

М. В. Гудзь,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-1454-4987,
e-mail: gydzmarina@yahoo.com,

К. О. Стародуб,

магістр,
e-mail: karinasstd@gmail.com,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Вступ. Одним із найголовніших ресурсів підприємства, який є одним із визначальних у формуванні його прибутковості, є персонал. Персонал включає в себе кваліфікованих працівників, які мають необхідний рівень знань, досвіду, щоб забезпечити безперервне виробництво, реалізацію, управління всіма господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві. Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва суб'єкта господарювання по відношенню до персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволеності персоналом своєю діяльністю.

Сучасні умови функціонування промислового підприємств змушують керівництво постійно вдосконалювати систему управління персоналом, адже у світі постійно розвивається цифрові технології, запроваджуються технології штучного інтелекту, роботизації, які детермінують нові вимоги і до персоналу і до системи управління персоналом в нових реаліях. Українська практика управління персоналу набуває новітніх властивостей ще й у силу тривалого військового стану та потреби більш високої гнучкості й оперативної адаптивності традиційних і новітніх технологій управління персоналом.

Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які впливають на продуктивність праці, виробництво, корпоративний клімат на підприємстві. Саме тому науково-теоретичні засади інноваційних технологій управління персоналом на виробничих підприємствах є і будуть актуальними в теоретичному та прикладному значеннях.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Серед відомих вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджували проблеми креативності у менеджменті, можна зазначити С. Макаренка, А. Ліканова, А. Плешівцева [1], І. Дашко [2], М. Zos-Kior, М. Buchniev, О. Nahon-

liuk, І. Starodubtseva [3], М. Сьомич, Н. Ткаченко, М. Шкробот, А. Євтух [4], О. Свінцицька, Ю. Бого-явленська, В. Ліханова [5], В. Козак, І. Тодоріко [6] та ін. Зокрема, С. Макаренко, А. Ліканова, А. Плешівцева, досліджують сучасні методика оцінювання персоналу з використанням методу таксономічного аналізу [1], І. Дашко нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки розглядає під кутом методів і напрямів діджиталізації процесів управління персоналом [2], а колектив сумських вчених та інші провідною вважають технологію *організації безперервного системного навчання персоналу підприємства* [3], правового забезпечення [4], закордонного досвіду та орієнтації на західні практики розвитку персоналу [5], цінності людського капіталу [6] тощо.

Різноманітним методичним прийомам і способам впровадження інновацій в технології управління персоналом присвячено дослідження С. Мішиної, О. Мішина – систематизація інноваційних персонал-технологій за функціональними сферами управління персоналом [7], М. Ведернікова, Л. Волянської-Савчук, В. Клімас, А. Конопка – комплексний процес управління персоналом [8], О. Гавриша, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченка [9] та І. Сочинської-Сибірцевої, О. Сторожук, А. Доренської [10] – сучасні HR-технології рекрутингу, executive, head hunting, прелімінарінгу.

Огляд вибраних праць дослідників дозволяє зробити певні узагальнення. Предметна сфера досліджень більш є розробленою в царині теоретичного обґрунтування форм і способів HR-менеджменту. Натомість, в меншій мірі – в аналізі реальних проблем і викликів безпосереднього впровадження новітніх технологій в менеджменті організацій, зокрема промислових підприємств. Саме тому прикладні питання впровадження інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві металургійної промисловості обрано у якості предмету даного дослідження.



Метою статті є аналіз досвіду впровадження інноваційних технологій управління персоналом на вітчизняному металургійному підприємстві. Об'єкт дослідження – процес використання сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах. Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та прикладні аспекти впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах військового стану та необхідності забезпечення високого рівня продуктивності праці першочерговим завданням перед керівництвом кожного підприємства постає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку компанії, що можливе за рахунок впровадження сучасних технологій управління персоналом, які є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану, зокрема для підприємств стратегічних галузей промисловості.

В цілому, під технологіями управління персоналом розуміється сукупність способів, форм і методів управлінського впливу на персонал у процесі його залучення, розподілу, використання, розвитку та звільнення з метою отримання високої результативності праці. В літературі акцентується увага на те, що вибір конкретної технології чи їх сукупності залежить від корпоративних цінностей та бізнес-стратегії, кадрової політики, організаційної та корпоративної культури, вартісної компоненти [9-10].

