

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розробка стратегії управління персоналом підприємства в умовах
цифрових змін»**

Виконав(-ла) студент(-ка) 4 курсу, групи УВ-21
ШУЛЯК Анастасія Володимирівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____
(підпис)

Київ - 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

ШУЛЯК Анастасії Володимирівні

1. Тема роботи «Розробка стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін»

керівник роботи: к.е.н., ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026р. № 2003-с

2. Термін подання студенткою роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації українських і іноземних дослідників, які стосуються стратегічного управління персоналом, цифрових змін у HR-процесах, підходів Digital HR, а також HRM і HRIS систем; нормативно-правова база України; статистичні та аналітичні дані про розвиток промислових підприємств; фінансова й управлінська звітність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»; інформація з офіційного вебсайту підприємства; відкриті джерела, що висвітлюють діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»; матеріали, отримані під час переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність принципи та основні складові стратегії управління персоналом підприємства;
- визначити роль персоналу як стратегічного ресурсу в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства;
- дослідити вплив цифрових змін на систему стратегічного управління персоналом;
- охарактеризувати сучасні HR-інструменти та цифрові технології управління персоналом.

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності;
- оцінити кадровий потенціал підприємства;
- дослідити ефективність системи управління персоналом та рівень цифровізації HR-процесів підприємства;
- здійснити діагностику основних проблем у системі управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін;
- розробити комплекс заходів із удосконалення HR-системи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» із застосуванням цифрових інструментів;
- сформулювати організаційно-економічне забезпечення впровадження запропонованих цифрових HR-рішень;
- оцінити економічну та організаційну ефективність впровадження запропонованих заходів і їх вплив на ефективність управління персоналом та результати діяльності підприємства.

5. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Організаційна структура ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».
2. Виробничо-логістичний ланцюг ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».
3. Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2021-2025 роки.
4. Динаміка основних кадрових показників ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2021-2025 роки.
5. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».
6. Основні проблеми системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».
7. Напрями вдосконалення стратегії управління персоналом із використанням цифрових HR-інструментів.
8. Організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрової HR-програми.
9. Оцінка економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р..

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	20.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
2.	Опрацювання наукової, навчально-методичної літератури, нормативно-правових джерел та статистичних матеріалів за темою дослідження	01.11.2025– 30.11.2025	Виконано
3.	Дослідження теоретичних основ стратегічного управління персоналом в умовах цифрових змін	01.12.2025– 31.12.2025	Виконано
4.	Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та оцінка його кадрового потенціалу	01.01.2026 – 31.01.2026	Виконано
5.	Оцінка ефективності чинної системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів	01.02.2026 – 28.02.2026	Виконано
6.	Діагностика основних проблем у системі управління персоналом підприємства	01.03.2026 – 31.03.2026	Виконано
7.	Розробка напрямів удосконалення стратегії управління персоналом із використанням цифрових інструментів	01.04.2026 – 30.04.2026	Виконано
8.	Обґрунтування економічної та організаційної ефективності впровадження запропонованих цифрових HR-рішень та формування загальних висновків роботи	01.05.2026 – 25.05.2026	Виконано
9.	Оформлення роботи відповідно до вимог та подання роботи на перевірку	26.05.2026 – 30.05.2026	Виконано

Студентка _____

Анастасія ШУЛЯК

Керівник дипломної роботи _____

Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: **«Розробка стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін»** містить 106 сторінок, 27 таблиць, 7 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 65 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів із використанням сучасних HR-інструментів.

Об'єктом дипломної роботи виступає процес стратегічного управління персоналом підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифровізації.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретико-методичних підходів, моделей та практичних HR-інструментів розробки й оптимізації стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема наукове узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичний метод, табличний і графічний методи, а також розрахунково-аналітичний метод.

Результати роботи. Визначено системні проблеми в управлінні персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та запропоновано цільову цифрову HR-програму, що передбачає комплексне впровадження LMS-платформи, цифрової матриці компетентностей, HRIS-системи, інструментів автоматизованого оцінювання ефективності, HR-аналітики та пульс-опитувань працівників. За допомогою фінансово-економічних розрахунків обґрунтовано високу ефективність та опуклість запропонованих рішень.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи можуть бути використані ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» для вдосконалення HR-процесів, підвищення ефективності кадрового планування, розвитку професійних і цифрових компетентностей персоналу та покращення результативності системи управління персоналом.

Ключові слова: персонал, стратегія управління персоналом, цифрові зміни, Digital HR, HRIS, LMS, HR-аналітика, ефективність.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: «Developing a Human Resource Management Strategy for an Enterprise in the Context of Digital Transformation» includes 106 pages, 27 tables, 7 figures. The bibliography list consists of 65 items.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodical foundations and to develop practical recommendations for the formulation and implementation of the human resource management strategy of PrJSC «Kryvyi Rih Cement» in the context of the digital transformation of business processes using modern HR tools.

The object of the work is the process of strategic human resource management at PrJSC «Kryvyi Rih Cement» in the context of digitalization.

The subject of the work is the theoretical and methodical approaches, models, and practical HR tools for the development and optimization of the enterprise's human resource management strategy in the context of digital changes.

Research methods. In the process of completing the thesis, general scientific and special research methods were used, including scientific generalization, analysis and synthesis, comparison, economic and statistical methods, tabular and graphical methods, as well as calculation and analytical methods for assessing the effectiveness of the proposed measures.

Results of the work. Systemic problems in the human resource management of PrJSC «Kryvyi Rih Cement» were identified, and a target digital HR program was proposed. This program entails the comprehensive implementation of an LMS platform, a digital competency matrix, an HRIS system, automated performance evaluation tools, HR analytics, and employee pulse surveys. Based on financial and economic calculations, the high efficiency and cost-effectiveness of the proposed solutions were substantiated.

Recommendations on the usage and application of the results of work. The results of the work can be used by PrJSC «Kryvyi Rih Cement» to improve personnel planning, develop professional and digital competencies of employees, reduce the administrative workload of the HR department and increase the overall efficiency of the human resource management system.

Keywords: *personnel, human resource management strategy, digital transformation, Digital HR, HRIS, LMS, HR analytics, efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН	10
1.1 Сутність та основні складові стратегії управління персоналом підприємства	10
1.2. Вплив цифрових змін на систему управління персоналом та сучасні HR- інструменти	19
Висновки до розділу 1	32
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та оцінка його кадрового потенціалу	34
2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів підприємства	48
2.3. Діагностика основних проблем у системі управління персоналом підприємства	57
Висновки до розділу 2	66
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»	69
3.1. Розробка заходів з удосконалення стратегії управління персоналом із використанням цифрових HR-інструментів	69
3.2. Оцінка економічної та організаційної ефективності впровадження цифрових HR-рішень	82
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Сучасні тенденції цифровізації чинять системний вплив на діяльність промислового сектору, трансформуючи класичні моделі організації виробництва, стратегічного управління та кадрового забезпечення підприємств. Саме тому особливого значення набуває стратегічне управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують стабільність виробництва, ефективне використання ресурсів, якість виконання робіт і здатність підприємства адаптуватися до нових умов. Для промислових компаній це питання є особливо важливим, адже їх результативність значною мірою залежить від кваліфікації виробничого, технічного, інженерного та управлінського складу працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до управління персоналом уже не повною мірою відповідають умовам цифрової трансформації, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог до компетентностей працівників. У цих умовах система управління персоналом має забезпечувати не лише виконання адміністративних функцій, а й підтримку стратегічного розвитку підприємства шляхом планування кадрових потреб, організації навчання, оцінювання результативності праці, мотивації персоналу та використання кадрової аналітики для прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність розроблення стратегії управління персоналом, яка поєднує традиційні HR-практики із сучасними цифровими інструментами.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів із використанням сучасних HR-інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та основні складові стратегії управління персоналом підприємства;
- дослідити вплив цифрових змін на систему управління персоналом;

- охарактеризувати сучасні HR-інструменти, що використовуються в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»;
- оцінити кадровий потенціал підприємства та ефективність використання персоналу; визначити рівень цифровізації HR-процесів і основні проблеми в системі управління персоналом;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення HR-стратегії підприємства;
- обґрунтувати економічну та організаційну ефективність запропонованих цифрових HR-рішень.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління персоналом підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів, моделей та практичних HR-інструментів розробки й оптимізації стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін

Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань у дипломній роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**, що ґрунтуються на системному підході: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних підходів до стратегічного управління персоналом; узагальнення – для систематизації сучасних цифрових HR-інструментів; порівняльний метод – для зіставлення традиційного та цифрового підходів до управління персоналом; економіко-статистичний метод – для оцінювання фінансово-економічних і кадрових показників підприємства; табличний метод – для подання результатів аналізу; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих цифрових HR-рішень для вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Їх впровадження сприятиме покращенню кадрового планування, розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників, зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

1.1 Сутність та основні складові стратегії управління персоналом підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації та динамічних змін бізнес-середовища управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Саме людський капітал виступає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей, підтримки конкурентоспроможності на ринку, адаптації до технологічних та економічних змін, а також забезпечення ефективності й результативності діяльності підприємства.

Традиційно управління персоналом розглядалося переважно як сукупність простих адміністративних завдань. Це включало найм нових людей, ведення обліку співробітників, організацію оплати праці та контроль за їхньою роботою. У межах такого підходу персонал здебільшого сприймався як трудовий ресурс, необхідний для забезпечення безперервності виробничих і управлінських процесів.

Сьогодні підходи до управління персоналом суттєво трансформувалися. У межах стратегічного підходу працівники розглядаються не лише як трудовий ресурс, а як ключовий елемент людського капіталу та важливий чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Саме мотивовані та кваліфіковані працівники здатні генерувати інноваційні ідеї, підвищувати ефективність бізнес-процесів, підтримувати організаційні зміни та сприяти сталому розвитку підприємства. Від цього залежить, чи зможе бізнес розвиватися в довгостроковій перспективі, протистояти викликам і залишатися лідером на ринку.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства та визначає ключові напрями роботи з працівниками у довгостроковій перспективі. Вона повинна узгоджуватися з місією, цілями, організаційною структурою, фінансовими ресурсами та стратегічними напрямками розвитку підприємства. За визначенням О. Наумової, стратегія управління персоналом являє собою комплексну систему кадрових політик, що охоплює підбір персоналу,

розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників, інтегровану в загальну стратегію підприємства, орієнтовану на довгострокову перспективу та здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1, с. 3].

У широкому трактуванні стратегія управління персоналом підприємства розглядається як довгострокова сукупність цілей, принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та збереження трудового потенціалу. Її основне призначення полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, створенні сприятливих умов для їх професійного зростання, підвищенні мотивації та формуванні такої системи управління персоналом, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. У цьому контексті стратегія управління персоналом постає не як окремий кадровий документ, а як важливий інструмент гармонізації інтересів підприємства та його працівників.

Науковці І. Дашко, Л. Бехтер та Л. Михайліченко розглядають формування стратегії управління персоналом як один із напрямів розвитку промислових підприємств, підкреслюючи її зв'язок із забезпеченням ефективної кадрової політики та довгострокового розвитку організації [2]. Практичне значення такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє не лише реагувати на поточні кадрові проблеми, а й передбачати майбутні потреби підприємства у персоналі, компетентностях, управлінських підходах і мотиваційних механізмах.

Важливою характеристикою стратегії управління персоналом є її довгостроковість. Вона не обмежується вирішенням короткострокових завдань, наприклад закриттям вакансій або організацією окремих навчальних заходів. Стратегія визначає, яким має бути персонал підприємства в майбутньому, які компетентності потрібно розвивати, які підходи до мотивації застосовувати, як формувати кадровий резерв і яким чином забезпечувати стабільність трудового колективу. Тому стратегія управління персоналом повинна враховувати не лише поточний стан підприємства, а й перспективи його розвитку.

Зарубіжні концепції також наголошують на тісному взаємозв'язку між стратегією управління персоналом і загальними цілями організації. Зокрема,

Chartered Institute of Personnel and Development [3] трактує стратегічне управління людськими ресурсами як систему, що інтегрує практики управління персоналом і його розвитку з довгостроковими цілями бізнесу. Такий підхід підкреслює необхідність узгодженості всіх напрямів роботи з персоналом, які повинні спільно сприяти досягненню організаційних результатів.

Подібну позицію має APQC, де HR-стратегія визначається як план управління людським капіталом, що допомагає організації досягати стратегічних цілей. У цьому підході підкреслюється, що HR-стратегія безпосередньо впливає на рекрутинг, розвиток, винагородження, залучення та утримання працівників [4]. Отже, стратегія управління персоналом є не лише внутрішнім документом кадрової служби, а й важливим механізмом забезпечення результативності всього підприємства.

Для глибшого розуміння сутності стратегії управління персоналом доцільно узагальнити її ключові характеристики.

Таблиця 1.1 – Характеристики стратегії управління персоналом підприємства

Характеристика	Зміст характеристики	Значення для підприємства
1	2	3
Довгострокова спрямованість	Орієнтація на перспективний розвиток персоналу, а не лише на вирішення поточних кадрових питань	Дає змогу підприємству заздалегідь формувати необхідний кадровий потенціал
Узгодженість із загальною стратегією підприємства	Кадрові рішення мають відповідати місії, цілям і напрямам розвитку організації	Забезпечує єдність між бізнес-цілями та системою роботи з персоналом
Системність	Охоплення всіх основних напрямів управління персоналом: планування, добору, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку	Дозволяє уникнути фрагментарності у кадровій роботі
Гнучкість	Здатність стратегії змінюватися відповідно до нових умов зовнішнього і внутрішнього середовища	Допомагає підприємству адаптуватися до змін ринку, технологій і потреб працівників
Орієнтація на розвиток кадрового потенціалу	Акцент на підвищенні кваліфікації, професійному зростанні та формуванні компетентностей працівників	Сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Мотиваційна спрямованість	Формування умов, за яких працівники зацікавлені в досягненні цілей підприємства	Підвищує залученість, відповідальність і лояльність персоналу
Соціальна спрямованість	Урахування потреб, інтересів і очікувань працівників	Сприяє стабільності колективу, зниженню плинності кадрів і поліпшенню психологічного клімату
Контроль і оцінювання результатів	Визначення ефективності кадрових рішень і їх впливу на результати діяльності підприємства	Дозволяє своєчасно коригувати кадрову політику та управлінські рішення
Цифрова орієнтованість	Орієнтація стратегії на використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, HRIS/HRM-систем, цифрових платформ та автоматизованих інструментів управління кадровими процесами	Забезпечує швидшу обробку кадрових даних, зменшує вплив людського фактора, підвищує прозорість кадрових рішень і створює основу для переходу до Digital HR

Складено авторкою на основі [1-5]

Як видно з таблиці 1.1, стратегія управління персоналом є багаторівневою системою, яка поєднує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти роботи з персоналом. Вона не може бути зведена лише до окремих функцій кадрової служби, оскільки її головне завдання полягає у забезпеченні довгострокової відповідності між потребами підприємства та можливостями його працівників. В умовах цифрових змін особливого значення набуває технологічність HR-стратегії, адже сучасне кадрове планування, добір, навчання, мотивація та оцінювання персоналу потребують використання цифрових інструментів, автоматизованих систем і кадрової аналітики. Саме цифрова орієнтованість дозволяє зробити управління персоналом більш прозорим, оперативним і обґрунтованим. Тому стратегія управління персоналом повинна розроблятися з урахуванням не лише загальних цілей організації та реального стану трудового колективу, а й потреби поступового переходу до цифрової моделі HR-менеджменту, що буде детальніше розглянуто в наступному підрозділі.

Основною метою стратегії управління персоналом є формування такого кадрового потенціалу, який забезпечує ефективне функціонування підприємства,

його розвиток і здатність до адаптації. Досягнення цієї мети передбачає виконання низки завдань: забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації; створення умов для професійного розвитку персоналу; формування ефективної системи мотивації; підвищення продуктивності праці; збереження цінних працівників; формування кадрового резерву; розвиток корпоративної культури та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату [6, с. 33-35].

Важливе місце у стратегії управління персоналом займають її принципи. До них можна віднести принцип відповідності загальній стратегії підприємства, принцип системності, принцип гнучкості, принцип економічної доцільності, принцип соціальної відповідальності, принцип розвитку персоналу та принцип об'єктивного оцінювання результатів праці. Дотримання цих принципів дозволяє зробити кадрову політику більш послідовною, прозорою та результативною [6, с.76-77].

Для кращого розуміння місця стратегії управління персоналом у загальній системі управління підприємством доцільно подати її у вигляді схеми (див. рис.1.1.). Такий підхід дозволяє простежити взаємозв'язок між місією та загальною стратегією підприємства, кадровими цілями, основними складовими роботи з персоналом і кінцевим результатом – формуванням ефективного кадрового потенціалу.

Подана схема відображає, що стратегія управління персоналом формується відповідно до місії та загальної стратегії підприємства і реалізується через взаємопов'язані напрями кадрової роботи: планування, добір і адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію, оцінювання результативності, корпоративну культуру, управління кар'єрою та кадровим резервом. У сучасних умовах ефективна реалізація цих складових неможлива без цифрової інфраструктури HR, яка охоплює HRIS- та HRM-системи, HR-аналітику, інструменти штучного інтелекту, LMS-платформи та електронні комунікації, адже ручний або паперовий формат роботи уповільнює обробку кадрових даних, знижує прозорість HR-процесів і обмежує можливості стратегічного управління персоналом.



Рисунок 1.1 – Місце стратегії управління персоналом у системі стратегічного управління підприємством

Складено авторкою на основі [1-2, 5-7]

Згідно з дослідженням О. Наумової, стратегія управління персоналом охоплює такі напрями, як підбір кадрів, управління кар'єрним розвитком, підвищення рівня кваліфікації, застосування мотиваційних інструментів та інші аспекти кадрової політики, що узгоджуються із загальною стратегією підприємства [1, с. 3].

Кадрове планування виступає базовим елементом стратегії управління персоналом. Воно охоплює визначення потреб підприємства у трудових ресурсах, оцінювання наявного кадрового потенціалу, прогнозування змін у потребі персоналу та розробку заходів для їх задоволення. Раціонально організоване кадрове планування дозволяє запобігти як нестачі, так і надлишку працівників, своєчасно підготувати персонал до виконання нових функцій і забезпечити безперервність діяльності підприємства [8]. В умовах цифрових змін цей процес дедалі більше трансформується завдяки використанню HR-аналітики, цифрових баз даних і прогнозних інструментів, які дають змогу точніше оцінювати майбутню потребу в персоналі та компетентностях.

Добір і адаптація персоналу спрямовані на залучення фахівців, які відповідають вимогам підприємства та здатні результативно виконувати покладені на них функції. Стратегічний підхід до відбору передбачає оцінювання не лише професійних компетентностей і досвіду кандидатів, а й їхньої здатності до командної взаємодії, сприйняття корпоративних цінностей, готовності до навчання й подальшого розвитку разом з організацією. Процес адаптації, у свою чергу, сприяє швидкому включенню нових працівників у трудову діяльність, полегшує їх інтеграцію в колектив та зменшує ймовірність дострокового припинення трудових відносин [9, с. 2]. У сучасних умовах ефективність зазначених процесів може бути підвищена завдяки використанню цифрових HR-технологій, зокрема електронних баз кандидатів, автоматизованих систем рекрутингу, онлайн-форм відбору, цифрових адаптаційних чек-листів та внутрішніх платформ для ознайомлення нових працівників із правилами роботи підприємства.

Навчання та розвиток персоналу виступають ключовими елементами стратегії управління людськими ресурсами. У контексті стратегічного підходу вони розглядаються не як одноразові заходи, а як безперервний процес удосконалення професійних компетентностей працівників. Така діяльність має бути узгоджена з цілями підприємства, трансформаціями у змісті праці, вимогами ринку та індивідуальними перспективами кар'єрного зростання. Розвиток персоналу сприяє формуванню внутрішнього кадрового потенціалу, зниженню залежності від зовнішніх джерел найму та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень [10, с. 4]. В умовах цифровізації навчання дедалі частіше реалізується через LMS-платформи, онлайн-курси, електронні бази знань, цифрові інструкції та системи тестування, що дозволяє відстежувати результати навчання і пов'язувати їх із реальними потребами підприємства.

Мотивація персоналу спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, включаючи систему оплати праці, преміювання, соціальні пільги, можливості професійного та кар'єрного розвитку, визнання досягнень і залучення працівників до організаційних процесів. Її

стратегічна роль полягає в тому, що вона визначає не лише рівень продуктивності праці, а й впливає на ступінь залученості, відданості та відповідальності персоналу [6, с. 35]. У цифровому середовищі мотиваційна система може ґрунтуватися на більш прозорих даних про результативність працівників, виконання ключових показників ефективності, проходження навчання, рівень залученості та індивідуальний внесок у досягнення цілей підприємства.

Оцінювання ефективності трудової діяльності дозволяє встановити ступінь відповідності результатів роботи працівників визначеним цілям і встановленим стандартам. Воно слугує підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо матеріального стимулювання, кар'єрного просування, професійного розвитку, кадрових переміщень або коригування функціональних обов'язків. У межах стратегічного підходу до управління персоналом така оцінка повинна характеризуватися об'єктивністю, систематичністю та узгодженістю із загальними показниками діяльності підприємства [10, с. 95-97]. Водночас у сучасних умовах оцінювання результативності вже не може спиратися лише на суб'єктивні висновки керівників, оскільки дедалі більшого значення набувають автоматизований збір цифрових метрик, KPI, електронні форми оцінювання та аналітичні звіти, які дозволяють об'єктивніше визначати внесок працівників у результати діяльності підприємства.

Управління кар'єрним розвитком і створення кадрового резерву орієнтовані на забезпечення підприємства фахівцями, які в перспективі можуть обіймати ключові управлінські посади. Це має вирішальне значення для підтримання безперервності управлінських процесів, збереження накопиченого організаційного досвіду та підготовки наступників для стратегічно важливих позицій. Водночас розвиток кар'єри виступає потужним мотиваційним чинником, адже наявність можливостей для професійного зростання підвищує зацікавленість працівників у тривалій співпраці з організацією [11, с. 232, 249]. Цифрові інструменти дають змогу зробити цей процес більш керованим завдяки електронним профілям працівників, цифровим матрицям компетентностей, картам розвитку, базам

кадрового резерву та аналітиці щодо готовності працівників до кар'єрного просування.

Корпоративна культура виступає невід'ємним компонентом системи управління персоналом, оскільки саме вона задає систему ціннісних орієнтирів, регулює норми поведінки працівників, визначає характер взаємодії в колективі та впливає на рівень його згуртованості. Наявність розвиненої корпоративної культури сприяє зміцненню довірчих відносин між працівниками та керівництвом, полегшує адаптацію до організаційних змін, забезпечує узгодженість цілей діяльності підприємства та формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [11, с. 61-62]. В умовах цифрових змін корпоративна культура підтримується не лише безпосередньою взаємодією, а й через цифрові канали внутрішньої комунікації, корпоративні портали, онлайн-опитування, електронні повідомлення та інструменти зворотного зв'язку, які допомагають швидше поширювати інформацію та підтримувати залученість персоналу.

