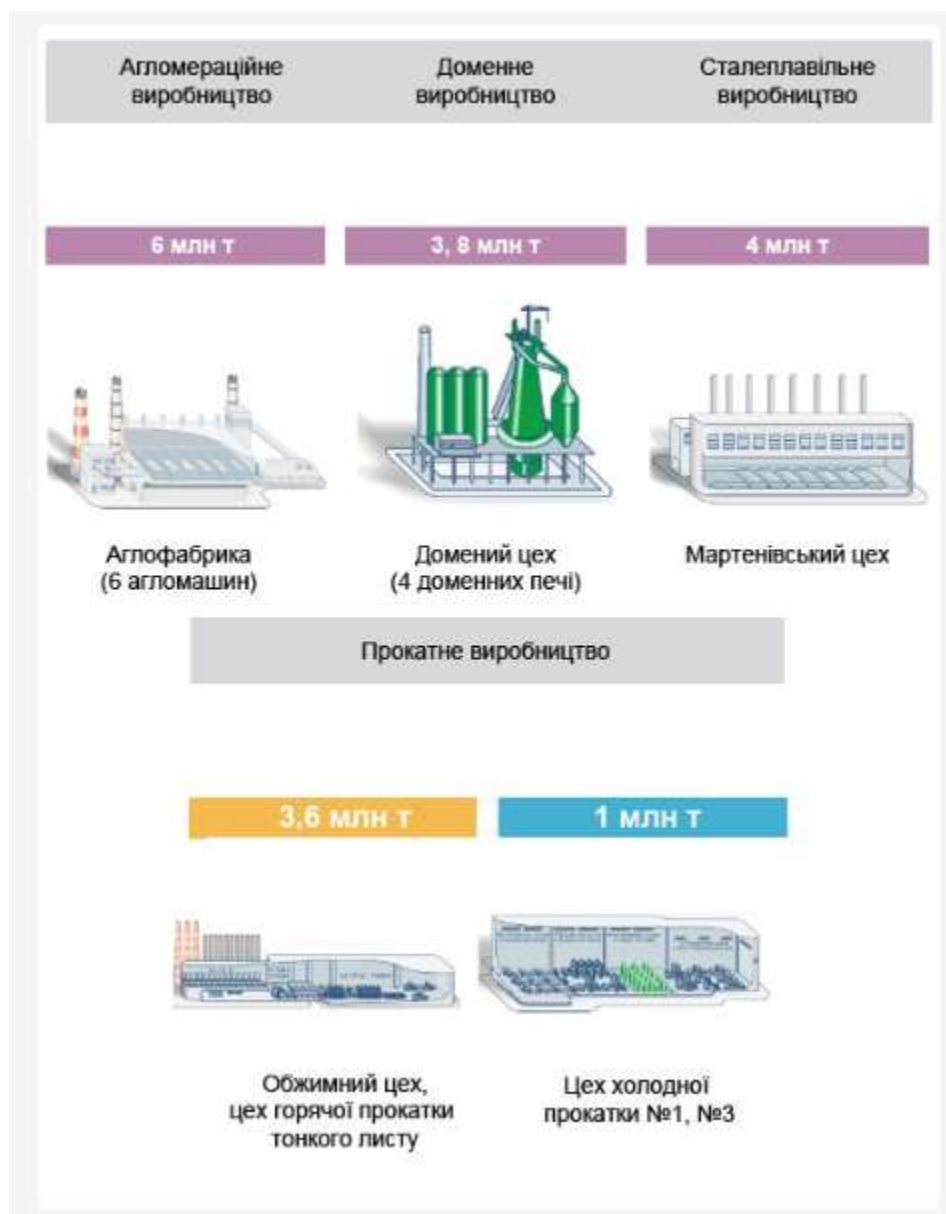
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 353.00	-52 660.00
Інший сукупний дохід	2445	1 253 032.00	326 295.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 245 679.00	273 635.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	224 222.00	49 254.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 021 457.00	224 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 369 315.00	17 033 539.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 290 187.00	58 245 951.00
Витрати на оплату праці	2505	2 272 345.00	2 933 056.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	487 912.00	629 506.00
Амортизація	2515	2 493 559.00	2 624 404.00
Інші операційні витрати	2520	5 256 462.00	3 741 595.00
Разом	2550	49 800 465.00	68 174 512.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2.04	6.36
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2.04	6.36



Структура виробництва ПАТ “Запоріжсталь”

## Основний асортимент продукції ПАТ “Запоріжсталь”

Найменування продукції	Основні марки	Розміри, мм
Чугун ливарний та передільний у чушках	Л1...Л6, ПЛ1, ПЛ2, П1, П2	-
Сталеві гарячекатані напівфабрикати	Ст1-4кп (пс), 08-20кп (пс), S235JR, S275JR, S275J2 та ін.	150-220 × 1000-1500 × 2400-9500
Горячекатані рулони та різаний лист	Ст3кп/пс/сп, 08-20кп/пс, 20, 09Г2, 09Г2С, 09Г2Д, S235JR, S275JR, S355JR, DD11, A36, 30MnB5, SS400, 65Г та ін.	1,5-8 × 850-1500
Холоднокатані рулони та різаний лист	Ст3кп/пс/сп, 08-20кп/пс, 08Ю, DC01	0,5-2,0 × 1000-1500
Холоднокатаний лист	Ст3кп/пс/сп, 09Г2, 09Г2С, 09Г2Д	2,0-3,2 × 1000-1450
Чорна жерсть	ВІН	0,2-0,4
Гнуті профілі	Ст1-4кп (пс), 08-20кп (пс), S235JR, S275JR, S275J2, 09Г2Д та ін.	Більше 600 типорозмірів відповідно до каталогу гнутих профілів