Низка дослідників однією із причин неефективного впровадження технологій управління персоналом вказують на невідповідність між цілями компанії та груповими цілями – працівниками цехів, спіробітниками департаментів, членами проектних груп, команд, пропонуючи валідні інструменти кадрової політики для утримання і розвитку персоналу в різних підсистемах HR-менеджменту: «управління відбором та адаптацією - визначення способів використання внутрішньої робочої сили компанії, щоб уникнути необхідності наймати нових співробітників; управління професійним розвитком – визначення бажаного стилю навчання та амбіцій працівника, заохочення членів команди до відточування набору навичок; управління залученням – відображення рівнів залучення співробітників, визначення факторів, що сприяють коливанням, отримання індивідуальних звітів з відповідними порадами керівництва командою» [10, с. 12]. Варто зауважити, в нинішніх умовах зростання вартості кадрового активу досягнення валідності інструментів кадрової політики і інтересів і цінностей персоналу все в більшій мірі залежить від соціально-психологічних досліджень персоналу та врахування їх результатів у виробленні стратегії й корекції тактики HR-менеджменту.

Різні підфункції управління персоналом базуються на властивих їм технологіях. Тут теж спостерігаються розбіжності наукових підходів щодо

структури, етапів, інструментів управління персоналом. Одні автори оперують сімома підфункціями: моніторинг потреби організації в персоналі, наймання, підбір, розвиток, оцінювання, атестацію персоналу, вивільнення з відповідними прийомами [8, с. 133], інші – А. Зленко, О. Перчук, О. Луцик – вісьмома: *стратегічне планування робочої сили; пошук, підбір персоналу; навчання та розвиток персоналу; управління ефективністю роботи персоналу; мотивація персоналу через визнання та винагороди; кар'єрний розвиток персоналу, мотивація до лідерства* [11, с. 133]. Самі по собі розбіжності поглядів на чисельність етапів впровадження HR-технологій не носять негативного впливу, оскільки засвідчують розвиток наукових підходів до управління персоналом та аналізу управлінської практики вітчизняних підприємств, яка детермінується галузевими, управлінськими, організаційними та іншими відмінностями суб'єктів господарювання.

Аналіз зарубіжної практики технологій управління персоналом саме на етапі впровадження інновацій відображає сучасні тренди, зокрема зміщення фокусу кадрової політики у бік «моделі трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях – gig-економіки (англ. gig-концерт/одноразовий музичний захід) – економіки вільного заробітку», що є певними чином рефлексією на формування сучасної екосистеми управління персоналом [11-13]. Однією із ознак кадрової екосистеми є перехід від ієрархічних структур управління до використання холакратичних (цілісних) структури, що саморегулюються та мають гнучкі інструменти для управління [14], а не поширені організаційні зміни. Як вважається, дана технологія управління персоналом можлива на основі моніторингу даних про досвід протягом усього життєвого циклу співробітника, а у поєднанні з оперативними даними з обраних ними систем управління персоналом компанії матимуть кращі позиції для конкуренції та процвітання – в економіці досвіду [15].

Побудова так званої технології управління персоналом за рахунок інструментів самообслуговування співробітників та менеджерів середньої ланки управління дозволяє формувати міжфункціональні команди та брати участь у процесі перевірки, включаючи фінанси, операційну діяльність, маркетинг, дослідження та розробки (НДДКР) [16]. Подібна інновація дозволяє, з одного боку, приймати участь в управлінні на стратегічному рівні, всебічному розумінні можливостей компанії та позиції на ринку, а з другого сприяє розвитку почуття власності та узгодженості в організації, зрілості корпоративної культури.

Екстраполяція теоретичних постулатів управління персоналом щодо практики реально діючого підприємства металургійної промисловості ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану передбачає, на наш погляд, аналіз кількісного та якісного

стану оцінки ефективності управління персоналом (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що середньооблікова кількість працівників скоротилася протягом 2023 року на 745 осіб, а протягом 2022 року – зменшилась на 950 працівників і склала 9305 осіб. Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, котрі працюють за сумісництвом (зовнішнім) у 2023 році, складала 26 осіб. Негативні зміни у чисельності

персоналу досліджуваного комбінату викликані скороченням обсягів виробництва продукції, а також мобілізації значної частини персоналу чоловічої статі до лав Збройних сил України.

Незважаючи на постійне скорочення штату, фонд оплати праці мав неоднозначну тенденцію: так у 2022 р. відбулось скорочення витрат на оплату праці на 660711 тис. грн, адже фонд оплати праці склав 2272345 тис. грн.