Отже, стратегія управління персоналом підприємства є комплексною системою довгострокових управлінських дій, орієнтованих на формування, розвиток, ефективне використання та утримання кадрового потенціалу. Її сутність полягає у забезпеченні відповідності між стратегічними потребами підприємства, професійними можливостями працівників, їхніми інтересами та перспективами розвитку. Основними елементами такої стратегії є планування потреби в кадрах, добір і адаптація працівників, навчання та професійний розвиток, мотивація, оцінювання результатів праці, управління кар'єрним зростанням, створення кадрового резерву та формування корпоративної культури. Водночас у сучасній економіці реалізація зазначених складових уже неможлива без глибокої цифрової трансформації, оскільки саме цифрові зміни виступають головним зовнішнім драйвером, який змушує підприємства переглядати сутність, інструменти та логіку побудови HR-стратегії. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження впливу цифрових змін на систему управління персоналом та сучасні HR-інструменти у наступному підрозділі.

1.2. Вплив цифрових змін на систему управління персоналом та сучасні HR-інструменти

Становлення цифрової економіки суттєво впливає на трансформацію підходів до діяльності сучасних підприємств. Організації дедалі частіше змушені працювати в умовах швидких технологічних змін, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до адаптивності, що потребує безперервного вдосконалення управлінських механізмів. У такому середовищі управління персоналом перестає бути лише допоміжною адміністративною функцією і набуває значення одного з ключових факторів стратегічного розвитку компанії.

Цифровізація сфери управління персоналом істотно змінює саму логіку роботи з працівниками. Сьогодні в HR-процесах усе частіше застосовуються штучний інтелект, алгоритми машинного навчання, хмарні платформи та інструменти обробки великих масивів даних. Цифровізація управління персоналом не обмежується лише переходом від паперових документів до електронного документообігу. Вона передбачає формування якісно нової моделі HR-менеджменту, у межах якої управлінські рішення ухвалюються на основі аналітичних даних, цифрових технологій та об'єктивної інформації, а не виключно на інтуїтивних оцінках чи суб'єктивному досвіді керівників. Розвиток HR-функції пройшов шлях від базових сервісів електронного доступу до більш складних цифрових систем, здатних оцінювати потреби персоналу, виявляти потенційні загрози та підтримувати управлінські рішення [12].

Традиційна модель управління кадрами тривалий час базувалася на паперовому документообігу, окремих таблицях і листуванні електронною поштою. Такий формат роботи часто уповільнював доступ до необхідної інформації, підвищував ризик неточностей і знижував ефективність управлінських процесів. Використання цифрових технологій дає змогу усунути ці недоліки, оскільки створює єдину інтегровану систему супроводу персоналу на всіх етапах: від пошуку та найму працівників до їх навчання, професійного розвитку, мотивації, утримання й планування кар'єрного зростання. У цих умовах HR-спеціаліст

виконує вже не лише функції кадрового адміністрування, а й відіграє важливу роль у формуванні сучасного цифрового середовища праці, яке сприяє підвищенню продуктивності, професійному розвитку, мотивації та залученості персоналу [12,14].

Для більш чіткого розуміння впливу цифрових змін на систему управління персоналом доцільно порівняти традиційний та цифровий HRM-підходи. Таке порівняння дозволяє визначити, які саме управлінські процеси змінюються під впливом цифровізації, а також показати, як сучасні HRM- та HRIS-системи підвищують ефективність кадрової роботи. Основні відмінності між традиційним і цифровим підходами до управління персоналом подано в таблиці 1.2 :

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до управління персоналом

Аспект порівняння	Традиційний HRM-підхід	Цифровий HRM-підхід
Управління даними	Дані вводяться вручну, часто зберігаються в Excel-таблицях або окремих документах, що призводить до їх фрагментації.	Дані зберігаються в єдиній цифровій системі або хмарному сховищі, що забезпечує швидкий доступ і зменшує дублювання інформації.
Швидкість виконання процесів	Узгодження та обробка запитів відбуваються повільніше через паперовий документообіг і ручну перевірку інформації.	Запити обробляються швидше завдяки автоматизації, електронним погодженням і порталам самообслуговування працівників.
Об'єктивність управлінських рішень	Рішення можуть залежати від суб'єктивної оцінки керівника або HR-фахівця, а також містити ризик людських помилок.	Рішення приймаються з урахуванням аналітики, ключових показників, цифрових метрик і, за потреби, алгоритмів штучного інтелекту.
Досвід працівника	Працівник має обмежений доступ до кадрової інформації, а адміністративні процедури часто є складними та тривалими.	Працівник отримує зручний доступ до HR-сервісів, може користуватися мобільними інструментами, подавати запити онлайн і відстежувати власний розвиток.
Аналітичні можливості	Аналіз здебільшого здійснюється на основі звітів за минулі періоди, що обмежує можливість швидкого реагування.	Система дозволяє здійснювати моніторинг показників у реальному часі, виявляти тенденції та прогнозувати кадрові потреби.
Масштабованість	Зі збільшенням кількості працівників зростає адміністративне навантаження, що ускладнює управління персоналом.	Система легко адаптується до зростання підприємства та дозволяє управляти більшою кількістю працівників без значного збільшення ручної роботи.

Складено авторкою на основі [12, 14]

Проведений аналіз свідчить, що цифровий підхід до управління персоналом має значні переваги порівняно з традиційними методами HRM. Насамперед, він забезпечує швидший доступ до кадрової інформації, зменшує обсяг ручної праці, підвищує точність даних і створює передумови для прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації. Крім того, цифрові HR-системи сприяють покращенню взаємодії між працівниками та організацією, оскільки спрощують адміністративні процеси, дозволяють користуватися сервісами через мобільні пристрої та підтримують індивідуальний підхід до професійного розвитку. Важливу роль відіграє й аналітична складова таких систем, адже вони дають можливість не лише оцінювати досягнуті результати, а й прогнозувати майбутні кадрові потреби підприємства. Таким чином, впровадження цифрового HRM є важливим етапом модернізації системи управління персоналом, що сприяє підвищенню її гнучкості, прозорості та ефективності.

Дослідження McKinsey, Gartner та Deloitte прогнозують, що 2024-2025 роки – час масового розгортання технологій після пілотних проєктів. За Gartner, 75% HR-лідерів відзначають брак готовності менеджерів до невизначеності, попри наявні інструменти, що ускладнює адаптацію до змін. В Україні війна посилює виклики: втрата 40% робочої сили, зростання безробіття серед жінок та потреби в ветеранах і людях з інвалідністю [15-16].

Стратегічне планування робочої сили в умовах цифрових змін поступово переходить від короткострокового реагування до сценарного прогнозування кадрових потреб. У цьому процесі дедалі активніше використовуються інструменти генеративного штучного інтелекту, які можуть аналізувати глобальні тенденції ринку праці, визначати майбутні потреби в компетентностях і моделювати можливі кадрові ризики. Водночас дослідження свідчать, що значна частина компаній досі зосереджується переважно на тактичному плануванні, тоді як лише 12% організацій планують потребу в персоналі на перспективу понад три роки [15-16].

Окремого значення набуває концепція сталого розвитку людського капіталу, представлена у дослідженнях Deloitte за 2024 рік. Її зміст полягає в тому, що ефективність управління персоналом має оцінюватися не лише через досягнення

ключових показників ефективності, а й через розвиток навичок, підтримку добробуту, здоров'я та психоемоційної стійкості працівників. Для України ця проблема є особливо актуальною, оскільки воєнні виклики посилюють рівень стресу, професійного виснаження та емоційного навантаження на персонал. За таких умов цифрові HR-інструменти можуть використовуватися не лише для контролю результативності, а й для моніторингу залученості, виявлення ризиків вигорання, організації гнучких форматів роботи та формування більш безпечного й підтримуючого робочого середовища [17].

Гіперперсоналізація досвіду працівника у 2025 році базується на даних: 20% незадоволених ризикують "тихим звільненням". Платформи адаптують винагороди, навчання та кар'єру, посилюючи лояльність [15].

Узагальнення зазначених тенденцій свідчить, що цифрові зміни поступово формують нову модель управління персоналом, у межах якої HR-процеси стають більш автоматизованими, аналітичними та орієнтованими на індивідуальні потреби працівників. Саме ця логіка лежить в основі концепції Digital HR.

У сучасних наукових дослідженнях усе більшого поширення набуває термін Digital HR, який відображає цілісну систему використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. Його доцільно розглядати не лише як засіб автоматизації окремих кадрових процедур, а як комплексний підхід до трансформації HR-діяльності підприємства. За такого підходу цифрові рішення спрямовані на підвищення прозорості кадрових процесів, посилення їхньої гнучкості та забезпечення більшої стратегічної ефективності управління персоналом. У цьому аспекті Digital HR дає можливість підприємству оперативніше працювати з кадровою інформацією, удосконалювати комунікацію з працівниками, знижувати ймовірність помилок і формувати управлінські рішення на основі більш точних та обґрунтованих даних [14].

Основними складовими Digital HR є автоматизація кадрових процесів, електронний рекрутинг, дистанційне навчання персоналу, мобільні HR-сервіси, HR-аналітика, цифрові канали внутрішньої комунікації, інструменти оцінювання та управління результативністю працівників, а також системи забезпечення захисту

персональних даних. У сукупності ці елементи охоплюють майже всі напрями роботи з персоналом: від пошуку й добору кандидатів, ведення кадрового обліку та адаптації працівників до розвитку професійного потенціалу, оцінювання ефективності праці й підтримання корпоративної культури (див. рис. 1.2). Дослідники наголошують, що впровадження цифрових технологій у HR-сферу дозволяє скоротити обсяг рутинних операцій, підвищити достовірність кадрових даних, пришвидшити виконання управлінських процедур і зробити взаємодію з HR-системами зручнішою як для фахівців з управління персоналом, так і для самих працівників [14].

Компоненти	Напрями	Групи цифрових інструментів
Автоматизація HR-процесів	- Рекрутинг та відбір кандидатів - Управління персоналом - Оплата праці та облік робочого часу	- ATS-системи для рекрутингу - HR-боти та чат-боти для адаптації - HRIS-системи кадрового адміністрування - Payroll-системи - Системи обліку робочого часу
Технології розвитку талантів та навчання	- Онлайн та мобільне навчання - Гейміфікація навчання - Індивідуальні програми розвитку	- LMS-платформи для навчання - Платформи мікронавчання - Сервіси гейміфікації - Системи управління компетентностями
Цифрові платформи для комунікації та взаємодії	- Інструменти для зворотного зв'язку - Мобільні додатки для HR-процесів - Інтеграція комунікацій	- Корпоративні портали - Платформи внутрішніх комунікацій - Таск-менеджери - Платформи опитувань і зворотного зв'язку
Мобільні та гнучкі HR-рішення	- Мобільні додатки для управління персоналом - Дистанційна робота та гнучкі робочі умови - Віртуальні команди та співпраця	- Мобільні HR-застосунки - Платформи віддаленої співпраці - Сервіси відеозв'язку - Хмарні робочі простори
Інтеграція з іншими корпоративними системами	- Інтеграція з фінансовими та обліковими системами - Інтеграція HR та CRM - ERP-системи для управління підприємством	- ERP-системи - CRM-платформи - Бухгалтерські системи - API та інтеграційні платформи
Захист даних та відповідність нормативним вимогам	- Захист персональних даних - Відповідність корпоративним стандартам	- Системи керування доступом - DLP-рішення - Засоби кіберзахисту - Інструменти комплаєнсу
Аналітика та прогнозування в Digital HR People Analytics, BI-платформи, системи прогнозування кадрових потреб, системи оцінювання вигорання персоналу на основі Big Data.		

Рисунок 1.2 – Основні компоненти Digital HR у системі управління персоналом

Складено авторкою на основі джерела [14]

Подана схема демонструє, що Digital HR охоплює не лише окремі цифрові сервіси, а цілісну систему інструментів, які підтримують основні напрями управління персоналом. Зокрема, автоматизація HR-процесів може забезпечуватися ATS-системами, HRIS-платформами, payroll-системами та чат-ботами; розвиток персоналу – LMS-платформами, сервісами мікронавчання та системами управління компетентностями; комунікація і взаємодія – корпоративними порталами, таск-менеджерами та платформами зворотного зв'язку. Окреме значення має HR-аналітика, що дає змогу використовувати People Analytics, BI-платформи та Big Data для прогнозування кадрових потреб, оцінювання ризиків плинності й моніторингу стану персоналу. Отже, Digital HR доцільно розглядати як основу переходу від традиційного кадрового адміністрування до більш аналітичної, прозорої та стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом.

Використання Digital HR сприяє переходу від формалізованого кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом. Якщо традиційний HR переважно зосереджувався на веденні документації, контролі чисельності персоналу та дотриманні процедур, то цифровий HR створює можливості для роботи з кадровими даними, прогнозування ризиків, персоналізованого розвитку працівників і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Цифровізація суттєво змінює зміст і способи реалізації HR-функцій завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, які сприяють упорядкуванню кадрових процесів і підвищенню їхньої ефективності. Кожен із цифрових інструментів має власне практичне значення та впливає на окремі напрями управління персоналом – від пошуку й добору працівників до їх адаптації, навчання, оцінювання результативності та професійного розвитку.

У сфері рекрутингу сучасні ATS-системи та інструменти штучного інтелекту дають змогу автоматизувати первинний відбір кандидатів і зменшити вплив суб'єктивного фактору. ШІ може аналізувати резюме, результати відеоінтерв'ю, наприклад через HireVue, а також окремі поведінкові показники, зіставляючи їх із характеристиками найбільш успішних працівників компанії [18, 19]. За

практичними оцінками, використання таких рішень може сприяти зниженню витрат на найм на 30-40%, скороченню часу підбору на 75-81%, а також економії приблизно \$2300-\$4700 на одній закритій вакансії [19, 20].

Цифрові зміни суттєво впливають і на навчання персоналу, оскільки сучасні умови потребують постійного оновлення знань і навичок. Адаптивні платформи LMS/LXP, зокрема Degreed та 360Learning, допомагають підбирати навчальні курси відповідно до потреб працівника. Технології VR/AR використовуються для моделювання тренувань технічного персоналу або управлінських ситуацій, а мікронавчання через чат-боти в Teams поступово стає частиною щоденної роботи [21, 22].

Управління продуктивністю також переходить від періодичних річних оцінювань до більш динамічної системи моніторингу OKR/KPI. Аналітичні інструменти, такі як Visier і Personio, допомагають прогнозувати плинність кадрів, виявляти працівників із високим потенціалом, тобто HiPo, а також оцінювати ризики, пов'язані із заробітною платою чи рівнем залученості [23, 24].

Одним із важливих напрямів цифрової трансформації в управлінні персоналом є впровадження концепції Agile HR. Цей підхід ґрунтується на застосуванні принципів гнучкого управління в кадрових процесах, що дає змогу компанії оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. На противагу традиційним методам, які спираються на фіксовані довгострокові процедури, Agile HR забезпечує динамічну організацію роботи з персоналом, регулярний зворотний зв'язок, безперервне навчання та поступове оптимізація процесів [33].

За даними сучасних досліджень, Agile HR спирається на ключові цінності: гнучкість, фокус на працівнику, прозорість і командну співпрацю. Його основні принципи включають ітеративність, постійне навчання та регулярний фідбек. На практиці це реалізується через впровадження методологій Scrum і Kanban для HR-проектів, проведення періодичних індивідуальних співбесід із працівниками, а також використання OKR для встановлення та моніторингу цілей [33].

Впровадження Agile HR набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації, коли компанії мусять швидко пристосовуватися до нових технологій, трансформацій на ринку праці та очікувань співробітників. Такий підхід дозволяє HR-службі переходити від чисто адміністративних завдань до активної ролі в розвитку команд, підвищенні залученості персоналу та формуванні адаптивної організаційної культури. Крім того, Agile HR сприяє зсуву акцентів від управління окремими посадами до роботи з командами та проектами, де працівники сприймаються як джерела знань, ідей і професійного потенціалу [33].

Для бізнесу це означає, що стратегія управління персоналом має бути динамічною системою, здатною до коригування залежно від нових викликів. Тому Agile HR доцільно позиціонувати як сучасний інструмент формування цифрової HR-стратегії, орієнтованої на адаптивність, розвиток кадрів та безперервне вдосконалення процесів.

У контексті цифрової трансформації система управління персоналом все частіше використовує спеціалізовані цифрові інструменти. Ринок HR-технологій у період 2024-2026 років пропонує різноманітні платформи, які відрізняються функціональністю, масштабом застосування та ступенем автоматизації. Такі рішення дозволяють інтегрувати ключові кадрові процеси в єдине цифрове середовище, скоротити рутинну роботу, покращити якість управлінських рішень і забезпечити зручну взаємодію між працівниками, керівництвом та HR-спеціалістами.

Серед сучасних HR-інструментів особливе значення мають комплексні HRM- та HRIS-системи. Вони охоплюють автоматизацію повного циклу роботи з персоналом – від рекрутингу та онбордингу до оцінювання, розвитку, обліку робочого часу та завершення трудових відносин. Основні приклади таких систем наведено в таблиці 1.3.

Сучасні HRM- та HRIS-платформи значно перевищують функції простого кадрового обліку. Вони стають потужними інструментами для планування кадрових потреб, оцінки продуктивності, моніторингу залученості працівників та прийняття рішень на основі даних.

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних HRM- та HRIS-систем

Назва системи	Цільовий сегмент	Ключовий функціонал та переваги	Статус та особливості
1	2	3	4
Personio	Малий та середній бізнес	Є комплексною HR-платформою, яка поєднує кадровий облік, рекрутинг, управління відпустками, розрахунок заробітної плати, збереження документів та HR-аналітику. Система дозволяє автоматизувати значну частину адміністративних процесів і зменшити кількість ручної роботи HR-фахівців. Однією з її переваг є зручний інтерфейс, що спрощує використання платформи як для HR-відділу, так і для працівників.	Система є поширеною на європейському ринку та орієнтована переважно на компанії, що активно зростають. Personio підходить для підприємств, які прагнуть перейти від розрізнених таблиць і документів до єдиної цифрової системи управління персоналом.
HiBob	Компанії, що швидко масштабуються	Орієнтована на управління персоналом у динамічних компаніях, зокрема тих, що мають розподілені або міжнародні команди. Платформа забезпечує ведення кадрових даних, аналіз залученості працівників, підтримку корпоративної культури, управління внутрішніми комунікаціями та формування HR-звітності. Значною перевагою є можливість налаштування аналітичних панелей відповідно до потреб підприємства.	HiBob часто використовується компаніями, які швидко розширюються і потребують гнучкої системи для роботи з персоналом. Особливістю платформи є акцент не лише на кадровому обліку, а й на розвитку корпоративної культури, залученості та взаємодії працівників.
PeopleForce	Середній та великий бізнес	Є HR-платформою, яка об'єднує кілька модулів: рекрутинг, кадровий облік, управління робочим часом, оцінювання результативності, опитування працівників і підтримку системи OKR. Вона дозволяє автоматизувати повний цикл роботи з персоналом – від пошуку кандидата до оцінки його ефективності після працевлаштування. Також система допомагає аналізувати залученість працівників і своєчасно виявляти проблеми в команді.	Є популярною серед українських компаній, оскільки має зрозумілий функціонал і враховує потреби сучасного бізнесу. Її використання дозволяє скоротити адміністративне навантаження на HR-відділ і підвищити прозорість кадрових процесів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
HURMA System	Український ринок, зокрема ІТ-компанії та компанії з активним рекрутингом	HURMA System поєднує функції HRM-системи та ATS-системи, тобто дозволяє одночасно управляти персоналом і процесом підбору кандидатів. Платформа містить інструменти для ведення бази працівників, рекрутингу, адаптації, оцінювання, опитувань, аналітики та автоматизації рутинних HR-завдань. Важливою перевагою є інтеграція з українськими job-порталами та використання елементів штучного інтелекту для аналізу резюме.	Є українською розробкою, тому добре адаптована до потреб локального ринку. Система особливо корисна для компаній, які активно наймають персонал і прагнуть об'єднати рекрутинг, HR-аналітику та кадрове адміністрування в одному цифровому середовищі.
Workday	Великі корпорації та міжнародні компанії	Є потужною корпоративною платформою для управління персоналом, фінансами, аналітикою та стратегічним плануванням робочої сили. Вона дозволяє працювати з великими обсягами даних, будувати складні аналітичні моделі, прогнозувати кадрові потреби та поєднувати HR-процеси з фінансовим управлінням. Система підходить для підприємств зі складною організаційною структурою та великою кількістю працівників.	Використовується переважно великими міжнародними корпораціями. Її перевагою є високий рівень аналітики та масштабованості, однак впровадження такої системи потребує значних фінансових, часових та організаційних ресурсів.

Складено авторкою на основі [25-29]

Вибір платформи залежить від розміру компанії, її організаційної структури, бюджету, рівня цифрової зрілості та стратегічних цілей.

На українському ринку цифровізація HR набула критичного значення, особливо під час війни, коли вона забезпечила збереження управлінського контролю та безперервність кадрових процесів. Хмарні рішення дозволили компаніям зберігати доступ до HR-даних навіть за умов фізичного знищення офісів чи вимушеної релокації персоналу.

Українські дослідники, зокрема О. Дяків та О. Славкова, підкреслюють, що цифровізація вимагає від HR-фахівців нових компетенцій: вміння працювати з Big Data, розуміння IT-архітектур та навичок управління змінами в екстремальних

умовах. Особливо важливим є застосування чат-ботів і соціальних мереж для оперативної комунікації з працівниками під час кризових ситуацій [13].

Окремим напрямом є активне використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу та HR-комунікаціях. Українські рекрутери застосовують такі сервіси для створення описів вакансій, підготовки тестових завдань, аналізу резюме, формування повідомлень кандидатам і адаптації контенту під різні цільові аудиторії. Наприклад, ChatGPT, Gemini та Gamma можуть значно скоротити час на підготовку типових HR-матеріалів і допомогти зробити комунікацію більш структурованою та зрозумілою. За результатами дослідження ринку, використання ІІІ серед українських рекрутерів демонструє високу динаміку:

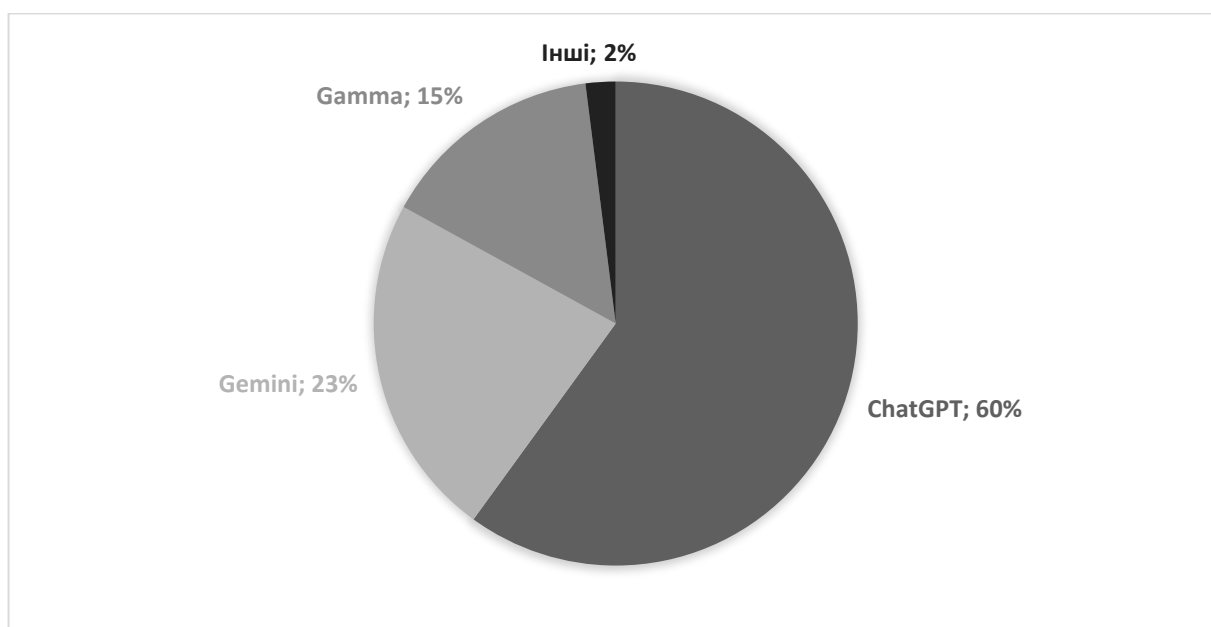


Рисунок 1.3 – Використання ІІІ-агентів у діяльності українських рекрутерів

Складено авторкою на основі [30]

Отже, наведені дані свідчать, що українські HR-фахівці поступово інтегрують інструменти штучного інтелекту у свою щоденну роботу. Найбільш активно вони використовуються для підготовки текстів вакансій, комунікації з кандидатами, створення тестових завдань і структурування HR-контенту. Це підтверджує, що автоматизація українського HR-ринку відбувається не лише на рівні великих HRM-систем, а й через використання доступних ІІІ-сервісів у повсякденній практиці.

