

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗРОБІТТЯ ТА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Безробіття в ринковій економіці: причини та особливості на сучасному етапі	4
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ В КРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	15
2.2. Аналіз особливостей кадрової політики підприємства.....	17
2.3. Дослідження впливу рівня безробіття на кадрову стратегію ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	26
3.1. Формування сценарної кадрової стратегії підприємства залежно від рівня безробіття	26
3.2. Оптимізація системи мотивації та розвитку персоналу.....	26
3.3. Стратегічне партнерство підприємства з інституціями ринку праці.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою мінливістю ринку праці, трансформацією зайнятості та значним впливом соціально-економічних факторів на формування кадрового потенціалу підприємств. Одним із ключових показників стану ринку праці є рівень безробіття, який безпосередньо впливає на доступність трудових ресурсів, їх якість та структуру попиту з боку роботодавців.

В умовах ринкової економіки підприємства змушені постійно адаптувати свою кадрову політику до змін зовнішнього середовища, зокрема до коливань рівня безробіття. Це особливо актуально для великих промислових підприємств, таких як ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», діяльність яких потребує значної кількості кваліфікованого персоналу технічного профілю.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю дослідження впливу рівня безробіття на формування та реалізацію кадрової стратегії підприємства, а також пошуку ефективних напрямів її вдосконалення в умовах сучасних викликів ринку праці.

Метою роботи є дослідження впливу рівня безробіття на кадрову стратегію підприємства та обґрунтування напрямів її вдосконалення на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади безробіття та кадрової стратегії підприємства;
- дослідити та визначити рівень безробіття та особливості ринку праці в Україні;
- охарактеризувати кадрову політику ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- визначити вплив рівня безробіття на формування кадрової стратегії підприємства;

- запропонувати напрями вдосконалення кадрової стратегії з урахуванням змін на ринку праці.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є вплив рівня безробіття на кадрову стратегію ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» та механізми її вдосконалення.

Методи дослідження: у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, статистичний аналіз та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, нормативно-правові акти, а також аналітичні матеріали щодо діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики підприємства та адаптації її до умов змінного ринку праці.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗРОБІТТЯ ТА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Безробіття в ринковій економіці: причини та особливості на сучасному етапі

Безробіття – це складне соціально-економічне явище, яке виникає в економічній системі тоді, коли частина працездатного населення, що здатна і готова працювати за існуючих умов на ринку праці, не може знайти відповідну зайнятість. Це явище не є новим для економічної науки: його аналіз ведеться ще з часів класичної політичної економії, але в сучасних умовах воно набуває нових форм і викликів через глобалізацію, технологічні зміни та трансформацію ринку праці. У широкому розумінні безробіття – це індикатор того, наскільки ефективно економіка країни використовує свій трудовий потенціал.

Вважаємо доцільним провести порівняльний аналіз підходів до розуміння поняття «безробіття» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття «безробіття»

Науковець / Джерело	Визначення безробіття
Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А., М'ячин В. Г. [1]	Безробіття – соціально-економічне явище, що відображає невикористання робочої сили та зниження продуктивності економіки.
Гапочка В.М. [2]	Безробіття – економічне явище, яке характеризується відсутністю роботи у працездатної частини населення за умов, коли вона бажає працювати.
Болотіна Є.В., Мартиненко А.К., Чаленко В.П. [3]	Безробіття – стан, коли люди, готові працювати, не знаходять роботи через недостатній попит на робочу силу.
Мороз С. [4]	Природний рівень безробіття – коли ринок праці знаходиться у довгостроковій рівновазі, а залишкове безробіття є невід'ємним явищем.
Макаренко М. І. [5]	Безробіття – кількість осіб працездатного віку, які шукають роботу та готові розпочати роботу, але не можуть її знайти.
Герасименко С. С.,	Безробіття – це соціально-економічне явище, за якого частина

Науковець / Джерело	Визначення безробіття
Герасименко В. В. [6]	населення, що вважається працездатною (економічно-активне населення) не може знайти роботу, і тим самим, поповнює резервний запас праці, стаючи відносно надлишковим щодо ефективності капіталу

Джерело: сформовано автором за джерелами [1-6].

Соціальна сутність безробіття полягає в тому, що воно безпосередньо впливає на добробут населення, якість життя сімей, психологічний стан людей і рівень соціальної стабільності суспільства. Людина, яка тривалий час не може знайти роботу, не лише втрачає джерело доходу, а й стикається з ризиками соціальної ізоляції, зниження самооцінки та психологічним тиском. Це явище має не лише економічні, але й соціальні наслідки, що видно з публікацій українських соціологів і економістів, які підкреслюють зростання напруження у суспільстві під час періодів високого рівня безробіття [7, с. 45].

Економічна сутність безробіття проявляється у невикористаних виробничих ресурсах, зниженні обсягу виробництва та зменшенні сукупного внутрішнього продукту. За класичними макроекономічними підходами, коли частина населення не задіяна у виробництві товарів і послуг, економіка працює нижче свого потенціалу. Це означає, що країна втрачає можливості для створення додаткової вартості, зростання податкових надходжень і фінансування соціальних програм.

Відомі українські підручники з макроекономіки, наприклад, праці Фісуненка Н. О., Альошина Т. В., Сидорова О. А., М'ячина В. Г., детально розглядають безробіття як один із ключових макроекономічних показників, що впливає на рівновагу між пропозицією і попитом на ринку праці [1, с. 112].

Сама по собі економіка завжди має певний рівень безробіття, навіть за умов повної зайнятості. Економісти називають це фрикційним безробіттям – коли люди тимчасово шукають нову роботу або змінюють місце працевлаштування. Цей вид безробіття є природним і несе в собі ознаки здорової мобільності робочої сили. Разом з тим існують і інші форми, які мають

глибші негативні наслідки: структурне безробіття виникає тоді, коли ринок праці не може швидко адаптуватися до технологічних змін або зміни попиту на певні спеціальності. Це особливо актуально в Україні, де деякі галузі – наприклад, традиційне машинобудування чи металургія – скорочуються, а попит на ІТ-спеціалістів, фахівців із цифрових технологій та послуг стрімко зростає.

Ще одним важливим компонентом є циклічне безробіття, яке пов'язане зі спадами в економіці. У періоди економічних криз підприємства скорочують виробництво і, відповідно, штати, що призводить до зростання кількості безробітних. Це було помітно під час глобальної фінансової кризи 2008–2009 років та пандемії COVID-19, коли ринок праці зазнав значних потрясінь і рівень безробіття зростав. Українські статистичні звіти, зокрема дані Державної служби статистики України (Держстат), підтверджують такі тенденції, показуючи коливання рівня безробіття відповідно до циклів економічної активності [8].

Соціально-економічна роль безробіття також включає механізм формування резерву робочої сили, який може бути важливим для гнучкості ринку праці. Проте надмірно високий рівень безробіття є чинником ризику для стабільності країни, оскільки він може призвести до зростання соціальної нерівності, збільшення навантаження на державний бюджет через виплати допомоги з безробіття та зниження темпів економічного зростання. Саме тому в сучасній економічній науці дедалі більше уваги приділяється вивченню причин безробіття, механізмів його скорочення та впровадженню ефективної політики зайнятості.