Таблиця 1

Ефективність управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміни +-, тис. грн	Зміни, %	2023 рік	Зміни +-, тис. грн	Зміни, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	86968733	46916321	-40052412	53,95	56395037	9478716	120,20
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	64536759	46801073	-17735686	72,52	54906022	8104949	117,32
Штат персоналу, осіб	10255	9305	-950	90,74	8560	-745	91,99
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	23389686	21845985,5	-1543701	93,40	20281916	-1564070	92,84
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн / чол.	8480,62	5042,05	-3439	59,45	6588,21	1546	130,67
Трудомісткість продукції, чол./ тис. грн	0,0001	0,0002	0	168,20	0,0002	0	76,53
Фонд оплати праці, тис. грн	2933056	2272345	-660711	77,47	2427423	155078	106,82
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн / чол.	23834,36	20350,57	-3484	85,38	23631,45	3281	116,12
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн / чол.	286,01	244,21	-42	85,38	283,58	39	116,12
Фондоозброєність, грн	2280,81	2347,77	67	102,94	2369,38	22	100,92
Зарплатомісткість продукції, грн	0,034	0,048	0,015	143,61	0,043	-0,005	88,87

В той час як у 2023 р. зазначені витрати зросли на 155078 тис. грн (+6,82%) та склали 2427423 тис. грн, що позитивно вплинуло на середньорічну заробітну плату працівників. У 2023 р. було збільшено фонд оплати праці (+6,82%) відносно попереднього року та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 8,01%. Тож зростання середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості відбулось на 16,12%, що в абсолютному вираженні склало 3281 грн. на місяць та 39 тис. грн на рік, відповідно відбулась позитивна тенденція покращення добробуту працівників. Разом з тим, подібна тенденція властива і продуктивності праці, яка у 2022 році склала 8480,62 тис. грн/чол., що на 3439 тис. грн /чол. менше, аніж у 2021 році і на 1546 тис. грн /чол. менше, аніж у 2023 році, коли продуктивність праці складала 6588,21 тис. грн /чол. (рис. 1).

Середньорічна заробітна плата одного працівника в 2021 р. склала 43,44 тис. грн, у 2022 – 55,05 тис. грн, у 2023 році – 63,23 тис. грн, тобто щороку зростала, що свідчить про підвищення мотивації праці персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Разом з тим, продуктивність праці одного робітника протягом 2022 р. зросла на 231,84 тис. грн, а протягом 2023 р. – зменшилась на 68,88 тис. грн. За звітний період слід відзначити у якості позитивної динаміки

перевищення продуктивності праці над середньорічною заробітною платою.

Аналізуючи сучасний стан системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», необхідно зазначити, що високі темпи зниження чисельності кадрового складу неодмінно супроводжуються низкою проблем та потенційних загроз, що мають вирішуватися на стратегічному та операційному рівнях:

– розрив ключових комунікаційних зв'язків та, відповідно, додаткові витрати часу на встановлення нових робочих контактів. Зміни чисельності кадрового складу мають супроводжуватися відповідними корегуваннями організаційно-управлінської структури, що не завжди є доречним з точки зору стабільності роботи підприємства, і тому, внаслідок не прогнозованих коливань чисельності персоналу, можуть виникати системні комунікаційні проблеми;

– концентрація та підвищення складності основних робочих завдань, унаслідок їх вертикального та горизонтального укрупнення, використання методів спеціалізації та універсалізації в процесі оперативного управління діяльністю працівників окремих структурних підрозділів;

– збільшення робочого навантаження та підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, унаслідок чого також збільшується частка звільнень у зв'язку із невиконанням службових обов'язків та невідповідністю кваліфікації працівника;

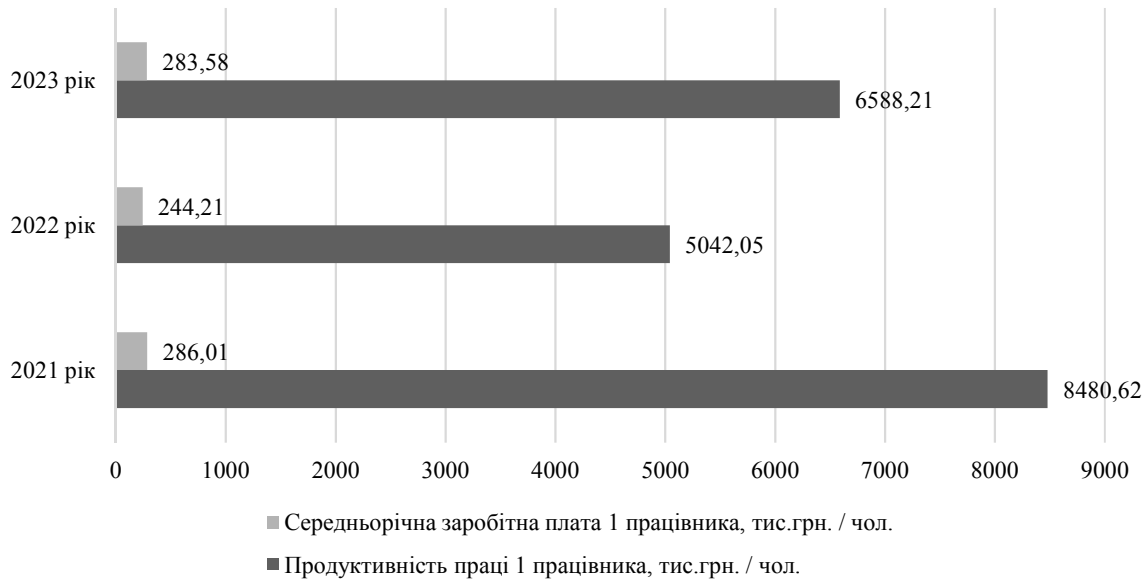


Рис. 1. Продуктивність праці та середньорічна заробітна плата працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 – 2023 рр.