Для оцінювання впливу цифровізації на результативність управління персоналом доцільно враховувати не лише факт використання цифрових систем, а й рівень їх інтеграції в управлінські процеси (див. табл. 1.4). У сучасних дослідженнях підкреслюється, що базова автоматизація кадрового обліку сама по собі ще не гарантує суттєвого покращення HR-показників. Відчутні результати з'являються тоді, коли цифрові інструменти поєднуються з HR-аналітикою, системами управління ефективністю та елементами штучного інтелекту.

Таблиця 1.4 – Вплив рівня цифровізації HR на результативність управління персоналом

Рівень цифровізації HR	Характеристика рівня	Плинність кадрів, %	Утримання персоналу, %	Середній час закриття вакансії, днів
Низький	Використання цифрових систем переважно для кадрового обліку, ведення бази працівників та виконання адміністративних операцій.	22-28	65-70	45-60
Середній	Поєднання HRIS та e-HRM із частковою цифровою взаємодією з працівниками, електронними заявами, онлайн-навчанням і базовою звітністю.	15-20	72-78	30-40
Високий	Використання HR-аналітики, цифрових платформ управління ефективністю, прогнозування кадрових ризиків та окремих інструментів штучного інтелекту.	10-14	80-85	20-28

Складено авторкою на основі [12,15,31]

Дані таблиці свідчать, що зі зростанням рівня цифровізації HR покращуються ключові показники управління персоналом. Зокрема, підприємства з високим рівнем цифрової зрілості мають нижчу плинність кадрів, вищий рівень утримання працівників і значно коротший час закриття вакансій. Це підтверджує, що найбільший ефект дає не фрагментарне використання окремих цифрових сервісів, а їх системна інтеграція в процес прийняття управлінських рішень. Отже, цифровізація HR має розглядатися як поступовий перехід від автоматизації окремих операцій до аналітично орієнтованої системи управління персоналом.

Незважаючи на очевидні переваги, цифровізація HR несе певні ризики, які необхідно враховувати при формуванні стратегії управління персоналом. Одним із ключових викликів є низький рівень цифрової компетентності працівників та HR-спеціалістів. Без належних навичок роботи з новими системами впровадження цифрових технологій може не принести очікуваних результатів або навіть ускладнити кадрові процеси.

Важливим аспектом є безпека персональних даних. HR-платформи містять великий обсяг чутливої інформації – дані про співробітників, зарплати, результати атестацій, кар'єрні траєкторії, навчання тощо. Тому впровадження цифрових рішень вимагає суворого контролю доступу, дотримання стандартів інформаційної безпеки та відповідального підходу до обробки даних [32].

Особливу увагу слід приділити етичним питанням застосування штучного інтелекту. Хоча ШІ може підтримувати відбір кандидатів, аналіз продуктивності чи прогнозування ризиків, він не повинен заміняти професійне судження HR-фахівців. Дослідники наголошують, що штучний інтелект у HR має слугувати інструментом для обґрунтування рішень, а не автономним механізмом, який самостійно визначає кар'єрні перспективи

Ще одним ризиком є надмірна автоматизація, коли цифрові сервіси витісняють особисту комунікацію. Це може призвести до зниження довіри, погіршення психологічного клімату та відчуття дистанціювання працівників від керівництва. Цифрові інструменти повинні доповнювати людську взаємодію, а не заміняти її.

Цифровізація HR вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічну ефективність, економічну обґрунтованість, етичність обробки даних і збереження людиноцентричної моделі управління персоналом.

Таким чином, цифрові трансформації кардинально змінюють систему управління персоналом, впливаючи як на інструментарій HR, так і на роль HR-служби в бізнес-процесах. Сучасні HRM- та HRIS-платформи, Digital HR-системи, HR-аналітика, штучний інтелект, хмарні технології та мобільні додатки дозволяють автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати рекрутинг, зробити навчання

гнучкішим, підвищити прозорість оцінювання та покращити внутрішню комунікацію.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління персоналом у сучасних умовах є важливою основою стабільного розвитку підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Персонал доцільно розглядати не лише як фактор виробництва чи виконавчий ресурс, а як стратегічний людський капітал підприємства, що є носієм професійних знань, компетентностей, управлінського досвіду, інноваційного мислення та здатності до адаптації. За таких умов стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення довгострокового розвитку кадрового потенціалу шляхом ефективного формування, професійного розвитку, мотивації, утримання та раціонального використання працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Стратегія управління персоналом охоплює систему взаємопов'язаних рішень щодо кадрового планування, добору й адаптації працівників, навчання, професійного розвитку, мотивації, оцінювання результативності, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та підтримки корпоративної культури. Її ефективність залежить від того, наскільки вона узгоджена з місією, цілями та загальною стратегією підприємства. Важливими ознаками такої стратегії є довгострокова орієнтація, системність, гнучкість, соціальна спрямованість, економічна доцільність і врахування інтересів як організації, так і працівників.

Цифровізація суттєво змінює підходи до управління персоналом, переводячи HR-сферу від переважно адміністративної діяльності до більш аналітичної, гнучкої та стратегічної моделі. Застосування HRM- і HRIS-систем, хмарних платформ, мобільних сервісів, HR-аналітики, штучного інтелекту, цифрових каналів комунікації та онлайн-навчання дає змогу автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність кадрових даних, пришвидшити ухвалення рішень і покращити

взаємодію працівників з організацією. Унаслідок цього HR-служба поступово переходить від функції кадрового адміністрування до ролі стратегічного партнера бізнесу.

Важливе місце в цьому процесі займає концепція Digital HR, яка передбачає не лише автоматизацію окремих процедур, а комплексне оновлення всієї системи управління персоналом. Вона сприяє прозорішому управлінню даними, персоналізованому розвитку працівників, підвищенню їхньої залученості та прогнозуванню кадрових ризиків. Водночас розвиток Agile HR посилює гнучкість кадрової політики, орієнтує її на командну взаємодію, регулярний зворотний зв'язок і постійне вдосконалення HR-процесів.

Разом із перевагами цифрова трансформація HR-сфери створює й певні виклики, зокрема потребу в розвитку цифрових компетентностей, захисті персональних даних, етичному використанні штучного інтелекту та збереженні живої комунікації між працівниками й керівництвом. Тому впровадження цифрових інструментів має здійснюватися комплексно, із поєднанням технологічної ефективності, інформаційної безпеки та людиноцентричного підходу.

Отже, результативна стратегія управління персоналом в умовах цифрових змін має поєднувати традиційні засади стратегічного HRM із сучасними цифровими рішеннями. Саме поєднання стратегічного бачення, цифрових технологій і орієнтації на людину створює основу для підвищення ефективності HR-системи та сталого розвитку підприємства.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та оцінка його кадрового потенціалу

Аналіз організаційної структури та правового статусу – це початковий етап дослідження діяльності підприємства, бо саме ці характеристики визначають способи управління, межі відповідальності та здатність господарюючого суб'єкта пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для великих промислових компаній оптимальна організаційна структура є ключовим фактором забезпечення ефективності виробничих і управлінських процесів.

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» – одне з ключових підприємств у галузі виробництва будівельних матеріалів в Україні. Компанія посідає провідні позиції на внутрішньому ринку цементу та є стратегічно важливою для будівельної інфраструктури країни. До 2019 року підприємство входило до складу міжнародної групи HeidelbergCement, а нині перебуває у власності українських інвесторів, зокрема інвестиційної компанії Concorde Capital [34]. Основним напрямом господарської діяльності підприємства є виробництво цементу, що відповідає коду КВЕД 23.51 «Виробництво цементу» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальні відомості та реєстраційні дані підприємства

Параметр	Значення
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ"
Код ЄДРПОУ	00292923
Дата заснування	07.08.2002
Статутний капітал	396 854 324,00 грн
Основні бенефіціари	Мазепа Ігор Олександрович, Антонов Віталій Борисович
Голова правління	Завіновський Ігор Станіславович
Юридична адреса	м. Дніпро, вул. Барикадна, 15а
КВЕДи	23.51 - Виробництво цементу (основний вид діяльності) 23.63 - Виробництво готових для використання бетонних сумішей 23.52 - Виробництво вапна та гіпсових сумішей 08.11 - Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю

Складено авторкою на основі [34-36]

Підприємство здійснює діяльність у галузі виготовлення будівельних матеріалів, забезпечуючи будівельний сектор цементом, бетонними сумішами та наповнювачами [35].

Діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» включає три ключові напрями: виробництво цементу, бетонних сумішей та гранітного щебеню. Така структура бізнесу дає змогу підприємству виходити за межі виключно цементного виробництва та пропонувати ширший асортимент продукції для будівельної галузі. Розвиток кількох напрямів діяльності сприяє підвищенню конкурентних переваг компанії, оскільки дозволяє комплексно задовольняти потреби споживачів у різних видах будівельних матеріалів [39].

Виробнича структура підприємства охоплює цементні заводи, розташовані у Кривому Розі, Кам'янському та Амвросіївці, при цьому останній перебуває на тимчасово окупованій території. Така мережа виробничих потужностей свідчить про значний потенціал компанії та її вагому історичну роль у забезпеченні будівельної галузі цементною продукцією. Наявність декількох виробничих об'єктів створює передумови для розширення ринкової присутності та забезпечення безперебійного постачання продукції споживачам [38].

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» функціонує не лише як окремий виробничий майданчик, а як інтегрована корпоративна система, що поєднує виробництво, видобуток сировини, логістику, збут і взаємодію з дочірніми та афілійованими структурами. Вертикальна інтеграція дозволяє контролювати якість на кожному етапі – від видобутку вапняку та граніту до доставки готового бетону на будівельний майданчик [38].

Компанія володіє значними частками в капіталі спеціалізованих підприємств, що виконують різні функції в ланцюжку доданої вартості. Зокрема, 100% контроль над ТОВ «КРИВБАС ЦЕМЕНТ» та ППІ ХЕРСОНЦЕМЕНТ, а також 90,1% участі у ТОВ «МАР'ЯНСЬКИЙ КАР'ЄР» підтверджують наявність у підприємства пов'язаних структур виробничого, сировинного та логістичного спрямування [37]. Особливе стратегічне значення має участь у ТОВ «МАР'ЯНСЬКИЙ КАР'ЄР»,

оскільки сировинна база є важливою передумовою стабільного виробництва клінкеру та зниження залежності від зовнішніх постачальників.

Таблиця 2.2 – Структура дочірніх підприємств ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та їх функціональна роль

Назва	Частка володіння	Спеціалізація та роль
ТОВ «КРИВБАС ЦЕМЕНТ»	100%	Дистрибуція та регіональні операції
ППІ ХЕРСОНЦЕМЕНТ	100%	Логістичний хаб у південному регіоні
ТОВ «МАР'ЯНСЬКИЙ КАР'ЄР»	90.1%	Видобуток вапняку, перспективний майданчик для печі
ПП «ЛАГОС»	42.82%	Допоміжна господарська діяльність
ТОВ «ХБУ»	18.69%	Будівельні роботи, обслуговування об'єктів
Асоціація "УКРЦЕМЕНТ"	Учасник (0%)	Галузеве лобіювання та стандартизація

Складено авторкою на основі [37]

Автономність підприємства забезпечується власними кар'єрами, що є критичною перевагою в умовах розриву ланцюгів постачання. Видобуток ресурсів здійснюється на таких об'єктах [40, 41]:

1. *Жовтокам'янський кар'єр*: забезпечує виробництво вапняком та іншими компонентами для цементного клінкеру;
2. *Рибальський гранітний кар'єр*: спеціалізується на видобутку граніту та виробництві щебеню різних фракцій, що використовується як наповнювач для товарного бетону та в дорожньому будівництві.

Крім видобутку основних компонентів для цементного виробництва, підприємство має зареєстрований вид діяльності за КВЕД 08.11, який охоплює добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю [35,36]. Це свідчить про диверсифіковану сировинну орієнтацію підприємства та забезпечує йому можливість більш гнучко реагувати на потреби будівельного ринку. Наявність таких напрямів діяльності сприяє підвищенню стабільності матеріально-технічного забезпечення та зменшенню залежності від зовнішніх постачальників.

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є підприємством, виробнича діяльність якого зосереджена на випуску цементу як базового матеріалу для житлового, промислового, дорожнього та інфраструктурного будівництва [34, 38]. Продукція

підприємства реалізується у фасованому вигляді та навалом, що дає змогу охоплювати різні групи споживачів – від приватних забудовників і малих підрядних організацій до великих будівельних компаній, промислових підприємств та інфраструктурних замовників [42].

Технологічний процес виробництва на підприємстві має складну та поетапну організацію. Він починається з видобутку й підготовки сировинних матеріалів, після чого вони проходять стадії дроблення, змішування та термічної обробки для отримання клінкеру. Саме клінкер є базовою напівпродукцією у цементному виробництві, тому його якісні характеристики безпосередньо впливають на міцність і технічні властивості готового цементу. На завершальному етапі клінкер подрібнюється разом із мінеральними добавками, внаслідок чого утворюється цемент відповідної марки [39, 43].

Окрім виробництва цементу, підприємство здійснює випуск бетонних сумішей та гранітного щебеню, що сприяє розширенню його товарного асортименту та зміцненню конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів. Виробництво бетону має окреме значення, оскільки цемент використовується не лише як самостійний продукт, а й як головна складова для створення будівельних сумішей із більшою доданою вартістю. Гранітний щебінь застосовується у бетонному виробництві, дорожньому будівництві та виконанні інших будівельних робіт [34, 38, 39].

Матеріально-технічна база підприємства охоплює виробниче обладнання, кар'єрну техніку, енергоресурси, транспорт, пакувальні матеріали та систему технічного обслуговування. Для підприємств цементної галузі критично важливим є безперебійне забезпечення електроенергією, природним газом, вугіллям та іншими енергетичними ресурсами, оскільки виробництво клінкеру характеризується високою енергоємністю та потребує безперервного функціонування технологічного обладнання. Від стабільності енергопостачання залежать ритмічність виробничого процесу, обсяги випуску та рівень витрат [43, 44].

Окреме значення мають сервісні підрядники й технічні служби, які забезпечують ремонт і обслуговування кар'єрної техніки, дробильно-помольного устаткування, електромереж і виробничих ліній [44]. Своєчасне технічне обслуговування дає змогу уникати тривалих простоїв, підтримувати високу продуктивність і забезпечувати безперервність виробництва. Для підприємства цементної галузі це особливо актуально, оскільки навіть короточасні збої можуть вплинути на обсяги виготовлення та терміни постачання.

Завершальним елементом виробничо-логістичного ланцюга є пакування та відвантаження продукції. Для фасованого цементу використовуються паперові мішки, біг-беги, палети та інші пакувальні матеріали. роздрібний сегмент ринку та використовується для задоволення потреб індивідуальних споживачів і невеликих будівельних організацій, тоді як навальний цемент постачається здебільшого великим будівельним компаніям і промисловим споживачам для реалізації масштабних інфраструктурних та виробничих проєктів. Логістична система підприємства забезпечує транспортування сировини, напівфабрикатів і готової продукції, а також доставку цементу, бетону та щебеню до споживачів [42, 44].

Разом з тим виробнича діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» зазнає впливу типових ризиків цементної галузі. Серед них – висока енерговитратність процесів, вимога до безперебійних поставок палива та електрики, зношення обладнання, потреба в плановому сервісі, логістичні бар'єри та прив'язка до кон'юнктури будівельного сектору. Узагальнено виробничо-логістичний ланцюг ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» можна представити у такому вигляді (див. рис. 2.1.):

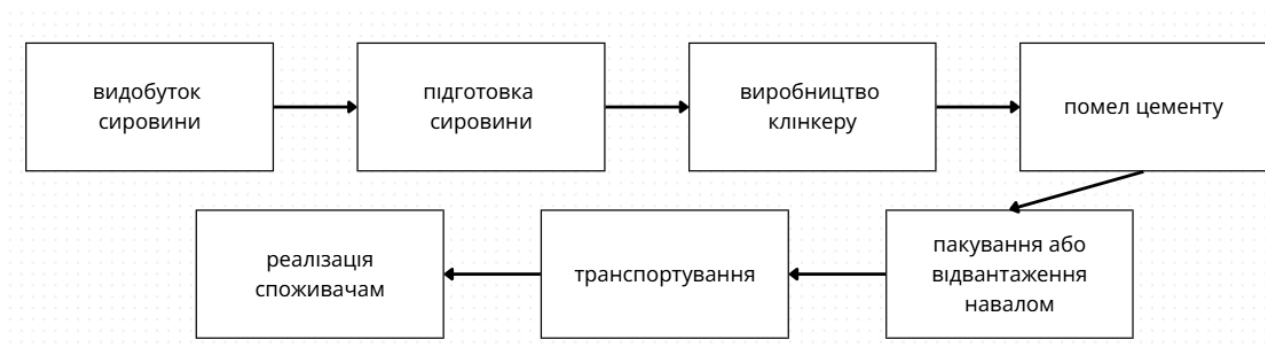


Рисунок 2.1 – Виробничо-логістичний ланцюг ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Складено авторкою на основі [38-44]

У воєнний період посилюються загрози пошкодження об'єктів, ускладнення логістики, зростання цін на ресурси та волатильність попиту. Тому надійне матеріально-технічне забезпечення стає критичною умовою для стабільної роботи компанії.

Фінансово-економічний стан ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» відображає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, формувати виручку від продажу продукції, покривати поточні витрати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та зберігати достатній рівень платоспроможності. Для підприємств цементної промисловості аналіз фінансово-економічних показників має особливе значення, оскільки галузь характеризується високою капіталомісткістю та енергоємністю, а результати діяльності суттєво залежать від вартості сировинних ресурсів, палива, електроенергії, транспортного забезпечення та технічного обслуговування обладнання. Саме тому оцінювання фінансових результатів дає змогу визначити не лише прибутковість компанії, а й ефективність її господарської моделі в цілому.

Для оцінювання фінансово-економічного стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно проаналізувати динаміку ключових показників звіту про фінансові результати за 2021-2025 роки. Основну увагу в межах аналізу слід приділити показникам чистого доходу від реалізації продукції, валового та операційного прибутку, фінансових витрат, а також підсумкового фінансового результату – чистого прибутку або збитку. Саме ці дані дають змогу визначити рівень ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства та встановити, які чинники найбільше впливають на його кінцевий фінансовий результат. Зведену таблицю з основними показниками фінансових результатів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2021-2025 рр. подано в додатку А.

Аналіз даних свідчить про нестабільну динаміку фінансових показників підприємства у досліджуваному періоді. Зокрема, у 2022 році спостерігалось різке скорочення чистого доходу внаслідок воєнних дій, спаду будівельної активності, логістичних ускладнень та зниження попиту. Водночас, починаючи з 2023 року,

відбулося поступове відновлення показника, і у 2025 році його рівень перевищив значення 2021 року, забезпечивши темп зростання понад 39 %.

Собівартість продукції зросла разом із обсягами реалізації, однак темпи її приросту були нижчими порівняно з темпами зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансову збалансованість підприємства. Внаслідок цього валовий прибуток суттєво збільшився (темп зростання – понад 100 %), а операційний результат набув позитивного значення та продемонстрував подальше зростання, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності.

Водночас високий рівень фінансових та інших витрат (зокрема їх зростання на 18 % та різке збільшення у 2025 році) негативно вплинув на кінцеві результати діяльності підприємства. Чистий фінансовий результат залишався нестабільним: прибуток у 2021 році змінився значним збитком у 2022 році, а подальші роки також характеризувалися від’ємним результатом, попри відновлення операційної прибутковості.

Для всебічної оцінки ефективності діяльності доцільно проаналізувати показники рентабельності (див. табл. 2.3), які дають змогу визначити рівень прибутковості підприємства та співвідношення між виручкою, валовим прибутком і чистим фінансовим результатом.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2021-2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність валового прибутку	18,17	9,47	20,27	16,64	24,77
Рентабельність чистого прибутку	11,74	-86,46	-12,87	-8,93	-10,96

Розраховано авторкою на основі фінансової звітності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», узагальненої в додатку А

Дані таблиці 2.3 демонструють, що рентабельність валового прибутку у 2021 році склала 18,17%, але у 2022 році впала до 9,47%, що відображає зменшення прибутку на гривню реалізації під час кризи. Починаючи з 2023 року показник демонструє відновлювальну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності

виробництва та збуту внаслідок більш швидкого зростання прибутку порівняно із собівартістю. Водночас рентабельність чистого прибутку залишається від'ємною, що вказує на збереження негативного впливу витрат на кінцевий фінансовий результат підприємства. Отже, попри позитивну динаміку валової рентабельності, фінансові та інші витрати продовжують негативно впливати на кінцевий фінансовий результат. У зв'язку з цим підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат одночасно з нарощуванням обсягів реалізації продукції.

Одним із ключових аспектів фінансово-економічного аналізу є оцінка ліквідності, яка відображає спроможність підприємства вчасно погашати поточні зобов'язання. З цією метою варто дослідити динаміку оборотних активів, складських запасів, короткострокових боргів, грошових коштів та основних показників ліквідності.

Таблиця 2.4 – Динаміка оборотних активів, запасів, короткострокових зобов'язань та грошових коштів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (2021-2025 роки)

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотні активи	710 001	809 772	991 190	1 015 966	1 412 841
Запаси	446 909	688 972	858 837	862 566	988 841
Короткострокові зобов'язання	903 430	1 224 734	1 564 003	1 958 526	2 675 694
Грошові кошти та їх еквіваленти	11 922	11 409	1 102	3 942	170 976

Складено авторкою на основі [35]

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступове зростання оборотних активів за 2021-2025 роки, що забезпечує розширення ресурсної бази для здійснення виробничої діяльності, закупівель та покриття поточних витрат. Запаси займають значну частку цих активів і також зростають, що підтримує безперервність процесу, але знижує ліквідність через повільну конвертацію у кошти. Короткострокові зобов'язання збільшилися швидше за активи, посиливши боргове навантаження та ризики. Грошові кошти були низькими до 2024 року, але різко зросли у 2025-му, покращивши позицію, хоч і недостатньо для повного балансу.