Державна політика в сфері ринку праці включає низку заходів боротьби з безробіттям – від стимулювання створення робочих місць у пріоритетних галузях економіки до підтримки малого і середнього підприємництва. Українські економісти, такі як Чорна, Н., Чорний у своїх публікаціях з трудових відносин та зайнятості, підкреслюють, що політика працевлаштування повинна

бути гнучкою, адаптивною до вимог сучасного ринку та спрямованою на професійне навчання та перекваліфікацію населення [9].

Отже, соціально-економічна сутність безробіття полягає у взаємодії економічних процесів і соціальних наслідків. Це явище є не лише показником стану ринку праці, а й відображенням загального рівня економічного розвитку країни. Лише комплексний підхід до аналізу безробіття, який поєднує макроекономічні показники, соціальні аспекти і державну політику, дозволяє

Рівень безробіття в країні визначається не лише структурою ринку праці, а й багатьма факторами, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Ці чинники взаємодіють між собою, впливають на динаміку зайнятості населення та формують загальну ситуацію на ринку праці [10, с. 111]. Розуміння їхнього впливу дозволяє краще аналізувати проблеми безробіття та розробляти ефективну економічну та соціальну політику.

На рис. 1.2 зображено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на рівень безробіття.



Рис. 2.1 Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на рівень безробіття
Джерело: сформовано автором за джерелом: [10]

Починаючи з внутрішніх факторів, ключову роль відіграє економічна політика держави. Саме державні рішення щодо стимулювання економічного зростання, підтримки малого і середнього бізнесу, створення сприятливого інвестиційного клімату впливають на рівень створення робочих місць. Наприклад, у своїх дослідженнях українські економісти підкреслюють, що активна політика зайнятості та підтримка підприємництва сприяють зниженню безробіття, оскільки стимулюють створення нових робочих місць та підвищення попиту на працю [11, с. 24].

Не менш важливим є функціонування ринку праці та його регулювання. Структурні дисбаланси між попитом та пропозицією робочої сили можуть призводити до того, що навіть за наявності вакантних посад частина населення не може їх зайняти через невідповідність кваліфікації. Це особливо помітно під час технологічних змін, коли зростає потреба у фахівцях, які володіють новими компетенціями, а частина працівників має застарілу професійну підготовку. Такий вплив називається структурним фактором безробіття і він потребує активних заходів з професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Важливим внутрішнім фактором є стан економіки в цілому. Підприємства, що працюють у режимі економічного спаду, скорочують виробництво, а разом з тим і потребу в робочій силі, що призводить до циклічного безробіття. На противагу цьому в періоди економічного зростання попит на працю підвищується, і рівень безробіття знижується. Така закономірність знайшла своє відображення в статистичних дослідженнях Державної служби статистики України, які показують, що економічні коливання безпосередньо корелюють з рівнем зайнятості населення [4].

Серед зовнішніх чинників не меншою мірою впливає глобальна економічна ситуація. Стан світової економіки, торговельні відносини, зовнішні інвестиції та коливання на міжнародних ринках можуть суттєво впливати на галузі, які залежать від експорту чи імпорту. Наприклад, падіння попиту на товари українського експорту або зміна умов торгівлі можуть призводити до

скорочення виробництва та, як наслідок, відкликати частину робочої сили з ринку праці [8].

Також важливими зовнішніми факторами є технологічні зміни, що поширюються у світі. Глобалізація прискорює впровадження нових технологій у виробництво та сферу послуг, що з одного боку сприяє появі нових професій і робочих місць, а з іншого – може витіснити традиційні спеціальності. У звітах Міжнародної організації праці (ILO) відзначається, що автоматизація та цифровізація значно трансформують попит на робочу силу у багатьох країнах світу, включно з Україною [12].

Варто зазначити, що демографічні зміни також виступають зовнішнім фактором, що опосередковано впливає на рівень безробіття. Старіння населення, зміна чисельності працездатного населення, міграційні процеси – усе це може змінювати структуру ринку праці. Наприклад, масова трудова міграція за кордон зменшує кількість доступної робочої сили в країні, що теоретично може зменшувати рівень безробіття, але водночас створює дефіцит кваліфікованих працівників у певних галузях.

Таким чином, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень безробіття є складним і багатогранним процесом. Він включає економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти, і лише їхній комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти сутність безробіття та розробити ефективні механізми державного регулювання ринку праці.

1.2. Кадрова стратегія підприємств: зміст, етапи формування та взаємозв'язок з макропоказниками

Кадрова стратегія підприємства є складовою загальної стратегії розвитку організації та визначає довгострокові напрями формування, використання і розвитку людських ресурсів. В умовах динамічних змін економічного середовища, зростання конкуренції та трансформації ринку праці кадрова

стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Зміст кадрової стратегії полягає у визначенні цілей і пріоритетів управління персоналом, розробленні політики щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, а також у формуванні відповідних механізмів реалізації цих напрямів. Вона охоплює такі основні складові: планування потреб у персоналі, підбір і найм працівників, адаптацію, навчання і розвиток, оцінювання результативності праці, систему мотивації та стимулювання, а також управління кар'єрою і кадровим резервом [13, с. 51].

Кадрова стратегія має бути узгоджена із загальною стратегією підприємства, його місією та цілями. Наприклад, підприємства, орієнтовані на інноваційний розвиток, формують кадрову політику з акцентом на залучення висококваліфікованих фахівців, розвиток творчого потенціалу працівників та стимулювання інноваційної активності. Натомість організації, що працюють у стабільних галузях, більше уваги приділяють оптимізації чисельності персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Формування кадрової стратегії здійснюється поетапно і включає кілька взаємопов'язаних стадій. На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринку праці, рівня безробіття, демографічних тенденцій, законодавчого регулювання трудових відносин, тоді як внутрішній аналіз передбачає оцінку наявного кадрового потенціалу, структури персоналу, рівня кваліфікації та ефективності використання трудових ресурсів.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом. На цьому етапі підприємство формує бачення майбутнього стану кадрового потенціалу, визначає потребу в кількісних та якісних характеристиках персоналу, а також встановлює ключові показники ефективності.

Третій етап передбачає розроблення кадрової політики та конкретних заходів щодо реалізації визначених цілей. Це включає створення програм

підбору персоналу, систем навчання і підвищення кваліфікації, розроблення мотиваційних механізмів, а також формування організаційної культури.

Четвертий етап – реалізація кадрової стратегії, що супроводжується впровадженням розроблених заходів у практичну діяльність підприємства. На цьому етапі важливе значення має ефективна координація дій усіх підрозділів та контроль за виконанням запланованих заходів.

Заключним етапом є оцінювання результатів і коригування кадрової стратегії. Підприємство аналізує досягнуті результати, визначає відхилення від запланованих показників та вносить необхідні зміни з урахуванням нових умов функціонування.

Важливим аспектом дослідження кадрової стратегії є її взаємозв'язок із макроекономічними показниками. Зокрема, рівень безробіття безпосередньо впливає на можливості підприємства щодо залучення персоналу. Високий рівень безробіття сприяє збільшенню пропозиції робочої сили, що дозволяє підприємствам обирати працівників з вищим рівнем кваліфікації. Натомість низький рівень безробіття зумовлює дефіцит кадрів і підвищує конкуренцію між роботодавцями за кваліфікованих спеціалістів [14, с. 163].

