

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Система управління персоналом організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М24-1м спеціальності 073 «Менеджмент»
Верешко О.С.

Керівник : к.е.н., доцент Маляр Д.В.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Верешко О.С. Система управління персоналом організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в умовах кадрового дефіциту та цифрової трансформації.

Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: розкрито теоретичні засади формування системи управління персоналом у промисловості; проаналізовано функції, підсистеми та сучасні тенденції розвитку управління персоналом; досліджено стан системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»; оцінено ефективність системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з урахуванням умов воєнного часу та міграційних процесів; розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» із використанням цифрових технологій.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 68 сторінках, містить 21 таблицю, 5 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 37 найменувань.

Ключові слова: система управління персоналом, металургійне підприємство, кадровий склад, рух персоналу, плинність кадрів, кваліфікаційна структура, вікова структура, професійна відповідність.

ANNOTATION

Vereshko O.S. Personnel Management System of an Organization

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the qualification thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the personnel management system at PJSC "KAMET-STEEL" under conditions of staff shortage and digital transformation.

In accordance with the stated purpose, the following tasks were formulated and solved in the thesis: the theoretical foundations of forming a personnel management system in industry were disclosed; the functions, subsystems, and modern development trends of personnel management were analyzed; the state of the personnel management system at PJSC "KAMET-STEEL" was studied; the effectiveness of the personnel management system at PJSC "KAMET-STEEL" was evaluated taking into account wartime conditions and migration processes; proposals for improving personnel management at PJSC "KAMET-STEEL" using digital technologies were developed.

The Master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The thesis is presented on 68 pages and contains 21 tables and 5 figures. The list of references includes 37 titles.

Keywords: personnel management system, metallurgical enterprise, workforce, staff movement, staff turnover, qualification structure, age structure, professional suitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Теоретичні засади управління персоналом в організації	5
1.2. Функції та підсистеми управління персоналом у металургійній галузі.....	9
1.3. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом на підприємствах металургії.....	13
1.4. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на промислових підприємствах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....	21
2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний стан ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».	21
2.2. Аналіз системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» та її керівного складу	28
2.3 Аналіз персоналу робітничих професій на підприємстві.	34
2.4 Проблеми та недоліки системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....	48
3.1. Концепція проєкту цифрової модернізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....	48
3.2. Інвестиційна складова проєкту цифровізації системи управління персоналом.....	52
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	69

ВСТУП

Актуальність теми управління персоналом у сучасних умовах зумовлена глибокими змінами, що відбуваються в соціально-економічному середовищі України. Повномасштабна війна, масова зовнішня та внутрішня міграція, демографічні втрати й трансформація ринку праці різко загострили проблему дефіциту кадрів, особливо в промисловості та металургійній галузі. Для підприємств цього сектору втрата кваліфікованих працівників означає не лише кадрову нестачу, а й загрозу безперервності виробничих процесів, втрату унікальних професійних компетенцій і зниження конкурентоспроможності.

Металургійні підприємства традиційно функціонують в умовах складних технологій, підвищених вимог до безпеки праці та високої залежності від людського фактора. У сучасних реаліях ці умови ускладнюються нестабільністю зовнішнього середовища, мобілізаційними ризиками, трудовою міграцією та психологічною напругою в колективах. У таких обставинах система управління персоналом перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на один із ключових чинників виживання й розвитку підприємства.

Паралельно з кадровими викликами відбувається активна цифровізація управлінських процесів. У сфері управління персоналом це проявляється у впровадженні HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-навчання, цифрових інструментів оцінювання та комунікації. Для промислових підприємств, зокрема металургійних, такі зміни є не просто технологічним оновленням, а способом адаптації до умов кадрового дефіциту та підвищеної невизначеності.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання його результатів для удосконалення системи управління персоналом на конкретному підприємстві: ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності роботи з персоналом, зниження плинності кадрів,

розвитку внутрішнього кадрового резерву та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Предметом дослідження є процеси управління персоналом як складова загальної системи управління ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в умовах кадрового дефіциту та цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади формування системи управління персоналом у промисловості;
- проаналізувати функції, підсистеми та сучасні тенденції розвитку управління персоналом;
- дослідити стан системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»;
- оцінити ефективність системи управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з урахуванням умов воєнного часу та міграційних процесів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» із використанням цифрових технологій.

Джерельну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних учених з проблем управління персоналом і менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали органів державної влади, статистичні дані, звітність і внутрішні документи ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», а також публікації періодичних наукових видань і електронних ресурсів, що висвітлюють сучасні тенденції розвитку управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні засади управління персоналом в організації

Поняття управління персоналом є багатогранним і трактується в науковій літературі по-різному. В одних дослідженнях воно визначається як система цілеспрямованого впливу на працівників з метою досягнення цілей організації [1, с. 41]. В інших, як сукупність методів, форм і механізмів формування, використання та розвитку трудового потенціалу [2, с. 58]. Обидва підходи мають право на існування, проте для промислових підприємств, особливо металургійних, другий варіант виглядає більш глибоким, оскільки він підкреслює не лише управління, а й розвиток людини в процесі праці.

Управління персоналом охоплює всі етапи «життєвого циклу» працівника в організації: від моменту виникнення потреби в кадрах і їх залучення до адаптації, навчання, кар'єрного розвитку та, зрештою, звільнення. Для металургійних підприємств цей цикл має свої особливості. Тут часто потрібні працівники з вузькою спеціалізацією, які проходять тривале навчання безпосередньо на виробництві. Тому помилка на етапі добору може дорого коштувати підприємству.

Управління персоналом є частиною загальної системи менеджменту і тісно пов'язане з іншими його функціями: плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Наприклад, виробниче планування неможливе без розуміння, скільки і яких працівників реально є в наявності. Фінансове планування залежить від фонду оплати праці, витрат на навчання, соціальні програми. Таким чином, персонал пронизує всі управлінські процеси.

У сучасних умовах управління персоналом дедалі більше розглядається як стратегічний напрям діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що людський капітал стає головним джерелом конкурентних переваг. Особливо це відчутно в умовах дефіциту кадрів, який посилюється через війну та

міграційні процеси [3]. Підприємства вже не можуть дозволити собі легковажно ставитися до працівників, оскільки кожен кваліфікований фахівець стає цінним ресурсом.

На мою думку, для металургійних підприємств управління персоналом сьогодні це не просто виконання кадрових процедур, а боротьба за збереження професійного ядра колективу, за передачу досвіду від старших працівників молодшим, за формування стабільної команди в умовах постійної нестабільності.

Історично підходи до управління персоналом змінювалися разом із розвитком виробництва і суспільства. На ранніх етапах індустріалізації переважали адміністративні методи, коли працівник сприймався передусім як виконавець наказів, а головними інструментами впливу були контроль і дисциплінарні заходи. Згодом, із розвитком ринкових відносин, зросла роль економічних стимулів як от заробітної плати, премій, бонусів.

Пізніше почали активно використовуватися соціально-психологічні методи, спрямовані на формування сприятливого клімату в колективі, розвиток мотивації, залученості, корпоративної культури [4, с. 73]. У сучасних умовах ці підходи поєднуються зі стратегічним баченням ролі персоналу як людського капіталу, який потребує інвестицій і розвитку.

Для металургійної галузі характерним було тривале домінування адміністративно-економічної моделі. Це пояснюється специфікою виробництва: жорстка технологічна дисципліна, небезпечні умови праці, необхідність чіткого дотримання інструкцій. Тут не могло бути повної «вольності» в організації праці. Проте з часом стало зрозуміло, що жорсткий контроль без мотивації і розвитку не забезпечує довгострокової ефективності.

Особливо різко необхідність зміни підходів проявилася після 2022 року. Кадровий дефіцит змусив керівників металургійних підприємств переглянути ставлення до працівників. Якщо раніше можна було замінити одного працівника іншим, то тепер втрата фахівця часто означає неможливість

швидко знайти рівноцінну заміну. Це, на мою думку, стало переломним моментом у розвитку управління персоналом у галузі.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення поняття «управління персоналом» *

Автор / школа	Основний зміст визначення	Акцент
Класична школа менеджменту	Управління як система наказів і контролю	Дисципліна, підпорядкування
Економічний підхід	Сукупність методів ефективного використання праці	Продуктивність, оплата праці
Соціально-психологічний підхід	Вплив на поведінку працівників через мотивацію	Мотивація, клімат
Стратегічний підхід	Формування та розвиток людського капіталу	Розвиток, інновації

*Складено автором за: [1, с. 41; 2, с. 58; 4, с. 73].

Промислові підприємства мають низку специфічних рис, які безпосередньо впливають на систему управління персоналом. Серед них варто виділити: багатозмінний режим роботи, висока технологічна складність виробництва, підвищені вимоги до кваліфікації, а також значні ризики для здоров'я працівників. У металургії ці фактори проявляються особливо гостро через роботу з розплавленим металом, високі температури, шум, пил та інші шкідливі умови [5, с. 112].

Ці умови формують особливі вимоги до добору персоналу. Працівники повинні мати не лише професійні знання, а й відповідний фізичний і психологічний стан, здатність працювати в стресових умовах. Тому система управління персоналом у металургії тісно пов'язана з медичним контролем, охороною праці та промисловою безпекою.

Війна та міграція ще більше ускладнили ситуацію. Частина досвідчених працівників виїхала за кордон, частина була мобілізована, частина змушена була змінити місце проживання. Це призвело до розриву професійної спадковості: молоді працівники часто не мають у кого вчитися, а наставників не вистачає. Підприємства змушені шукати нові форми передавання знань, у тому числі через цифрові платформи та відеоінструктажі.

Цифровізація управління персоналом у цій сфері проявляється у впровадженні HRM-систем, електронних особових справ, онлайн-платформ для навчання та оцінювання персоналу. Для металургійних підприємств це означає поступовий перехід від паперових та «ручних» процедур до більш прозорих і швидких цифрових рішень [6]. Особливо важливо це в умовах кадрового дефіциту, коли кожна помилка або затримка в роботі з персоналом може мати серйозні наслідки.

Таблиця 1.2

Особливості управління персоналом у металургійній галузі *

Ознака	Прояв на металургійному підприємстві	Наслідки для управління
Умови праці	Високі температури, небезпека	Посилений контроль безпеки
Кваліфікація	Потреба у вузьких спеціалістах	Довготривале навчання
Кадрові ризики	Міграція, мобілізація	Дефіцит кадрів
Технології управління	Перехід до HRM-систем	Цифровізація процесів

*Складено автором за: [3; 5, с. 112; 6].

Таким чином, управління персоналом у металургійній галузі формується під впливом як загальнотеоретичних підходів, так і специфічних умов виробництва. Війна та міграційні процеси зробили проблему кадрів критичною, а цифровізація стала одним із ключових інструментів її

подолання. Це створює нові вимоги до системи управління персоналом, які потребують подальшого теоретичного й практичного осмислення.

1.2. Функції та підсистеми управління персоналом у металургійній галузі

Функції управління персоналом відображають основні напрями діяльності керівництва та кадрових служб щодо формування, використання і розвитку трудового потенціалу. У наукових джерелах вони зазвичай подаються як сукупність дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними кадрами, створення умов для ефективної праці та розвитку працівників [7, с. 64]. До базових функцій належать: планування потреби в персоналі, підбір і відбір кадрів, адаптація, навчання і підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, мотивація, розвиток кар'єри та вивільнення персоналу.

Для промислових підприємств, зокрема металургійних, ці функції мають не абстрактний, а дуже практичний характер. Тут будь-яка помилка в роботі з персоналом може призвести не лише до економічних втрат, а й до аварій, травматизму, зупинки виробництва. Саме тому функції управління персоналом у цій галузі завжди були тісно пов'язані з питаннями безпеки, дисципліни та професійної відповідальності.