Для точної оцінки ліквідності доцільно проаналізувати коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (2021-2025 роки)

Показники	Норма	2021	2022	2023	2024	2025	Середнє значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,79	0,66	0,63	0,52	0,53	0,626
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,29	0,10	0,08	0,08	0,16	0,142
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,6	0,01	0,01	0,00	0,00	0,06	0,018

Розраховано авторкою на основі таблиці 2.4

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021-2025 роках коливався на рівні 0,5-0,8, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності був низьким (0,08-0,29) через велику частку запасів, обмежуючи швидке погашення боргів. Абсолютна ліквідність також не відповідала стандартам попри покращення у 2025 році, – грошових коштів бракувало для оперативних виплат.

Отже, аналіз ліквідності свідчить про наявність ризиків короткострокової платоспроможності у ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Попри нарощення оборотних активів та суттєве збільшення обсягу грошових коштів у 2025 році, випереджаюче зростання короткострокових зобов'язань обмежує рівень фінансової маневреності підприємства. Для поліпшення фінансового стану доцільно оптимізувати структуру активів, скоротити надлишкові запаси, прискорити оборотність дебіторської заборгованості та забезпечити стабілізацію грошових надходжень від реалізації продукції.

Підсумовуючи фінансово-економічний аналіз, слід зазначити, що ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2021-2025 роках функціонувало в умовах суттєвого впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових чинників. Найбільш значний спад діяльності спостерігався у 2022 рік, тоді як починаючи з 2023-го відбулося поступове відновлення ключових показників: зросли обсяги реалізації, валовий прибуток, рівень рентабельності виробничої діяльності та операційна прибутковість. Водночас загальний фінансовий стан підприємства залишається нестабільним унаслідок систематичного формування від'ємного чистого фінансового результату,

високі фінансові витрати, надмірне зростання короткострокових боргів та слабку ліквідність. Для покращення ситуації необхідно зосередитися на скороченні витрат, раціональному використанні ресурсів, управлінні зобов'язаннями та стабілізації прибутку від основної діяльності.

Персонал підприємства становить одну з основних складових його загальної конкурентоспроможності, адже саме кадри забезпечують стабільність виробничих процесів, високу якість продукції, раціональне використання ресурсів та здатність компанії пристосовуватися до трансформацій зовнішнього середовища. У нинішніх реаліях кадровий потенціал варто розглядати не просто як сукупність співробітників, а як інтегральний комплекс їхніх фахових знань, набутого досвіду, кваліфікаційних показників, мотиваційних факторів, здібності до самовдосконалення та готовності функціонувати в умовах цифровізації. Згідно з науковими підходами, кадровий потенціал є складною багатокомпонентною системою, яка включає професійно-кваліфікаційний, організаційно-управлінський, особистісний та інноваційний компоненти працівників [45]. Цей підхід набуває особливого значення для великих промислових компаній, де ефективність роботи визначається не тільки обладнанням та виробничими потужностями, але й умінням персоналу раціонально ними користуватися.

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» належить до великих промислових підприємств, чия діяльність зосереджена на виробництві цементу, бетонних сумішей, гранітного щебеню, а також на добуванні сировинних ресурсів. Головним напрямом роботи компанії є виготовлення цементу, що зумовлює особливості її кадрового складу та вимоги до фахівців різноманітних професійних категорій: виробничих працівників, інженерно-технічного персоналу, спеціалістів з ремонту й технічного обслуговування обладнання, кадрів кар'єрів, логістики, збуту, закупівель, фінансів та HR-менеджменту [35,38,39]. Водночас наявність у структурі підприємства виробничих ділянок, кар'єрів та афілійованих підрозділів створює необхідність у точній координації кадрових процесів між ключовими функціональними сферами.

Для оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу, середньої заробітної плати та

доходу на одного працівника за 2021-2025 роки (див. табл. 2.6). Ці показники дають змогу оцінити не лише кількісний стан трудових ресурсів, а й загальну ефективність використання персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних кадрових показників ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість працівників, осіб	1019	770	835	964	1051
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	21 047	18 043	21 644	30 607	35 773
Дохід на одного працівника, грн	2 994 746	1 704 708	3 291 219	3 506 882	4 492 814

Складено авторкою на основі [37]

Аналіз даних таблиці 2.6 демонструє суттєві трансформації кадрового потенціалу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» впродовж 2021-2025 років. У 2022 році кількість персоналу зменшилася з 1019 до 770 осіб, тобто на 24,4%. Ця тенденція зумовлена загальним ускладненням умов роботи промислових компаній під час повномасштабної війни, скороченням обсягів будівництва, логістичними проблемами та вимушеною адаптацією виробничих операцій до нових реалій. Разом з тим, починаючи з 2023 року, фіксується поступове поповнення кадрового складу: у 2023-му – до 835 осіб, у 2024-му – до 964 осіб, а у 2025-му – до 1051 особи, що вказує на відродження виробничої діяльності підприємства та зміцнення його трудових ресурсів.

Ще однією сприятливою тенденцією є збільшення середньої зарплати. У 2021 році вона складала 21 047 грн, а у 2025-му піднялася до 35 773 грн, тобто зросла приблизно на 70%. Найінтенсивніше зростання припало на 2024-2025 роки, свідчить про реалізацію підприємством політики утримання кваліфікованих працівників, посилення конкурентоспроможності робочих місць і часткову компенсацію зростання вартості життя. Для промислової компанії це має стратегічне значення, адже значна кількість посад передбачає вузькоспеціалізовану технічну підготовку, практичні навички роботи з технікою, дотримання стандартів безпеки та забезпечення неперервності виробничих циклів.

Особливої уваги потребує аналіз показника доходу на одного працівника. У 2022 році він упав до 1 704 708 грн, відображаючи зниження ефективності трудових ресурсів у кризовий час. Однак у 2023-2025 роках відбувалося поступове відновлення, і у 2025-му цей показник сягнув 4 492 814 грн. Порівняно з 2021 роком приріст склав близько 50%, що вказує на зростання продуктивності персоналу. Подібна динаміка зумовлена відновленням обсягів реалізації продукції, оптимізацією чисельності персоналу, підвищенням завантаженості виробничих потужностей та вдосконаленням організації праці.

Для комплексного аналізу кадрового потенціалу підприємства необхідно оцінити не тільки кількісні характеристики штату, але й організаційне забезпечення управління персоналом. Саме організаційна структура визначає підрозділи, відповідальні за кадрові функції, розподіл управлінських ролей та ступінь інтеграції HR-системи в загальний менеджмент компанії.

На ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» функціонує розгалужена лінійно-функціональна організаційна структура, що включає виробничі, технічні, фінансові, логістичні, закупівельні, маркетингові, адміністративні та кадрові підрозділи. Така модель типова для великих промислових підприємств, з огляду на специфіку діяльності: безперервне виробництво, експлуатацію складного обладнання, добування й переробку сировини, постачання матеріалів та продаж готової продукції. Організаційну структуру ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» подано в додатку Б.

Схема організаційної структури демонструє, що управління підприємством побудоване за принципом розмежування відповідальності між окремими функціональними напрямками. У структурі підприємства представлені служби директорів, які відповідають за маркетинг і продаж, економіку та фінанси, закупівлі, логістику, цементне виробництво, переробку вапняків і гранітів, виробництво бетону, а також управління персоналом. Окремо виокремлено підрозділи, що забезпечують безпеку, охорону праці, промислову безпеку, технічне обслуговування, ремонт обладнання та роботу виробничих майданчиків.

У контексті дослідження системи управління персоналом особливої уваги потребує наявність у структурі підприємства Служби директора з персоналу. Її виокремлення свідчить про те, що кадрова робота на підприємстві має самостійне організаційне значення та не обмежується лише виконанням адміністративних процедур. У межах цієї служби зосереджені основні напрями роботи з персоналом, зокрема підбір працівників, організація навчання та розвитку, кадрове адміністрування, мотивація персоналу й організаційне планування. Такий підхід дозволяє забезпечити більш системне управління трудовими ресурсами та узгоджувати кадрові рішення з виробничими потребами підприємства.

Важливим елементом кадрового забезпечення є напрям підбору, навчання та розвитку персоналу. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» він має особливе значення, оскільки виробництво цементу, бетону та щебеню потребує працівників із технічною підготовкою, практичним досвідом, знанням виробничих процесів і здатністю дотримуватися вимог безпеки. В умовах цифрових змін значення цього напрямку посилюється, адже працівники мають поступово опановувати сучасні електронні системи обліку, цифрові засоби комунікації, автоматизовані елементи контролю та інші інструменти, які використовуються в управлінні й виробництві.

Окрему роль у системі управління персоналом відіграє кадрове адміністрування. Цей напрям забезпечує документальний супровід трудових відносин, ведення кадрового обліку, оформлення прийняття, переведення та звільнення працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства й внутрішніх правил підприємства. Для компанії з чисельністю понад тисячу працівників така функція є надзвичайно важливою, оскільки вона забезпечує впорядкованість кадрових процесів, юридичну правильність оформлення трудових відносин та стабільність роботи кадрової системи.

Важливою складовою організаційного забезпечення управління персоналом є також мотивація та організаційне планування. Цей напрям пов'язаний із формуванням системи оплати праці, преміювання, планування потреби в працівниках, аналізом кадрового складу та забезпеченням відповідності чисельності персоналу виробничим завданням підприємства. Враховуючи

зростання середньої заробітної плати у 2021-2025 роках, можна зробити висновок, що підприємство приділяє увагу матеріальному стимулюванню працівників і створенню умов для утримання кваліфікованого персоналу.

Варто зазначити, що у відкритих джерелах відсутня деталізована інформація щодо якісного складу персоналу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», зокрема розподілу працівників за віком, рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад. Наявні дані дають змогу проаналізувати переважно кількісні кадрові показники, такі як загальна чисельність персоналу, середня заробітна плата та дохід у розрахунку на одного працівника. У зв'язку з цим якісна характеристика кадрового потенціалу підприємства здійснюється на основі аналізу специфіки його виробничої діяльності, організаційної структури, основних функціональних підрозділів та вимог до персоналу промислового підприємства. Відсутність деталізованих якісних HR-показників також свідчить про потребу у розвитку внутрішньої кадрової аналітики, яка дозволила б точніше оцінювати структуру персоналу, виявляти ризики старіння кадрів, дефіциту кваліфікованих працівників і потребу в навчанні та формуванні кадрового резерву.

Отже, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є потужним промисловим підприємством цементної галузі з розвиненою виробничою базою, власними сировинними ресурсами та лінійно-функціональною організаційною структурою. Аналіз показав, що після спаду у 2022 році підприємство поступово відновлює діяльність: зростають обсяги реалізації, чисельність персоналу, середня заробітна плата та дохід у розрахунку на одного працівника. Водночас кадровий потенціал потребує подальшого посилення, зокрема щодо утримання кваліфікованих виробничих і технічних працівників, розвитку їхніх професійних і цифрових компетентностей та формування кадрового резерву. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу діючої HR-системи підприємства та рівня цифровізації HR-процесів у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів підприємства

Оцінювання результативності HR-процесів є важливим етапом у вивченні системи управління персоналом, адже воно дає змогу зрозуміти, наскільки кадрові заходи узгоджуються зі стратегічними цілями компанії, її виробничими потребами та впливом зовнішнього середовища. У логіці стратегічного HR-менеджменту ці процеси не варто сприймати лише як щоденні адміністративні дії на кшталт оформлення працівників, ведення документації чи нарахування заробітної плати. Їхній зміст є значно ширшим, оскільки вони суттєво впливають на рівень продуктивності праці, утримання персоналу, мотивацію працівників, розвиток професійних компетентностей, а також на здатність підприємства пристосовуватися до цифрових змін.

Оцінювання ефективності HR-процесів доцільно здійснювати з урахуванням того, наскільки кадрова політика підприємства узгоджується із загальною корпоративною стратегією та впливає на економічні, організаційні й соціальні результати діяльності. У наукових джерелах підкреслюється, що HR-стратегія охоплює добір, розвиток, мотивацію, планування кар'єри та інші напрями роботи з персоналом, які мають бути інтегровані в загальну систему управління підприємством [47].

Методологія оцінювання HR-менеджменту передбачає використання HR-метрик, ключових показників ефективності, аналітичних підходів, оцінювання за компетентностями та управління за цілями [48]. Такі інструменти дають змогу кількісно оцінити стан персоналу, виявити слабкі місця в кадрових процесах і пов'язати HR-активності з бізнес-результатами підприємства [49]. В умовах цифрових змін особливого значення набуває HR-аналітика, яка дозволяє використовувати кадрові дані для прогнозування потреби в персоналі, аналізу плинності, оцінювання навчання, мотивації та результативності працівників [50].

Отже, оцінювання ефективності HR-системи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно будувати не лише на традиційних кадрових показниках, а й на визначенні

рівня цифрової зрілості HR-процесів. До таких критеріїв можна віднести наявність єдиного масиву кадрових даних, регулярність HR-звітності, швидкість отримання управлінської інформації, рівень автоматизації типових операцій, прозорість оцінювання результативності та використання цифрових інструментів у рекрутингу, навчанні, адаптації й комунікації з працівниками [48-50,54].

Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно розглядати через три пов'язані між собою блоки: економічний, організаційний і цифровий. Економічний блок дає уявлення про те, наскільки результативно використовуються трудові ресурси, зокрема через показники доходу на одного працівника, фонду оплати праці та частки цього фонду в загальному доході. Організаційний блок описує, чи функціонує кадрова служба, як розподілені HR-процеси між відповідальними, а також як на практиці реалізуються планування персоналу, навчання, мотивація й оцінювання працівників. Цифровий блок, своєю чергою, показує, наскільки HR-процеси підтримуються сучасними інформаційними системами, інструментами аналітики та електронними каналами комунікації.

Для того щоб оцінити ефективність HR-процесів у ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», доцільно застосувати комбінований підхід. Кількісну частину аналізу можна будувати на доступних показниках: чисельність персоналу, середній рівень заробітної плати, чистий дохід від реалізації продукції, а також дохід у розрахунку на одного працівника. Водночас, оскільки у відкритих джерелах немає детальніших HR-даних про плинність кадрів, витрати на найм, строки закриття вакансій, рівень залученості чи результати оцінювання персоналу, аналіз здебільшого спиратиметься на непрямі економічні та кадрові індикатори. Рівень цифровізації HR-процесів варто оцінювати якісно, зважаючи на те, чи є ознаки використання цифрових інструментів у кадровому плануванні, рекрутингу, навчанні, оцінюванні, адмініструванні та внутрішніх комунікаціях.

Ключовим показником результативності використання персоналу є дохід на одного працівника, який обчислюється за формулою:

$$ДП = \frac{ЧД}{ЧП} \quad (2.1)$$

де ДП – дохід на одного працівника; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ЧП – чисельність працівників підприємства.

Крім того, для оцінки співвідношення витрат на персонал і результатів діяльності підприємства доцільно орієнтовно розрахувати річний фонд оплати праці та його частку в чистому доході. Річний фонд оплати праці визначається за формулою:

$$ФОП = СЗП \times ЧП \times 12 \quad (2.2)$$

де ФОП – орієнтовний річний фонд оплати праці; СЗП – середня заробітна плата до оподаткування; ЧП – чисельність працівників; 12 – кількість місяців у році.

Частка фонду оплати праці в чистому доході розраховується за формулою:

$$ЧФОП = \frac{ФОП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.3)$$

На основі наведених формул можна здійснити оцінку економічної ефективності використання персоналу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

Таблиця 2.7 – Оцінка економічної ефективності використання персоналу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3 051 646	1 312 625	2 748 168	3 380 634	4 721 948
Кількість працівників, осіб	1019	770	835	964	1051
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	21 047	18 043	21 644	30 607	35 773
Дохід на одного працівника, грн	2 994 746	1 704 708	3 291 219	3 506 882	4 492 814
Орієнтовний річний фонд оплати праці, тис. грн	257 363	166 717	216 873	354 062	451 169
Частка фонду оплати праці в чистому доході, %	8,43	12,70	7,89	10,47	9,55

Розраховано авторкою на основі таблиці 2.6

Розрахунки показують, що у 2021-2025 роках ефективність використання персоналу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» була нестабільною, хоча загалом простежується тенденція до відновлення. Найскладнішим виявився 2022 рік: чистий дохід підприємства знизився до 1 312 625 тис. грн, а дохід у розрахунку на

одного працівника впав до 1 704 708 грн. Це можна трактувати як різке погіршення результативності використання трудових ресурсів у кризових умовах. Натомість у 2023-2025 роках підприємство поступово відновлювало обсяги реалізації, і це, у свою чергу, позитивно відбилося на показниках продуктивності праці.

У 2025 році дохід на одного працівника сягнув 4 492 814 грн, що стало найвищим значенням за весь період спостереження. По суті, у середньому один працівник формував більший обсяг доходу, ніж у попередні роки. Такий рух показників може вказувати на більш ефективну організацію праці, відновлення виробничої активності, краще завантаження потужностей, а також на раціональніше використання кадрового потенціалу. Для стратегічного управління персоналом це виглядає позитивним сигналом, адже підприємство демонструє спроможність підвищувати результативність праці навіть після кризового просідання.

Окремо варто розглянути співвідношення фонду оплати праці та чистого доходу. У 2022 році частка фонду оплати праці в чистому доході піднялася до 12,70%, що логічно пов'язано зі значним падінням виручки за одночасного збереження потреби у виробничому персоналі. У 2023 році показник знизився до 7,89%, і це свідчить про більш збалансоване співвідношення витрат на персонал із фінансовими результатами. У 2024-2025 роках частка фонду оплати праці становила 10,47% та 9,55% відповідно. Це дає підстави вважати, що підвищення рівня оплати праці не призвело до помітного зростання кадрового навантаження на дохід підприємства, оскільки паралельно збільшувалися й обсяги реалізації продукції.

Водночас наведені економічні індикатори не формують повної картини якості HR-системи, адже зростання доходу на одного працівника може пояснюватися не тільки управлінськими рішеннями. На цей показник також здатні впливати відновлення попиту, зміни цін, рівень завантаження виробничих потужностей або скорочення чисельності персоналу. Тому, щоб коректніше оцінювати управління персоналом, фінансові показники доцільно доповнювати HR-метриками: плинністю кадрів, середнім строком закриття вакансій, часткою

працівників, залучених до навчання, результатами оцінювання компетентностей, рівнем залученості та показниками продуктивності в розрізі підрозділів. Такий підхід дає змогу аналізувати не лише загальну результативність праці, але й утримання персоналу, розвиток компетентностей, залученість працівників і довгострокову стійкість HR-системи підприємства [56].

З позиції стратегічного управління персоналом доцільно оцінювати не лише фінансово-економічні підсумки роботи підприємства, але й те, наскільки ефективно функціонують ключові HR-процеси. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» до них можна віднести планування потреби в персоналі, підбір і адаптацію працівників, організацію навчання та професійного розвитку, мотиваційні механізми, кадрове адміністрування, оцінювання результатів роботи, а також підтримання внутрішніх комунікацій. Узагальнену оцінку ефективності цих напрямів наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності основних HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

HR-процес	Прояв на підприємстві	Оцінка ефективності	Напрямок стратегічного вдосконалення
1	2	3	4
Кадрове планування	Чисельність персоналу після скорочення у 2022 році поступово відновилося і у 2025 році досягла 1051 особи	Загалом ефективно, оскільки підприємство відновило кадрову базу відповідно до виробничих потреб	Запровадження прогнозування потреби в кадрах на основі виробничих планів і HR-аналітики
Підбір і адаптація персоналу	У структурі підприємства функціонує напрям підбору, навчання та розвитку персоналу	Достатній рівень, однак ефективність складно повністю оцінити без даних щодо терміну закриття вакансій і плинності нових працівників	Використання цифрових інструментів рекрутингу, баз кандидатів і електронних адаптаційних чек-листів
Навчання і розвиток	Потреба у навчанні зумовлена складністю цементного виробництва, технічним характером посад і вимогами безпеки	Важливий процес, який має стратегічне значення для збереження кваліфікованих кадрів	Розвиток електронного навчання, цифрових інструкцій, навчальних платформ і системи обліку проходження навчання

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
Мотивація персоналу	Середня заробітна плата зросла з 21 047 грн у 2021 році до 35 773 грн у 2025 році	Позитивна динаміка, що сприяє утриманню працівників і підвищенню привабливості робочих місць	Посилення зв'язку між оплатою праці, продуктивністю, якістю роботи та індивідуальними результатами
Кадрове адміністрування	Наявність окремої кадрової функції забезпечує документальний супровід трудових відносин	Стабільне, оскільки підприємство має значну чисельність персоналу та потребує впорядкованого кадрового обліку	Перехід до електронного кадрового документообігу та автоматизації типових процедур
Оцінювання результативності	У відкритих джерелах відсутня деталізована інформація щодо системи оцінювання персоналу	Потребує подальшого розвитку, особливо в частині регулярного вимірювання ефективності працівників	Запровадження ключових показників ефективності, регулярного оцінювання та HR-звітності
Внутрішня комунікація	Взаємодія між HR-службою, виробничими підрозділами, фінансовою службою та керівництвом є необхідною для поточної діяльності	Достатня для підтримки операційної роботи, але потребує цифрового посилення	Використання корпоративних цифрових каналів, внутрішніх порталів і єдиної системи інформування працівників

Складено авторкою на основі [37, 46, 48-50]

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що найкраще розвиненими елементами HR-системи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є кадрове планування, система матеріального заохочення працівників, а також наявність окремого підрозділу з управління персоналом у структурі підприємства. Те, що після скорочення у 2022 році чисельність персоналу поступово відновлюється, вказує на здатність компанії коригувати кадрову політику відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Збільшення середньої заробітної плати при цьому можна розглядати як один із практичних способів утримання кваліфікованих працівників.

Разом із тим окремі напрями HR-системи потребують подальшого посилення. Передусім ідеться про оцінювання результативності персоналу, побудову системи HR-метрик, розвиток HR-аналітики, автоматизацію кадрового документообігу, а також навчання, адаптацію і внутрішні комунікації. Обмежений

доступ до відкритих даних щодо плинності кадрів, строків закриття вакансій, охоплення працівників навчанням, рівня залученості та результатів оцінювання ускладнює повноцінне визначення ефективності HR-процесів. Це, своєю чергою, підкреслює необхідність сформувати цілісну систему кадрових показників [48–50, 56].

Отже, цифровізацію HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно описати як фрагментарну або таку, що перебуває на початково-середньому рівні. Інакше кажучи, організаційні передумови для розвитку цифрового HR уже наявні, однак кадрові дані поки що не зведені в єдину інтегровану аналітичну систему. Подальше впровадження HR-аналітики, електронного кадрового обліку, цифрових форматів навчання й автоматизованого оцінювання результативності може допомогти підприємству перейти від переважно адміністративного підходу в управлінні персоналом до більш системного, прогностного та data-driven підходу [54].

Для підтвердження фрагментарного характеру цифровізації HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно оцінити, які кадрові функції мають цифрову підтримку, а які залишаються переважно ручними. Найбільш автоматизованими на підприємстві є базові адміністративні процеси: кадровий облік, табелювання робочого часу та розрахунок заробітної плати. Такі функції ведуться в обліковій системі BAS ERP та аналогічних програмах, оскільки вони потрібні для оформлення прийняття, переведення і звільнення працівників, ведення табелів, обліку відпусток, лікарняних та нарахування заробітної плати.

Водночас стратегічні HR-процеси мають нижчий рівень цифровізації. Зокрема, рекрутинг, адаптація нових працівників, навчання, оцінювання результативності та HR-аналітика не об'єднані в єдину цифрову систему. Ці процеси, в основному, ведуться фрагментарно через Excel-таблиці, паперові документи, електронну пошту та месенджери.