Міграційні процеси також можуть призводити до відтоку кадрів, що потребує розроблення заходів щодо їх утримання.

Таким чином, кадрова стратегія підприємства є складною багаторівневою системою, яка формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Її ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін макроекономічного середовища та забезпечувати оптимальне використання людського капіталу. У контексті дослідження безробіття кадрова стратегія виступає важливим інструментом регулювання зайнятості на мікрорівні та водночас відображає загальні тенденції розвитку ринку праці.

1.3. Огляд динаміки та сучасного стану безробіття в Україні

В умовах нестабільності економічного середовища дослідження стану ринку праці набуває особливої актуальності. Одним із ключових індикаторів, що характеризує ефективність функціонування економіки та рівень соціальної стабільності, є безробіття. Аналіз його змін у часі дозволяє оцінити тенденції розвитку національної економіки, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, а також результативність державної політики у сфері зайнятості.

Динаміка безробіття відображає зміни на ринку праці та економічну ситуацію в цілому. Цей показник вимірюється як відношення кількості безробітних до економічно активного населення (методологія Міжнародної організації праці – МОП).

У таблиці нижче наведено середній рівень безробіття в Україні за три останні роки (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Рівень безробіття в Україні (2022-2024)

Рік	Рівень безробіття, %	Коментар
2022	18,5 %	Високий рівень безробіття на тлі економічної нестабільності
2023	17,4 %	Спостерігається незначне зниження показника
2024	14,3 %	Значне зниження безробіття порівняно з попередніми роками

Джерело: сформовано автором за джерелами [14; 15; 16]

У 2022 році рівень безробіття був одним із найвищих за останні роки – 18,5 %. Це зумовлено значними соціально-економічними потрясіннями: повномасштабне вторгнення росії, масова міграція населення, зупинення підприємств та секторальні скорочення робочих місць. Ситуація на ринку праці була надзвичайно нестійкою, а кількість шукаючих роботу перевищувала кілька мільйонів осіб.

У 2023 році рівень безробіття дещо знизився до 17,4 %, що може бути пов'язане як зі змінами в методології збору даних, так і з адаптацією частини

економіки до нових умов. Важливо зазначити, що офіційні дані щодо зареєстрованого безробіття теж демонстрували значне зниження кількості безробітних завдяки зменшенню реєстрації та зміненим підходам до моніторингу статусу.

За оцінками Центру економічної стратегії та на основі аналізу офіційних даних, рівень безробіття у 2024 році знизився до 14,3 %. Це значне покращення порівняно з 2022-2023 роками, що свідчить про початкове відновлення ринку праці. Проте навіть при такому зниженні безробіття цей показник залишається високим щодо довоєнного періоду та має ознаки структурних проблем на ринку праці.

Графічно динаміка рівня безробіття зображена на рис. 2.1.

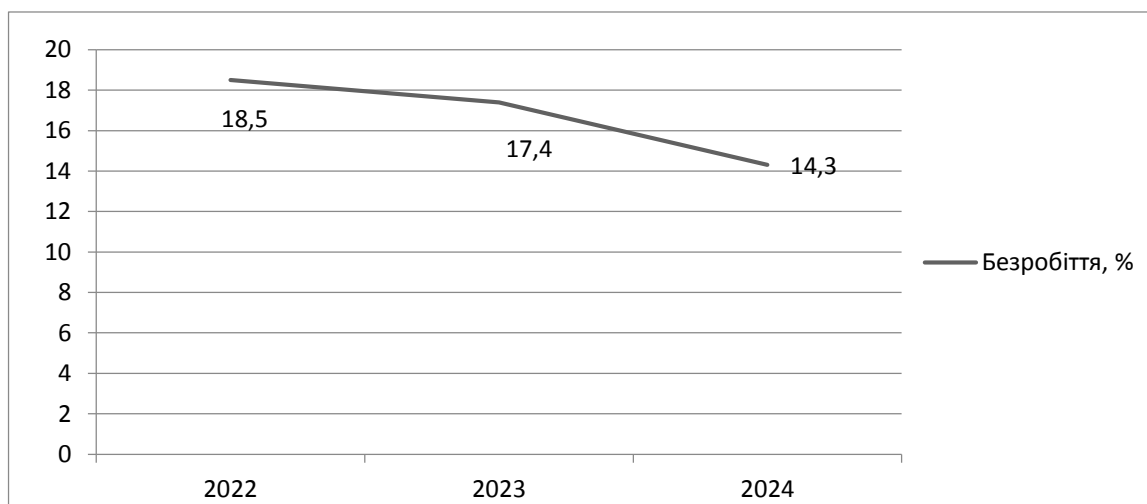


Рис. 2.1 Динаміка рівня безробіття в Україні (2022-2024, %)

Джерело: сформовано автором за джерелами [14; 15; 16]

Ця тенденція свідчить про поступове зниження безробіття, однак навіть у 2024 році рівень залишається на досить високому рівні порівняно з довоєнними показниками, коли у 2019-2021 роках він коливався близько 8-10 %.

Загальна динаміка показує зниження рівня безробіття з 2022 по 2024 роки. Це можна трактувати як ознаку поступового відновлення ринку праці після шоків впливів війни.

Високі показники безробіття у 2022-2023 роках були спричинені масштабними економічними потрясіннями, включно з мобілізацією частини

працездатного населення, руйнуванням інфраструктури, евакуацією підприємств і закриттям частини виробництва. Це також зменшило числа офіційно зайнятих.

Станом на 2024 рік кількість вакансій значно перевищує кількість зареєстрованих шукачів роботи, що свідчить про існування структурних дисбалансів: роботодавці не завжди знаходять кандидатів із потрібними навичками, а деякі групи населення залишаються поза ринком праці.

Огляд динаміки безробіття в Україні за останні роки показує суттєві коливання, зумовлені не лише економічною політикою, але й зовнішніми шоками, такими як повномасштабне вторгнення. Незважаючи на поступове зниження рівня безробіття з 2022 до 2024 року та прогнозоване подальше зниження у 2025 році, ситуація на ринку праці залишається нестабільною. Це свідчить про необхідність продовження реформ у сфері зайнятості, підтримки перепідготовки кадрів, адаптації до структурних змін та стимулювання створення нових робочих місць.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ В КРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (далі – ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ») є одним із найбільших підприємств металургійної галузі України та важливим елементом її промислового потенціалу. ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» розташований у місті Запоріжжя і входить до складу міжнародної гірничо-металургійної групи Метінвест, що значно посилює його позиції як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Історія підприємства бере свій початок у першій половині ХХ століття, коли в умовах індустріалізації було прийнято рішення про будівництво потужного металургійного комплексу. З моменту введення в експлуатацію перших виробничих потужностей комбінат поступово розвивався, розширював виробництво та модернізував обладнання. У післявоєнний період підприємство було відновлено та значно розширено, що дозволило йому стати одним із лідерів металургійної галузі колишнього СРСР, а згодом – незалежної України [18].

На сучасному етапі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є підприємством повного металургійного циклу. Це означає, що на його базі здійснюються всі основні стадії виробництва металу – від підготовки сировини до випуску готової продукції. До складу комбінату входять агломераційне, доменне, сталеплавильне та прокатне виробництва, що забезпечує високий рівень автономності та ефективності діяльності.