Планування персоналу в металургії традиційно базувалося на стабільних виробничих планах і відносно прогнозованій чисельності працівників. Проте війна та міграційні процеси зруйнували цю стабільність. Сьогодні підприємства змушені планувати не лише обсяги виробництва, а й ризики втрати персоналу через мобілізацію, виїзд за кордон, зміну місця проживання. Це робить функцію планування значно складнішою і менш передбачуваною.

Функція підбору персоналу також зазнала істотних змін. Якщо раніше підприємства могли обирати з великої кількості претендентів, то сьогодні часто виникає ситуація, коли потрібно не «обирати кращих», а знайти хоча б мінімально підготовлених кандидатів і швидко навчити їх на робочому місці.

У металургії це особливо складно, адже багато професій вимагають тривалої підготовки та практичного досвіду.

Адаптація нових працівників у таких умовах стає критично важливою. Новачок має не лише освоїти професійні навички, а й звикнути до важких умов праці, змінного графіка, підвищеної відповідальності. Тут дедалі частіше використовуються цифрові інструменти: відеоінструктажі, онлайн-курси, електронні тести з охорони праці та технології виробництва [8].

Кадрова криза, спричинена війною та міграцією, суттєво вплинула на реалізацію всіх функцій управління персоналом. Найбільше це відчутно у сфері планування та підбору кадрів. Підприємства змушені переходити від жорстких довгострокових планів до гнучких сценарних підходів, які враховують різні варіанти розвитку подій.

Планування персоналу сьогодні часто ґрунтується на припущенні, що частина працівників може вибути в будь-який момент. Тому підприємства формують кадрові резерви, намагаються готувати універсальних працівників, здатних виконувати декілька функцій. На мою думку, така багатофункціональність стає однією з ключових вимог до сучасного працівника металургійного підприємства.

Функції добору та відбору поступово втрачають свій класичний вигляд. Якщо раніше основною задачею було знайти найкращого кандидата серед багатьох, то тепер знайти будь-кого, хто потенційно може навчитися і працювати в складних умовах. Це підвищує роль внутрішнього навчання та наставництва. Старші, досвідчені працівники стають не просто виконавцями, а носіями знань, які потрібно передати молодшим.

Навчання та розвиток персоналу в умовах кадрового дефіциту набувають прискореного характеру. Підприємства не можуть дозволити собі багатомісячні курси підготовки, тому активно використовують модульні програми, короткі інтенсиви, навчання безпосередньо на робочому місці. Цифрові платформи дають змогу поєднувати теорію та практику, надавати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час [9].

Мотивація персоналу також зазнала змін. Окрім матеріального стимулювання, дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники: стабільність, підтримка з боку підприємства, соціальні гарантії, допомога сім'ям працівників, психологічна підтримка. У воєнних умовах працівник часто оцінює роботодавця не лише за рівнем зарплати, а за здатністю забезпечити відчуття захищеності.

Таблиця 1.3

Основні функції управління персоналом на промисловому підприємстві

Функція	Зміст	Особливості для металургії
Планування	Визначення потреби в кадрах	Урахування мобілізації та міграції
Добір	Пошук і відбір працівників	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Адаптація	Входження в колектив і професію	Прискорені програми навчання
Навчання	Підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, цифрові платформи
Мотивація	Стимулювання праці	Соціальні пакети, підтримка сімей
Оцінювання	Аналіз результатів праці	Цифрові системи обліку

*Складено автором за: [7, с. 64; 8; 9].

Система управління персоналом складається з низки взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує свої специфічні завдання. У науковій літературі зазвичай виділяють підсистему кадрового планування, підбору і найму, навчання і розвитку, мотивації та оплати праці, оцінювання, соціального розвитку та охорони праці [10, с. 95].

Для металургійних підприємств характерною є наявність потужної підсистеми охорони праці та промислової безпеки. Вона не є ізольованою, а тісно взаємодіє з усіма іншими підсистемами. Наприклад, під час добору

персоналу враховується стан здоров'я кандидатів, їх здатність працювати в шкідливих умовах. Під час навчання обов'язковими є інструктажі з техніки безпеки, тренування дій у надзвичайних ситуаціях.

Підсистема навчання і розвитку персоналу сьогодні дедалі більше спирається на цифрові технології. Вона інтегрується з підсистемою оцінювання: результати тестів, іспитів, атестацій автоматично фіксуються в електронних базах даних і використовуються для планування кар'єрного росту. Таким чином, між підсистемами виникає тісний інформаційний зв'язок.

В умовах війни та кадрового дефіциту особливого значення набуває підсистема соціального розвитку. Вона охоплює не лише традиційні соціальні програми, а й допомогу внутрішньо переміщеним особам, підтримку сімей мобілізованих, психологічну допомогу. На мою думку, саме ця підсистема сьогодні відіграє важливу роль в утриманні персоналу.

Цифрова інтеграція підсистем стає основою сучасної HR-системи. HRM-системи дозволяють об'єднати в єдиній базі даних інформацію про працівників, їх кваліфікацію, навчання, результати оцінювання, кар'єрний розвиток. Це значно підвищує прозорість управління і спрощує прийняття рішень [11].

Таблиця 1.4

Підсистеми управління персоналом на металургійному підприємстві*

Підсистема	Основні завдання	Специфіка для металургії
Кадрове планування	Прогноз потреби в кадрах	Урахування воєнних ризиків
Відбір і найм	Залучення працівників	Дефіцит фахівців
Навчання і розвиток	Формування компетенцій	Прискорене та онлайн-навчання
Мотивація і оплата	Стимулювання праці	Підвищені ризикові доплати
Охорона праці	Безпека і здоров'я	Критично важлива функція
Соціальний розвиток	Соціальні програми	Підтримка сімей і ВПО

*Складено автором за: [10, с. 95; 11].

Отже, функції та підсистеми управління персоналом у металургійній галузі формуються під впливом як загальних закономірностей менеджменту, так і специфічних умов виробництва. Війна та міграція різко посилили кадрові ризики, а цифровізація стала ключовим інструментом забезпечення цілісності та ефективності системи управління персоналом. Саме ці тенденції визначають сучасний вигляд HR-системи на промислових підприємствах і створюють основу для подальшого розвитку в умовах нестабільності.

1.3. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом на підприємствах металургії

Система управління персоналом у металургійній галузі сьогодні перебуває в умовах глибокої трансформації. Основними чинниками цих змін є війна, масова міграція населення, демографічні втрати та загострення конкуренції за робочу силу. Якщо раніше кадрові проблеми мали переважно локальний характер, то сьогодні дефіцит кадрів став системною загрозою для стабільності виробництва [12].

Для металургійних підприємств кадрова криза має особливо болісні наслідки. Багато професій у цій галузі потребують тривалої підготовки, практичного досвіду та наставництва. Втрата досвідчених працівників означає не лише вакантні робочі місця, а й руйнування професійної традиції, розрив між поколіннями працівників. У таких умовах система управління персоналом змушена переорієнтовуватися з політики «відбору найкращих» на політику «збереження та розвитку наявних».

Зростає роль утримання персоналу. Підприємства починають активніше працювати з причинами плинності кадрів, аналізувати мотиви звільнень, проводити опитування задоволеності працівників. На мою думку, у воєнних умовах працівник очікує від роботодавця не лише заробітної плати, а й певної людяності: розуміння складних життєвих обставин, гнучкості, підтримки.

Ще одним важливим напрямом трансформації є формування внутрішнього кадрового резерву. Через складність залучення фахівців із

зовнішнього ринку праці підприємства дедалі більше орієнтуються на підготовку власних кадрів. Розвиваються програми наставництва, внутрішні школи майстерності, прискорені курси професійної підготовки [13]. Це дозволяє частково компенсувати втрати персоналу, але потребує значних організаційних і фінансових зусиль.

В умовах війни змінюється і соціальна функція підприємства. Воно все частіше виступає не лише роботодавцем, а й осередком соціальної підтримки: допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка сімей мобілізованих, організація психологічної допомоги. Такі заходи стають важливим інструментом утримання персоналу та збереження лояльності до підприємства.

Однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку системи управління персоналом є цифровізація. Вона охоплює всі ключові HR-процеси: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, навчання, оцінювання, планування кар'єри, внутрішні комунікації. Для металургійних підприємств, де працюють тисячі людей і діє складна організаційна структура, цифрові рішення стають необхідністю, а не просто модною тенденцією [14].

Використання HRM-систем дозволяє створити єдину електронну базу даних працівників, що містить інформацію про освіту, стаж, кваліфікацію, результати навчання, медичні огляди, атестації. Це значно полегшує роботу кадрових служб і керівників підрозділів, дає можливість швидко приймати управлінські рішення.

Цифровізація особливо важлива в умовах кадрового дефіциту. Вона дозволяє прискорити процес адаптації нових працівників за рахунок онлайн-курсів, відеоінструктажів, електронних тестів з охорони праці та технології виробництва. Новачок може отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що зменшує навантаження на наставників.

Окремого значення набувають цифрові інструменти оцінювання персоналу. Використання електронних систем KPI, онлайн-опитувань, тестів компетентностей дозволяє зробити оцінювання більш об'єктивним і

прозорим. На мою думку, це важливо не лише для керівництва, а й для самих працівників, які бачать чіткі критерії оцінки своєї роботи.

Разом з тим цифровізація має і певні ризики. Не всі працівники, особливо старшого віку, легко адаптуються до нових технологій. Тому система управління персоналом повинна поєднувати впровадження цифрових рішень із навчанням і підтримкою працівників, щоб уникнути відчуження та опору змінам.

Таблиця 1.5

Основні напрями цифровізації управління персоналом на промислових підприємствах*

Напрямок	Зміст	Значення для металургії
Кадровий облік	Електронні особові справи	Швидкий доступ до даних
Облік робочого часу	Автоматизовані системи	Контроль змінної роботи
Навчання	Онлайн-курси, платформи	Прискорена підготовка
Оцінювання	Цифрові тести, КРІ	Об'єктивність оцінки
Комунікація	Корпоративні портали	Швидкий обмін інформацією

*Складено автором за:[11; 14].

Сучасні металургійні підприємства поступово впроваджують інноваційні підходи до роботи з персоналом, спрямовані на подолання кадрового дефіциту та підвищення привабливості галузі для молоді. Одним із таких напрямів є співпраця з закладами освіти, розвиток дуальної форми навчання, організація виробничих практик і стажувань [15].

Дуальна освіта дозволяє поєднати навчання у закладі освіти з роботою на підприємстві. Студенти отримують не лише теоретичні знання, а й практичні навички, адаптуються до реальних умов виробництва. Для

металургійних підприємств це шанс підготувати «під себе» майбутніх працівників і частково вирішити проблему дефіциту кадрів.

Наставництво стає ще одним важливим інструментом. Досвідчені працівники передають знання молодшим, допомагають їм адаптуватися, формують професійну культуру. В умовах, коли частина фахівців втрачена через війну та міграцію, наставництво дозволяє зберегти хоча б частину професійної спадковості.

Важливе місце займають програми підтримки персоналу. Вони включають соціальну допомогу, психологічну підтримку, гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної зайнятості для окремих категорій працівників. Такі заходи, на мою думку, стають не просто проявом соціальної відповідальності, а реальним інструментом утримання кадрів.

Ще одним сучасним напрямом є розвиток аналітики персоналу. Завдяки цифровим системам підприємства можуть аналізувати плинність кадрів, причини звільнень, ефективність навчання, рівень залученості працівників. Це дає можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та прогнозувати кадрові ризики [16].