Отже, проблема полягає не у повній відсутності цифрових інструментів, а в їх нерівномірному використанні.

Для наочного підтвердження нерівномірності цифровізації HR-процесів проведено авторську експертну оцінку окремих кадрових функцій за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає переважно ручний або паперовий формат роботи, а 5 балів – високий рівень автоматизації та інтеграції процесу в єдину цифрову систему.

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

HR-процес	Поточний стан цифровізації	Оцінка, балів
Кадровий облік і табелювання	Використовуються BAS ERP та облікові програми для оформлення кадрових операцій, ведення табелів, обліку відпусток, лікарняних і розрахунку заробітної плати	4
Внутрішні комунікації	Для обміну інформацією використовуються електронна пошта, месенджери та окремі цифрові канали, однак єдиний HR-портал відсутній	3
Рекрутинг	Підбір персоналу здійснюється через окремі канали пошуку, електронну пошту та таблиці, без повноцінної ATS-системи	2
Навчання і розвиток	Навчання переважно організовується у традиційному форматі, без єдиної LMS-платформи та цифрової історії навчання працівників	2
Адаптація працівників	Адаптаційні процедури не мають повної цифрової форми, значна частина інструктажів і контролю здійснюється вручну	1
Оцінювання результативності	Відсутня інтегрована система KPI та автоматизованого оцінювання результатів праці	1
HR-аналітика	Аналіз обмежується базовими кадровими та фінансовими показниками, без HR-дашбордів і прогнозування кадрових ризиків	1

Складено авторкою на основі аналізу HR-процесів підприємства

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу побудуємо діаграму оцінки рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (див. рис. 2.2).

Дані таблиці 2.9 та рисунка 2.2 підтверджують, що цифровізація HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» має нерівномірний характер. Найвищий рівень цифрової підтримки мають кадровий облік, табелювання та розрахунок заробітної плати, тобто ті процеси, які пов'язані з обов'язковим кадровим і фінансовим адмініструванням. Водночас стратегічні HR-напрями – адаптація, оцінювання

результативності, навчання та HR-аналітика – залишаються менш автоматизованими.



Рисунок 2.2 – Радарна оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Складено авторкою на основі таблиці 2.9

Такий стан обмежує можливості підприємства щодо швидкого аналізу кадрових ризиків, прогнозування потреби в персоналі, оцінювання ефективності навчання та формування прозорої системи мотивації. Отже, подальший розвиток HR-системи має бути спрямований не лише на підтримку облікових функцій, а й на впровадження інтегрованих цифрових рішень для навчання, адаптації, оцінювання та HR-аналітики.

Проведений аналіз HR-процесів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» показує загалом позитивні зміни в управлінні персоналом. Підприємству вдалося крок за кроком відновити чисельність працівників, підвищити середній рівень оплати праці та досягти зростання доходу в розрахунку на одного працівника. Такі результати свідчать про посилення кадрового потенціалу й більш раціональне використання трудових ресурсів. Водночас подальше вдосконалення HR-системи передбачає активніше застосування цифрових рішень, розроблення зрозумілого набору

кадрових показників, систематичне оцінювання результативності працівників, а також розвиток їхніх цифрових компетентностей.

2.3. Діагностика основних проблем у системі управління персоналом підприємства

Аналіз кадрового потенціалу, організаційної підтримки та фактичної результативності HR-процесів у ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» дає змогу визначити основні слабкі місця чинної системи управління персоналом і намітити напрями її вдосконалення з урахуванням цифрових трансформацій. Для великого промислового підприємства такі речі, як планування чисельності, добір, навчання, мотивація та оцінювання працівників, мають стратегічну вагу, адже саме вони впливають на безперервність виробництва, рівень продуктивності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Раніше було встановлено, що в компанії сформована достатньо розвинена організаційна основа для ведення HR-діяльності. У структурі передбачено окрему службу директора з персоналу, яка відповідає за ключові напрями роботи: добір, навчання і розвиток працівників, кадрове адміністрування, мотиваційні інструменти та планування. Водночас у сучасних умовах результативність HR-системи визначається не лише тим, що підрозділи формально існують, а й тим, наскільки процеси оцифровані, як організовано роботу з даними, чи є прогнозування кадрових потреб і як швидко ухвалюються управлінські рішення.

У науковій літературі цифровізацію HR зазвичай розглядають як один із провідних чинників оптимізації, оскільки вона дає можливість автоматизувати рутинні операції, зменшити бюрократичне навантаження, підвищити якість інформації та забезпечити керівництво аналітичними матеріалами. Зокрема, HR-аналітику застосовують у плануванні персоналу, оцінюванні потенціалу, рекрутингу, оцінці результативності працівників і прогнозуванні ризиків.

Дослідники наголошують, що HR-аналітика разом із підходами Big Data є важливими інструментами цифрового HR-менеджменту, оскільки вони допомагають коригувати кадрову політику, покращувати комунікацію та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [48-51]. Проведений аналіз показав, що, попри позитивну динаміку чисельності персоналу, середньої заробітної плати та доходу на одного працівника, у HR-системі ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» зберігається проблема недостатньої системності кадрових даних. Її причиною є те, що цифрова підтримка переважно охоплює базові адміністративні процеси: кадровий облік, табелювання, облік відпусток, лікарняних і нарахування заробітної плати. Водночас такі операційні HR-показники, як тривалість закриття вакансій, результати адаптації, історія навчання, причини звільнень, рівень залученості та оцінювання результативності персоналу, не об'єднані в єдину цифрову систему. Через це HR-дані залишаються фрагментарними, що ускладнює швидку аналітику та звужує можливості стратегічного планування персоналу.

Сучасні підходи до управління цифровими змінами в HR-процесах наголошують, що ці зміни мають відбуватися циклічно: спершу окреслюються проблемні місця в кадровій системі, далі підбираються відповідні цифрові інструменти, потім відбувається впровадження, після чого оцінюють результативність і, за потреби, коригують процеси [55]. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це означає, що цифровізацію не варто зводити до одноразової покупки програмного забезпечення. Радше йдеться про управлінський процес, який на постійній основі поєднує роботу HR-служби, керівників виробничих підрозділів, фінансової служби та керівництва підприємства.

Окремої уваги потребує людський чинник цифровізації. Перехід до HRIS, LMS, електронного оцінювання або HR-аналітики вимагає не лише технічного налаштування систем, а й підготовки користувачів. Працівникам кадрової служби важливо мати навички роботи з даними; керівникам цехів і майстрам – уміти користуватися цифровими формами для оцінювання та звітності; виробничому персоналу – розуміти практичну цінність електронного навчання й матеріалів для

адаптації. Без такого навчання цифрові рішення можуть залишитися суто формальними та не дати помітного впливу на фактичну ефективність HR-процесів.

Щоб упорядкувати виявлені недоліки, доцільно аналізувати проблеми HR-системи не окремо, а в межах ключових напрямів кадрової роботи. Такий підхід дозволяє зрозуміти, які процеси насамперед потребують цифрового підсилення, які наслідки для підприємства можуть виникнути, якщо поточний стан збережеться, і які цифрові рішення варто розглянути для подальшого вдосконалення управління персоналом.

Таблиця 2.10 – Основні проблеми та цифрові можливості розвитку системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Напрямок HR-системи	Виявлена проблема	Можливі наслідки для підприємства	Цифрова можливість розвитку
1	2	3	4
Кадрове планування	Обмеженість прогнозних інструментів щодо потреби в персоналі	Ризик нестачі працівників на виробничих і технічних посадах	Впровадження HR-аналітики та прогнозування потреби в кадрах на основі виробничих планів
Підбір персоналу	Відсутність відкритих даних про швидкість закриття вакансій і джерела пошуку кандидатів	Ускладнення оцінки ефективності рекрутингу	Використання цифрової бази кандидатів, автоматизація рекрутингу, електронні воронки підбору
Адаптація працівників	Недостатня формалізація адаптаційних процедур у цифровому форматі	Повільніше включення нових працівників у роботу, ризик помилок на виробництві	Електронні адаптаційні чек-листи, онлайн-інструкції, цифрові програми введення в посаду
Навчання і розвиток	Потреба у постійному оновленні технічних і цифрових компетентностей персоналу	Ризик відставання працівників від технологічних змін	Впровадження електронної системи навчання, облік проходження курсів, онлайн-тестування
Оцінювання результативності	Відсутність деталізованої інформації про систему оцінювання працівників	Складність об'єктивного вимірювання внеску працівників у результати підприємства	Запровадження системи ключових показників ефективності та цифрових форм оцінювання
Кадрове адміністрування	Значне адміністративне навантаження через велику чисельність персоналу	Витрати часу на типові кадрові операції, ризик дублювання інформації	Електронний кадровий документообіг, автоматизація кадрового обліку

1	2	3	4
Внутрішня комунікація	Потреба в швидкому інформуванні працівників різних підрозділів і виробничих майданчиків	Можливі затримки в обміні інформацією між службами	Корпоративний портал, внутрішні цифрові канали комунікації, електронні повідомлення
Мотивація персоналу	Необхідність посилення зв'язку між оплатою праці, результативністю та розвитком працівників	Ризик зниження мотивації та втрати кваліфікованих кадрів	Цифровий моніторинг продуктивності, аналітика винагород, персоналізовані мотиваційні інструменти

Складено авторкою на основі [37, 46, 48-51]

Водночас важливо зважати на специфіку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» як великого промислового підприємства, де кадрові помилки або затримки в роботі з персоналом здатні напрямку позначатися на стабільності виробництва, безпеці праці та якості виконання технологічних операцій.

Аналіз показує, що більшість наявних проблем пов'язані не стільки з відсутністю кадрової функції, скільки з тим, що її потрібно перевести на сучасні цифрові підходи. У підприємства вже є певна організаційна база для ефективного управління персоналом, однак в умовах цифрових змін цього недостатньо. Натомість актуальна HR-система має не лише фіксувати дані про працівників, а й системно збирати їх, опрацьовувати та аналізувати, щоб підтримувати управлінські рішення на стратегічному рівні.

Специфіка виявлених проблем у тому, що вони тісно пов'язані між собою. Так, слабкий розвиток HR-аналітики ускладнює не тільки кадрове планування, а й аналіз результативності навчання, з'ясування причин плинності персоналу, підготовку кадрового резерву та аргументацію рішень щодо мотивації. Наявна фрагментарність кадрових даних також обмежує можливості для оперативної взаємодії між HR-службою, виробничими підрозділами та керівництвом підприємства. З огляду на це, цифровізацію HR-процесів варто трактувати не як разовий технічний крок, а як передумову для підвищення керованості всієї системи управління персоналом.

Однією з ключових слабких ланок залишається нерозвинена HR-аналітика. У доступних матеріалах, як правило, наведено лише базові індикатори на кшталт чисельності персоналу, середньої заробітної плати та доходу на одного працівника. Водночас майже відсутні деталізовані відомості про плинність кадрів, мотиви звільнень, залученість персоналу, результативність навчання, підсумки атестацій і витрати на розвиток. Через це складніше своєчасно помічати кадрові ризики та коректно оцінювати якість HR-процесів. З огляду на це першочерговим цифровим кроком варто визначити розробку системи HR-метрик і впровадження регулярної звітності.

Щоб закрити цю прогалину, підприємству доцільно визначити мінімальний набір HR-метрик, які оновлюватимуться щомісяця або щокварталу. До такого переліку логічно віднести чисельність персоналу в розрізі підрозділів, кількість відкритих і закритих вакансій, середній термін закриття вакансії, показники плинності, частку нових працівників, які успішно завершили випробувальний термін, охоплення навчанням і результати тестування після нього, кількість працівників із підтвердженими компетентностями, випадки виробничих відхилень, де ймовірно спрацював людський чинник, а також рівень задоволеності умовами праці. Сукупно ці показники допоможуть перейти від загальних уявлень про кадрову ситуацію до більш предметних і обґрунтованих управлінських рішень.

Ще однією суттєвою проблемою залишається потреба зробити кадрове планування більш точним і передбачуваним. Діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» охоплює виробництво цементу й бетону, роботу зі щебенем, а також видобуток сировини, тож підприємство значною мірою спирається на підготовлених робітників, інженерно-технічний персонал, працівників кар'єрів, ремонтні команди та фахівців з логістики. Нестача таких кадрів створює ризики для стабільної роботи виробництва. Цифрові інструменти планування дають змогу прогнозувати потребу в персоналі, спираючись на виробничі графіки, обсяги продажів, сезонні коливання та плани розширення [43-44].

Вагомим напрямом розвитку є цифровізація процесів рекрутингу й адаптації працівників. Для промислового підприємства підбір персоналу має відбуватися не

лише швидко, а й із належним рівнем якості, оскільки виробничі посади передбачають спеціальну кваліфікацію, практичний досвід і знання вимог безпеки. Використання цифрових баз резюме, онлайн-форм, автоматизованих етапів відбору та чек-листів для онбордингу може скоротити час пошуку кандидатів і зробити входження нових працівників у роботу більш керованим. Це особливо важливо для технічних позицій, де помилки або прогалини в адаптації прямо позначаються на продуктивності та рівні безпеки.

Питання навчання й розвитку персоналу потребує окремого розгляду. За нинішніх умов працівникам промислових підприємств необхідно систематично посилювати як професійні навички, так і цифрові компетентності. Йдеться, зокрема, про роботу з електронними платформами обліку, цифровими засобами комунікації, автоматизованими виробничими лініями, онлайн-інструкціями та системами моніторингу. Дослідження акцентують, що цифрові HR-технології підтримують зростання цифрової грамотності персоналу та сприяють переходу до підходів в управлінні, орієнтованих на результат [52].

Ключовою проблемою й надалі є те, що оцінювання ефективності працівників недостатньо стандартизоване. Зростання доходу на одного працівника у 2023-2025 роках радше вказує на загальне поліпшення використання трудових ресурсів, однак не показує, який внесок зробили окремі команди чи конкретні працівники. У контексті стратегічного HR-менеджменту доречно запровадити систему KPI, яка дасть змогу узгодити індивідуальні результати з виробничими, якісними, фінансовими та організаційними цілями підприємства. Це рішення підсилить прозорість і зробить мотиваційні механізми більш обґрунтованими.

Під час оцінювання результативності персоналу варто поєднувати кількісні й якісні індикатори. Для виробничих працівників такими орієнтирами можуть бути виконання норм, дотримання вимог з охорони праці, кількість помилок або простоїв, якість виконання операцій, а також своєчасне навчання й підтвердження допусків. Для керівників підрозділів доцільно враховувати не лише виконання виробничих планів: важливими є плинність кадрів у підрозділі, результати адаптації нових працівників, стан трудової дисципліни, якість комунікації та те, як

розвиваються підлегли. У підсумку система оцінювання виглядатиме справедливішою і буде чіткіше прив'язана до реальних результатів праці.

Цифрова трансформація кадрового адміністрування відкриває суттєві можливості. Коли штат великий, паперові або частково автоматизовані процедури створюють для HR надмірне операційне навантаження. Електронний документообіг допомагає впорядкувати обробку, зменшує обсяг рутини, підвищує точність даних і спрощує доступ до них. У літературі підкреслюється, що автоматизований облік персоналу знижує трудовитрати, витрати на процеси та забезпечує надійне зберігання інформації [53].

Не менш важливо оцінити, наскільки цифровізовані внутрішні комунікації. Для підприємства з кількома виробничими напрямками, кар'єрами, логістичними та адміністративними підрозділами швидкість поширення кадрової інформації безпосередньо впливає на організаційну стійкість. Коли повідомлення про навчання, зміни графіків, правила безпеки, кадрові процедури або внутрішні накази надходять переважно через паперові документи чи неструктуровані канали, підвищується ризик затримок, дублювання та нерівного доступу працівників до критично важливих повідомлень. Використання корпоративного порталу, електронних повідомлень, цифрових кабінетів працівників або мобільних HR-сервісів могло б зробити комунікацію швидшою та прозорішою.

Оскільки підприємство має обмежені фінансові, часові й організаційні ресурси, цифрові HR-рішення варто впроваджувати поступово, крок за кроком. Немає сенсу намагатися одночасно автоматизувати всі напрями кадрової роботи, адже це, ймовірно, лише додасть навантаження і HR-службі, і виробничим підрозділам. Більш виваженим підходом є спочатку визначити ті цифрові інструменти, які найпомітніше впливають на якість управлінських рішень, продуктивність праці, розвиток компетентностей, а також допомагають зменшити адміністративні витрати часу. З огляду на це, пріоритети доцільно встановлювати за двома критеріями: очікуваним ефектом для HR-системи та складністю впровадження.

З метою визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації HR-системи доцільно здійснити групування цифрових можливостей за двома ключовими критеріями: потенційним впливом на ефективність управління персоналом та складністю їх впровадження. Такий підхід дозволяє оцінити не лише очікуваний результат від використання конкретних цифрових інструментів, а й обсяг організаційних, фінансових та технологічних ресурсів, необхідних для їх реалізації. У результаті стає можливим виокремити заходи, які можуть забезпечити швидкий позитивний ефект за відносно невисоких витрат, а також визначити довгострокові проекти, впровадження яких потребує суттєвих інвестицій і підготовчих заходів (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Пріоритетні цифрові можливості розвитку HR-системи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Цифрова можливість	Очікуваний вплив на HR-систему	Складність впровадження	Пріоритетність
Формування системи HR-метрик і HR-аналітики	Високий, оскільки дозволяє приймати кадрові рішення на основі даних	Середня	Висока
Електронний кадровий документообіг	Високий, оскільки зменшує адміністративне навантаження та підвищує точність обліку	Середня	Висока
Цифрова система навчання персоналу	Високий, оскільки сприяє розвитку професійних і цифрових компетентностей	Середня	Висока
Електронні адаптаційні програми для нових працівників	Середній, оскільки покращують якість введення в посаду	Низька або середня	Середня
Система оцінювання результативності працівників	Високий, оскільки посилює зв'язок між результатами праці та мотивацією	Середня або висока	Висока
Корпоративний портал або внутрішня цифрова комунікаційна платформа	Середній, оскільки покращує обмін інформацією між підрозділами	Середня	Середня
Аналітика мотивації та винагород	Середній, оскільки дозволяє оцінювати ефективність матеріального стимулювання	Середня	Середня

Складено авторкою на основі [48-53]

Отже, для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» найбільш актуальними цифровими пріоритетами є запровадження HR-аналітики, перехід на електронний

документообіг, створення цифрової платформи навчання та впровадження системи оцінювання продуктивності персоналу. Очікується, що саме ці кроки дадуть найпомітніший результат для стратегічного розвитку HR-системи, оскільки впливають на обґрунтованість управлінських рішень, рівень продуктивності, розвиток компетентностей працівників і зменшення адміністративного навантаження.

У межах стратегічного управління персоналом ці цифрові пріоритети доцільно розглядати не окремо, а як пов'язані елементи однієї логіки. HRIS-система формує основу та якісну базу кадрових даних; LMS відповідає за розвиток компетентностей; інструменти оцінювання дають змогу визначати результативність працівників; HR-аналітика перетворює розрізнені дані на управлінські висновки; цифрові канали комунікації допомагають швидше доводити рішення до підрозділів і підтримувати їхнє впровадження. Якщо впроваджувати ці інструменти ізольовано, очікуваний ефект, імовірно, буде нижчим. Натомість у разі їхньої роботи як єдиної системи підприємство зможе точніше планувати потребу в персоналі, швидше виявляти кадрові ризики та краще пов'язувати розвиток працівників із виробничими результатами.

Варто також підкреслити, що цифровізацію HR-процесів не слід зводити лише до посилення контролю за працівниками. Її доцільніше розглядати як інструмент підвищення якості управління людським капіталом: спрощення кадрових процедур, забезпечення доступного навчання, формування зрозумілих вимог до посад, запровадження прозорого оцінювання результатів, створення можливостей професійного зростання та більш обґрунтованого підходу до преміювання. Така логіка узгоджується із сучасним баченням стратегічного HR-менеджменту в умовах цифрової епохи, де на конкурентоспроможність впливають адаптивність, безперервне навчання, добробут працівників і застосування *people analytics* [57].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що ключові виклики в системі управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» пов'язані з недостатньою цифровізацією HR-процесів, обмеженим використанням

аналітики, відсутністю прозорої системи метрик, потребою в автоматизації документообігу, а також необхідністю системного розвитку цифрових навичок працівників. Водночас компанія має достатньо міцні передумови для подальшої еволюції HR-напрямку: відновлений штат, профільну службу персоналу, позитивну динаміку продуктивності та організаційну структуру, яка загалом сприяє інтеграції цифрових інструментів.

Отже, цифровий розвиток HR-системи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» варто спрямовувати не лише на автоматизацію повсякденних процедур, а й на формування стратегічної, аналітично орієнтованої та гнучкої моделі управління персоналом. Такий підхід може зміцнити кадрове планування, зробити навчання і розвиток більш узгодженими з потребами підприємства, підтримати мотивацію працівників, зменшити витрати та спростити адаптацію до умов цифрової трансформації. У такому разі HR-система підприємства зможе виконувати не тільки адміністративні завдання, а й працювати як інструмент стратегічного управління: допомагати знижувати кадрові ризики, підтримувати розвиток компетентностей і сприяти зростанню результативності працівників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розглянуто діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», його кадровий потенціал, стан HR-процесів, а також те, наскільки цифрові інструменти залучені до управління персоналом. Показано, що підприємство є помітним учасником цементної галузі України: воно виробляє цемент і бетонні суміші, випускає гранітний щебінь та забезпечує видобування необхідної сировини. Організаційна структура має функціональну побудову й передбачає окрему службу директора з персоналу, що вказує на наявність базових умов для більш системного підходу до роботи з кадрами.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив, що впродовж 2021-2025 років підприємство працювало в нестійкому середовищі. Найбільш проблемним

виявився 2022 рік: воєнні чинники, спад будівельної активності та складнощі з логістикою помітно погіршили фінансові показники. Із 2023 року фіксується поступове відновлення обсягів реалізації, збільшення валового прибутку та певне поліпшення операційного результату. Разом із тим чистий фінансовий результат і далі є від'ємним, а рівень ліквідності вказує на наявність ризиків у частині короткострокової платоспроможності.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що після зменшення чисельності персоналу у 2022 році підприємство поступово відновило кадрову основу. Кількість працівників зросла з 770 осіб у 2022 році до 1051 особи у 2025 році, що можна пов'язувати з поживавленням виробництва та потребою у ширшому залученні трудових ресурсів. Додатково простежується зростання середньої заробітної плати: з 21 047 грн у 2021 році до 35 773 грн у 2025 році. Це може свідчити про прагнення підприємства утримувати кваліфікованих працівників і підтримувати привабливість робочих місць на конкурентному ринку праці.

Оцінка ефективності використання персоналу продемонструвала, що дохід у розрахунку на одного працівника у 2025 році становив 4 492 814 грн, тобто досяг найвищого рівня за період дослідження. Така динаміка вказує на посилення результативності використання трудових ресурсів. Водночас цей показник не дає вичерпного уявлення про якість HR-системи, оскільки на нього впливають не лише кадрові рішення, а й попит, цінова кон'юнктура, рівень завантаження потужностей і загальна ситуація на ринку. З огляду на це, для точнішої оцінки доцільно спиратися на ширший набір HR-метрик.