– зростання ролі програм оцінки роботи персоналу, від яких залежить ефективність управління чисельністю кадрового складу та процес підготовки кадрового резерву підприємства при розробці управлінських рішень.

Для вирішення виявлених проблем мають бути розроблені заходи з їх усунення, адже ефективна діяльність ПАТ «Запоріжсталь» значно залежить від системи управління персоналом. Постійні зміни в умовах функціонування змушують підприємства шукати та впроваджувати інноваційні технології управління персоналом.

Відтак, в сучасних умовах комп'ютеризації суспільства перед дирекцією з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» постають доволі складні і різноманітні проблеми при відборі, наборі та найманні потенційних співробітників, атестації, контролю кадрів тощо, відповідно виникає необхідність застосування інноваційних технологій управління персоналом, що дозволяє досягнути високих результатів в управлінні кадрами, підтримувати високий рівень продуктивності праці, максимально реалізовувати трудовий потенціал та розвивати його. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, спрямована на швидке реагування зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – на забезпечення працівникам відповідно до їх інтересів можливостей навчання, підвищення власного професійного рівня.

В умовах війни та непередбачуваних ризиків прифронтового розміщення виробничих потужностей і робочих місць виправданими є використанням дирекцією з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» методу on-line рекрутменту, який є попереднім етапом співбесіди з кандидатами на вакантні посади. Особливо

доречним це має місце щодо філій підприємства, розміщених в інших містах і країнах. Таким чином керівництву вдається скоротити матеріальні витрати, транспортні і часові, як керівника дирекції з персоналу, так і потенційного працівника. Зазвичай, співбесіди проходять за допомогою використання таких програм, як Skype, вайбер, телеграм, в залежності від можливостей потенційного співробітника. On-line співбесіди дозволяють отримати значну частину інформації про кандидата, відповідність його кваліфікації, знань, вмінь, навичок, компетенцій за обраною посадою.

Аналіз даних рис. 2. свідчить, що ПАТ «Запоріжсталь» використовує інноваційні технології управління персоналом за різними напрямками, що дозволяє компанії здійснювати ефективний відбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу і коштів, розробляти дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивної оцінки персоналу, організувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою і роботою на підприємстві.

При відборі, наборі та найманні працівників ПАТ «Запоріжсталь» використовує різні інноваційні методи, серед яких найбільш поширеними є:

– система відслідковування кандидатів (ATS), яка передбачає відбір персоналу за допомогою прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес відбору, відстеження та обробки інформації на основі потреб найму;

– скринінг, який передбачає швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, включаючи освіту, кваліфікацію, досвід роботи, вік, стать тощо.