Таблиця 1.6

Сучасні інноваційні практики управління персоналом у металургії*

Практика	Зміст	Роль у подоланні дефіциту кадрів
Дуальна освіта	Поєднання роботи й навчання	Підготовка власних кадрів
Наставництво	Передача досвіду	Збереження компетенцій
Програми підтримки	Соціальна й психологічна допомога	Утримання персоналу
Аналітика персоналу	Аналіз HR-даних	Зниження плинності
Культура безпеки	Навчання й контроль	Зменшення травматизму

*Складено автором за: [13; 15; 16].

Таким чином, сучасний розвиток системи управління персоналом у металургійній галузі відбувається під впливом двох ключових факторів, а саме кадрової кризи, спричиненої війною та міграцією, і стрімкої цифровізації управлінських процесів. Підприємства змушені одночасно боротися за збереження персоналу та модернізувати інструменти роботи з ним. Поєднання соціально орієнтованої кадрової політики та цифрових технологій, на мою думку, формує основу нової моделі управління персоналом на промислових підприємствах України.

1.4. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на промислових підприємствах

Оцінювання ефективності системи управління персоналом є необхідним етапом її розвитку, оскільки без зворотного зв'язку неможливо зрозуміти, чи справді обрані підходи дають очікуваний результат. У наукових працях ефективність управління персоналом часто трактується як співвідношення отриманих результатів у сфері праці з витратами на формування, використання та розвиток персоналу [17, с. 52].

Для промислових підприємств, особливо металургійних, оцінювання ефективності HR-системи має особливе значення. Тут результат роботи з персоналом проявляється не лише в економічних показниках, а й у рівні безпеки, стабільності виробничих процесів, збереженні кваліфікованих кадрів. На мою думку, для таких підприємств важливо оцінювати не тільки «скільки заробили», а й «як зберегли людей».

Ефективна система управління персоналом повинна:

- забезпечувати підприємство необхідними кадрами;
- зменшувати плинність персоналу;
- сприяти підвищенню продуктивності праці;
- гарантувати безпеку та стабільність роботи.

Проте ці результати не завжди легко виміряти в грошовій формі, тому в практиці використовують поєднання кількісних і якісних показників.

У теорії менеджменту виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності системи управління персоналом: економічний, соціальний, організаційний та комплексний [18].

Економічний підхід ґрунтується на зіставленні витрат на персонал і результатів діяльності підприємства. До таких показників належать продуктивність праці, фонд оплати праці, витрати на навчання, прибуток у розрахунку на одного працівника. Для металургійних підприємств цей підхід є важливим, але не достатнім, оскільки не враховує соціальні та безпекові аспекти.

Соціальний підхід орієнтується на оцінювання умов праці, задоволеності персоналу, рівня плинності кадрів, соціального захисту. В умовах війни та міграції цей підхід, на мою думку, набуває особливої ваги, адже саме соціальні чинники часто визначають рішення працівника залишитися чи звільнитися.

Організаційний підхід оцінює, наскільки ефективно побудована сама система управління персоналом: чіткість функцій кадрової служби, швидкість прийняття рішень, рівень цифровізації процесів, якість комунікації між підрозділами.

Комплексний підхід поєднує всі попередні й дозволяє отримати більш повну картину стану HR-системи. Саме він найбільш придатний для промислових підприємств зі складною структурою.

Таблиця 1.7

Підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом

Підхід	Основний зміст	Значення для металургії
Економічний	Співвідношення витрат і результатів	Оцінка продуктивності та рентабельності
Соціальний	Умови праці, задоволеність	Утримання кадрів у кризу
Організаційний	Якість HR-процесів	Керованість великого колективу
Комплексний	Поєднання всіх підходів	Найбільш об'єктивна оцінка

Складено автором за: [17, с. 52; 18].

Для практичної оцінки ефективності системи управління персоналом використовують систему показників. Вони поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники легко виміряти, наприклад: чисельність персоналу, плинність кадрів, рівень прогулів, продуктивність праці, витрати на навчання. Якісні показники складніше формалізувати, але вони не менш важливі: задоволеність працівників, рівень мотивації, корпоративна культура, лояльність до підприємства [19].

Для металургійних підприємств доцільно додатково враховувати:

- рівень виробничого травматизму;
- кількість порушень техніки безпеки;
- частоту аварій та інцидентів;
- забезпеченість кадрами ключових професій.

В умовах кадрового дефіциту особливого значення набувають показники утримання персоналу. Наприклад, коефіцієнт плинності кадрів, середній стаж роботи на підприємстві, частка працівників, які пройшли навчання і залишилися працювати. На мою думку, саме ці показники сьогодні найкраще відображають реальну ефективність HR-системи.

Цифровізація дозволяє автоматизувати збір і аналіз цих показників. HRM-системи формують аналітичні звіти, які дають змогу вчасно виявляти проблемні зони: зростання плинності, падіння продуктивності, зниження залученості персоналу [20].

Оцінювання ефективності не є самоціллю. Воно потрібне для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом. Якщо аналіз показує зростання плинності кадрів, це сигнал про проблеми з мотивацією або умовами праці. Якщо знижується продуктивність, то можливо, не працює система навчання або адаптації.

Для металургійних підприємств результати оцінювання повинні використовуватися для:

- коригування кадрової політики;
- перегляду програм навчання;

- удосконалення системи мотивації;
- підвищення рівня безпеки праці.

Таблиця 1.8

Основні показники оцінювання ефективності HR-системи на
промисловому підприємстві*

Група показників	Приклади	Значення для металургії
Кількісні	Плинність, продуктивність	Контроль кадрової стабільності
Якісні	Задоволеність, мотивація	Утримання персоналу
Безпекові	Травматизм, інциденти	Стабільність виробництва
Навчальні	Частка навчених працівників	Відновлення кадрів

*Складено автором за: [18; 19; 20].

В умовах війни та міграції система оцінювання стає інструментом виживання підприємства. Вона дозволяє вчасно реагувати на кадрові загрози, прогнозувати дефіцит ключових спеціалістів і шукати шляхи їх заміщення або збереження. На мою думку, без системного оцінювання ефективності управління персоналом сьогодні неможливо говорити про стабільний розвиток промислового підприємства.

Таким чином, теоретичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом формують основу для переходу від абстрактної теорії до практичного аналізу, який буде здійснений у розділі 2 на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний стан ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є одним із ключових підприємств металургійної галузі України, що спеціалізується на виробництві чавуну та сталевих продукції для внутрішнього й зовнішнього ринків. Підприємство розташоване у місті Кам'янське Дніпропетровської області та входить до структури великого промислового холдингу, що дозволяє йому функціонувати не як ізольований виробник, а як елемент вертикально інтегрованого металургійного комплексу.

Виробнича діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має класичну для металургії важкої промисловості структуру: доменне виробництво, допоміжні цехи, енергетичне господарство, ремонтні та транспортні підрозділи. Така структура формує специфічні вимоги до управління персоналом, оскільки значна частина працівників зайнята у важких, шкідливих та потенційно небезпечних умовах праці, що вимагає підвищеної уваги до охорони праці, медичного супроводу, навчання та контролю дисципліни.

Підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, на яке впливають воєнні дії, логістичні обмеження, коливання світових цін на метал та енергоресурси, а також скорочення внутрішнього попиту. У таких умовах фінансово-економічний стан підприємства безпосередньо залежить не лише від обсягів виробництва, а й від ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці, мотивації персоналу та стабільності кадрового складу.

Особливістю ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є поєднання великої кількості робітничих професій із значною часткою інженерно-технічного та управлінського персоналу. Це формує складну систему управління

персоналом, у якій одночасно мають враховуватися вимоги до фізичної витривалості працівників, професійної кваліфікації, дотримання технологічної дисципліни та готовності до роботи в екстремальних виробничих умовах.

Фінансово-економічний стан підприємства у 2021–2024 рр. відображає загальні тенденції металургійної галузі України: різкі коливання доходів, зміни структури витрат, нерівномірну динаміку прибутковості. Саме тому аналіз показників за цей період є необхідним для розуміння того, в яких умовах формується та реалізується система управління персоналом, і які обмеження накладає фінансовий стан на кадрову політику підприємства.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр., млн. грн.*

Стаття	2021	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	19 782,7	37 850,2	43 071,7	52 388 174	+32 605,4	264,8
Собівартість реалізованої продукції	18 644,0	39 414,4	41 270,6	49 936 748	+31 292,7	267,8
Активи	20 823,4	32 237,0	44 974,0	48 758 648	+27 935,2	234,1
Зобов'язання	20 358,4	32 528,4	46 147,5	48 147 063	+27 788,6	236,5
Валовий прибуток	1 138,6	-1 564,1	1 801,1	2 451 426	+1 312,8	215,2

*Складено автором за: [21].

Дані таблиці 2.1 свідчать про різку зміну фінансово-економічних параметрів діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр., що відображає як загальні галузеві тенденції, так і вплив зовнішніх кризових факторів.

Чистий дохід від реалізації у 2024 р. становив 52,39 млрд грн, що на 32,61 млрд грн більше, ніж у 2021 р. У відносному вимірі це зростання склало 264,82 %. Така динаміка виглядає значною, однак вона супроводжувалася майже пропорційним зростанням собівартості: її обсяг за той самий період зріс на 31,29 млрд грн, або на 267,84 %. Це означає, що збільшення доходів не супроводжувалося адекватним підвищенням ефективності виробництва, а значною мірою було зумовлене інфляційними процесами, зміною цін на металопродукцію та ресурсні складові.

Особливо показовим є 2022 рік, коли за наявності значного обсягу доходу підприємство отримало від'ємний валовий прибуток (-1,56 млрд грн). Це свідчить про те, що в умовах різкого зростання витрат та порушення виробничо-логістичних ланцюгів підприємство фактично працювало зі збитком на рівні основної діяльності. Уже в 2023–2024 рр. ситуація стабілізувалася: валовий прибуток у 2024 р. досяг 2,45 млрд грн, що на 1,31 млрд грн більше, ніж у 2021 р.

Динаміка активів і зобов'язань є майже синхронною. Активи зросли з 20,82 млрд грн у 2021 р. до 48,76 млрд грн у 2024 р., тобто більш ніж у 2,3 раза. Аналогічно зобов'язання збільшилися з 20,36 до 48,15 млрд грн. Це означає, що розширення майнової бази підприємства відбувалося переважно за рахунок залучених ресурсів, а не за рахунок власного капіталу, що потенційно підвищує фінансові ризики.

Для системи управління персоналом така фінансова динаміка має суперечливі наслідки. З одного боку, зростання доходів і відновлення прибутковості у 2023–2024 рр. створює передумови для підвищення оплати праці, інвестування в навчання та охорону праці. З іншого боку, високий рівень зобов'язань і залежність від зовнішніх джерел фінансування обмежують можливості підприємства щодо стабільної довгострокової кадрової політики.

Таким чином, фінансово-економічний стан ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр. характеризується зростанням масштабів діяльності при

збереженні структурних проблем ефективності. Саме в таких умовах формується система управління персоналом, яка змушена працювати між потребою у скороченні витрат і необхідністю утримання кваліфікованих кадрів для металургійного виробництва.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у розрізі доходів і витрат у 2021–2024 рр., млн. грн.*

Стаття	2021	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн	Відхи лення, %
Інші фінансові доходи	8 533,4	21,8	34,4	38,7	–8 494,7	0,45
Інші доходи	5,050	95,4	106,4	75,3	+70,2	1491,2
Фінансові витрати	8 495,9	45,0	66,2	61,0	–8 435,0	0,72
Інші витрати	8,5	32,5	76,7	11,0	+2,5	129,9
Прибуток до оподаткування	151,4	-1074,2	-1101,6	-284,2	–435,7	–187,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–31,1	191,1	189,3	46,6	+77,7	–149,4

*Складено автором за: [21].