Основною продукцією підприємства є чавун, сталь та різноманітні види прокату, зокрема гарячекатаний і холоднокатаний лист, рулонна сталь, а також напівфабрикати. Вироблена продукція широко використовується у

машинобудуванні, будівництві, автомобільній промисловості та інших галузях економіки. Висока якість металопродукції забезпечується впровадженням сучасних технологій та дотриманням міжнародних стандартів.

На рис. 2.1 зображено організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь».



Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь».

Джерело: сформовано автором за джерелами [18]

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між різними рівнями керівництва. Управління здійснюється генеральним директором через систему спеціалізованих дирекцій, які відповідають за виробництво, фінанси, збут, технічний розвиток та інші напрями діяльності. Така структура сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень і координації роботи всіх підрозділів.

Економічна діяльність підприємства характеризується значними обсягами виробництва та високим рівнем експортної орієнтації. Продукція ПАТ

«ЗАПОРІЖСТАЛЬ» постачається до багатьох країн світу, зокрема до держав Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Америки. Це забезпечує стабільні валютні надходження та зміцнює позиції підприємства на міжнародному ринку. Водночас комбінат залишається важливим постачальником металопродукції для внутрішнього ринку України[18].

Важливим аспектом діяльності підприємства є його соціально-економічне значення. Комбінат забезпечує робочими місцями тисячі працівників, є одним із найбільших платників податків у регіоні та активно бере участь у розвитку соціальної інфраструктури міста. Крім того, значна увага приділяється екологічній модернізації виробництва, зменшенню шкідливих викидів та впровадженню енергоефективних технологій.

Таким чином, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є потужним промисловим підприємством із розвиненою організаційною структурою, значним виробничим потенціалом та стабільними економічними показниками. Його діяльність має стратегічне значення для економіки України, а подальший розвиток пов'язаний із модернізацією виробництва, підвищенням конкурентоспроможності та розширенням присутності на світових ринках.

2.2. Аналіз особливостей кадрової політики підприємства

Кадрова політика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на забезпечення стабільної роботи виробництва, підвищення ефективності праці та формування висококваліфікованого персоналу. В умовах високої конкуренції на ринку металургійної продукції та складної економічної ситуації в Україні особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами, яке дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток.

Кадрова політика підприємства має комплексний характер і охоплює всі етапи роботи з персоналом – від підбору та адаптації працівників до їх професійного розвитку, мотивації та соціального забезпечення. Вона базується

на принципах стабільності, професіоналізму, соціальної відповідальності та безперервного розвитку персоналу.

На підприємстві застосовується системний підхід до управління кадрами, що передбачає поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів впливу на працівників. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня кваліфікації персоналу.

Кадрова політика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» включає такі ключові напрями:

- підбір і найм персоналу;
- адаптація нових працівників;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація та стимулювання праці;
- оцінка персоналу;
- соціальне забезпечення працівників;
- формування кадрового резерву.

Для більш наочного аналізу особливостей кадрової політики доцільно узагальнити її складові у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні елементи кадрової політики ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Елемент кадрової політики	Характеристика	Особливості реалізації
Підбір персоналу	Залучення кваліфікованих працівників	Співпраця з навчальними закладами, внутрішній відбір
Адаптація	Введення нових працівників у виробничий процес	Наставництво, інструктажі, стажування
Навчання	Підвищення кваліфікації працівників	Корпоративні тренінги, курси, перепідготовка
Мотивація	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Премії, соціальні гарантії, кар'єрне зростання
Оцінка персоналу	Аналіз ефективності роботи	Атестація, контроль результатів
Соціальна політика	Забезпечення соціальних гарантій	Медичне страхування, пільги, підтримка працівників
Кадровий резерв	Підготовка керівних кадрів	Внутрішнє просування

Джерело: сформовано автором за джерелами [13;14]

Як видно з таблиці 2.1, кадрова політика підприємства має чітко структурований характер і охоплює всі основні аспекти управління персоналом. Особливістю є орієнтація на внутрішній розвиток кадрів, що дозволяє зменшити витрати на пошук зовнішніх фахівців та підвищити лояльність працівників. Значна увага приділяється навчанню персоналу, що є необхідним у зв'язку з постійним оновленням технологій у металургійній галузі.

Персонал підприємства характеризується значною чисельністю та різноманітністю професій. На комбінаті працюють робітники основного виробництва, інженерно-технічні працівники, управлінський персонал та допоміжні служби.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Категорія персоналу	Частка, %	Характеристика
Робітники	65–70	Основний виробничий персонал
Інженерно-технічні працівники	15–20	Забезпечують технологічні процеси
Управлінський персонал	8–10	Керівництво та адміністрація
Допоміжний персонал	5–7	Обслуговування виробництва

Джерело: сформовано автором за джерелами [19]

Аналіз структури персоналу свідчить, що найбільшу частку становлять робітники, що є типовим для підприємств важкої промисловості. Значна частка інженерно-технічних працівників забезпечує високий рівень технологічності виробництва. Водночас відносно невелика частка управлінського персоналу свідчить про ефективну організацію управління.

Важливим елементом кадрової політики є система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. На підприємстві застосовуються:

- заробітна плата відповідно до кваліфікації та складності роботи;
- преміювання за виробничі результати;
- соціальні пільги та гарантії;
- можливості кар'єрного зростання;
- участь у корпоративних програмах.

Таблиця 2.3

Інструменти мотивації персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Вид мотивації	Інструменти	Вплив на персонал
Матеріальна	Зарплата, премії, надбавки	Підвищення продуктивності
Нематеріальна	Визнання, кар'єрний ріст	Підвищення лояльності
Соціальна	Пільги, страхування	Соціальна стабільність
Професійна	Навчання, розвиток	Зростання кваліфікації

Джерело: сформовано автором за джерелами [13]

Система мотивації на підприємстві є комплексною та спрямована на задоволення різних потреб працівників. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє досягти високого рівня продуктивності праці та зменшити плинність кадрів. Особливо важливою є соціальна складова, яка підвищує рівень довіри працівників до підприємства.

Незважаючи на ефективність кадрової політики, існують певні проблеми:

- старіння кадрів;
- дефіцит молодих спеціалістів;
- міграція робочої сили;
- потреба у цифровізації HR-процесів.

У зв'язку з цим основними напрямками вдосконалення є:

- активізація співпраці з навчальними закладами;
- впровадження сучасних HR-технологій;
- розвиток корпоративної культури;
- підвищення рівня мотивації працівників;
- залучення молодих фахівців.

Отже, кадрова політика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона характеризується комплексністю, системністю та орієнтацією на розвиток персоналу. Завдяки впровадженню сучасних підходів до управління кадрами підприємство забезпечує стабільність виробництва та підвищує свою конкурентоспроможність.

2.3. Дослідження впливу рівня безробіття на кадрову стратегію ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

В сучасних умовах функціонування економіки України рівень безробіття є одним із ключових факторів, що безпосередньо впливає на формування кадрової стратегії підприємств, зокрема такого великого промислового гіганта, як ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Ринок праці в Україні характеризується складною та суперечливою ситуацією: з одного боку, спостерігається відносно високий рівень безробіття, а з іншого – дефіцит кваліфікованих кадрів.