За підсумками аналізу визначено, що в HR-системі ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» найбільш сформованими є кадрове планування, матеріальне стимулювання, кадрове адміністрування, а також наявність окремої HR-функції в структурі управління. Водночас низка напрямів потребує подальшого розвитку, зокрема HR-аналітика, електронний кадровий документообіг, цифрові формати навчання, адаптація працівників, система оцінювання результативності та внутрішні комунікації. Загальний рівень цифровізації HR-процесів можна описати

як фрагментарний або початково-середній, оскільки наявні цифрові рішення наразі не інтегровані в єдину аналітичну систему.

Отже, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» має необхідні засади для подальшого вдосконалення управління персоналом, але разом із тим, щоб перейти до більш сучасної HR-моделі, підприємству варто посилити цифрову складову управління персоналом. Серед найдоцільніших напрямів у цьому контексті є впровадження HR-аналітики, формування системи кадрових показників, автоматизацію кадрового документообігу, розвиток цифрового навчання та запровадження більш системного оцінювання результативності працівників.

З НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

3.1. Розробка заходів з удосконалення стратегії управління персоналом із використанням цифрових HR-інструментів

Дослідження системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» показало, що на підприємстві вже створено організаційну базу для роботи з кадрами. Проте для подальшого розвитку HR-процесів потрібно не просто впровадити окремі цифрові зміни, а розробити цілісну стратегію управління персоналом. В попередньому розділі було встановлено, що підприємство має службу директора з персоналу, поступово відновлює кількість працівників після скорочення у 2022 році і демонструє зростання доходу на одного працівника. Втім, наявна HR-система потребує посилення у напрямках кадрової аналітики, цифрового навчання, оцінювання результативності, електронного кадрового обліку та системного планування розвитку компетенцій.

Стратегія управління персоналом має визначати довгострокові цілі роботи з кадрами, принципи їх реалізації, ключові напрями розвитку працівників і механізми контролю результатів. Наукові підходи наголошують, що така стратегія повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства. Практичне значення стратегії полягає в тому, щоб забезпечити організацію потрібними компетенціями, сформувати кадровий резерв, розвивати мотивацію і підвищувати ефективність праці. Тому для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно розглядати цифрові HR-інструменти не просто як допоміжні технічні рішення, а як основу оновленої стратегії управління персоналом [1-4]

Для промислового підприємства ця стратегія має велике значення, бо ефективність роботи прямо залежить від кваліфікації виробничого персоналу, надійності обладнання, дотримання правил безпеки, якості технічного обслуговування та взаємодії між підрозділами. Втрата досвідчених спеціалістів, повільна адаптація нових працівників або відсутність об'єктивної оцінки результатів можуть негативно вплинути на продуктивність та показники

виробництва. Тому покращення HR-стратегії має бути орієнтоване на збереження виробничої експертизи, розвиток професійних і цифрових навичок, посилення мотивації та підвищення контролю над кадровими процесами.

У межах дослідження запропоновано цифрову стратегію управління персоналом для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на 2026-2028 роки.

За своїм змістом запропоновану стратегію доцільно визначити як комбіновану інноваційно-технологічну стратегію розвитку кадрового потенціалу. Її інноваційно-технологічний характер полягає у переході від фрагментарного та переважно адміністративного HR-управління до цифрової моделі Digital HRM, що базується на HRIS-системі, LMS-платформі, HR-аналітиці та автоматизованому оцінюванні результативності. Водночас стратегія орієнтована на довгостроковий розвиток персоналу, оскільки передбачає не лише ведення кадрового обліку, а й формування професійних і цифрових компетентностей працівників, збереження та передачу виробничої експертизи, розвиток кадрового резерву та підвищення мотивації персоналу. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» така стратегія є актуальною, оскільки підприємство потребує стабільного кадрового ядра, підготовлених виробничих і технічних працівників, а також більш прозорої системи прийняття кадрових рішень (див. рис. 3.1).

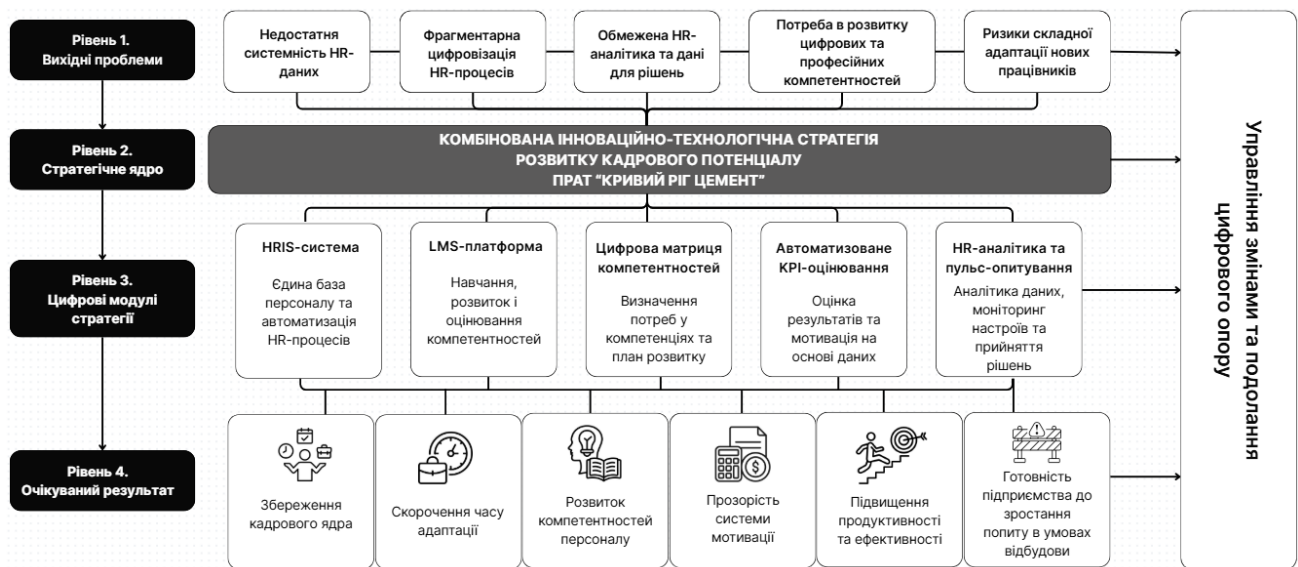


Рисунок 3.1 – Архітектура комбінованої інноваційно-технологічної стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Розроблено авторкою

Розроблена архітектура стратегії демонструє, що запропоновані цифрові HR-рішення є відповіддю на вихідні проблеми, визначені під час аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Логіка стратегії передбачає поступовий перехід від фрагментарного кадрового обліку до інтегрованої Smart HRM-моделі, у якій HRIS-система, LMS-платформа, цифрова матриця компетентностей, автоматизоване KPI-оцінювання та HR-аналітика працюють як взаємопов'язані елементи. Окреме значення має блок управління змінами та подолання цифрового опору, оскільки для промислового підприємства важливо не лише впровадити цифрові інструменти, а й забезпечити готовність керівників підрозділів і працівників користуватися ними у щоденній роботі.

Головна мета запропонованої стратегії – перейти від традиційної і частково розрізної моделі HR-управління до інтегрованої Smart HRM-моделі, в якій кадрові рішення базуються на даних, навчання пов'язане з реальними потребами у компетенціях, оцінка результативності є відкритою, а мотивація співробітників відповідає їхньому внеску у роботу підприємства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям Digital HR, де HR-відділ виконує не лише адміністративні, а й стратегічні функції у розвитку людського капіталу компанії.

Таблиця 3.1 – Модель стратегічного удосконалення управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифрових змін

Елемент стратегії	Зміст для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»	Цифрове забезпечення	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4
Стратегічна мета	Формування цифрово орієнтованої HR-системи, що забезпечує підприємство кваліфікованими, адаптивними та результативними працівниками	HRIS, LMS, HR-аналітика, цифрове оцінювання	Підвищення якості кадрових рішень і посилення зв'язку між персоналом та виробничими цілями
Об'єкт стратегії	Кадрові процеси підприємства: планування, добір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація та кадровий облік	Єдина цифрова база HR-даних і взаємопов'язані HR-модулі	Зменшення фрагментарності кадрової інформації та швидший доступ до управлінських даних

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
Цільові групи персоналу	Виробничі працівники, ремонтні бригади, працівники кар'єрів, інженерно-технічний персонал, майстри, начальники змін, HR-служба	Рольові освітні траєкторії, матриця компетентностей, цифрові чек-листи	Точніше планування навчання, адаптації та кадрового резерву
Ключові стратегічні пріоритети	Розвиток компетентностей, збереження виробничої експертизи, підвищення продуктивності, прозоре оцінювання, цифровізація HR-обліку	LMS, KPI/оцінювання 360 градусів, HR-дашборди, пульс-опитування	Керована система розвитку персоналу та раннє виявлення кадрових ризиків
Принципи реалізації	Системність, поетапність, економічна доцільність, людиноцентричність, безпека персональних даних, зв'язок із виробничими потребами	Політики доступу, електронні регламенти, навчання користувачів, контроль даних	Зниження опору змінам і підвищення довіри працівників до цифрових HR-рішень
Критерії управлінського контролю	Продуктивність праці, час адаптації, охоплення навчанням, рівень підтверджених компетентностей, швидкість формування HR-звітів	HR-метрики, KPI, аналітичні панелі, контрольні звіти HR-служби	Можливість відстежувати виконання стратегії та передавати показники для подальшої оцінки ефективності

Складено авторкою на основі [1-5, 14, 48-51, 55, 57]

Запропонована модель показує, що стратегічне покращення системи управління персоналом потребує не одного окремого інструменту, а комплексу взаємопов'язаних змін. Основна ідея стратегії полягає в тому, що спочатку підприємство упорядковує кадрові дані й створює єдину цифрову базу. Далі розвиває навчання і матрицю компетенцій, потім впроваджує прозоре оцінювання результатів роботи, а на останньому етапі застосовує HR-аналітику для прогнозування потреб у персоналі і коригування управлінських рішень.

Місією цифрової HR-стратегії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є забезпечення підприємства кадрами, які можуть підтримувати стабільність виробничих процесів, працювати з сучасними цифровими інструментами, дотримуватися вимог безпеки і ефективно виконувати завдання в умовах технологічних і ринкових змін. Таким чином, HR-стратегія повинна бути спрямована не лише на адміністративний

супровід трудових відносин, але й на розвиток людського капіталу, що є одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності підприємства [2, 5, 57].

Враховуючи виявлені проблеми, для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» варто створити спеціальну цифрову HR-програму, яка об'єднає навчання, оцінювання, кадровий облік, аналітику та мотивацію в одну систему. Ця програма не повинна бути просто набором різних ІТ-рішень, а має стати ефективним інструментом для впровадження стратегії управління персоналом. Головна ідея полягає в тому, щоб перейти від розрізнених кадрових процесів до цілісної моделі Smart HRM, де HR-служба працюватиме з даними, прогнозами та показниками ефективності.

Smart HRM – це сучасний підхід до управління персоналом, який використовує цифрові технології, HR-аналітику, хмарні сервіси, електронне навчання та автоматизовані системи для управління талантами. Такий підхід робить HR-процеси більш прозорими, допомагає персоналізувати навчання, швидше реагувати на кадрові ризики та краще узгоджувати роботу з персоналом із загальною стратегією компанії. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це означає, що цифровізація HR має бути спрямована передусім на вирішення практичних виробничих і кадрових завдань: збереження знань і досвіду працівників, розвиток компетенцій, об'єктивне оцінювання результатів, зменшення адміністративного навантаження та підвищення продуктивності праці [14, 33, 54, 57].

Метою цих заходів є створення цифрової системи управління персоналом у ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», яка покращить якість кадрових рішень, допоможе розвивати професійні та цифрові навички працівників, збереже виробничу експертизу і підсилить зв'язок між результатами роботи, навчанням і мотивацією. Щоб досягти цієї мети, пропонується комплекс заходів з удосконалення стратегії управління персоналом через впровадження цифрових HR-інструментів. Основні напрямки цих заходів наведені в таблиці 3.2.

Першим кроком для покращення є впровадження LMS-платформи як електронної системи управління навчанням. Для промислового підприємства це має не лише освітнє, а й стратегічне значення.

Таблиця 3.2 – Програма удосконалення стратегії управління персоналом
ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» із використанням цифрових HR-інструментів

Напрямок програми	Основна проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний результат
Цифрове навчання персоналу	Виробничі знання значною мірою залежать від досвіду окремих працівників	Впровадження LMS-платформи з навчальними модулями, відеоінструкціями, тестами та базою виробничих знань	Збереження практичного досвіду, скорочення часу адаптації, підвищення якості навчання
Матриця компетентностей	Відсутність єдиного обліку навичок, допусків і рівня підготовки працівників	Створення цифрової карти компетентностей для ключових посад	Контроль кваліфікації, точніше планування навчання, підвищення безпеки праці
Оцінювання результативності	Складність об'єктивного визначення внеску працівників у результати підприємства	Запровадження KPI та елементів оцінювання 360 градусів	Прозоріша система преміювання, виявлення сильних і слабких сторін персоналу
HRIS-система	Значне навантаження на кадрову службу та фрагментарність кадрових даних	Централізація інформації про персонал, вакансії, адаптацію, навчання й оцінювання	Скорочення ручної роботи, швидший доступ до кадрової інформації
HR-аналітика	Недостатність прогнозування плинності, дефіциту кадрів і продуктивності	Формування HR-дашбордів, аналіз кадрових метрик, пульс-опитування	Прийняття кадрових рішень на основі даних
Організаційний супровід реалізації	Ризик одночасного та неузгодженого впровадження цифрових інструментів	Поетапний план запуску HRIS, LMS, матриці компетентностей, оцінювання та HR-аналітики	Зниження опору змінам, чіткий розподіл відповідальності та контроль виконання заходів

Складено авторкою на основі [14, 21, 22, 24, 48-55, 57]

У цементному виробництві багато знань здобувається безпосередньо під час роботи: працівники вивчають особливості роботи обладнання, типові відхилення в технології, як діяти при несправностях та як взаємодіяти між змінами і ремонтними службами. Якщо ці знання не перевести у цифровий вигляд, підприємство залишається залежним від окремих досвідчених фахівців.

Тож для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» LMS слід розглядати як спосіб зберегти виробничу пам'ять: накопичувати експертизу, створювати відеоінструкції, чек-листи, карти дефектів, бази знань і навчальні маршрути. На практиці це можна реалізувати, створивши електронну бібліотеку виробничих інструкцій, доступну для працівників цехів, кар'єрів, ремонтних бригад і керівників змін. Сучасні LMS і LXP-платформи дозволяють поєднувати навчальні матеріали, тестування, фіксацію результатів і персоналізовані освітні траєкторії для працівників [21, 22].

Для впровадження на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» варто розробити матрицю доступу до навчального контенту за ролями. Це допоможе кожній категорії працівників отримати індивідуальний освітній план, зменшить час на адаптацію і підвищення кваліфікації. Орієнтовний розподіл освітніх траєкторій наведено в таблиці 3.3 :

Таблиця 3.3 – Диференціація освітніх траєкторій співробітників у системі LMS підприємства

Категорія персоналу	Закріплені навчальні блоки	Інструменти оцінювання та контролю
Нові працівники	Вступний курс; охорона праці та промислова безпека; ознайомлення з виробничими правилами	Вхідне тестування; первинний інструктаж; контроль проходження адаптації
Лінійний персонал	Експлуатація обладнання; дії при несправностях та аварійних ситуаціях; контроль якості	Тести з допуску до роботи; фіксація результатів навчання
Ремонтні бригади	Матеріали для ремонтного персоналу; поглиблений курс з обладнання; планове технічне обслуговування	Професійна сертифікація; контроль практичних навичок
Менеджмент: майстри, начальники змін	Управління зміною; лідерство; комунікація з командою; моніторинг виробничих показників	Аналітика проходження навчання; оцінювання управлінських компетентностей

Складено авторкою на основі [21, 22, 48, 49]

Наприклад, для оператора виробничої лінії можна створити навчальний курс, що включає модулі про технологічний процес, правила запуску і зупинки обладнання, дії під час аварійних ситуацій, контроль якості та безпеку. Для фахівців з ремонту варто розробити інструкції з діагностики несправностей,

планового ремонту, роботи з технічною документацією та взаємодії з виробництвом. Працівникам кар'єрів можна запропонувати модулі про безпечну роботу з технікою, повідомлення про несправності та організацію робіт у кар'єрі.

Ще однією перевагою LMS є те, що навчання можна проходити гнучко, без повного відриву від роботи: матеріали доступні через мобільний телефон, комп'ютер або термінал на робочому місці, що дуже зручно для робітничих професій. Система дає змогу HR-службі та керівникам відстежувати, як працівники проходять курси, визначати теми, які варто повторити, виявляти тих, хто не склав тести, а також визначати напрямки для розвитку навичок.

Другим напрямом має стати цифрова матриця компетентностей, інтегрована з LMS та HRIS, щоб навчальні траєкторії відповідали конкретним посадовим вимогам. Матриця дозволяє встановити, які знання й навички необхідні для кожної посади, хто вже відповідає цим вимогам і кому потрібне додаткове навчання. Такий підхід особливо важливий для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», оскільки виробничі ролі відрізняються за рівнем відповідальності, технічної підготовки та допуску до роботи з обладнанням. Приклад матриці компетентностей наведено в додатку В. У випадку інтеграції з LMS, замість умовних оцінок в матриці, ці значення можуть відповідати оцінкам з тестів чи проходжень відповідних модулів.

Цифрова матриця компетентностей показує не тільки поточний рівень підготовки працівників, а й виявляє розриви між існуючими і потрібними навичками. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це важливо, бо підприємство сильно залежить від кваліфікованих операторів, ремонтників, майстрів змін та інженерно-технічного персоналу. Завдяки матриці легко швидко визначити, хто може виконувати певні роботи, хто потребує додаткового навчання, а хто готовий бути наставником для нових співробітників.

В цифровому вигляді матриця компетентностей стає не просто документом, а інструментом для управління розвитком персоналу. Наприклад, якщо у працівника базовий рівень навичок роботи з цифровими системами, LMS автоматично призначить відповідний навчальний модуль. Співробітників з високим рівнем компетентності корисно залучати до створення відеоінструкцій,

чек-листів і навчальних матеріалів. Таким чином матриця допомагає адаптувати новачків, організувати навчання, формувати кадровий резерв і підвищувати виробничу безпеку.

Третім напрямком є цифровізація оцінювання персоналу. Попереднє дослідження показало, що потрібна більш чітка система вимірювання результативності, бо загальні показники по підприємству не дають можливості зрозуміти, які підрозділи чи посади найбільше впливають на зміну продуктивності. В управлінні персоналом оцінювання повинно використовуватись не лише для контролю, а й для відбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку працівників. Цифрова автоматизація оцінювання допомагає зменшити трудомісткість процесу, зробити його регулярним і надати керівництву більш повну інформацію для прийняття рішень [24, 48, 49].

Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доречно застосувати комбіновану систему оцінювання. Для робітничого та технічного персоналу основними мають бути KPI, пов'язані з продуктивністю, якістю роботи, дотриманням правил безпеки, своєчасним виконанням завдань і результатами навчання. Для керівників цехів, змін і функціональних служб варто поєднувати KPI з елементами оцінки 360 градусів, оскільки для них важливі не лише конкретні показники, а й управлінська поведінка, комунікація та взаємодія з командою. Результати оцінювання слід використовувати не тільки для преміювання, а й для навчання. Якщо працівник не досягає потрібного рівня результативності, система має вказувати на конкретні компетенції, які потрібно покращити. Наприклад, у випадку частих помилок оператора при налаштуванні обладнання йому можуть призначити відповідний навчальний модуль у LMS. Якщо керівник зміни має низькі оцінки з комунікації, варто рекомендувати йому курс з управління командою. Такий підхід перетворює оцінювання не просто на контроль, а на інструмент підтримки професійного розвитку.

Четвертим важливим напрямком удосконалення стратегії управління персоналом є впровадження HRIS-системи – єдиної цифрової платформи для зберігання, обробки та аналізу кадрової інформації. Для підприємств з великою

кількістю працівників ручний або частково автоматизований облік створює додаткове навантаження на HR-відділ, збільшує ймовірність помилок і ускладнює швидкий доступ до потрібних даних. Якщо інформація про працівників, вакансії, навчання, адаптацію та оцінювання зберігається в різних документах або окремих файлах, це ускладнює оперативні управлінські рішення і обмежує можливості для якісного аналізу кадрових процесів [53, 54].

Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» HRIS-система має стати єдиним цифровим майданчиком, де зберігатиметься важлива інформація про персонал. Вона має включати електронні особові картки працівників, дані про відпустки і лікарняні, базу кандидатів, заявки на підбір, адаптаційні чек-листи, інформацію про навчання, результати оцінювання та кадрову звітність. Це дозволить HR-службі та керівництву оперативно отримувати актуальні дані для планування, контролю й прийняття кадрових рішень.

Наприклад, коли потрібен новий працівник, керівник цеху чи підрозділу може подати заявку через систему. Там вказується назва посади, вимоги до кандидата, причина відкриття вакансії та бажаний термін її закриття. HR-служба отримує заявку, фіксує джерела пошуку кандидатів, етапи відбору, результати співбесід і причини прийняття або відмови. Після працевлаштування система автоматично формує адаптаційний план, що включає вступний інструктаж, навчальні модулі, призначення наставника, контроль першого місяця та підсумкову оцінку адаптації.

Використання такого підходу допоможе зробити процеси пошуку та адаптації персоналу більш організованими, прозорими й підконтрольними. Крім того, компанія зможе отримати додаткові дані: які вакансії закриваються найдовше, які канали пошуку кандидатів працюють найкраще, які нові працівники частіше не проходять випробувальний термін, а також у яких відділах виникають проблеми з адаптацією. Це дозволить не тільки покращити роботу з кадрами, а й вчасно виявляти проблемні моменти в управлінні персоналом.

П'ятим напрямом є впровадження HR-аналітики (див. табл. 3.4). У цифровій HR-стратегії аналітика повинна використовуватись не лише для підготовки звітів,

а й для прогнозування. Сучасні підходи до HR-аналітики передбачають перехід від опису минулих подій до виявлення тенденцій, ризиків і причинно-наслідкових зв'язків. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це означає, що HR-служба має аналізувати не лише чисельність персоналу та середню заробітну плату, а й плинність кадрів, адаптацію, навчання, продуктивність, лікарняні, понаднормову роботу та результати оцінювання [49-51, 56].