Дані таблиці 2.2 демонструють суттєву зміну структури фінансових результатів ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр., що відображає різні етапи адаптації підприємства до кризових умов функціонування.

У 2021 р. підприємство отримувало значні інші фінансові доходи (8,53 млрд грн), що майже повністю компенсували високі фінансові витрати (8,50 млрд грн). Уже з 2022 р. обсяги як фінансових доходів, так і фінансових витрат різко скоротилися і залишалися на мінімальному рівні у 2023–2024 рр. У 2024 р. інші фінансові доходи становили лише 38,7 млн грн, що складає 0,45 % від рівня 2021 р. Така динаміка свідчить про зміну фінансової політики

підприємства та зменшення ролі фінансових операцій у формуванні результатів діяльності.

Інші доходи, навпаки, зросли з 5,05 млн грн у 2021 р. до 75,31 млн грн у 2024 р., тобто майже у 15 разів. Це може бути пов'язано з активізацією непрофільних операцій, продажем активів або компенсаційними виплатами, що частково підтримували фінансовий стан підприємства у складні періоди.

Фінансові витрати у 2024 р. становили 60,99 млн грн проти 8,50 млрд грн у 2021 р. Таке різке скорочення означає, що підприємство істотно зменшило боргове навантаження або припинило активні фінансові операції, пов'язані з обслуговуванням значних зобов'язань.

Найбільш проблемною залишається динаміка прибутку до оподаткування. Якщо у 2021 р. підприємство мало позитивний результат у 151,4 млн грн, то у 2022–2023 рр. зафіксовано значні збитки (понад 1 млрд грн щороку). У 2024 р. збиток скоротився до 284,3 млн грн, однак фінансовий результат все ще залишається від'ємним. Це означає, що, незважаючи на зростання доходів від реалізації (табл. 2.1), підприємство продовжує відчувати тиск витрат та зовнішніх факторів.

Витрати з податку на прибуток у 2024 р. зменшилися до 46,5 млн грн проти 191,1 млн грн у 2022 р., що логічно пов'язано зі зменшенням оподаткованої бази через збитковість діяльності.

Для системи управління персоналом така фінансова ситуація створює суперечливі умови. З одного боку, скорочення фінансових витрат і стабілізація інших доходів знижує тиск на поточні витрати підприємства. З іншого боку, тривала збитковість обмежує можливості підвищення заробітної плати, розширення соціальних програм і інвестування в розвиток персоналу. Це формує напружене середовище, у якому кадрова служба змушена балансувати між необхідністю економії та потребою утримання кваліфікованих працівників у складних умовах металургійного виробництва.

Таблиця 2.3

Структура операційних витрат ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024
рр., млн. грн.*

Стаття	2021	2022	2023	2024	Відхилення, млн грн	Відхилення, %
Матеріальні затрати	24 456,1	42 218,0	42 643,9	44 275,1	+19 818,9	181,0
Витрати на оплату праці	984,39	1 925,22	1 919,15	2 138,1	+1 153,7	217,2
Відрахування на соціальні заходи	210,06	412,00	408,99	458,18	+248,1	218,1
Амортизація	658,12	1 039,99	1 194,02	1 712,44	+1 054,3	260,2
Інші операційні витрати	2 152,72	7 592,95	6 513,91	6 590,64	+4 437,9	306,1

*Складено автором за: [21].

Дані таблиці 2.3 відображають зміну структури операційних витрат ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр. та дозволяють оцінити, які саме складові витрат найбільше впливають на фінансові результати підприємства і, відповідно, на умови функціонування системи управління персоналом.

Найбільшу частку в структурі витрат упродовж усього періоду становлять матеріальні затрати. У 2021 р. вони дорівнювали 24,46 млрд грн, а у 2024 р. зросли до 44,28 млрд грн, тобто збільшилися на 19,82 млрд грн або на 81 %. Це свідчить про різке подорожчання сировини, енергоресурсів та допоміжних матеріалів, що є типовим для металургійної галузі в умовах воєнного та інфляційного тиску. Для управління персоналом це означає посилення вимог до ресурсозбереження, дисципліни та технологічної точності працівників.

Витрати на оплату праці зросли з 984,39 млн грн у 2021 р. до 2 138,17 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж у 2,1 раза. Подібну динаміку мають і відрахування на соціальні заходи, які збільшилися з 210,06 до 458,18 млн грн. Це вказує на те, що, незважаючи на складну фінансову ситуацію, підприємство було змушене підвищувати фонд оплати праці, ймовірно, через дефіцит кадрів, інфляційне знецінення доходів і потребу утримання кваліфікованих працівників у важких умовах металургійного виробництва.

Амортизаційні відрахування зросли з 658,12 млн грн у 2021 р. до 1 712,44 млн грн у 2024 р., що означає збільшення більш ніж у 2,6 раза. Це може свідчити як про оновлення або переоцінку основних засобів, так і про зростання їх зношеності. Для персоналу це означає роботу на складнішому або більш зношеному обладнанні, що підвищує вимоги до кваліфікації та охорони праці.

Найбільш динамічно зросли інші операційні витрати: з 2 152,72 млн грн у 2021 р. до 6 590,64 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж у 3 рази. Така стаття зазвичай включає витрати, пов'язані з аварійними роботами, логістикою, простоем, штрафами, витратами на безпеку та підтримку виробництва в нестандартних умовах. Це опосередковано вказує на зростання нестабільності виробничого процесу, що ускладнює роботу персоналу і підвищує навантаження на управлінські та інженерні служби.

У цілому структура витрат ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2021–2024 рр. свідчить про різке подорожчання виробничих ресурсів і паралельне зростання витрат на персонал. Це створює для системи управління персоналом складне середовище, у якому необхідно одночасно забезпечувати економію ресурсів, підтримувати мотивацію працівників та гарантувати безпеку праці в умовах зростання виробничих і фінансових ризиків.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» та її керівного складу

У металургійних підприємствах, до яких належить ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», система управління персоналом формується під впливом галузевих особливостей: виробництво функціонує в умовах важкої праці, технологічної складності, високої енергомісткості та необхідності підтримувати високу дисципліну безпеки. Саме тому управління персоналом поєднує класичні HR-практики з інструментами адаптації до специфіки металургійного виробництва.

На ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» кадрову політику і операційне управління персоналом здійснює відділ управління персоналом та розвитку, який входить до служби загального управління й координує роботу з найму, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та соціальної підтримки співробітників. Хоча публічної структури штатного розкладу підприємства немає у відкритих джерелах, загальна організація кадрової служби відповідає типовим практикам металургійних підприємств: виділені функції підбору, навчання, мотивації та обліку персоналу, що безпосередньо впливає на якість кадрового супроводу виробничої діяльності.

У комплексі з кадровою службою працюють підрозділи, які безпосередньо залучені до навчання та розвитку персоналу. Наприклад, кваліфікаційний центр ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» відповідає за оцінювання та підтвердження професійних компетентностей робітників, зокрема по професійних стандартах для таких спеціальностей, як слюсар-ремонтник, машиніст крана, електромонтер тощо. Це створює основу для формування професійних кар'єрних траєкторій у межах металургійного виробництва, що є важливою частиною HR-політики.

Проаналізуємо динаміку кількості персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в період з 2021 до 2024 року. На динаміку кількості персоналу безпосередньо впливав фінансово-економічний стан підприємства. Справа в тому, що ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» як юридична особа виникла внаслідок банкрутства іншого

підприємства, а саме: ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (ДМК) (рис. 2.1).

Процес банкрутства ДМК тривав кілька років і проходив через наступні етапи. Так, в 2019 році Господарський суд Дніпропетровської області офіційно відкрив провадження у справі про банкрутство ДМК. Починаючи з 2020 року (листопад), суд ввів процедуру санації (спроба фінансового оздоровлення). Вже в 2021 році (липень) в межах справи про банкрутство відбувся аукціон, на якому майновий комплекс ДМК за 9,17 млрд грн викупив сусідній «Дніпровський коксохімічний завод» (група «Метінвест»). І тільки в 2022 році (січень): 26 січня Госпсуд Дніпропетровської області офіційно визнав ПАТ «ДМК» банкрутом і відкрив ліквідаційну процедуру. Отже, фактично (як бренд та об'єднаний актив) підприємство ПрАТ «Камет-сталь» з'явилося у лютому 2022 року. Саме тоді, після викупу активів ДМК, «Метінвест» об'єднав потужності металургійного комбінату та коксохімію в єдину структуру під новою назвою.

Саме через проходження процедури банкрутства в 2021 році кількість персоналу підприємства впала до свого історичного мінімуму : 4360 чоловік. Для довідки станом на 2001 рік чисельність персоналу ДМК складала більше 20 тисяч чоловік.

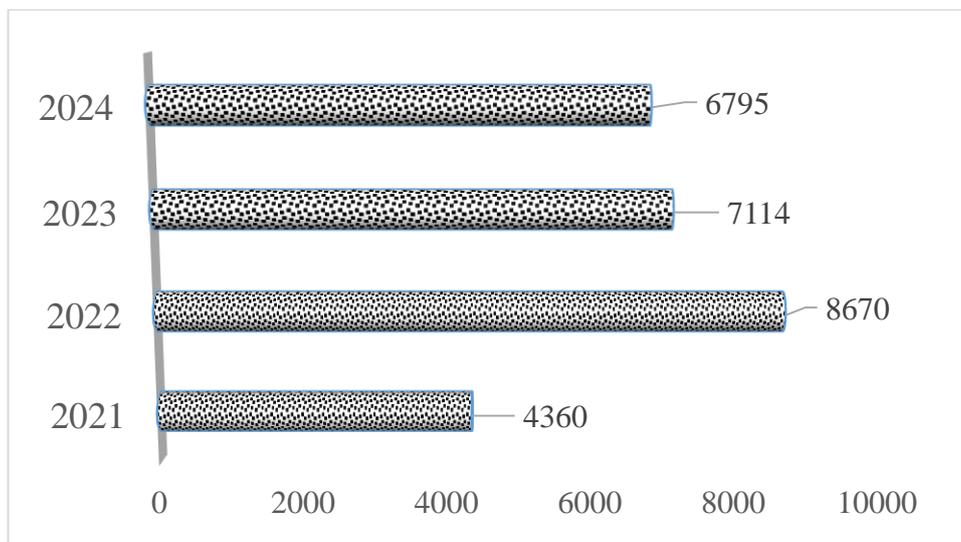


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу у 2021–2024 рр., осіб (Складено автором за: [22]).

Чисельність персоналу різко зросла у 2022 р. (з 4360 до 8670 осіб), що пов'язано зі змінами у структурі підприємства та виробничих потужностях під керівництвом нової команди менеджменту від компанії «Метінвест». Надалі спостерігається поступове скорочення: у 2024 р.: 6795 осіб. Це вказує на процес оптимізації персоналу в умовах фінансового тиску та необхідності зниження витрат.

В зв'язку з таким стартом щодо заснування ПрАТ «Камет-сталь» мова не могла йти про високі зарплати персоналу. Так, на рис. 2.2 представлено середній рівень зарплат підприємства протягом 2021–2024 рр.