За даними аналітичних досліджень, у 2024 році рівень безробіття в Україні становив близько 14,3%, що свідчить про певне зниження порівняно з попередніми роками, однак все ще залишається значним показником. При цьому ринок праці має структурний дисбаланс – наявність вакансій не відповідає професійній структурі безробітних [20].

Це означає, що підприємства, включаючи ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» змушені адаптувати свою кадрову політику до нових умов, враховуючи не лише кількісні, а й якісні характеристики трудових ресурсів.

Рівень безробіття впливає на кадрову стратегію ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» через такі ключові аспекти:

- доступність робочої сили;
- рівень конкуренції за кадри;
- рівень заробітної плати;
- потреба у навчанні та перекваліфікації;
- стабільність трудового колективу.

В умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ці фактори мають особливе значення, оскільки підприємство є трудомістким і потребує великої кількості кваліфікованих працівників технічних спеціальностей.

У таблиці 2.4 розглянемо вплив рівня безробіття на кадрову стратегію підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Таблиця 2.4

Вплив рівня безробіття на кадрову стратегію ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Рік	Рівень безробіття, %	Кількість кандидатів на 1 вакансію, осіб	Плинність кадрів, %	Середня заробітна плата, грн	Основні зміни в кадровій стратегії
2021	10,3	4	18	18 500	Активний найм, базовий соціальний пакет
2022	13,1	6	15	21 000	Посилення набору персоналу, стабілізація кадрів
2023	11,6	5	14	24 500	Оптимізація витрат на персонал, утримання працівників
2024	9,8	3	16	27 000	Конкурентна зарплатна політика, розвиток мотивації
2025	8,7	3	12	30 500	Акцент на утримання кадрів і навчання персоналу

Джерело: сформовано автором за джерелами [13]

Рівень безробіття безпосередньо впливає на кадрову стратегію ПАТ «Запоріжсталь». У періоди з вищим безробіттям (2022 рік – 13,1%) підприємство має ширший вибір кандидатів, що дозволяє посилювати конкуренцію при відборі персоналу (до 6 осіб на одну вакансію). Це дає змогу частково стримувати зростання витрат на персонал, однак не знижує потреби в стабілізації кадрового складу.

У роки з нижчим рівнем безробіття (2024–2025 рр.) спостерігається посилення конкуренції за працівників, що змушує підприємство підвищувати

заробітну плату (до 30 500 грн у 2025 році) та переорієнтовуватися на стратегію утримання персоналу. Плинність кадрів у цей період знижується до 12%, що свідчить про ефективність мотиваційних заходів.

Загалом, простежується чітка залежність: зі зниженням безробіття підприємство переходить від стратегії активного найму до стратегії утримання та розвитку персоналу, роблячи акцент на підвищенні конкурентоспроможності умов праці.

Таблиця 2.5

Взаємозв'язок рівня безробіття та HR-рішень на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Рік	Рівень безробіття, %	HR-рішення щодо найму	HR-рішення щодо утримання персоналу	HR-рішення щодо навчання	HR-рішення щодо оптимізації персоналу
2021	10,3	Помірний набір персоналу	Базові програми лояльності	Обмежене навчання	Мінімальна оптимізація
2022	13,1	Активний масовий найм	Посилення соціальних гарантій	Розширення адаптації	Збереження штатної чисельності
2023	11,6	Вибірковий найм	Програми утримання ключових працівників	Корпоративне навчання	Часткова оптимізація витрат
2024	9,8	Конкурентний відбір персоналу	Посилення мотиваційної системи	Системне навчання та підвищення кваліфікації	Автоматизація окремих функцій
2025	8,7	Дефіцитний найм, фокус на ключові кадри	Індивідуальні програми утримання	Безперервне навчання персоналу	Оптимізація структури, цифровізація HR

Джерело: сформовано автором за джерелами [13]

Аналіз показує, що рівень безробіття суттєво впливає на характер HR-рішень ПАТ «Запоріжсталь». У періоди високого безробіття (2022 рік – 13,1%) підприємство може дозволити собі активний масовий найм і водночас зосереджується на базових соціальних гарантіях та адаптації нових працівників. Це зменшує ризики дефіциту кадрів і дозволяє швидко закрити вакансії.

У міру зниження рівня безробіття (2024–2025 роки) компанія переходить до більш складної HR-стратегії, яка включає дефіцитний найм, індивідуалізацію підходів до працівників та посилення програм утримання персоналу. Особливо зростає роль навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє компенсувати нестачу кваліфікованих кадрів.

Також простежується тенденція до цифровізації HR-процесів і часткової автоматизації функцій управління персоналом, що є відповіддю на зростання конкуренції за працівників і необхідність оптимізації витрат.

Загалом, підприємство адаптує HR-рішення до змін ринку праці: від масового набору в умовах високого безробіття до стратегічного управління талантами в умовах дефіциту робочої сили.

В умовах сучасного ринку праці ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» реалізує такі напрями адаптації кадрової стратегії:

- розвиток системи професійного навчання;
- підвищення рівня оплати праці;
- покращення умов праці;
- формування позитивного іміджу роботодавця;
- залучення молодих спеціалістів;
- цифровізація HR-процесів.

Отже, рівень безробіття має суттєвий вплив на формування кадрової стратегії ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Незважаючи на відносно високий рівень безробіття в Україні, підприємство стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що обумовлює необхідність активного розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, ефективна кадрова стратегія в сучасних умовах повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1. Формування сценарної кадрової стратегії підприємства залежно від рівня безробіття

В умовах воєнного стану, нестабільної економічної ситуації та дефіциту кваліфікованих працівників для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» особливо актуальним є формування кадрової стратегії, яка враховує саме специфіку металургійного виробництва підприємства. На відміну від універсальних підходів до управління персоналом, кадрова політика комбінату повинна орієнтуватися на безперервний цикл виробництва, високу залежність від робітничих професій та складні умови праці у доменному, сталеплавильному й прокатному виробництві.

Однією з головних проблем ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» сьогодні є поступове скорочення кількості кваліфікованих працівників технічних спеціальностей. Особливо це стосується машиністів кранів металургійного виробництва, вальцювальників, сталеварів, електромонтерів, слюсарів-ремонтників та операторів виробничих ліній. Значна частина досвідчених працівників має передпенсійний вік, тоді як молодь неохоче обирає металургійну галузь через складні умови праці та високий рівень професійного навантаження. Саме тому кадрова стратегія підприємства повинна бути спрямована не лише на пошук персоналу, а насамперед на формування власної системи підготовки кадрів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно посилити співпрацю ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» із закладами професійно-технічної освіти м. Запоріжжя. Підприємству варто укласти довгострокові договори з металургійними та машинобудівними коледжами щодо цільової підготовки робітничих кадрів. Практична підготовка студентів безпосередньо на виробничих дільницях комбінату дозволить підприємству формувати кадровий резерв ще до моменту

працевлаштування молодих спеціалістів. Крім того, доцільним є запровадження корпоративних стипендій для студентів дефіцитних спеціальностей із подальшим гарантованим працевлаштуванням на комбінаті.