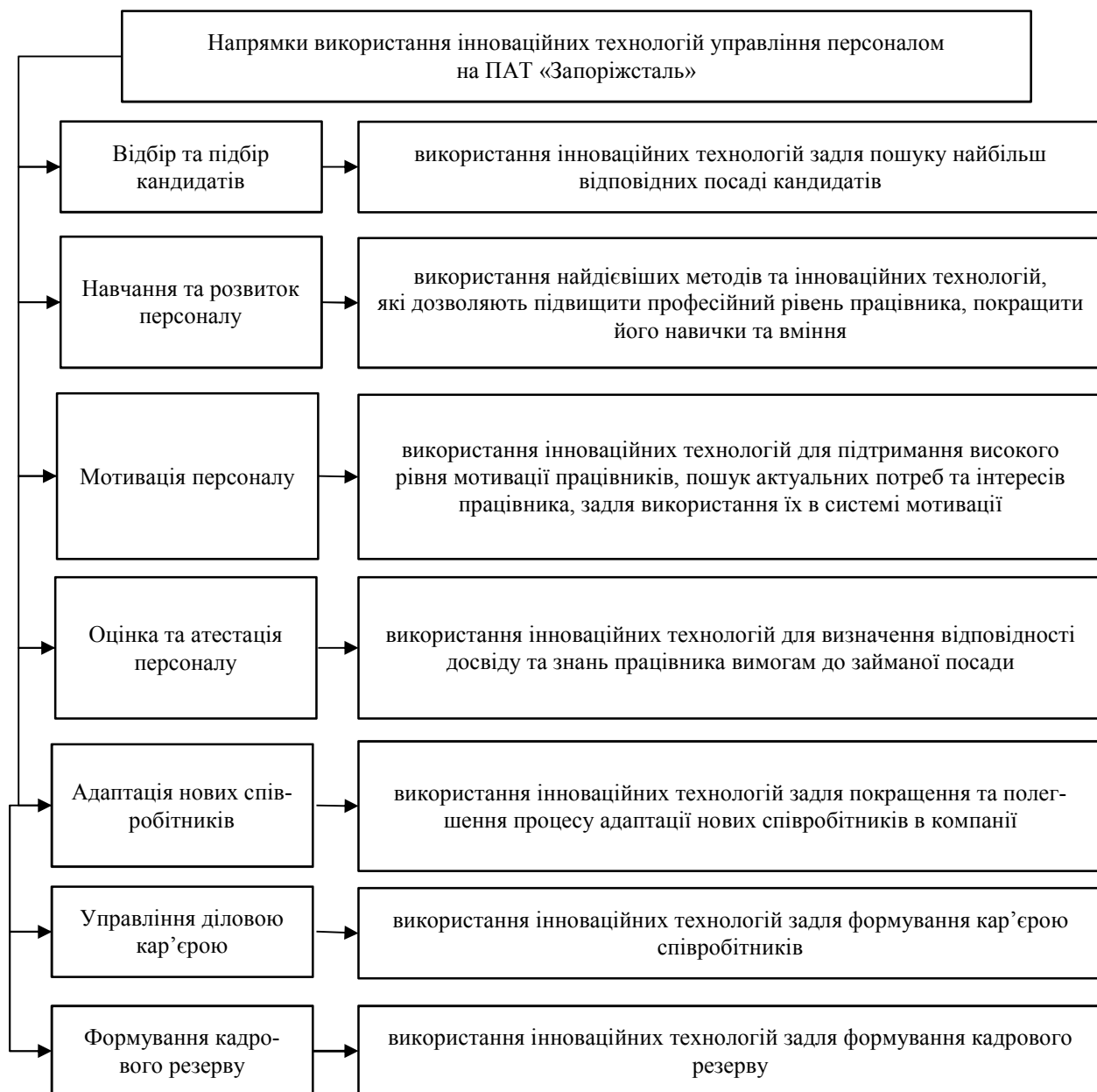


Рис. 2. Напрямки використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

Використання зазначених інноваційних технологій на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється з відслідковуванням резюме, даних в соціальних мережах про трудовий досвід претендента на посаду. Для пошуку спеціалістів на керівні чи спеціальні посади використовується хедхантинг та Executive Search. Оскільки вони більш вартісними, тому їх використання доцільно для залучення висококваліфікованих фахівців, котрі мають високі компетентності в певній сфері, велику клієнтуру, що очікувано позитивно вплине на фінансові результати, тощо. Також комбінат використовує лізинг та аутсорсинг персоналу на окремі посади, проте, вкрай обмежено і вибірково, оскільки відсутньою є потреба у них на постійній основі. Подібна практика дозволяє значно економити кошти, адже необхідність виконання

певних робіт вузько кваліфікованими спеціалістами виникає не часто.

Більшість інноваційних технологій управління персоналом на комбінаті застосовується у формі розвитку та навчання персоналу з урахуванням життєвого циклу співробітника. Спектр інноваційних форм навчання працівників є досить широкий як за змістом, так і за вартістю. Дистанційне навчання E-learning, корпоративний онлайн-університет, «віртуальна школа» характеризуються тим, що мають низьку вартість і досить високу ефективність.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими методами управління виробництвом, вдосконалення навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний універси-

тет, в якому у 2023 р. пройшли навчання 806 співробітників виробничих підрозділів. «Освітній бюджет» підприємства склав понад 0,8 млн грн (табл. 2).

Таблиця 2

Бюджет використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

Інноваційна технологія	Відділ	Мета	Результат	Витрати, тис. грн
Кейс-навчання	відділ технологій і якості	підвищення якості продукції, зменшення кількості рекламаций	досягнуто	123,5
Майстер-класи	відділ зі збуту	підвищення обсягів реалізації продукції, підвищення рівня кваліфікації співробітників	досягнуто	182,5
Екшн-навчання	відділ транспорту та логістики	підвищення рівня кваліфікації співробітників, зменшення затримки вантажів, набуття навичок формування ефективних маршрутів	досягнуто	170,5
Тренінг	відділ з виробництва	підвищення рівня кваліфікації співробітників, покращення якості продукції, що виробляється, зменшення витрат сировини тощо	досягнуто	108,6
Баскет-метод	відділ безпеки	посилення безпеки на підприємстві, передбачення крадіжок, псування майна тощо	досягнуто	114,6
E-learning	фінансова дирекція	підвищення рівня кваліфікації співробітників, отримання нових знань відповідно до змін законодавства	досягнуто	109,5

Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці згідно вимогам Закону України «Про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці». Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), технічні експерти, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також модульних і робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів для понад 300 професій. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. В 2023 р. пройшли навчання у формі підготовки та підвищення кваліфікації 1708 працівників ПАТ «Запоріжсталь». Застосовуючи систему безперервного навчання, ПАТ «Запоріжсталь» може забезпечити найбільш повну відповідність компетентнісної структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

На етапі оцінки та атестації персоналу (див. рис. 2) кадровими службами цехів і підрозділів використовуються відповідні системи та інструменти відстеження роботи співробітника за допомогою

спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами, електронних таблиць або спеціальних засобів обліку робочого часу. Регулярна оцінка продуктивності співробітників проводиться щотижня, щомісяця або за іншим графіком відповідно до відділу, залежно від посадових обов'язків працівників та впливу на фінансові результати, якість продукції, що є ключем до ефективності системи моніторингу. Якщо результативність роботи співробітника погіршується або не відповідає очікуванням, вживаються заходи для виправлення ситуації.

Аналіз інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу, які використовує ПАТ «Запоріжсталь», дозволяє виділити у якості найчастіше вживаних наступні інструменти:

метод «360 градусів» використовується у формі опитування оточення (керівництво, співробітники, підлегли) для визначення відповідності певного працівника займаній посаді; його етапами є: 1) підготовка - створення анкети, визначення оточення співробітника, який братиме участь у дослідженні; 2) вступ – проведення консультацій з респондентами для роз'яснення цілей і методології дослідження; 3) опитування учасників - безпосереднє розслідування, визначення результатів і підготовка звіту; 4) зворотний зв'язок - проводиться серед працівників, які брали участь в опитуванні;

метод самооцінки - працівник самостійно оцінює свою продуктивність, порівнюючи свої досягнення із встановленими цілями або критеріями;

метод цілей та ключових результатів (OKR) – використовується для встановлення та оцінки досягнення стратегічних цілей організації та внеску співробітника в досягнення цих цілей;

методи тестування оцінки персоналу засобами тестів здібностей – онлайн-система SHLTOOLS тощо.

Зазначені інноваційні методи оцінки персоналу використовуються у доповнення до результатів традиційної оцінки персоналу. Вибір конкретних форм інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу застосовується відповідно до специфіки операційних процесів підрозділу, кваліфікаційних вимог до персоналу тощо. Серед інноваційних та фінансово недорогих методів та інструментів управління кар'єрою на ПАТ «Запоріжсталь» виділяють «Кар'єрний портал». Використання даної інноваційної технології в управлінні кар'єрою підвищує обізнаність персоналу про можливі вакансії, перспективи розвитку кар'єри та вимоги, яким необхідно відповідати, щоб зайняти ту чи іншу посаду. Також досліджуваний комбінат використовує secondment, що передбачає своєрідне тимчасове «відрядження» на інше місце роботи.

Висновки. Сучасні концепції управління персоналом виходять із усвідомлення, що якими б не були технології новації, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, і в змозі приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Дослідження сучасних підходів до управління персоналом, зарубіжного досвіду і вітчизняної практики дозволив узагальнити інноваційні технології управління персоналом, а саме технології та інструменти позиціонування управлінського впливу на працівника з огляду життєвого циклу співробітника; формування сучасної екосистеми управління персоналом; залучення до аудиторської діяльності міжфункціональних команд; технології самообслуговування співробітників та перехід до саморегулюючих

холакратичних (цілісних) структур управління компаніями.

Аналіз операційних підходів до управління персоналом на підприємстві дозволив виділити сім етапів використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»: відбір та підбір кандидатів; навчання та розвиток персоналу; мотивація персоналу; оцінка та атестація персоналу; адаптація нових співробітників; управління діловою кар'єрою; формування кадрового резерву, кожен з яких потребує притаманних технологій та інструментів. Так, аналіз інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє виділити у якості найчастіше вживаних наступні методи: метод опитування співробітників «360 градусів», метод самооцінки працівника; метод цілей та ключових результатів (OKR), методи тестування оцінки персоналу засобами онлайн-системи SHLTOOLS тощо. Більшість інноваційних технологій управління персоналом на комбінаті під час війни застосовується з урахуванням життєвого циклу співробітника у формі розвитку та навчання персоналу, дистанційне навчання E-learning, корпоративний онлайн-університет, «віртуальна школа», що мають низьку вартість і досить високу ефективність.