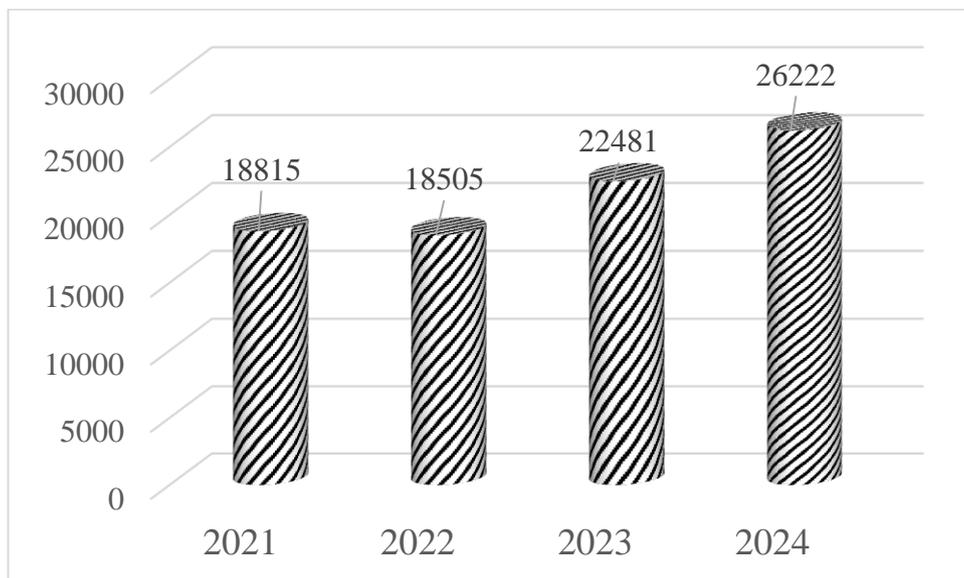


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати до оподаткування у 2021–2024 рр., грн. (Складено автором за: [22]).

У 2021 - 2022 рр. середня зарплата практично не зростала (18 815 → 18 505 грн), що відображає період фінансової та виробничої нестабільності. Починаючи з 2023 р., спостерігається різке підвищення (22 481 грн), а у 2024 р. – подальше зростання до 26 222 грн. Це свідчить, що підприємство було змушене переглядати оплату праці для утримання кадрів у складних умовах металургійного виробництва та загального дефіциту робочої сили.

Однією з ключових складових управління персоналом є система оплати праці й мотивації, яка має враховувати рівень кваліфікації, складність умов

праці та ринкові ставки заробітної плати в металургії. За даними офіційних вакансій, вже в 2025 році підприємство пропонує значно вищий розмір заробітної плати на різних виробничих позиціях: наприклад, вальцювальнику з перевалкою клітей пропонується 37 500 грн, слюсарю-ремонтнику – 33 300 грн, електромонтерам – 33 300 грн, машиністу крана – 30 400 грн, а сортувальнику-здавальнику металу – 24 700 грн (ставки до оподаткування та з урахуванням премій). Ці дані відображають індикативний рівень оплати на підприємстві і служать основою для аналізу конкурентоспроможності на ринку праці [23]. Запропоновані рівні заробітної плати переважно відповідають середнім ставкам для робітничих професій у металургійній галузі України, де важка фізична праця, шкідливі умови та кваліфікація впливають на рівень компенсації.

Звісно рівень оплати праці ТОП менеджменту підприємства в рази більший, оскільки саме нова команда управлінців ПрАТ «Камет Сталь» має вивести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності. В даному контексті доцільно розглянути рівень освіти та стаж роботи керівників підприємства (табл. 2.4).

Структура керівного та інженерно-технічного персоналу за стажем роботи є одним із ключових показників стабільності та відтворюваності управлінської системи підприємства. За даними таблиці 2.4, у ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» домінує група працівників зі стажем понад 20 років, частка яких становить 31,91 %. Це означає, що майже третина керівників і спеціалістів сформувалася ще в умовах іншої економічної та виробничої системи, що має як позитивні, так і проблемні наслідки. З одного боку, такий персонал володіє унікальним практичним досвідом, добре знає технологічні процеси, внутрішні правила підприємства та неформальні механізми прийняття рішень. З іншого боку, надмірна орієнтація на «стару школу» управління може гальмувати впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових інструментів та нових підходів до роботи з персоналом.

Таблиця 2.4

Розподіл керівників та спеціалістів ПрАТ «Камет Сталь» згідно зі
стажем роботи і рівнем освіти в 2024 р.*

Загальний стаж роботи на даному підприємстві	Рівень освіти						Всього	
	вища		середньо-спеціальна		середньо-технічна та середня			
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%
менше 1 року	28	5,2	6	2,8	7	16,3	41	5,2
% в середині групи	68,3	-	14,6	-	17,1	-	100,0	-
1-5 років	114	21,3	38	17,4	5	11,6	157	19,7
% в середині групи	72,6	-	24,2	-	3,2	-	100,0	-
6-10 років	93	17,4	26	11,9	7	16,3	126	15,8
% в середині групи	73,8	-	20,6	-	5,6	-	100,0	-
11-15 років	57	10,7	25	11,5	6	14,0	88	11,1
% в середині групи	64,8	-	28,4	-	6,8	-	100,0	-
16-20 років	86	16,1	39	17,9	5	11,6	130	16,3
% в середині групи	66,2	-	30,0	-	3,8	-	100,0	-
більше 20 років	157	29,3	84	38,5	13	30,2	254	31,9
% в середині групи	61,8	-	33,1	-	5,1	-	100,0	-
Всього	535	100,0	218	100,0	43	100,0	796	100,0
% в середині групи	67,2	-	27,4	-	5,4	-	100,0	-

*Складено автором за: [22].

Досить значною є також частка працівників зі стажем 16–20 років (16,33 %) та 6–10 років (15,83 %). Це так зване «середнє покоління» управлінського персоналу, яке зазвичай поєднує досвід роботи в традиційній системі з частковим прийняттям нових управлінських практик. Саме ця група потенційно може стати провідником змін у системі управління персоналом, якщо підприємство цілеспрямовано інвестуватиме в їх навчання, розвиток управлінських компетенцій і цифрових навичок. Водночас без належної кадрової політики ця група може зайняти пасивну позицію, орієнтуючись на усталені правила, а не на інновації.

Частка працівників зі стажем 1–5 років становить 19,72 %, а зі стажем менше 1 року – лише 5,15 %. Це свідчить про досить обмежений приплив нових керівників і спеціалістів. У металургійній галузі, де робота пов'язана з

високими ризиками, складними умовами та підвищеною відповідальністю, залучення молодих фахівців завжди є складним завданням. Проте настільки мала частка «новачків» може означати, що підприємство недостатньо активно працює з ринком праці, вищими навчальними закладами та системою підготовки кадрів. У перспективі це створює загрозу кадрового вакууму, коли значна частина досвідчених працівників одночасно досягне пенсійного віку.

Важливо звернути увагу і на те, що у структурі стажу керівників та спеціалістів відсутня чітко виражена «піраміда» вікового та професійного відтворення. Ідеальною вважається ситуація, коли кожна старша група має під собою достатню кількість молодших працівників, які можуть перейняти досвід і поступово замінити її. У ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» така піраміда є дещо деформованою: найбільша частка припадає на групу зі стажем понад 20 років, тоді як наймолодша група є найменшою. Це означає, що процес передачі знань і управлінських традицій може бути перерваний або значно ускладнений у найближчі роки.

Для системи управління персоналом така структура стажу має безпосередні наслідки. По-перше, виникає потреба у формалізації процесу наставництва, коли досвідчені керівники та спеціалісти цілеспрямовано передають знання молодшим працівникам. Без такої системи значна частина неформалізованого досвіду може бути втрачена. По-друге, стає необхідним активніше залучати молодих фахівців через програми стажування, дуальної освіти, співпраці з технічними університетами та коледжами. По-третє, потрібне планування кадрового резерву з урахуванням віку і стажу ключових управлінців.

Отже, аналіз таблиці 2.4 показує, що управлінський та інженерно-технічний персонал ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» характеризується високою часткою працівників із дуже великим стажем і відносно слабким припливом нових кадрів. Така ситуація забезпечує стабільність і збереження виробничих традицій у короткостроковій перспективі, але створює серйозні ризики для довгострокового розвитку підприємства. Саме тому в подальшому, у

проектній частині роботи, доцільно буде зосередитися на заходах щодо оновлення управлінських кадрів, розвитку кадрового резерву.

2.3 Аналіз персоналу робітничих професій на підприємстві.

Якщо загальне управління підприємством здійснюється керівниками, то виробництво продукції відбувається руками робітників робочих професій. Розглянемо розподіл робітників підприємства за рівнем освіти по структурним підрозділам підприємства (табл. 2.5). Структура персоналу за рівнем освіти відображає не лише якість трудових ресурсів підприємства, а й потенціал його подальшого розвитку, здатність до освоєння нових технологій та управлінських підходів. За даними таблиці 2.5, у ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» домінують працівники із середньо-технічною та середньо-спеціальною освітою – разом вони становлять понад 62 % усього персоналу. Така структура є типовою для металургійної галузі, де основну масу робіт виконують кваліфіковані робітники, оператори агрегатів, слюсарі, електрики.

Частка працівників із середньою загальною освітою становить 26,68 %, що є досить значною величиною. Це означає, що понад чверть персоналу має лише базову підготовку і, ймовірно, опановує професійні навички безпосередньо на робочому місці. З одного боку, така модель характерна для важкої промисловості, де традиційно велика роль практичного навчання. З іншого боку, в умовах ускладнення технологій та автоматизації виробничих процесів така частка працівників з обмеженою теоретичною підготовкою може стати стримуючим фактором для модернізації виробництва.

Особливу увагу привертає низька частка працівників із вищою освітою – лише 7,82 %. Для підприємства такого масштабу це означає обмежений кадровий потенціал у сфері управління, інженерного проектування, автоматизації, ІТ-підтримки та аналітики. Хоча частина управлінських і інженерних функцій може виконуватися фахівцями із середньо-спеціальною освітою, у довгостроковій перспективі недостатня кількість працівників з вищою освітою може ускладнити впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.5

Розподіл робочих структурних підрозділів ПрАТ «Камет Сталь»
за рівнем освіти в 2024 р.

Рівень освіти	Агломерний комплекс	Сталеплавильний комплекс	Прокатний комплекс	Енергетична служба	Механічна служба	Служба автоматизації	Допоміжне виробництво	Залізнична служба	Агломерний комплекс	Сталеплавильний комплекс	Прокатний комплекс	Енергетична служба	Механічна служба	Служба автоматизації	Допоміжне виробництво	Залізнична служба	Всього	
	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %	кількість, чол	питома вага, %
Неповна середня	9	3,5	15	2,9	17	3,09	8	2,6	22	5,1	0	0,0	8	7,9	2	1,0	72	3,35
Середня	85	31,9	147	28,7	138	25,05	81	25	120	28,3	7	17,1	44	44,5	36	18,3	573	26,68
Середня-технічна	90	33,8	173	33,7	165	29,95	86	26,7	181	42,7	6	14,6	33	33,6	76	38,6	720	33,52
Середня-спеціальна	62	23,3	137	26,7	174	31,58	112	34,8	80	18,7	21	51,2	14	14	77	39,1	615	28,63
Вища	20	7,5	41	8,0	57	10,34	35	10,9	22	5,2	7	17,1	0	0	6	3,0	168	7,82
Всього за напрямками	266	100	513	100	551	100	322	100	425	100	41	100,0	99,0	100,0	197,0	100	2148	100

Позитивною є порівняно невелика частка працівників із неповною середньою освітою (3,35 %). Це свідчить про те, що підприємство все ж орієнтується на залучення персоналу з певним освітнім мінімумом, що є важливим з точки зору дотримання техніки безпеки, технологічної дисципліни та якості виконання робіт у складних умовах металургійного виробництва.

Для системи управління персоналом така структура освіти означає необхідність активної внутрішньої підготовки кадрів. Значна частка працівників із середньою освітою потребує постійного професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації безпосередньо на підприємстві. Це створює додаткове навантаження на кадрову службу, навчальні підрозділи та керівників виробничих дільниць, які фактично виконують роль наставників.