Окремої уваги потребує проблема плинності кадрів серед молодих працівників. Аналіз діяльності підприємства свідчить, що значна частина новоприйнятого персоналу звільняється протягом першого року роботи через складність адаптації до виробничих умов та високий рівень фізичного навантаження. У зв'язку з цим на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» доцільно впровадити систему наставництва, за якої за кожним новим працівником закріплюватиметься досвідчений співробітник відповідного цеху. Такий підхід дозволить скоротити адаптаційний період, зменшити ризик виробничих помилок і підвищити рівень закріплення персоналу на підприємстві.

Зважаючи на специфіку металургійного виробництва, важливим напрямом кадрової стратегії має стати покращення умов праці у виробничих підрозділах. Для працівників гарячих цехів особливе значення мають модернізація систем вентиляції, забезпечення сучасними засобами індивідуального захисту, оновлення побутових приміщень та автоматизація найбільш небезпечних виробничих процесів. Реалізація таких заходів не лише покращить рівень безпеки праці, а й позитивно вплине на імідж підприємства як роботодавця[25].

В умовах дефіциту кадрів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» також необхідно переглянути підходи до матеріального стимулювання працівників. Доцільним є посилення системи преміювання саме для дефіцитних професій, які безпосередньо забезпечують безперервність виробничого процесу. Наприклад, для працівників доменного та прокатного виробництва можуть бути передбачені додаткові надбавки за складність роботи, стаж роботи на комбінаті та відсутність порушень техніки безпеки. Це сприятиме утриманню кваліфікованого персоналу та зниженню рівня кадрових втрат.

Крім того, у сучасних умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» потребує поступового розвитку цифрових компетенцій працівників. Оскільки

підприємство впроваджує автоматизовані системи управління виробництвом та елементи цифрового моніторингу технологічних процесів, частина персоналу потребує додаткового навчання роботі з новими технологіями. Саме тому доцільно організувати внутрішні програми перепідготовки працівників без відриву від виробництва, особливо для працівників старшого віку, які мають значний практичний досвід, але недостатній рівень цифрових навичок.

Таким чином, запропоновані заходи кадрової стратегії враховують реальні проблеми та виробничу специфіку ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». На відміну від загальних теоретичних рекомендацій, вони орієнтовані саме на потреби металургійного підприємства, дефіцит робітничих професій, безперервний характер виробництва та необхідність утримання кваліфікованого персоналу в умовах сучасного ринку праці.

3.2. Оптимізація системи мотивації та розвитку персоналу

В умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції за кваліфікованих працівників для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» особливого значення набуває вдосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу. Для металургійного підприємства проблема утримання кадрів є критично важливою, оскільки безперервний характер виробництва потребує стабільного забезпечення доменних, сталеплавильних і прокатних цехів працівниками відповідної кваліфікації. Втрата навіть частини досвідченого персоналу може негативно вплинути на виробничі показники, дотримання технологічних процесів і рівень виробничої безпеки[26].

Проведений аналіз кадрової ситуації на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» свідчить, що найбільші труднощі виникають із залученням та утриманням працівників робітничих професій. Особливо це стосується електромонтерів, машиністів кранів металургійного виробництва, слюсарів-ремонтників, вальцювальників та операторів виробничого обладнання. Основними

причинами плинності кадрів залишаються високий рівень фізичного навантаження, складні умови праці, професійне вигорання та недостатня мотивація молодих працівників до тривалої роботи в металургійній галузі.

У зв'язку з цим система мотивації персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» повинна бути орієнтована не лише на матеріальне стимулювання, а й на створення умов для професійної стабільності працівників та їх закріплення на підприємстві. Насамперед доцільно вдосконалити систему оплати праці саме для дефіцитних виробничих професій. Для працівників гарячих цехів, ремонтних служб та виробничих дільниць доцільно передбачити додаткові надбавки за складність умов праці, безперервний стаж роботи на комбінаті та дотримання показників виробничої безпеки. Такий підхід дозволить підвищити зацікавленість працівників у довгостроковій роботі саме на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»[26].

Крім базової заробітної плати, на підприємстві доцільно впровадити більш гнучку систему преміювання залежно від результатів роботи виробничих підрозділів. Наприклад, для працівників прокатного та сталеплавильного виробництва можуть застосовуватися премії за виконання планових обсягів виробництва, зменшення кількості браку та економію енергоресурсів. Для ремонтного персоналу важливими критеріями преміювання можуть стати швидкість усунення аварійних ситуацій і зменшення простоїв обладнання.

Важливим напрямом мотивації персоналу є також покращення соціального забезпечення працівників комбінату. Оскільки значна частина працівників виконує роботу в шкідливих і фізично складних умовах, доцільним є розширення програм медичного обслуговування, забезпечення регулярних медичних оглядів та часткове фінансування оздоровлення працівників і членів їхніх сімей. Для молодих спеціалістів підприємство може передбачити програми часткової компенсації оренди житла або додаткові виплати в перші роки роботи на комбінаті, що сприятиме закріпленню кадрів[27].

Окрему увагу необхідно приділити нематеріальній мотивації працівників. Для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» важливим є формування стабільного трудового

колективу, тому доцільно розвивати корпоративну культуру підприємства через проведення професійних конкурсів, відзначення кращих працівників виробничих підрозділів та організацію внутрішніх корпоративних заходів. Публічне визнання результатів роботи особливо важливе для працівників із великим виробничим стажем, які мають значний практичний досвід і виступають наставниками для молодих співробітників.

Зважаючи на поступову модернізацію виробничих процесів на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», важливим елементом кадрової стратегії має стати система професійного розвитку персоналу. Упровадження нових технологій та автоматизованих систем управління виробництвом вимагає від працівників нових професійних компетенцій, особливо у сфері цифрового контролю технологічних процесів. У зв'язку з цим підприємству доцільно розширити внутрішню систему навчання без відриву від виробництва.

Для нових працівників необхідно посилити практичну професійну підготовку безпосередньо на виробничих дільницях комбінату. Ефективним рішенням для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» може стати система наставництва, за якої за молодими працівниками закріплюватимуться досвідчені співробітники відповідних цехів. Це дозволить прискорити адаптацію персоналу, знизити кількість виробничих помилок та підвищити рівень професійної підготовки нових кадрів.

Для працівників старшого віку, які мають значний виробничий досвід, але недостатній рівень цифрових навичок, доцільно організувати короткострокові програми перепідготовки щодо роботи з автоматизованими системами контролю виробництва. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати кадровий потенціал без необхідності масового оновлення персоналу[28].