Таблиця 3.4 – Система HR-аналітики для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Напрямок HR-аналітики	Основні показники для аналізу	Управлінське значення для підприємства
Кадровий склад персоналу	Загальна чисельність працівників, вікова структура, стаж роботи, розподіл персоналу за підрозділами та категоріями посад	Дає змогу оцінити кадрову забезпеченість підприємства, визначити ризики старіння персоналу та потребу у формуванні кадрового резерву
Рекрутинг і підбір персоналу	Середній час закриття вакансії, кількість кандидатів на одну вакансію, джерела залучення кандидатів, частка прийнятих кандидатів	Дозволяє оцінити ефективність каналів пошуку персоналу та виявити посади, які найскладніше закривати
Адаптація нових працівників	Тривалість адаптації, частка працівників, які пройшли випробувальний термін, результати первинного навчання	Дає змогу скоротити період входження в посаду та знизити ризик раннього звільнення
Навчання і розвиток	Кількість пройдених курсів, результати тестування, частка працівників із підтвердженими компетентностями	Допомагає оцінити результативність LMS та планувати навчання відповідно до реальних потреб
Оцінювання результативності	Виконання KPI, якість роботи, дотримання вимог безпеки, результати оцінювання керівниками	Забезпечує об'єктивнішу основу для преміювання, розвитку та кадрових рішень
Мотивація і залученість	Результати пульс-опитувань, рівень задоволеності умовами праці, причини звільнень	Дозволяє своєчасно виявляти ризики зниження мотивації та втрати кваліфікованих працівників
Продуктивність праці	Дохід на одного працівника, виробіток, виконання планових завдань, понаднормова робота	Показує зв'язок між кадровими рішеннями, організацією праці та виробничими результатами

Складено авторкою на основі [49-51, 56, 57]

Запропонована система HR-аналітики дозволяє перейти від окремого обліку кадрових показників до комплексного управління персоналом на основі даних. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це особливо важливо, оскільки підприємству потрібно вчасно прогнозувати кадрові потреби, контролювати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчання та підвищувати продуктивність праці. Використання такої системи допоможе HR-службі не лише фіксувати проблеми, а й завчасно виявляти ризики дефіциту працівників, зниження мотивації або недостатнього рівня підготовки.

Також доцільно впровадити пульс-опитування персоналу – короткі регулярні анкетування, що дозволяють оцінити навантаження, задоволеність умовами праці, якість комунікації з керівництвом, потреби в навчанні та загальний емоційний стан. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» такі опитування можна проводити щоквартально. Вони прості, швидкі та дають змогу виявляти проблеми на ранньому етапі, ще до того, як це призведе до звільнень, конфліктів чи зниження продуктивності.

Реалізацію запропонованих заходів варто проводити послідовно, оскільки одночасне впровадження цифрових інструментів у всі HR-процеси може ускладнити роботу кадрової служби, керівників підрозділів і працівників. Поступовий підхід дасть змогу спочатку впорядкувати кадрові дані, далі запустити базові цифрові рішення, після цього забезпечити їхній взаємозв'язок між собою, а на завершальному етапі перейти до системного використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень. Порядок практичного запуску рішень наведено в додатку Г.

Окремої уваги потребує питання захисту персональних даних. HRIS, LMS та системи оцінювання міститимуть інформацію про працівників, результати навчання, оцінки, кадрові переміщення, відпустки й інші персональні дані. Тому впровадження цифрових HR-інструментів має супроводжуватися розмежуванням прав доступу, визначенням відповідальних осіб, регулярним резервним копіюванням даних і дотриманням вимог законодавства України щодо захисту персональних даних [32].

Під час впровадження нових HR-рішень слід враховувати можливість опору зі сторони співробітників, оскільки нові системи можуть сприйматися як додатковий контроль або ускладнення звичних процесів. Тому важливо пояснювати практичні переваги цифровізації: спрощення ведення документації, оперативний доступ до даних, чіткіші вимоги до виконання завдань, прозоре оцінювання та інструменти для планування професійного розвитку. Слід наголосити, що цифрові інструменти не замінюють людську взаємодію, а роблять кадрові процедури більш відкритими, оперативними та обґрунтованими.

Ключову роль у впровадженні запропонованих заходів мають виконувати керівники цехів, майстри та начальники змін, оскільки саме вони застосовуватимуть матриці компетентностей, системи оцінювання, адаптаційні чек-листи й HR-звіти в повсякденній роботі. Тому для цих посад доцільно організувати спеціальне навчання з користування цифровими HR-інструментами. Без активної участі керівників підрозділів цифровізація ризикує лишитися технічним оновленням без істотного впливу на продуктивність персоналу.

Запропоновані заходи також слід інтегрувати з мотиваційною системою підприємства. Результати навчання, підтверджені компетентності, досягнення ключових показників ефективності, дотримання вимог з безпеки і участь у професійному розвитку варто враховувати при преміюванні, просуванні по службі та формуванні кадрового резерву. Такий підхід дозволить поєднати цифрові HR-інструменти зі стратегічною метою компанії – підвищенням ефективності використання кадрового потенціалу.

Очікується, що впровадження цифрової HR-програми підвищить продуктивність праці, скоротить терміни адаптації нових співробітників, збереже виробничу експертизу, забезпечить об'єктивніше оцінювання персоналу, зменшить навантаження на HR-службу та поліпшить кадрове планування. Головний ефект полягатиме не лише в автоматизації окремих процесів, а в побудові цілісної кадрової стратегії, яка інтегрує виробничі завдання, розвиток працівників, цифрові інструменти і механізми контролю результатів.

Тому вдосконалення стратегії управління персоналом у ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно проводити поетапно, впроваджуючи LMS-платформу, цифрову матрицю компетентностей, автоматизовані системи оцінювання, HRIS, інструменти HR-аналітики, пульс-опитування та механізми управлінського контролю виконання програми. Запропонований підхід спрямований на трансформацію традиційного HR у інтегровану Smart HRM-модель, де кадрові рішення спираються на дані, навчання корелюється з виробничими потребами, оцінювання стає прозорим, а мотивація – орієнтованою на реальні показники праці.

3.2. Оцінка економічної та організаційної ефективності впровадження цифрових HR-рішень

Оцінка економічної та організаційної ефективності цифрових HR-рішень є важливою частиною обґрунтування запропонованої стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». У підрозділі 3.1 було визначено основні напрями цифрового оновлення HR-системи підприємства, зокрема впровадження HRIS-системи, LMS-платформи, цифрової матриці компетентностей, автоматизованого оцінювання персоналу, HR-аналітики та пульс-опитувань. Тому необхідно не лише описати переваги цих рішень, а й показати, який практичний результат вони можуть дати підприємству.

Ефективність запропонованої цифрової HR-програми доцільно оцінювати у двох напрямках. Перший напрям пов'язаний з економічними результатами. Йдеться про можливе зростання продуктивності праці, зменшення витрат часу на кадрові адміністрування, скорочення потреби в повторних інструктажах, швидшу адаптацію нових працівників та більш раціональне використання фонду оплати праці. Другий напрям стосується організаційних змін. До них можна віднести створення єдиної бази HR-даних, підвищення прозорості оцінювання працівників, контроль рівня їхніх компетентностей, покращення кадрового планування та прискорення прийняття управлінських рішень.

У наукових джерелах наголошується, що ефективність цифрових HR-технологій доцільно визначати через систему HR-метрик, показники результативності, ROI, TCO та якісні організаційні зміни [49-50]. Саме такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію HR не як разові витрати на програмне забезпечення, а як інвестицію у розвиток людського капіталу підприємства. Методичну логіку оцінювання ефективності цифрової HR-програми подано у таблиці 3.5 :

Таблиця 3.5 – Методичний підхід до оцінювання ефективності цифрової HR-програми ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Напрямок оцінювання	Показник	Зміст показника	Значення для підприємства
Економічна ефективність	Економічний ефект, ROI, строк окупності	Визначення очікуваної вигоди порівняно з витратами на впровадження	Дає змогу обґрунтувати доцільність інвестування у цифрові HR-рішення
Вартість впровадження	TCO	Сукупні витрати на придбання, налаштування, навчання, підтримку та інтеграцію систем	Дозволяє врахувати повну вартість цифрової HR-програми
Кадрова результативність	Дохід на одного працівника, продуктивність, ФОП	Оцінка зв'язку між кадровими рішеннями та результатами діяльності підприємства	Показує, чи покращується ефективність використання персоналу
Організаційна ефективність	Якість даних, швидкість звітності, прозорість оцінювання	Оцінка впливу HRIS, LMS, KPI та HR-аналітики на управлінські процеси	Підвищує керованість HR-системи та якість кадрового планування
Соціально-кадровий ефект	Навчання, адаптація, залученість, плинність	Визначення впливу цифрових інструментів на розвиток і утримання персоналу	Сприяє збереженню кваліфікованих працівників і виробничої експертизи

Складено авторкою на основі [49, 50, 53, 60, 63]

Базою для розрахунку є показники діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2025 рік. У 2025 році чистий дохід підприємства становив 4 721 948 тис. грн, чисельність персоналу – 1051 особа, середня заробітна плата до оподаткування – 35 773 грн, дохід на одного працівника – 4 492 814 грн, а рентабельність валового прибутку – 24,77%. Це означає, що навіть незначне підвищення результативності

праці може дати відчутний економічний ефект, оскільки підприємство має значні обсяги реалізації [35].

Хоча цифрові HR-рішення насправді не можуть підвищити продуктивні можливості компаній, вони можуть допомогти компаніям працювати ефективніше завдяки кращому використанню своєї робочої сили. LMS скорочує час, витрачений на навчання та адаптацію; матриця компетенцій підтримує точний моніторинг рівня кваліфікації персоналу; HRIS зменшує обсяг ручної роботи у відділі кадрів, а HR-аналітика дозволяє виявляти потенційні ризики для персоналу. Таким чином, основним способом, яким цифрові HR-рішення впливають на прибуток компанії, є підвищення продуктивності праці та економія часу на процесах, пов'язаних з персоналом.

Для орієнтовного розрахунку можна використати обережний прогноз, за яким впровадження цифрової HR-програми забезпечить приріст результативності використання персоналу на 0,2% від чистого доходу. Такий прогноз є помірним, оскільки не передбачає значного збільшення виробництва, а лише враховує покращення організації HR-процесів.

Економічний ефект від приросту продуктивності можна визначити за формулою:

$$E_p = ЧД * \Delta П * Рвп \quad (3.2)$$

де E_p – економічний ефект від приросту продуктивності, тис. грн; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн; $\Delta П$ – очікуваний приріст продуктивності, %; $Рвп$ – рентабельність валового прибутку, %.

$$E_p = 4\,721\,948 * 0,2\% * 24,77\% = 2\,340 \text{ тис. грн.}$$

Отже, навіть незначне підвищення продуктивності праці може забезпечити підприємству орієнтовний економічний ефект на рівні 2 340 тис. грн. Для великого промислового підприємства це є реалістичним, оскільки невеликі покращення у навчанні, адаптації, оцінюванні та кадровому плануванні можуть мати помітний вплив на загальні результати.

Крім приросту продуктивності, цифрові HR-рішення можуть забезпечити додаткову економію. Наприклад, HRIS-система дасть змогу скоротити час на

підготовку кадрових документів і звітів, LMS зменшить витрати на повторні інструктажі, а електронний онбординг допоможе швидше вводити нових працівників в роботу. Фінансовий ефект (див. табл. 3.6) корпоративного навчання може проявлятися через підвищення продуктивності, скорочення адаптації, зниження плинності кадрів і покращення якості роботи [60].

Таблиця 3.6 – Орієнтовний економічний ефект від впровадження цифрової HR-програми

Джерело економічного ефекту	Очікуваний результат	Орієнтовний ефект, тис. грн
Приріст продуктивності праці на 0,2%	Покращення результативності персоналу завдяки навчанню, оцінюванню та HR-аналітиці	2 340
Скорочення адміністративного навантаження	Менше часу на кадрові документи, облік, звітність і заявки	450
Покращення адаптації нових працівників	Швидше введення працівників у посаду	300
Зменшення витрат на повторні інструктажі	Використання LMS, відеоінструкцій і тестування	250
Загальний очікуваний економічний ефект		3 340

Розраховано авторкою на основі даних підприємства та [58, 60, 63]

Загальний очікуваний економічний ефект становить 3 340 тис. грн на рік. Найбільшу частку цього ефекту формує саме приріст продуктивності праці, оскільки цифрові HR-рішення спрямовані на підвищення якості використання кадрового потенціалу. Водночас інші складові також мають практичне значення: скорочення ручної роботи HR-служби вивільняє час для аналітики та планування, а стандартизація навчання й адаптації зменшує ризик помилок нових працівників.

Для визначення повної вартості цифрової HR-програми доцільно використовувати підхід TCO, тобто враховувати не лише придбання або підписку на цифрові системи, а й налаштування, навчання користувачів, технічну підтримку та інтеграцію рішень між собою. Це важливо, оскільки на практиці частина витрат виникає не на етапі купівлі програмного забезпечення, а під час його впровадження й подальшого супроводу [53, 60].

$$TCO = V_{ПЗ} + V_{нал} + V_{навч} + V_{підтр} + V_{інт} \quad (3.2)$$

де ТСО – сукупна вартість володіння цифровою HR-програмою; $V_{ПЗ}$ – витрати на програмне забезпечення; $V_{нал}$ – витрати на налаштування; $V_{навч}$ – витрати на навчання користувачів; $V_{підтр}$ – витрати на технічну підтримку; $V_{інт}$ – витрати на інтеграцію систем.

Таблиця 3.7 – Орієнтовні витрати на впровадження цифрових HR-рішень

Напрямок витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
HRIS-система	Налаштування електронної бази персоналу, заявок, кадрових документів і звітності	600
LMS-платформа	Створення навчальних модулів, тестів, бази знань і відеоінструкцій	450
Автоматизація оцінювання	Розроблення KPI, цифрових форм оцінювання та елементів оцінки 360 градусів	200
HR-аналітика та дашборди	Формування системи HR-метрик і аналітичних звітів для керівництва	250
Навчання користувачів	Підготовка HR-фахівців, керівників цехів, майстрів і начальників змін	200
Технічна підтримка та інтеграція	Супровід, оновлення, інтеграція HRIS, LMS та аналітичних модулів	250
Загальні витрати		1 950

Складено і розраховано авторкою на основі [53, 60, 62, 63]

Орієнтовна вартість програми становить 1 950 тис. грн (див. табл. 3.7). Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» такі витрати можна вважати помірними, оскільки вони становлять близько 0,04% чистого доходу 2025 року та близько 0,43% орієнтовного річного фонду оплати праці. Отже, запропонована цифрова HR-програма не створює надмірного фінансового навантаження на підприємство, але може вплинути на якість управління персоналом і продуктивність праці.

Для оцінювання інвестиційної доцільності цифрової HR-програми розрахуємо показник ROI. Він показує, наскільки очікувана вигода перевищує витрати на впровадження.

$$ROI = \frac{E_{\text{виг}} - V_{\text{заг}}}{V_{\text{заг}} * 100 \%} \quad (3.3)$$

де $E_{\text{виг}}$ – очікувана річна економічна вигода від впровадження цифрових HR-рішень, тис. грн; $V_{\text{заг}}$ – загальні витрати на впровадження, тис. грн.

$$ROI = \frac{3340 - 1950}{1950 * 100 \%} = 71,3 \%$$

Отже, очікувана економічна вигода перевищує витрати на реалізацію цифрової HR-програми, що свідчить про її потенційну економічну доцільність.

Строк окупності цифрової HR-програми можна визначити як співвідношення загальних витрат на впровадження до очікуваної річної економічної вигоди:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Взаг}}{\text{Евиг}} = \frac{1950}{3340} = 0,58 \text{ року} \approx 7 \text{ місяців} \quad (3.4)$$

Отже, за базовим сценарієм цифрова HR-програма може окупитися протягом першого року після впровадження.

Водночас ці розрахунки мають прогностичний характер: фактичний результат залежатиме від якості впровадження, рівня залучення керівників підрозділів, готовності працівників користуватися новими системами та регулярності аналізу HR-метрики.

Окрему увагу в межах оцінювання ефективності запропонованих HR-рішень варто приділити прогнозу оплати праці. У попередньому розділі було визначено, що середня заробітна плата на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2021-2025 роках зросла з 21 047 грн до 35 773 грн. Це свідчить про те, що підприємство вже поступово підвищує рівень винагороди працівників і намагається зберегти конкурентоспроможність робочих місць. Особливо це важливо для виробничого, технічного та інженерного персоналу, оскільки саме ці категорії працівників безпосередньо впливають на стабільність виробничих процесів. Разом із тим, з огляду на від'ємний чистий фінансовий результат, підприємству важливо контролювати не лише саме зростання заробітної плати, а й співвідношення фонду оплати праці з чистим доходом.

Прогноз фонду оплати праці доцільно сформулювати за помірним сценарієм. У ньому передбачається, що чисельність персоналу щороку збільшуватиметься на 1,5%, середня заробітна плата – на 10%, а чистий дохід – на 8%. Такий варіант прогнозу є досить обережним, оскільки враховує потребу підприємства в утриманні кваліфікованих працівників, але не передбачає різкого розширення штату. Водночас приріст витрат на оплату праці варто спрямовувати не лише на загальне підвищення окладів, а й на змінну частину винагороди. Її доцільно

пов'язати з виконанням ключових показників ефективності, підтвердженням професійних компетентностей, результатами навчання та дотриманням вимог охорони праці й виробничої безпеки.

$$\text{ФОП}_{\text{пр}} = \text{СЗП}_{\text{пр}} * \text{ЧП}_{\text{пр}} * 12 / 1000 \quad (3.5)$$

де $\text{ФОП}_{\text{пр}}$ – прогнозний річний фонд оплати праці, тис. грн; $\text{СЗП}_{\text{пр}}$ – прогнозна середня заробітна плата до оподаткування, грн; $\text{ЧП}_{\text{пр}}$ – прогнозна чисельність персоналу, осіб.

Таблиця 3.8 – Прогноз показників оплати праці ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на 2026-2028 роки

Показник	2025 факт	2026 прогноз	2027 прогноз	2028 прогноз
Чисельність персоналу, осіб	1 051	1 067	1 083	1 099
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	35 773	39 350	43 285	47 614
Орієнтовний річний фонд оплати праці, тис. грн	451 169	503 837	562 532	627 933
Прогнозний чистий дохід, тис. грн	4 721 948	5 099 704	5 507 680	5 948 294
Частка фонду оплати праці в чистому доході, %	9,55	9,88	10,21	10,56

Розраховано авторкою на основі даних 2025 року та прогнозних припущень

За наведеним прогнозом річний фонд оплати праці може зрости з 451 169 тис. грн у 2025 році до 627 933 тис. грн у 2028 році. При цьому частка фонду оплати праці в чистому доході збільшиться з 9,55% до 10,56%. Ця динаміка є помірною і не перевантажить бюджет компанії, якщо доходи й надалі стабільно зростатимуть. Щоб зробити витрати на персонал більш контрольованими, доцільно впроваджувати цифрові HR-інструменти. Вони дозволять пов'язати рівень заробітної плати не лише з плановою індексацією, а й з індивідуальною ефективністю працівників, їхніми компетенціями, професійним навчанням та безпосереднім внеском у загальні результати виробництва.

Отже, прогноз оплати праці підтверджує необхідність поєднання матеріального стимулювання з цифровою системою оцінювання. Якщо підприємство просто збільшуватиме заробітну плату без прозорого зв'язку з результатами, це може підвищити витрати, але не гарантуватиме зростання

продуктивності. Якщо ж підвищення оплати буде пов'язане з KPI, навчанням і підтвердженими компетентностями, фонд оплати праці працюватиме як інструмент мотивації та розвитку кадрового потенціалу.

Крім економічних розрахунків, необхідно оцінити організаційну ефективність цифрової HR-програми. Її головна цінність полягає у формуванні більш прозорої, керованої та аналітично орієнтованої системи управління персоналом. Для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» це особливо важливо, оскільки підприємство має значну чисельність персоналу, складну виробничу структуру, кілька категорій працівників і постійну потребу в оновленні професійних знань.

Таблиця 3.9 – Організаційний ефект від впровадження цифрових HR-рішень

Напрямок цифровізації	Очікуваний організаційний ефект	Практичне значення для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»
LMS-платформа	Єдина система навчання, контроль проходження курсів, збереження виробничих знань	Скорочення залежності від окремих досвідчених працівників і стандартизація навчання
Матриця компетентностей	Фіксація рівня підготовки, контроль допусків і потреб у навчанні	Підвищення безпеки праці та точніше планування розвитку персоналу
Автоматизоване оцінювання	Регулярне оцінювання KPI, прозоріша основа для преміювання і розвитку	Посилення зв'язку між оплатою праці, результативністю та професійним зростанням
HRIS-система	Централізація кадрових даних і зменшення дублювання інформації	Швидший доступ до кадрової інформації та менше ручної роботи HR-служби
HR-аналітика	Прогнозування кадрових ризиків, аналіз плинності, навчання, продуктивності та адаптації	Перехід від реактивного до прогнозного управління персоналом
Пульс-опитування	Швидке виявлення проблем із навантаженням, мотивацією та комунікацією	Раннє реагування на ризики демотивації та втрати працівників

Складено авторкою на основі [49, 50, 53, 57, 61, 62]

Організаційна ефективність запропонованих заходів проявлятиметься також у зміні ролі HR-служби. Після впровадження цифрових рішень кадровий підрозділ зможе менше часу витрачати на рутинне адміністрування і більше уваги приділяти аналітиці, розвитку компетентностей, плануванню потреб у персоналі та підтримці керівників виробничих підрозділів. Такий підхід відповідає концепції Smart HRM, у межах якої HR-служба виконує роль стратегічного партнера бізнесу, а не лише адміністративного підрозділу [57, 62].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено основні напрями вдосконалення стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» з урахуванням цифрових змін. На основі проблем, виявлених у попередньому розділі, запропоновано поступовий перехід від традиційної моделі управління персоналом до більш сучасної Smart HRM-моделі. Її суть полягає в тому, щоб кадрові рішення приймалися не лише на основі досвіду керівників, а й за допомогою цифрових інструментів, аналітики та чітких показників ефективності.

Запропоновано комплекс цифрових HR-заходів, серед яких: впровадження LMS-платформи для навчання працівників, створення цифрової матриці компетентностей, автоматизація оцінювання результативності персоналу, запровадження HRIS-системи, розвиток HR-аналітики та проведення пульс-опитувань. Ці рішення мають не просто спростити окремі кадрові процеси, а допомогти підприємству створити більш цілісну, прозору й керовану систему роботи з персоналом.

Особливо важливим для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є розвиток навчання та компетентностей працівників, оскільки підприємство значною мірою залежить від кваліфікованого виробничого, технічного та інженерного персоналу. LMS-платформа дозволить систематизувати навчальні матеріали, зберігати практичний досвід працівників, скоротити час адаптації нових співробітників і контролювати результати навчання. Цифрова матриця компетентностей допоможе краще розуміти, які навички вже мають працівники, кому потрібне додаткове навчання, а хто може бути залучений до наставництва або кадрового резерву.

Окрему увагу приділено цифровому оцінюванню результативності персоналу. Запропоновано використовувати ключові показники ефективності та елементи оцінювання 360 градусів, що дозволить зробити систему мотивації більш обґрунтованою і прозорою. У такому разі оплата праці, преміювання та професійний розвиток працівників будуть тісніше пов'язані з їхніми реальними результатами, рівнем компетентностей і внеском у діяльність підприємства.

Економічне обґрунтування показало, що запропонована цифрова HR-програма є доцільною для підприємства. Орієнтовні витрати на її реалізацію становлять 1 950 тис. грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект оцінюється на рівні 3 340 тис. грн. Це свідчить про те, що програма може окупитися протягом першого року після впровадження. Основний ефект очікується за рахунок зростання продуктивності праці, скорочення адміністративного навантаження, покращення адаптації нових працівників та зменшення витрат на повторні інструктажі.

Отже, запропоновані заходи мають не лише економічне, а й важливе організаційне значення. Їх реалізація дозволить ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» краще планувати потребу в персоналі, розвивати професійні та цифрові навички працівників, підвищити прозорість оцінювання і посилити зв'язок між навчанням, результатами праці та мотивацією. У підсумку цифрова HR-програма може стати дієвим інструментом удосконалення стратегії управління персоналом і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретичні засади розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін. Встановлено, що стратегія управління персоналом є важливою складовою загальної стратегії підприємства, оскільки саме персонал забезпечує стабільність виробничих процесів, якість роботи, адаптацію до змін і досягнення довгострокових цілей. Для промислового підприємства це має особливе значення, адже його ефективність залежить не лише від обладнання, ресурсів і технологій, а й від кваліфікації, досвіду, мотивації та професійного розвитку працівників.