Водночас низька частка працівників з вищою освітою вказує на потребу у формуванні цілеспрямованої політики залучення молодих спеціалістів з технічних університетів. Без цього підприємство ризикує зіткнутися з дефіцитом інженерних і управлінських кадрів у найближчі 10–15 років, особливо з огляду на значну частку працівників зі стажем понад 20 років, виявлену в аналізі таблиці 2.4.

Отже, структура персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за рівнем освіти забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах традиційного металургійного виробництва, але водночас обмежує його потенціал до інноваційного розвитку. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно поєднувати внутрішнє професійне навчання робітників із активною політикою залучення фахівців з вищою освітою, особливо в напрямках інженерії, автоматизації та управління. Це стане важливою передумовою подальших рекомендацій, які будуть сформульовані у проектному розділі роботи.

Розподіл робітників за кваліфікаційними розрядами є ключовим показником якості трудового потенціалу підприємства, особливо в умовах металургійного виробництва, де рівень професійної підготовки безпосередньо

впливає на безпеку праці, стабільність технологічних процесів та якість продукції. Дані, подані на рис. 2.3, свідчать про те, що основну масу робітників ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» становлять працівники 4–6 розрядів, частка яких у сукупності перевищує дві третини персоналу.

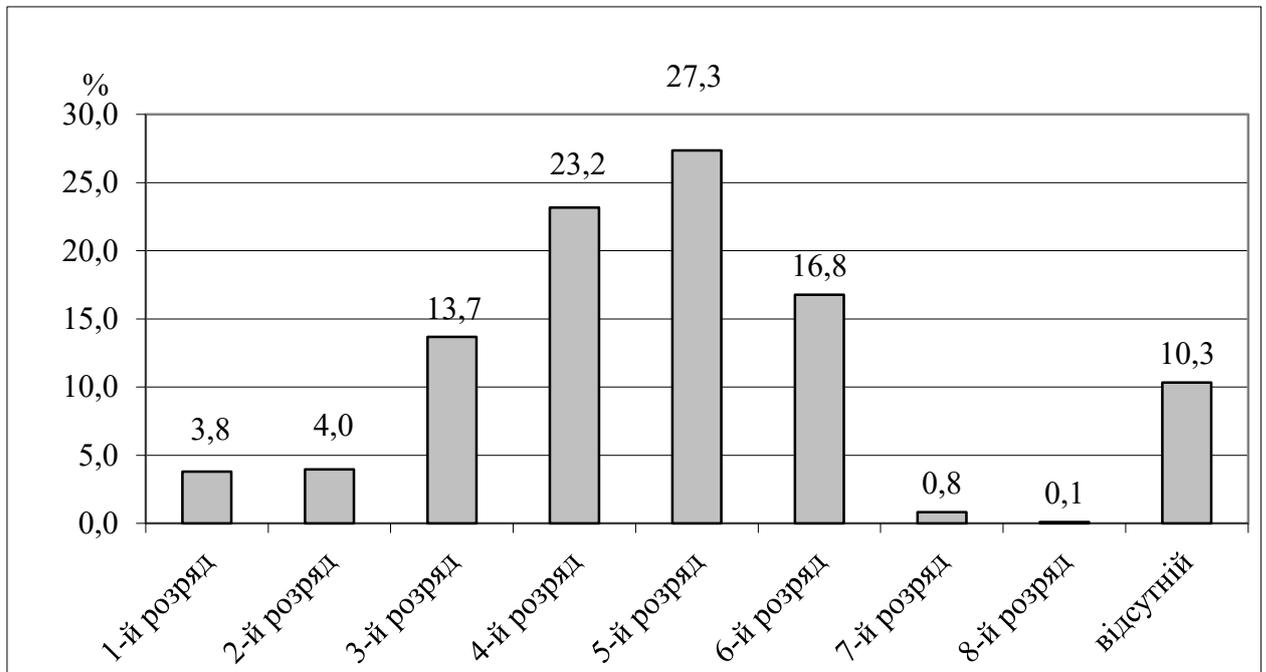


Рис. 2.3. Розподіл робочих ПРАТ «Камет Сталь» за рівнем кваліфікації в 2024 р. (Складено автором за: [22]).

Найбільшу групу формують працівники 5-го розряду – 27,35 %. Саме цей розряд зазвичай відповідає складним і відповідальним операціям, що вимагають значного практичного досвіду, уміння працювати з технологічно складним обладнанням та здатності самостійно приймати рішення в нестандартних виробничих ситуаціях. Висока частка таких працівників є позитивною ознакою, оскільки свідчить про наявність ядра кваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати стабільну роботу основних виробничих агрегатів.

Працівники 4-го розряду становлять 23,17 %, а 6-го – 16,77 %. Разом ці три групи (4–6 розряди) формують основу виробничого потенціалу підприємства. Це означає, що більшість робітників здатні виконувати не лише стандартні, а й ускладнені операції, що особливо важливо в умовах

нестабільної роботи обладнання, аварійних зупинок або необхідності швидкого переналаштування технологічних ліній.

Водночас частка працівників низьких розрядів (1–2 розряди) є відносно невеликою – разом менше 8 %. Це може свідчити про те, що підприємство або не активно залучає малокваліфіковану робочу силу, або ж досить швидко переводить таких працівників на вищі розряди через систему внутрішнього навчання та стажування. З позиції управління персоналом це є позитивною тенденцією, оскільки дозволяє зменшити ризики виробничого браку та порушення техніки безпеки.

Окремої уваги заслуговує наявність значної групи працівників без розряду – 10,33 %. Така частка є досить високою і може мати різне пояснення: новоприйняті працівники, які ще не пройшли атестацію; допоміжний персонал; працівники, зайняті на тимчасових або нестандартних роботах. Проте для металургійного підприємства, де більшість операцій є потенційно небезпечними, така частка персоналу без формалізованого рівня кваліфікації створює підвищені ризики. Це вказує на необхідність посилення системи атестації, присвоєння розрядів і контролю за професійною підготовкою.

Майже повна відсутність працівників 7–8 розрядів (менше 1 %) може свідчити про обмежену кількість надскладних робіт або про те, що частина функцій, які раніше вимагали найвищих розрядів, була автоматизована чи передана на аутсорсинг. З іншого боку, це може означати і дефіцит фахівців найвищої кваліфікації, здатних працювати з унікальним або нестандартним обладнанням, що в перспективі може обмежувати технологічний розвиток підприємства.

Для системи управління персоналом така структура розрядів має кілька важливих наслідків. По-перше, необхідно підтримувати і розвивати «ядро» кваліфікованих працівників 4–6 розрядів через систему матеріального стимулювання, навчання та кар'єрного зростання. По-друге, важливо створити прозору і дієву систему підвищення розрядів, щоб працівники 1–3 розрядів мали реальну мотивацію до професійного розвитку. По-третє, слід

зменшувати частку працівників без розряду шляхом обов'язкової атестації та закріплення кваліфікаційного статусу.

Отже, дані рис. 2.3 показують, що ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має потужний прошарок кваліфікованих робітників середнього та високого рівня, що забезпечує стабільність виробничого процесу. Водночас наявність значної частки працівників без розряду і майже повна відсутність робітників найвищої кваліфікації створюють ризики для подальшого розвитку підприємства. Саме ці аспекти мають бути враховані при формуванні рекомендацій у проектному розділі щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Групування робітників за стажем роботи дає можливість оцінити не лише стабільність кадрового складу, а й реальний рівень закріплення працівників на підприємстві. Для металургійного виробництва цей показник є особливо важливим, оскільки робота в умовах високих температур, фізичного навантаження та підвищеної небезпеки потребує не лише професійної підготовки, а й психологічної адаптації до специфіки виробничого середовища (таблиця 2.6).

У 2024 р. найбільшу частку становлять робітники зі стажем до 5 років – близько 43 %. Це означає, що майже половина робітничого персоналу відносно недавно працює на підприємстві. Така структура може свідчити про активні процеси оновлення кадрів у попередні роки, зумовлені як природною плінністю, так і вимушеними звільненнями, міграцією робочої сили та змінами в організації виробництва. З одного боку, це створює потенціал для оновлення трудового колективу та впровадження нових підходів до роботи. З іншого боку, висока частка «молодих» за стажем працівників означає підвищене навантаження на систему адаптації, наставництва та навчання.

Другою за чисельністю є група робітників зі стажем 5–15 років, частка яких становить близько 31 %. Це так зване «ядро» виробничого колективу. Саме ці працівники, як правило, поєднують достатній практичний досвід із фізичною спроможністю працювати в складних умовах металургійного виробництва. Вони часто виконують роль неформальних наставників,

допомагають новим працівникам адаптуватися та підтримують стабільність виробничих процесів. Для системи управління персоналом ця група є ключовою, оскільки саме від її мотивації та лояльності значною мірою залежить безперервність роботи основних виробничих підрозділів.

Таблиця 2.6

Розподіл робочих підприємства за стажем в 2024 р.*

Кваліфікаційний розряд	Безперервний стаж							
	до 5 років		5 - 15 років		16 - 25 років		понад 25 років	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%
1-й розряд	40	1,9	55	3,6	52	5,9	38	9,3
% в середині групи	21,6	-	29,7	-	28,1	-	20,5	-
2-й розряд	90	4,2	68	4,5	27	3,0	10	2,5
% в середині групи	46,4	-	35,1	-	13,9	-	5,2	-
3-й розряд	334	15,7	216	14,3	91	10,2	26	6,4
% в середині групи	50,1	-	32,4	-	13,6	-	3,9	-
4-й розряд	627	29,6	315	20,8	179	20,2	60	14,7
% в середині групи	55,5	-	27,9	-	15,8	-	5,3	-
5-й розряд	648	30,6	391	25,9	198	22,3	96	23,5
% в середині групи	48,6	-	29,3	-	14,8	-	7,2	-
6-й розряд	197	9,3	273	18,1	224	25,2	122	29,9
% в середині групи	24,1	-	33,4	-	27,4	-	14,9	-
7-й розряд	4	0,2	10	0,7	20	2,3	7	1,7
% в середині групи	9,8	-	24,4	-	48,8	-	17,1	-
8-й розряд	1	0,0	2	0,1	2	0,2	0	0,0
% в середині групи	20,0	-	40,0	-	40,0	-	0,0	-
отсутствует	180	8,5	181	12,0	95	10,7	49	12,0
% в середині групи	35,7	-	35,9	-	18,8	-	9,7	-
<i>Всього</i>	2121	100,0	1511	100,0	888	100,0	408	100,0

*Складено автором за: [22].

Частка робітників зі стажем 16–25 років становить близько 18 %. Це досвідчені працівники, які добре знають технологію, внутрішні правила підприємства та особливості взаємодії між підрозділами. Їхній досвід є

особливо цінним у нестандартних ситуаціях – під час аварій, зупинок обладнання, ремонтних робіт. Водночас для цієї групи вже актуальними стають питання збереження працездатності, медичного супроводу та поступової підготовки заміни.

Найменш чисельною є група робітників зі стажем понад 25 років – близько 8 %. Це працівники, які є носіями унікального виробничого досвіду і професійних традицій підприємства. Проте їхня незначна частка означає, що процес «старіння» робітничого персоналу вже не є домінуючим, але водночас зростає ризик втрати унікальних знань через відсутність формалізованих механізмів передачі досвіду молодшим працівникам.

Для системи управління персоналом така структура стажу має суперечливий характер. З одного боку, значна частка працівників зі стажем до 5 років вказує на відновлення кадрового потенціалу та певну привабливість підприємства як роботодавця. З іншого боку, це означає підвищені ризики виробничих помилок, порушень техніки безпеки та нестабільності якості роботи через недостатній практичний досвід частини персоналу.