На рис. 3.1 зображено схему механізму оптимізації системи мотивації та розвитку персоналу

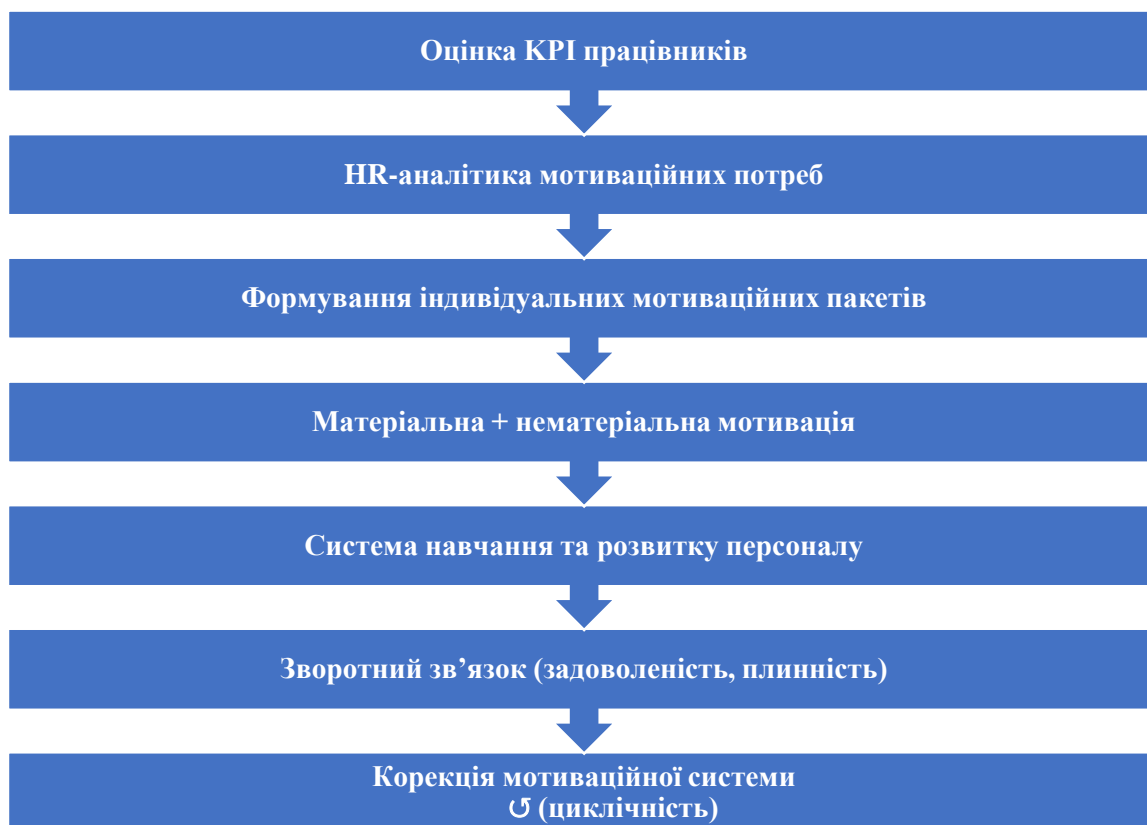


Рис. 3.1 Схеми механізму оптимізації системи мотивації та розвитку персоналу

Джерело: складено автором самостійно

З метою підвищення ефективності системи розвитку персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» доцільно впровадити індивідуальні плани професійного розвитку для працівників ключових виробничих професій. Такі плани можуть передбачати поетапне підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій та можливість подальшого кар'єрного просування всередині підприємства. Для комбінату це особливо важливо, оскільки підготовка нового кваліфікованого працівника в металургійній галузі потребує значного часу та фінансових витрат.

Отже, оптимізація системи мотивації та розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» повинна враховувати специфіку металургійного виробництва, дефіцит робітничих професій, складні умови праці та необхідність утримання кваліфікованих кадрів. Запропоновані заходи

спрямовані не лише на підвищення мотивації працівників, а й на забезпечення стабільності кадрового складу підприємства в умовах сучасного ринку праці.

3.3. Стратегічне партнерство підприємства з інституціями ринку праці

В умовах дефіциту робітничих професій та складної ситуації на ринку праці ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» уже недостатньо використовувати лише внутрішні механізми управління персоналом. Для металургійного комбінату, який потребує великої кількості кваліфікованих працівників технічного профілю, важливого значення набуває формування стабільної системи співпраці із зовнішніми інституціями ринку праці. Така взаємодія повинна бути спрямована не лише на закриття поточних вакансій, а й на довгострокове забезпечення підприємства трудовими ресурсами відповідної кваліфікації.

Для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» найбільш актуальною є проблема нестачі працівників виробничих спеціальностей, зокрема сталеварів, електромонтерів, слюсарів-ремонтників, машиністів кранів металургійного виробництва та операторів автоматизованих систем управління. У сучасних умовах самостійно вирішити проблему кадрового дефіциту підприємству складно, тому кадрова стратегія повинна передбачати створення постійної партнерської мережі із закладами освіти, службами зайнятості, центрами професійної перепідготовки та рекрутинговими структурами[30].

Одним із ключових напрямів для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є розвиток співпраці із закладами професійно-технічної та фахової передвищої освіти м. Запоріжжя. Підприємству доцільно укладати довгострокові договори з профільними коледжами та професійними ліцеями щодо підготовки майбутніх працівників саме під потреби металургійного виробництва. Особливу увагу варто приділяти спеціальностям, за якими на підприємстві спостерігається найбільший дефіцит кадрів.

Практична підготовка студентів безпосередньо у виробничих підрозділах комбінату дозволить майбутнім працівникам швидше адаптуватися до реальних умов роботи в металургійній галузі. Для самого ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» це дасть можливість ще під час навчання оцінювати потенційних працівників та формувати кадровий резерв. Доцільним також є впровадження цільового навчання із частковим фінансуванням підготовки студентів за умови їх подальшого працевлаштування на комбінаті.

Важливим елементом стратегічного партнерства для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є співпраця з державною службою зайнятості. В умовах масового переміщення населення та змін на ринку праці державні центри зайнятості можуть забезпечувати підприємство інформацією про наявність кандидатів робітничих професій у регіоні. Крім того, підприємство може брати участь у державних програмах професійного навчання та перекваліфікації безробітних громадян для подальшого працевлаштування на виробничих ділянках комбінату.

Для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» особливо перспективним є залучення до перепідготовки осіб, які раніше працювали у суміжних галузях промисловості. Наприклад, працівники машинобудівних або енергетичних підприємств можуть проходити короткострокове навчання з подальшим працевлаштуванням у ремонтних або енергетичних службах комбінату. Це дозволить частково компенсувати дефіцит технічних спеціалістів.

Оскільки металургійне виробництво характеризується високою складністю технологічних процесів, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» доцільно розвивати власний корпоративний навчальний центр або систему внутрішнього професійного навчання. Співпраця із зовнішніми навчальними установами повинна поєднуватися з внутрішньою практичною підготовкою персоналу безпосередньо на виробництві. Це особливо важливо для працівників, які вперше приходять працювати в металургійну галузь і не мають достатнього практичного досвіду.

Для оперативного закриття вакансій ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» також доцільно активніше співпрацювати з онлайн-платформами працевлаштування та спеціалізованими рекрутинговими агенціями. Це особливо актуально для пошуку інженерно-технічного персоналу, фахівців з автоматизації виробництва та працівників із досвідом роботи на сучасному металургійному обладнанні. Використання зовнішнього рекрутингу дозволить скоротити час пошуку кандидатів та зменшити навантаження на кадрову службу підприємства[31].

Схема карти стратегічного партнерства (рис. 3.2)



Рис. 3.2 Схема карти стратегічного партнерства

Джерело: складено автором самостійно

Запропонована карта стратегічного партнерства відрізняється від традиційного підходу тим, що:

- розглядає партнерства не як окремі контакти, а як єдину систему управління трудовими потоками;
- поєднує довгострокові (освіта) і короткострокові (рекрутинг) інструменти;
- інтегрує державні, приватні та міжнародні інституції в одну модель;

- орієнтується на закриття повного циклу кадрових потреб підприємства;
- забезпечує проактивне формування кадрового резерву, а не лише реагування на вакансії[32-35].