Використання на кожному із етапів управління персоналом конкретних інструментів та інноваційних технологій дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці, відбір висококваліфікованих кадрів, підвищення фахових знань та навичок, зростання рівня професіоналізму та креативності, підтримання високого рівня відповідальності за виконання посадових обов'язків, ефективну атестацію та оцінку персоналу тощо.

Література

1. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36>.
2. Дашко І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6>.
3. Zos-Kior M., Buchniev M., Naholiuk O., Starodubtseva I. Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in the context of change management». *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-3-24-30>.
4. Сьомич М. І., Ткаченко Н. Е., Шкробот М. В., Євтух А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 36-43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45295>.
5. Свінцицька О. М., Боговяленська Ю. В., Ліханова В. О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 183-188.
6. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.165>.
7. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнарод. науково-практ. конф. (31 трав.– 1 черв. 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2018. С. 318-319.
8. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних ІТ-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 131-139. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.202031>.
9. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Електронні текстові дані (1 файл: 5,82 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

10. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
11. Zlenko A., Perchuk O., Lutsyk O. Formation of a modern personnel management ecosystem: social challenges, communication trends, innovative approaches. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2023. № 19. С. 103-131. DOI: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2023-19-103-131>.
12. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>.
13. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>.
14. Галузеві тренди. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/\\$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf).
15. EY Joins the Qualtrics Partner Network to Help Companies Drive HR Transformation with Experience Management. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/ey-joins-the-qualtrics-partner-network-to-help-companies-drive-hr-transformation-with-experience-management-300919347.html>.
16. Andrea Guerzoni, Nadine Mirchandani & Barry Perkins. Most confident CEOs set to proactively pursue growth through transactions and transformation. 2024, 4 Sep. URL: https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report.

References

1. Makarenko, S., Likanova, A., Plieshivtseva, A. (2021). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom [Introduction of innovative personnel management technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36> [in Ukrainian].
2. Dashko, I. (2021). Novi tekhnolohii roboty z personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [New technologies for working with personnel in the era of the digital economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 21, pp. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6> [in Ukrainian].
3. Zos-Kior, M., Buchniev, M., Naholiuk, O., Starodubtseva, I. (2020). Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in the context of change management. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 3, pp. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-3-24-30>.
4. Somych M. I., Tkachenko N. E., Shkrobot M. V., Yevtukh A. I. (2023). Bezpekovi aspekty antykrizovoho upravlinnia innovatsiino oriantovanykh pidpriemstv ta rozvytku yikh kadrovoho potentsialu v umovakh ekonomiky znan ta suchasnoho pravovoho zabezpechennia [Security aspects of anti-crisis management of the innovatively oriented enterprises and the development of their personnel potential in the conditions of the knowledge economy and modern legal support.]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current problems of innovation economics and law*, 3, pp. 36-43. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45295> [in Ukrainian].
5. Svintsytska, O. M., Bohoiavlenska, Yu. V., Likhanova, V. O. (2017). Suchasni tekhnolohii v upravlinni rozvytkom personalu ta yikh vplyv na efektyvnist biznesu [Modern technologies in the personnel development management and their impact on the effectiveness of business]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 14, pp. 183-188 [in Ukrainian].
6. Kozak, V. S., Todoriko, I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of hr strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, pp. 165–168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.165> [in Ukrainian].
7. Mishyna, S. V., Mishyn, O. Yu. (2018). Innovatsiini metody upravlinnia personalom [Innovative methods of personnel management]. *Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia [Economic development and legacy of Semyon Kuznets]: Proceedings of the international scientific and practical conference*. (pp. 318–319). Kharkiv, KhNEU [in Ukrainian].
8. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Klimas, V. A., Konopko, A. Yu. (2020). Rozvytok suchasnykh hr-tekhnolohii yak kliuchovoho elementu u systemi upravlinnia personalom [Development of modern hr-technologies as a key element in personnel management system]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya Ekonomichni nauky*, 56, pp. 131-139. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.202031> [in Ukrainian].
9. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Ye., Kreidych, I. M., Semchenko N. V. (2017). Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom [Human resource management technologies]. Kyiv, KPI im. Ihoria Sikorskoho. 528 p. [in Ukrainian].
10. Sochynska-Sybirseva, I. M., Storozhuk, O. V., Dorenska, A. O. (2023). Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom [The latest technologies of personnel management]. *Kropyvnytskyi, TsNTU*. 278 p. [in Ukrainian].
11. Zlenko, A., Perchuk, O., Lutsyk, O. (2023). Formation of a modern personnel management ecosystem: social challenges, communication trends, innovative approaches. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiia – Society. Document. Communication*, 19, pp. 103-131. DOI: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2023-19-103-131>.
12. Hutsuliak, N. P. (2019). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 3 (35), pp. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
13. Syvolap, L. A., Khavalys, S. S., Nikolaienko, R. B. (2021). Analiz rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of the development of the personnel of the enterprise in modern conditions of management]. *Efektivna ekonomika*. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13> [in Ukrainian].
14. Haluzevi trendy [Industry trends]. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/\\$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf) [in Ukrainian].
15. EY Joins the Qualtrics Partner Network to Help Companies Drive HR Transformation with Experience Management. (2024). Retrieved from <https://www.prnewswire.com/news-releases/ey-joins-the-qualtrics-partner-network-to-help-companies-drive-hr-transformation-with-experience-management-300919347.html>.
16. Andrea Guerzoni, Nadine Mirchandani & Barry Perkins. (2024). Most confident CEOs set to proactively pursue growth through transactions and transformation. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report.