Висока роль групи зі стажем 5–15 років робить її стратегічно важливою для підприємства. Саме на цих працівників доцільно орієнтувати програми підвищення кваліфікації, підготовки майстрів, бригадирів та змінних керівників. Вони є природним резервом для заповнення управлінських посад на виробничому рівні.

Отже, у 2024 р. робітничий персонал ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» характеризується переважанням працівників з відносно невеликим і середнім стажем роботи. Це створює потенціал для оновлення та розвитку, але водночас підвищує вимоги до системи адаптації, навчання та наставництва. Саме ці напрями мають стати одним із ключових об'єктів удосконалення системи управління персоналом у проектному розділі роботи.

2.4 Проблеми та недоліки системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Проведений аналіз системи управління персоналом також дозволив виявити цілу низку різноманітних проблем, актуальність вирішення яких стоїть дуже гостро. Саме від цього буде залежати можливість подальшого розвитку та підвищення рівня ефективності діяльності всього підприємства в цілому. Однією з таких нагальних проблем є виконання робочих обов'язків не за спеціальністю. Так, на рис. 2.4 представлено групування робітників усіх підрозділів за ознакою роботи за спеціальністю та не за спеціальністю у 2024 р.

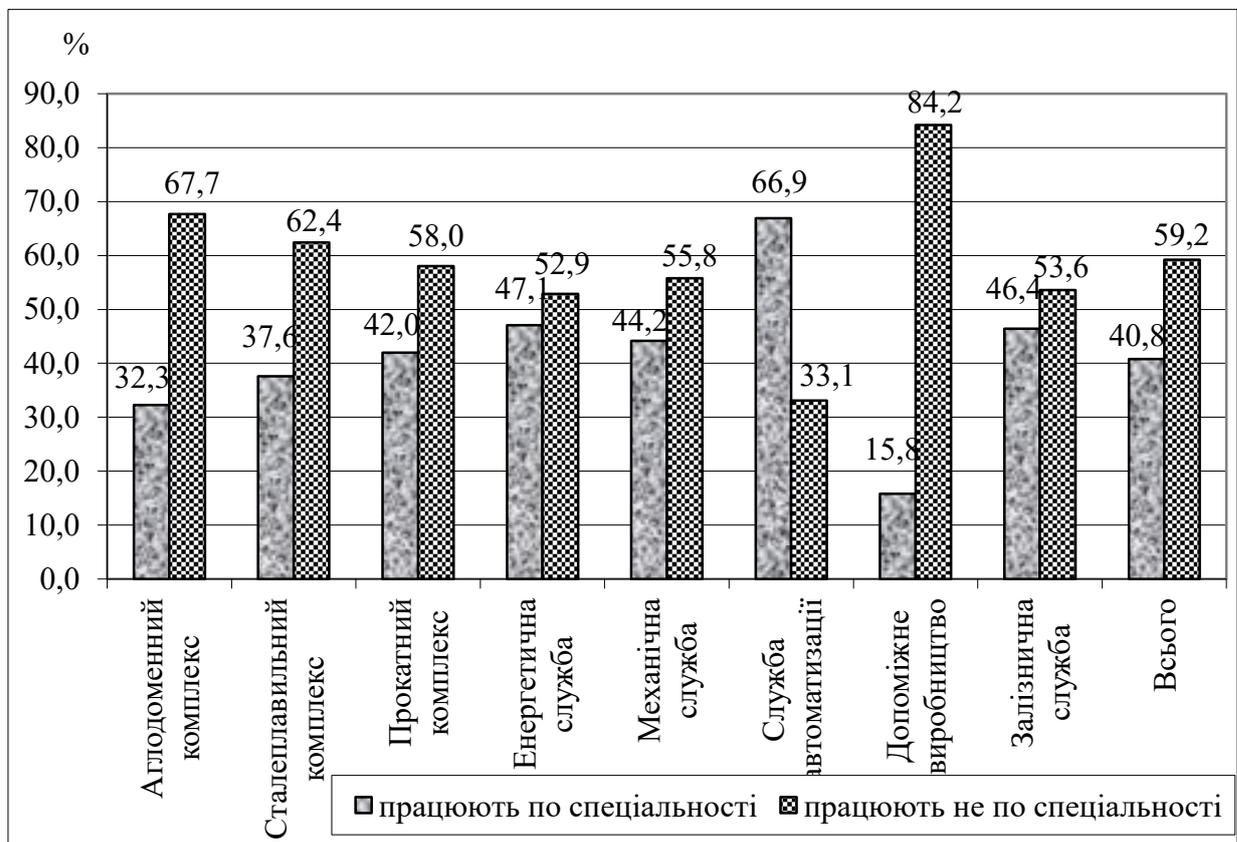


Рис. 2.4. Групування робітників усіх підрозділів за ознакою роботи за спеціальністю та не за спеціальністю у 2024 р., % (Складено автором за: [22])

Дані рис. 2.4 показують, що в усіх ключових виробничих підрозділах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» переважають працівники, які працюють не за отриманою спеціальністю. Так, в аглодоменому комплексі за спеціальністю працює лише близько 32,3 %, тоді як 67,7 % виконують роботи, що не

відповідають їхній формальній освітній або професійній підготовці. Аналогічна ситуація спостерігається і в сталеплавильному комплексі (37,6 % – за спеціальністю, 62,4 % – не за спеціальністю) та в прокатному комплексі (42 % і 58 % відповідно). Навіть в енергетичній службі, яка традиційно потребує більш вузькопрофільної підготовки, частка тих, хто працює не за спеціальністю, становить понад половину: 52,9 %.

Така структура свідчить про системну проблему невідповідності між освітою працівників і фактичними трудовими функціями. З одного боку, це може означати високу адаптивність персоналу: працівники здатні перекваліфіковуватися, опанувати нові операції та працювати в різних виробничих умовах. В умовах металургійного підприємства, де часто виникає потреба оперативно закривати «кадрові прогалини», така гнучкість має позитивне значення.

З іншого боку, настільки висока частка працівників, що працюють не за спеціальністю, є серйозним сигналом про дисбаланс у системі підбору та розміщення кадрів. Це може бути наслідком дефіциту робочої сили за окремими професіями, слабкої співпраці з навчальними закладами, а також відсутності довгострокового кадрового планування. Для системи управління персоналом це означає зростання ризиків зниження якості роботи, порушень технологічної дисципліни та підвищення ймовірності виробничих помилок.

Крім того, робота не за спеціальністю часто знижує задоволеність працею. Працівник, який не використовує набутих знань і навичок, може відчувати професійну фрустрацію, втрату інтересу до роботи та слабшу мотивацію до підвищення кваліфікації. У довгостроковій перспективі це здатне посилювати плинність кадрів і ускладнювати формування стабільного трудового колективу.

Отже, дані рис. 2.4 свідчать, що проблема невідповідності між освітою і фактичним змістом роботи має системний характер і потребує цілеспрямованого втручання з боку служби персоналу.

Таблиця 2.7

Розподіл робочих всіх підрозділів за рівнем освіти, які працюють не по спеціальності в 2024 р., (%)*

	Аглодомений комплекс	Сталеплавильний комплекс	Прокатний комплекс	Енергетична служба	Механічна служба	Служба автоматизації	Допоміжне виробництво	Залізнична служба	Всього
Неповна середня	5,2	4,7	5,1	4,9	9,2	2,3	9,3	1,6	5,6
Середня	47,1	45,8	43,2	47,5	50,7	53,5	52,8	34,4	46,0
Середньо-технічна	31,1	28,8	26,8	24,1	29,4	14,0	26,0	19,1	27,2
Середньо-спеціальна	14,4	18,0	21,9	16,7	9,3	14,0	11,9	41,9	18,2
Вища	2,2	2,7	3,0	6,9	1,4	16,3	0,0	3,1	3,0
Всього за напрямками	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Складено автором за: [22].

Таблиця 2.7 деталізує проблему, показуючи, які саме освітні групи найчастіше працюють не за спеціальністю та як це виглядає в різних підрозділах підприємства. У більшості виробничих комплексів найбільшу частку серед тих, хто працює не за спеціальністю, становлять працівники із середньою та середньо-технічною освітою. Наприклад, в аглодоменому комплексі серед тих, хто не працює за спеціальністю, домінують працівники з середньою освітою (близько 47,1 %) і середньо-технічною (31,1 %). Подібна картина спостерігається і в сталеплавильному та прокатному комплексах.

Це означає, що саме працівники з базовою та прикладною професійною підготовкою найчастіше змушені змінювати профіль діяльності. З одного боку, це пояснюється тим, що такі працівники мають універсальні навички й можуть відносно швидко перекваліфіковуватися. З іншого боку, це може

свідчити про недостатню відповідність між програмами підготовки в професійно-технічних закладах і реальними потребами металургійного виробництва.

Звертає на себе увагу і той факт, що серед працівників з вищою освітою частка тих, хто працює не за спеціальністю, у деяких підрозділах також є помітною. Наприклад, у прокатному комплексі та в окремих допоміжних службах частка осіб з вищою освітою, зайнятих не за спеціальністю, є значно вищою, ніж можна було б очікувати. Це вказує на неефективне використання інтелектуального та професійного потенціалу таких працівників.

Для системи управління персоналом це означає, що проблема полягає не лише в дефіциті кадрів певних спеціальностей, а й у слабкій системі професійного позиціонування працівників. Особи з різним рівнем освіти потрапляють на посади, які не відповідають їхній підготовці, що ускладнює формування прозорих кар'єрних траєкторій і системи мотивації.

У підсумку, аналіз рис. 2.4 і таблиці 2.7 дозволяє сформулювати одну з ключових проблем системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»: на підприємстві існує масова невідповідність між рівнем і профілем освіти працівників та фактичним змістом їхньої роботи.

Ця проблема має як організаційні, так і соціально-психологічні наслідки:

- зниження ефективності використання трудового потенціалу;
- ускладнення професійного розвитку працівників;
- зростання ризиків плинності кадрів;
- підвищення навантаження на систему внутрішнього навчання та адаптації.

Саме усунення цієї невідповідності має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом у проектному розділі дипломної роботи.

Дані таблиці 2.8 відображають розподіл робітників за тривалістю безперервного стажу роботи на підприємстві у 2024 р. у поєднанні з їхнім кваліфікаційним рівнем. Така структура дозволяє оцінити, наскільки стабільним є кадровий склад та чи відбувається активний рух персоналу.

Таблиця 2.8.

Показники руху персоналу ПРАТ «Камет-Сталь» у 2024 р., (%)*

Роки	Загальний коефіцієнт обороту	Інтенсивність обороту з прийому	Інтенсивність обороту зі звільнення	Коефіцієнт змінності
Показники руху персоналу ПРАТ "Камет Сталь" (%)				
2023	21,1	12,9	8,2	4,7
2024	19,7	9,8	8,3	1,5
Показники руху керівників ПРАТ "Камет Сталь" (%)				
2023	9,1	4,4	4,7	-0,3
2024	11,9	5,8	6,1	-0,3
Показники руху спеціалістів ПАТ "Камет Сталь" (%)				
2023	9,6	4,5	5,1	-0,6
2024	20,1	14	6,1	7,9
Показники руху робочих ПРАТ "Камет Сталь" (%)				
2023	25,9	16,1	9,8	6,2
2024	22,8	13	9,8	3,2

*Складено автором за: [22].

Найбільшу частку становлять працівники зі стажем до 5 років. Саме ця група є індикатором інтенсивного кадрового руху. Якщо майже половина або значна частина робітників має невеликий стаж, це означає, що за останні роки підприємство активно оновлювало персонал, а отже, мало:

- значну кількість звільнень;
- необхідність постійного набору нових працівників;
- високі витрати на адаптацію та навчання.

Така ситуація характерна для підприємств, які працюють в умовах нестабільності, важких умов праці та дефіциту кадрів.