Запровадження карти стратегічного партнерства дозволяє ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»:

- зменшити кадровий дефіцит у критичних виробничих підрозділах;
- скоротити час закриття вакансій;
- знизити витрати на підбір і адаптацію персоналу;
- підвищити якість найму за рахунок попередньої підготовки кадрів;
- забезпечити стабільність виробничих процесів;
- сформувати довгострокову систему відтворення трудових ресурсів.

Особливо важливим є те, що підприємство отримує контрольований доступ до всього ринку праці, а не лише до його фрагментів.

Отже, карта стратегічного партнерства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є багаторівневою системою взаємодії з ключовими інституціями ринку праці, яка забезпечує повний цикл формування, розподілу та розвитку трудових ресурсів. Її впровадження дозволяє підприємству перейти від реактивної до проактивної моделі управління персоналом і суттєво підвищити його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти впливу безробіття на формування кадрової стратегії підприємства, а також визначено напрями її вдосконалення на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади дослідження безробіття як економічного явища. Встановлено, що безробіття є складним соціально-економічним процесом, який має різні форми прояву (фрикційне, структурне, циклічне) та безпосередньо впливає на стан ринку праці. Особливу увагу приділено сучасним особливостям безробіття в Україні, зокрема наявності структурного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, що ускладнює процес кадрового забезпечення підприємств.

У другому розділі здійснено аналіз рівня безробіття та його впливу на кадрову політику ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Виявлено, що підприємство функціонує в умовах, коли загальний рівень безробіття є відносно високим, однак існує дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо технічних спеціальностей. Це обумовлює необхідність активної кадрової політики, спрямованої на навчання, перепідготовку та утримання персоналу. Також встановлено, що кадрова стратегія підприємства є гнучкою та залежить від змін на ринку праці, рівня заробітної плати та конкуренції за працівників.

У третьому розділі було розроблено напрями вдосконалення кадрової стратегії ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах нестабільного ринку праці та дефіциту кваліфікованих кадрів. На основі проведеного аналізу встановлено, що для металургійного підприємства кадрова політика повинна враховувати специфіку безперервного виробництва, високу потребу у робітничих професіях, складні умови праці та необхідність утримання досвідченого персоналу.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність формування сценарної кадрової стратегії, яка дозволяє ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» адаптувати систему управління персоналом до змін рівня безробіття та ситуації на ринку праці.

Запропоновані заходи передбачають посилення внутрішньої підготовки кадрів, розвиток системи наставництва, удосконалення умов праці та формування кадрового резерву для виробничих підрозділів підприємства.

Особливу увагу приділено оптимізації системи мотивації та розвитку персоналу. Встановлено, що для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» найбільш актуальними є проблеми плинності кадрів, дефіциту технічних спеціалістів та недостатньої зацікавленості молоді у роботі в металургійній галузі. У зв'язку з цим запропоновано вдосконалення системи матеріального стимулювання для працівників дефіцитних професій, розширення соціального забезпечення, розвиток корпоративної культури та впровадження індивідуальних програм професійного розвитку працівників.

Також у розділі обґрунтовано необхідність формування системи стратегічного партнерства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» із закладами освіти, службою зайнятості, центрами професійної перепідготовки, рекрутинговими агенціями та галузевими асоціаціями. Така співпраця сприятиме формуванню стабільного кадрового резерву, скороченню дефіциту робітничих професій та підвищенню ефективності забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Отже, запропоновані у третьому розділі заходи спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» з урахуванням сучасних викликів ринку праці та особливостей металургійного виробництва. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству зміцнити кадровий потенціал, знизити рівень плинності кадрів, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стабільність функціонування виробничих процесів у довгостроковій перспективі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що рівень безробіття є суттєвим зовнішнім фактором впливу на кадрову стратегію підприємства. Ефективне управління персоналом в умовах сучасного ринку праці потребує комплексного підходу, який поєднує адаптивність, розвиток людського капіталу та активну взаємодію із зовнішніми інституціями.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» підвищити ефективність кадрової політики, забезпечити стабільність трудового потенціалу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку праці в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А., М'ячин В. Г. Макроекономіка : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров, В. Г. М'ячин. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 148 с.
2. Гапочка В.М. Соціальний захист безробітних: реалії сьогодення. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія Право. Випуск 74: частина 1, 2022. С. 171-175. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.29>
3. Болотіна Є.В., Мартиненко А.К., Чаленко В.П. Аналіз основних тенденцій соціального захисту безробітних в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3(61). С. 183–189.
4. Мороз С. Безробіття в Україні: виклики сучасності Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6, Том 1, 2022. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-15](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-15)
5. Макаренко М. І. Макроекономіка: підручник / М. І. Макаренко, Т. О. Семененко, Ю. М. Петрушенко. 2-ге вид., переробл. Суми : Сумський державний університет, 2021. 307 с.
6. Герасименко С. С., Герасименко В. В. Безробіття в Україні та світі: стан і перспективи. Статистика України. Соціальна статистика. 2023, № 1. С.77-85
7. Пігуль Н., Дехтяр Н., Пігуль Є. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в контексті економічної. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 2023. С. 44-55
8. Державна служба статистики України. Статистика ринку праці України : офіц.сайт. Держстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
9. Чорна, Н., Чорний, Р. Ринок праці України: сучасні виклики. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, № 1 (21), 2022 <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-64-73>

10. Томчук, О. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*, №2, 2023. С. 110-119. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
11. Бажал Ю. М. Макроекономіка. Конспект лекцій : навч. посіб. Ю.М. Бажал. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Електрон. дані. Київ : НаУКМА, 2024. 41 с.
12. ILO. *Global Employment Trends*. International Labour Organization. Geneva : ILO, 2023. 72 p.
13. Фісуненко Н. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. Дніпро : ДДУВС, 2024. 119 с.
14. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
15. Статистичний щорічник України за 2022 рік. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
16. Статистичний щорічник України за 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
17. Статистичний щорічник України за 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/11/year_24_u.pdf
18. Офіційний сайт підприємства ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/>
19. Річні звіти Metinvest Holding. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/annualreports>
20. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні у 2020–2024 роках. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
21. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом Г. І. Писаревською Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 37. С. 56–61.

- 22.Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір, 2020, № 158, с. 77–82.
- 23.Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>
24. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №81-82. С. 290 – 297
- 25.Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
- 26.Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 502 с.
- 27.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
- 28.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
- 29.Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 505 с.
- 30.Білорус Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 364 с.
- 31.Державна служба зайнятості України. Ринок праці та зайнятість населення в умовах воєнного стану. URL:
- 32.Метінвест. Офіційний сайт групи «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com>
- 33.Швець І. Б. Управління трудовим потенціалом промислових підприємств в умовах кадрового дефіциту. Економіка та держава. 2022. № 11. С. 52–57.

34. Череп А. В., Северина С. В. Формування кадрової стратегії промислових підприємств в умовах нестабільного ринку праці // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 88–94.
35. Грішнова О. А. Людський капітал та професійний розвиток персоналу в умовах трансформації ринку праці : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 412 с.