У процесі дослідження визначено, що стратегія управління персоналом охоплює кадрове планування, добір і адаптацію працівників, навчання, мотивацію, оцінювання результативності, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву та підтримку корпоративної культури. Її головна мета полягає у формуванні такого кадрового потенціалу, який відповідає поточним і перспективним потребам підприємства. Ефективна HR-стратегія має бути системною, гнучкою, економічно обґрунтованою та узгодженою із загальними цілями підприємства.

Окремо проаналізовано вплив цифровізації на систему управління персоналом. Встановлено, що цифрові HR-інструменти змінюють роль кадрової служби: вона поступово переходить від переважно адміністративних функцій до участі у стратегічному управлінні людським капіталом. Використання HRIS-систем, LMS-платформ, HR-аналітики, цифрового оцінювання, електронного документообігу та пульс-опитувань дозволяє підвищити якість кадрових даних, скоротити ручну роботу, пришвидшити ухвалення управлінських рішень і зробити HR-процеси більш прозорими. Отже, цифровізація має розглядатися не як окреме технічне оновлення, а як інструмент підвищення ефективності всієї системи управління персоналом.

У практичній частині роботи проаналізовано діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» як промислового підприємства цементної галузі України. Підприємство

здійснює виробництво цементу, бетонних сумішей і гранітного щебеню, має власну сировинну базу та функціонує в умовах високої залежності від стабільності виробничих процесів, логістики, енергоресурсів, технічного обслуговування обладнання та кваліфікованого персоналу. Організаційна структура підприємства має функціональний характер і передбачає окрему службу директора з персоналу, що створює передумови для системної роботи з кадрами.

Фінансово-економічний аналіз показав, що у 2021–2025 роках підприємство працювало в нестабільних умовах. Найбільш складним був 2022 рік, коли через воєнні чинники, спад будівельної активності та логістичні ускладнення погіршилися основні результати діяльності. Починаючи з 2023 року, підприємство поступово відновлювало обсяги реалізації, валовий прибуток та операційні результати. Водночас чистий фінансовий результат залишався від’ємним, а показники ліквідності свідчили про наявність ризиків короткострокової платоспроможності. Це підтвердило необхідність підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів, зокрема кадрового потенціалу.

Аналіз кадрових показників засвідчив поступове відновлення персоналу після скорочення у 2022 році. Чисельність працівників зросла з 770 осіб у 2022 році до 1051 особи у 2025 році. Також спостерігалось зростання середньої заробітної плати з 21 047 грн у 2021 році до 35 773 грн у 2025 році, що свідчить про прагнення підприємства утримувати кваліфікованих працівників і підтримувати конкурентоспроможність робочих місць.

Оцінка ефективності використання персоналу показала, що дохід на одного працівника у 2025 році становив 4 492 814 грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про зростання результативності використання трудових ресурсів. Водночас цей показник не дає повної картини якості HR-системи, оскільки залежить також від попиту, цінової ситуації, завантаження виробничих потужностей і загального стану ринку.

У результаті діагностики визначено, що система управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» має як сильні сторони, так і проблемні аспекти. До сильних сторін належать наявність окремої HR-функції, відновлення чисельності

персоналу, зростання оплати праці та позитивна динаміка продуктивності. Основними проблемами залишаються фрагментарність HR-даних, недостатній рівень HR-аналітики, потреба в автоматизації кадрового документообігу, недостатня цифровізація навчання й адаптації, а також відсутність повністю прозорої системи оцінювання результативності працівників. Отримані аналітичні результати довели необхідність цифрового оновлення стратегії управління персоналом підприємства.

На основі виявлених проблем розроблено напрями вдосконалення стратегії управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифрових змін. Ключова сутність запропонованих рекомендацій полягає у переході від традиційної та частково фрагментарної моделі HR-управління до більш цілісної Smart HRM-моделі. Така модель передбачає, що кадрові рішення мають прийматися не лише на основі практичного досвіду керівників, а й за допомогою цифрових інструментів, HR-аналітики, системного навчання, прозорого оцінювання та управління компетентностями.

Запропонована цифрова HR-програма включає впровадження LMS-платформи для навчання персоналу, створення цифрової матриці компетентностей, автоматизацію оцінювання результативності працівників, запровадження HRIS-системи, розвиток HR-аналітики та проведення пульс-опитувань. Ці заходи безпосередньо відповідають проблемам, визначеним у другому розділі роботи: недостатній системності HR-даних, обмеженому використанню аналітики, потребі у розвитку компетентностей і зменшенню адміністративного навантаження на кадрову службу.

LMS-платформа дозволить систематизувати навчальні матеріали, зберегти виробничий досвід, створити електронні інструкції, тести та навчальні маршрути для різних категорій працівників. Цифрова матриця компетентностей допоможе визначати рівень підготовки персоналу, контролювати допуски, виявляти потреби у навчанні та формувати кадровий резерв. Автоматизоване оцінювання на основі ключових показників ефективності та елементів оцінювання 360 градусів

дозволить зробити систему мотивації більш прозорою та пов'язати преміювання, навчання і професійний розвиток із реальними результатами праці.

HRIS-система має стати єдиною цифровою базою кадрової інформації, що зменшить дублювання даних, прискорить підготовку звітності та підвищить якість управлінських рішень. Розвиток HR-аналітики дасть змогу перейти від реактивного управління персоналом до прогностного, тобто завчасно виявляти ризики дефіциту кадрів, зниження мотивації, неефективної адаптації або недостатнього рівня підготовки працівників.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованої цифрової HR-програми. Орієнтовні витрати на її впровадження становлять 1 950 тис. грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект оцінюється на рівні 3 340 тис. грн. Основними джерелами ефекту є приріст продуктивності праці, скорочення адміністративного навантаження, покращення адаптації нових працівників і зменшення витрат на повторні інструктажі. За базовим сценарієм програма може окупитися протягом першого року після впровадження.

Отже, у дипломній роботі досягнуто поставлену мету – розроблено стратегію вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах цифрових змін. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників, збереженню виробничої експертизи та посиленню зв'язку між навчанням, мотивацією і результатами праці. У перспективі це дозволить підвищити керованість HR-процесів, зміцнити виробничу стабільність і покращити загальну результативність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наумова, О. (2021). СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (61), 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13>. (дата звернення: 01.05.2026).
3. Strategic human resource management: factsheet. *CIPD*: вебсайт. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/> (дата звернення: 01.05.2026).
4. What is an HR Strategy?. *APQC*: вебсайт. URL: <https://www.apqc.org/resources/blog/what-hr-strategy> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Криворучко, О. М. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації / О. М. Криворучко, О. А. Фемяк // *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (голов. ред.) та ін. – Харків, 2024. – Вип. 44. – С. 111-131.* (дата звернення: 01.05.2026).
6. Лопатинський Ю. М., Кифяк В. Ф. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. 216 с. (дата звернення: 01.05.2026).
7. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с. (дата звернення: 01.05.2026).
8. Команда HURMA. Що таке кадрове планування. *HURMA*: вебсайт. 26 березня 2024. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pratsyuuye-kadrove-planuvannya/> (дата звернення: 01.05.2026).
9. Вовк, В., & Дорошенко, В. (2024). ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО

СТАНУ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 02.05.2026).

10. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с. (дата звернення: 02.05.2026).

11. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. (дата звернення: 02.05.2026).

12. СИНЄВИД, Д. (2026). ЕВОЛЮЦІЯ HR-СТРАТЕГІЙ: ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ДО ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (14(30), 222-230. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/351799> (дата звернення: 03.05.2026).

13. Дяків О. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. С.104-111. DOI: 10.35774/rarrpsu2023.28.104 (дата звернення: 03.05.2026).

14. Волянська-Савчук Л., Кобець Д., Сохарук А. Digital HR: революція в управлінні персоналом в епоху цифрових технологій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Вип. 29. С. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2024.29.102> (дата звернення: 03.05.2026).

15. 2024 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*: вебсайт. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capitaltrends.html?icid=disubnav_human-capital-trends#ai-revolutionizing-work (дата звернення: 03.05.2026).

16. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. *McKinsey & Company*: вебсайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-aisbreakout-year> (дата звернення: 03.05.2026).

17. «Делойт» в Україні презентував результати щорічного дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends. *Deloitte Україна*: вебсайт. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/global-human-capital-trends.html> (дата звернення: 03.05.2026).

18. HireVue. AI-Powered Skill Validation, Video Interviewing, Assessments and More. *HireVue*: вебсайт. URL: <https://www.hirevue.com/> (дата звернення: 04.05.2026).
19. AI in Recruitment Statistics. *Azumo*: вебсайт. URL: <https://azumo.com/artificial-intelligence/ai-insights/ai-recruitment-statistics> (дата звернення: 04.05.2026).
20. The Real Costs of Recruitment. *SHRM*: вебсайт. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment> (дата звернення: 04.05.2026).
21. The Degreed Learning Experience Platform. *Degreed*: вебсайт. URL: <https://degreed.com/experience/lxp/> (дата звернення: 04.05.2026).
22. 360Learning: AI-Powered LMS & Collaborative Learning Platform. *360Learning*: вебсайт. URL: <https://360learning.com/> (дата звернення: 04.05.2026).
23. Visier Workforce AI. *Visier*: вебсайт. URL: <https://www.visier.com/> (дата звернення: 04.05.2026).
24. Performance Management Software. *Personio*: вебсайт. URL: <https://www.personio.com/product/performance/> (дата звернення: 04.05.2026).
25. HURMA System. *HURMA*: вебсайт. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 04.05.2026).
26. Personio. *Personio*: вебсайт. URL: <https://www.personio.com/> (дата звернення: 04.05.2026).
27. HiBob HRIS. *HiBob*: вебсайт. URL: <https://www.hibob.com/hris-bb/> (дата звернення: 04.05.2026).
28. PeopleForce. *PeopleForce*: вебсайт. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 04.05.2026).
29. Workday. *Workday*: вебсайт. URL: <https://www.workday.com/> (дата звернення: 04.05.2026).
30. Команда HURMA. ТОП III інструментів, які спростять роботу рекрутера. *HURMA*: вебсайт. 12 лютого 2026. URL: <https://hurma.work/blog/top-shi-instrumentiv-dlya-rekrutera/> (дата звернення: 04.05.2026).

31. HR Lab Ukraine. HR Trends in Ukraine 2024. Київ, 2024. URL: <https://hrlab.com.ua> (дата звернення: 04.05.2026).

32. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 01.06.2010. / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 04.05.2026)

33. Вознюк Є. О. Особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом для формування ефективної HR-системи. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 4(207). С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.04.02> (дата звернення: 04.05.2026)

34. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/> (дата звернення: 08.05.2026).

35. Аналітична система Clarity Project. ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» : профіль компанії. URL: <https://clarity-project.info/edr/00292923> (дата звернення: 08.05.2026).

36. YouControl. ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» : досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00292923/ (дата звернення: 08.05.2026).

37. Опендатабот. ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» : інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/00292923> (дата звернення: 08.05.2026).

38. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Про компанію : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/about-company/> (дата звернення: 08.05.2026).

39. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Менеджмент : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/management/> (дата звернення: 08.05.2026).

40. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Жовтокам'янський кар'єр : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/production-zhkq/> (дата звернення: 08.05.2026).

41. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Рибальський гранітний кар'єр : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/production-rq/> (дата звернення: 08.05.2026).

42. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Офіційні пункти продажу : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/official-sales-points/> (дата звернення: 08.05.2026).

43. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Криворізький цементний завод : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/production-krcp/> (дата звернення: 08.05.2026).

44. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Закупівлі : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/purchases/> (дата звернення: 08.05.2026).

45. Семикіна М. В., Дмитришин Б. О., Журило І. В., Запірченко Л. О. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візії. 2025. Вип. 39. (дата звернення 12.05.2026)

46. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Інформація для акціонерів та інвесторів : офіційний сайт. URL: <https://krcement.com/investors-info/> (дата звернення 12.05.2026)

47. Наумова, О. (2021). СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (61), 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (дата звернення 12.05.2026)

48. Методологія оцінювання в HR-менеджменті / Тетяна Петрівна Остапчук, Світлана Юріївна Бірюченко, Катерина Євгеніївна Орлова, Ангеліна Анатоліївна Сотник // Галицький економічний вісник. - Т. : ТНТУ, 2023. - Том 82. - № 3. -С. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134 (дата звернення 12.05.2026)

49. Любомудрова Н. П., Ямщиков І. І. HR-метрики як основа ефективного управління персоналом: огляд платформ і методів аналізу. Академічні візії. 2024. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567076> (дата звернення 12.05.2026)

50. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі / С. І. Пучкова.. Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_34. (дата звернення 12.05.2026)

51. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 184–189. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)) (дата звернення 12.05.2026)

52. HR-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У REMOTE-СЕРЕДОВИЩІ. (2025). *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(75(2), 20–31. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237) (дата звернення 12.05.2026)

53. Васильченко, М., & Васишин, Н. (2024). СУЧАСНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132> (дата звернення 12.05.2026)

54. Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> (дата звернення 15.05.2026)

55. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102> (дата звернення 15.05.2026)

56. Kaaria A. G. Essential Human Resource Metrics and Analytics for Sustainable Work Environments: Literature Mapping and Conceptual Synthesis. *East African Journal of Business and Economics*. 2024. Vol. 7, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.37284/eajbe.7.1.1976> (дата звернення 15.05.2026)

57. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5, Issue 4. Article 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits5040023> (дата звернення 15.05.2026)

58. Blagoda. 10 трендів HR аналітики в 2026 році. URL: <https://blagoda.ua/blog/article/102> (дата звернення: 14.05.2026).

59. Smart Way. LMS для навчання на виробництві: як зберегти експертизу при зміні поколінь? URL: <https://smartway.pro/uk/blog/lms-dlya-vyrobnytstva/> (дата звернення: 14.05.2026).

60. AcademyOcean. ROI корпоративного навчання: як порахувати віддачу від інвестицій в LMS. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/roi-korporativnogo-navchannya-yak-porahuvati-viddachu-vid-investicij-v-lms> (дата звернення: 14.05.2026).
61. Панасюк, О. . (2023). Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4 (36), 72–85. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85) (дата звернення: 14.05.2026).
62. Саркісян Н. А., Гарафонов О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101> (дата звернення: 14.05.2026).
63. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Методика досліджень економіко-інноваційних технологій управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19> (дата звернення: 14.05.2026).
64. Панченко, І., & Кривенко, Н. (2024). ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 14.05.2026).
65. Шморгун О. А. Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі : дис. доктора філософії : спец. 073 «Менеджмент», 07 «Управління та адміністрування» / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2026. 246 с (дата звернення: 14.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця – Основні показники фінансових результатів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (2021-2025)

№	Стаття звіту про фінансові результати	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Темп приросту , %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 051 646	1 312 625	2 748 168	3 380 634	4 721 948	39,68
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 497 057	1 188 362	2 191 102	2 818 105	3 552 232	26,05
3.	Валовий прибуток (п.1-П2)	554 589	124 263	557 066	562 529	1 169 716	107,94
4.	Інші операційні доходи	15 164	50 289	80 011	127 547	55 673	-56,35
5.	Адміністративні витрати	118 856	73 611	110 846	164 370	208 642	26,93
6.	Витрати на збут	240 061	115 038	200 411	299 601	494 401	65,02
7.	Інші операційні витрати	44 378	65 449	83 425	56 259	41 577	-26,10
8.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (п. 3+п.4-п.5-п.6п.7)	166 458	-79 546	242 395	169 846	480 769	183,06
9.	Інші фінансові доходи	11 986	13 830	25 982	6 394	6 041	-5,52
10.	Інші доходи	366 875	5 433	592	599	343	-42,74
11.	Фінансові витрати	186 973	224 863	271 160	270 496	319 840	18,24
12.	Інші витрати	3 978	856 209	351 054	206 726	687 928	232,77
13.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (п. 8+п.9+п.10п.11-п.12)	354 368	-1 141 355	-353 245	-300 383	-520 615	73,32
14.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	3 856	6 422	-348	-1 461	3 196	-318,75
15.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності до оподаткування	0	0	0	0	0	0,00
16.	Чистий фінансовий результат: прибуток (п. 13±п.14±п. 15)	358 224	-1 134 933	-353 593	-301 844	-517 419	71,42

Складено і розраховано авторкою на основі [35]

ДОДАТОК Б

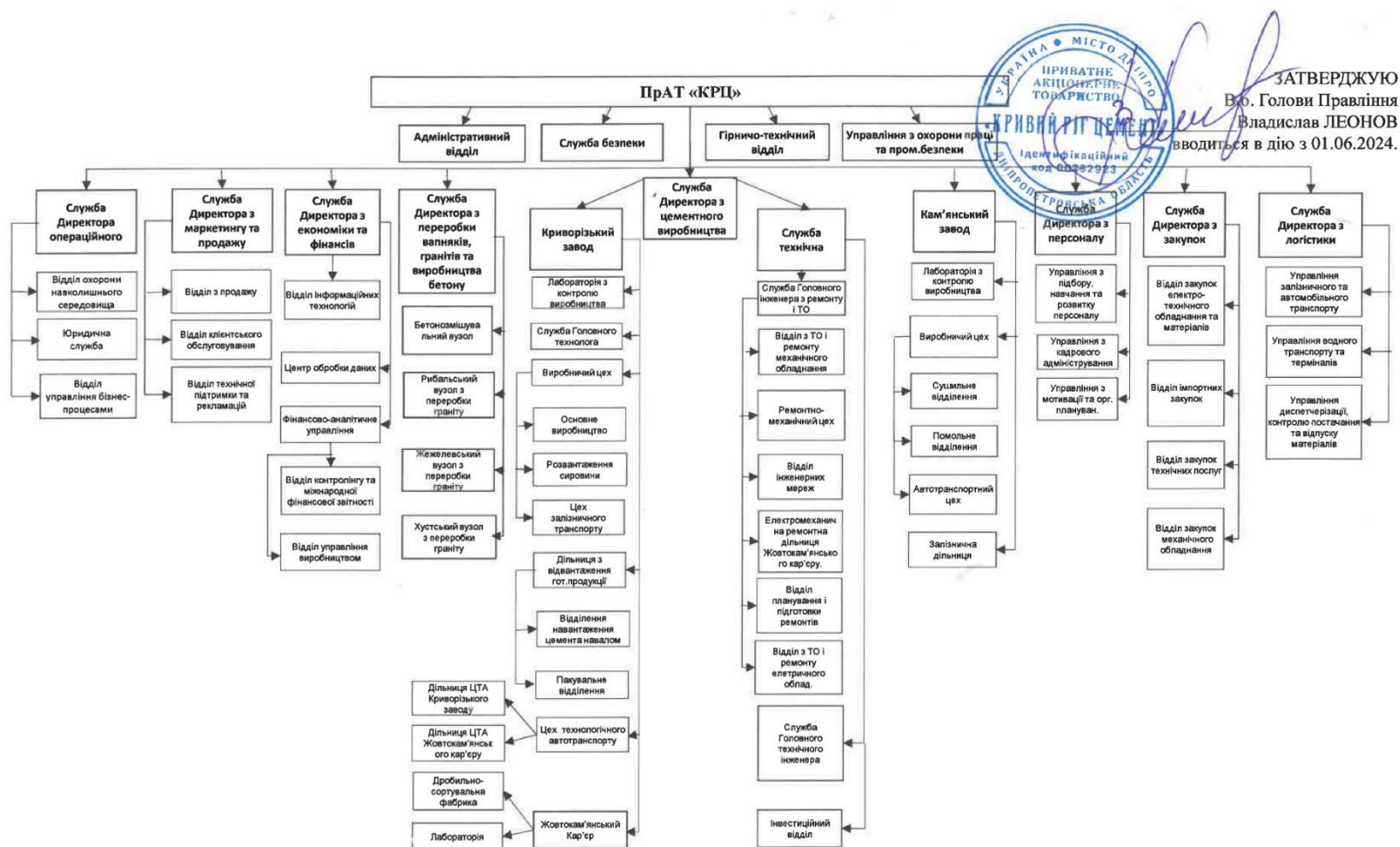


Рисунок – Організаційна структура ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», затверджена 01.06.2024 року

Джерело [46]

ДОДАТОК В

Таблиця – Приклад матриці компетенцій для співробітників ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Категорія персоналу	Знання технологічного процесу	Робота з обладнанням	Охорона праці та промислова безпека	Дії у разі аварійної ситуації	Робота з цифровими системами	Наставництво / передача досвіду	Потреба в навчанні
Оператор виробничої лінії	3	3	3	2	2	1	Поглибити знання щодо аварійних дій та цифрових інструментів
Машиніст / працівник кар'єру	2	3	3	2	1	1	Провести навчання щодо цифрового обліку та фіксації несправностей
Ремонтний персонал	2	3	3	3	2	2	Оновити знання щодо роботи з електронною базою технічних несправностей
Майстер зміни	3	2	3	3	3	3	Розвивати управлінські та аналітичні навички
Інженерно-технічний персонал	3	3	3	3	3	2	Посилити навички роботи з HR-аналітикою та цифровою звітністю
Новий працівник виробничого підрозділу	1	1	2	1	1	0	Пройти базовий адаптаційний курс, інструктаж і навчання в LMS
HR-фахівець	1	0	2	1	3	2	Поглибити розуміння виробничих процесів для якіснішого підбору персоналу

Складено авторкою на основі [59,61,65]

ДОДАТОК Г

Таблиця – Послідовність реалізації цифрової HR-програми на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Етап	Зміст робіт	Орієнтовний строк	Відповідальні учасники	Результат
1. Підготовка	Аудит HR-процесів, визначення проблем, формування переліку потрібних даних	1-2 місяці	Директор з персоналу, HR-служба, керівники підрозділів	Визначено пріоритети цифровізації
2. Вибір інструментів	Порівняння LMS, HRIS та систем оцінювання, уточнення бюджету	2-3 місяці	HR-служба, IT-фахівці, фінансова служба	Обрано найбільш доцільні цифрові рішення
3. Запуск HRIS	Створення електронної бази працівників, вакансій, заявок і кадрових документів	3-5 місяців	HR-служба, IT-фахівці	Централізовано кадрову інформацію
4. Запуск LMS	Розроблення навчальних модулів, відеоінструкцій, тестів і бази знань	4-7 місяців	HR-служба, керівники цехів, досвідчені працівники	Сформовано цифрову систему навчання
5. Матриця компетентностей	Визначення вимог до ключових посад і прив'язка навчання до допусків	6-8 місяців	HR-служба, виробничі керівники	Створено контроль професійної підготовки
6. Оцінювання персоналу	Розроблення KPI, цифрових форм оцінювання та елементів 360 градусів	8-10 місяців	HR-служба, керівники підрозділів	Запроваджено регулярну оцінку результативності
7. HR-аналітика	Формування дашбордів, аналіз плинності, навчання, продуктивності й адаптації	10-12 місяців	HR-служба, керівництво	Кадрові рішення приймаються на основі даних
8. Оцінка ефекту	Розрахунок ROI, TCO, KPI та HR-метрик, коригування програми	Після 12 місяців	HR-служба, фінансова служба, керівництво	Визначено результативність цифрових HR-заходів

Складено авторкою на основі [58-65]