Гудзь М. В., Стародуб К. О. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на металургійному підприємстві

У статті узагальнено досвід впровадження інноваційних технологій управління персоналом металургійному підприємстві. Основною метою статті аналіз досвіду впровадження інноваційних технологій управління персоналом на вітчизняному металургійному підприємстві. Об'єкт дослідження – процес використання сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах. Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та прикладні аспекти впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми впровадження інноваційних технологій управління персоналом вказує на те, що, з одного боку, достатньо розробленим є стан науково-теоретичної розробки проблематики технологій управління персоналом в царині теоретичного обґрунтування форм і способів HR-менеджменту, а з другого, - в меншій мірі дослідженим є аналіз реального досвіду, викликів і проблем безпосереднього впровадження новітніх HR-технологій в менеджменті організацій, зокрема промислових підприємств в умовах війни. Дослідження теми у роботі здійснюється в логічній послідовності від теоретичних узагальнень існуючих методичних підходів щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом до аналізу практичних рішень і заходів з наступним формуванням висновків. Методологічним інструментарієм дослідження став аналіз та порівняльний аналіз, статистичний аналіз, методи прогнозування показників ефективності управління персоналом, оцінки вартості окремих форм підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня ПАТ «Металургійний комбінат “Запоріжсталь”» упродовж 2021-2023 років. У статті представлені результати емпіричного аналізу досвіду впровадження інноваційних технологій управління персоналом металургійному підприємстві в умовах військової агресії та підвищених ризиків. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що кваліфікований персонал та продуктивність праці є провідним активом металургійного підприємства, рушійною силою адаптивності до безпекових і технологічних викликів рушійною силою адаптивного реагування на безпекові і технологічні виклики. Результати дослідження можуть бути корисними для наукових працівників і управлінців з HR-менеджменту.

Ключові слова: управління персоналом, методи і форми управління персоналом, інноваційні технології, ефективність, металургійне підприємство.

Gudz M., Starodub K. Implementation of Innovative Technologies of Personnel Management at the Metallurgical Enterprise

The article summarizes the experience of introducing innovative technologies of personnel management at a metallurgical enterprise. The main purpose of the article is to analyze the experience of introducing innovative technologies of personnel management at a domestic metallurgical enterprise. The object of research is the process of using modern technologies in personnel management at domestic enterprises. The subject of the study is theoretical and methodological provisions and applied aspects of the introduction of modern technologies in personnel management at domestic enterprises. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of introducing innovative HR-management technologies indicates that, on the one hand, the state of scientific and theoretical development of the issues of HR-management technologies in the field of theoretical substantiation of forms and methods of HR-management is sufficiently developed, and on the other hand, the analysis of real experience, challenges and problems of direct implementation of the latest HR-technologies in the management of organizations, in particular industrial enterprises in wartime conditions, has been less studied. The study of the topic in the paper is carried out in a logical sequence from theoretical generalizations of existing methodological approaches to the introduction of innovative technologies of personnel management to the analysis of practical solutions and measures with the subsequent formation of conclusions. The methodological tools of the study were analysis and comparative analysis, statistical analysis, methods of forecasting personnel management performance indicators, estimating the cost of certain forms of improving the educational and qualification level of PJSC “Zaporizhstal Iron and Steel Works” during 2021-2023. The article presents the results of an empirical analysis of the experience of introducing innovative technologies for personnel management at a metallurgical enterprise in the context of military aggression and increased risks. The study empirically confirms and theoretically proves that qualified personnel and labor productivity are the leading asset of a metallurgical enterprise, the driving force of adaptability to security and technological challenges the driving force of adaptive response to security and technological challenges. The results of the study may be useful for researchers and managers in HR management.

Keywords: HR management, methods and forms of HR management, innovative technologies, efficiency, metallurgical enterprise.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024