Друга за чисельністю група – працівники зі стажем 5–15 років. Саме вони формують “кадрове ядро” підприємства. Їхня наявність свідчить, що частина персоналу закріплюється на підприємстві надовго. Однак якщо частка

цієї групи не переважає, це означає, що система утримання персоналу працює не повною мірою.

Працівники зі стажем 16–25 років та понад 25 років становлять значно меншу частку. Це означає, що довготривале закріплення кадрів є радше винятком, ніж правилом. Для металургійного підприємства це небезпечна тенденція, оскільки:

- втрачається накопичений досвід;
- порушується спадкоємність професійних навичок;
- зростає навантаження на систему підготовки нових кадрів.

Особливо показовим є поєднання стажу з кваліфікаційними розрядами. Значна частина робітників середніх і високих розрядів також має відносно невеликий безперервний стаж. Це означає, що підприємство змушене “вирощувати” кваліфікованих працівників у прискореному режимі, часто в умовах виробничого дефіциту кадрів.

У контексті руху персоналу це означає:

- постійну зміну складу робітничих бригад;
- труднощі у формуванні стабільних колективів;
- зростання ризиків помилок і порушень техніки безпеки через нестачу досвіду.

Таким чином, дані таблиці 2.8 свідчать про високу інтенсивність руху персоналу на підприємстві. Хоча формально показники прийому і звільнення не подані, структура безперервного стажу чітко показує: значний приплив нових працівників; недостатню здатність підприємства довгостроково утримувати персонал; потребу постійного відновлення кадрів.

Це формує одну з ключових проблем системи управління персоналом ПАТ «Камет-Сталь»: кадрова нестабільність і високий прихований рівень плинності, який проявляється через велику частку працівників з малим стажем. Саме ця проблема безпосередньо пов’язана з раніше виявленими: важкими умовами праці; невідповідністю освіти і роботи за спеціальністю; старінням частини персоналу; недостатнім притоком молоді.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

3.1. Концепція проєкту цифрової модернізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Необхідність цифрової модернізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» зумовлена тими проблемними тенденціями, що були виявлені у другому розділі роботи. Старіння кадрів, нестача молодих працівників, значна частка осіб, які працюють не за спеціальністю, прихована плінність персоналу та слабка аналітична база кадрових рішень формують ситуацію, за якої традиційні підходи до роботи з персоналом уже не дають належного ефекту. В умовах великого промислового підприємства, де чисельність персоналу обчислюється тисячами осіб, а структура є складною й багаторівневою, відсутність єдиної цифрової платформи управління персоналом призводить до втрати інформації, дублювання функцій, запізнілих управлінських рішень і неможливості довгострокового кадрового планування.

Сутність проєкту цифрової модернізації полягає у створенні нової моделі управління персоналом, у якій основні кадрові процеси переводяться в єдине цифрове середовище та починають працювати як взаємопов'язана система. Йдеться не просто про автоматизацію окремих операцій, а про формування цілісної цифрової екосистеми управління персоналом, що охоплює підбір, адаптацію, облік, навчання, оцінювання, розвиток кар'єри та аналітику персоналу. Така система має стати інструментом стратегічного управління людським потенціалом, а не лише технічним засобом обліку.

Метою проєкту є формування цифрово підтриманої системи управління персоналом, здатної забезпечити підприємство стабільними, кваліфікованими та мотивованими кадрами в довгостроковій перспективі. Досягнення цієї мети передбачає не лише впровадження програмного забезпечення, а й зміну

підходів до кадрової роботи, підвищення ролі аналітики, прогнозування та персоналізованого підходу до розвитку працівників.

Основними завданнями проєкту є створення єдиного електронного кадрового простору підприємства, у межах якого зосереджується вся інформація про персонал; зменшення частки ручної, паперової та фрагментованої роботи кадрових служб; підвищення прозорості руху персоналу; формування механізмів прогнозування потреб у кадрах; підтримка процесів омолодження персоналу та розвитку кадрового резерву. Важливим завданням є також забезпечення можливості швидкого аналізу кадрових даних для прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління.

Проєкт ґрунтується на принципі системності, за яким цифровізація має охоплювати всі основні елементи управління персоналом, а не окремі його фрагменти. Принцип безперервності означає, що система має працювати постійно, оновлюватися та доповнюватися відповідно до змін у структурі підприємства та на ринку праці. Принцип орієнтації на людину передбачає, що цифрові інструменти мають не ускладнювати роботу працівників, а спрощувати її, створювати зручні канали взаємодії між персоналом і кадровою службою. Принцип аналітичності означає, що система має не лише зберігати дані, а й перетворювати їх на інформацію для управлінських рішень.

У межах проєкту виділяється кілька ключових напрямів цифрової модернізації. Перший напрям пов'язаний із цифровізацією підбору персоналу. Він передбачає створення електронного банку вакансій, резюме, результатів співбесід та тестування, а також можливість швидкого формування коротких списків кандидатів відповідно до заданих критеріїв. Це особливо важливо для підприємства, яке постійно потребує нових робітників та спеціалістів у зв'язку з плінністю кадрів і необхідністю омолодження персоналу.

Другий напрям стосується цифрової підтримки процесу адаптації нових працівників. Йдеться про створення електронних програм введення в посаду, доступних через внутрішній портал або мобільні додатки, де новий працівник може ознайомитися з правилами, технологічними процесами, вимогами з

охорони праці та корпоративною культурою. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на наставників і керівників, скоротити період входження в роботу та знизити ризик помилок на початковому етапі.

Третій напрям пов'язаний із цифровим обліком і рухом персоналу. Передбачається створення єдиного електронного профілю працівника, який міститиме інформацію про освіту, кваліфікацію, стаж, розряд, історію переміщень, результати оцінювання та навчання. Це дозволяє швидко відстежувати рух кадрів, виявляти проблемні зони, планувати заміщення посад і формувати кадровий резерв.

Четвертий напрям охоплює цифровізацію навчання та розвитку персоналу. Йдеться про створення електронної платформи навчання, де розміщуються курси, інструкції, відеоматеріали, тести та програми підвищення кваліфікації. Особливу увагу планується приділяти програмам наставництва, де досвідчені працівники можуть передавати знання молоді в цифровому форматі, що особливо актуально в умовах старіння персоналу.

П'ятий напрям стосується цифрової аналітики персоналу. На основі зібраних даних система має формувати аналітичні звіти щодо вікової структури, стажу, кваліфікації, плинності кадрів, ефективності навчання та мотивації. Це створює можливість переходу від інтуїтивних рішень до управління на основі даних, що є особливо важливим для великого промислового підприємства.

Структурно проєкт цифрової модернізації системи управління персоналом включає кілька взаємопов'язаних блоків. Діагностичний блок базується на результатах аналізу, проведеного в попередніх розділах, і визначає ключові проблеми та потреби. Проєктувальний блок формує модель цифрової системи, її функціональні модулі та логіку взаємодії між ними. Організаційний блок визначає відповідальних осіб, розподіл ролей та механізми управління проєктом. Цифровий блок охоплює програмно-технічні рішення, які забезпечують функціонування системи.



Рис. 3.1 Проєкт цифрової модернізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Очікуваними результатами реалізації проєкту є скорочення часу на підбір і адаптацію персоналу, зменшення прихованої плинності кадрів, підвищення відповідності між освітою та посадою, формування прозорої системи розвитку кар'єри та підвищення ролі аналітики в управлінні персоналом. У довгостроковій перспективі цифрова модернізація системи управління персоналом має сприяти підвищенню стабільності кадрового складу, залученню молодих працівників та формуванню сучасної моделі управління людським потенціалом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», яка стане основою для подальшого розгляду інвестиційної складової проєкту в наступному параграфі.

3.2. Інвестиційна складова проєкту цифровізації системи управління персоналом

Проєкт цифрової модернізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» доцільно розглядати як інвестиційний, оскільки його реалізація потребує цілеспрямованого вкладення фінансових, організаційних та трудових ресурсів і має забезпечити відчутний соціально-економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі. Інвестиційний характер проєкту полягає в тому, що витрати на його впровадження мають розглядатися не як разові поточні витрати, а як вкладення у формування сучасної системи управління людським потенціалом, яка забезпечує стабільність виробництва, зниження кадрових ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень.

Логіка реалізації проєкту передбачає поетапний підхід, що дає змогу поступово розгортати цифрову систему, мінімізувати ризики та рівномірно розподіляти фінансове навантаження. У загальному вигляді виділяються чотири основні етапи: підготовчий, проєктно-організаційний, етап впровадження та етап експлуатації й розвитку.

Підготовчий етап спрямований на створення організаційних і методичних передумов реалізації проєкту. На цьому етапі формується проєктна група, до складу якої входять представники служби персоналу, ІТ-підрозділу, фінансової служби та керівники ключових виробничих підрозділів. Визначаються цілі, обсяг проєкту, перелік функціональних модулів цифрової системи та загальні вимоги до неї. Паралельно здійснюється аудит наявних кадрових процесів, інформаційних потоків і програмних рішень, що використовуються на підприємстві. Результатом цього етапу має стати техніко-економічне обґрунтування проєкту та попередній кошторис витрат.

Проєктно-організаційний або другий етап передбачає розробку детальної архітектури цифрової системи управління персоналом. Визначається, які модулі впроваджуються першочергово (підбір, облік, адаптація, навчання, аналітика), які – на наступних етапах. Обирається модель

реалізації: власна розробка, придбання готового програмного продукту або гібридний варіант із доопрацюванням типового рішення під потреби підприємства. На цьому етапі укладаються договори з постачальниками програмного забезпечення, визначаються вимоги до технічної інфраструктури та формується календарний план реалізації проєкту.

Як раз на даному етапі маємо визначитися з HR-платформ для цифровізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Саме для цього зробимо таблицю

Таблиця 2.9

Порівняння HR-платформ для цифровізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»*

Критерій відбору	HURMA	Zoho People	BambooHR	Rippling HCM	PeopleHR
Ціна (орієнтовна)	середня	низька / від \$1.25-\$5+ за користувача/місяць	середня / \$10-\$30+ за користувача/місяць	висока / \$8+ за користувача/місяць (основна ліцензія)	низька / \$3-\$9.50 за користувача/місяць
Масштабність (кількість персоналу)	середні/великі	малий/середній	малий/середній	середні/великі	малий/середній
Інтеграція з іншими системами (ERP, Payroll)	добра	дуже широка (Zoho екосистема)	широка	дуже широка	середня
Аналітика та звітування	потужна	є	є	дуже потужна	є
Управління рекрутингом (ATS)	розширений	базовий	є	розширений	базовий
Онбординг / Адаптація	добре	добре	добре	добре	добре
Можливість локалізації (українська)	так / частково	частково	частково	частково	частково

*Складено автором за: [24, 25, 26, 27, 28].

При виборі програмного забезпечення для цифровізації системи управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» одним із ключових критеріїв є ціна впровадження та підтримки. Саме вона визначає, чи проєкт буде

реалізовано в рамках затвердженого бюджету підприємства, особливо в умовах великих виробничих витрат і зовнішніх економічних ризиків.

З таблиці 2.9 видно, що Zoho People та PeopleHR мають найнижчі орієнтовні витрати на користувача при високому рівні охоплення базових HR-функцій. Zoho People відзначається широкою гнучкістю та доступною стартовою ціною від приблизно \$1.25–\$3.50 за користувача на місяць при щорічній підписці, що робить її дуже привабливою для підприємств, що вперше цифровізують HR-процеси.

Для BambooHR орієнтовні ціни за користувача вищі – близько \$10–\$30+, що забезпечує ширший набір автоматизованих функцій та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, але потребує більших ресурсів. Такий рівень ціни може бути виправданим для середніх підприємств зі стабільним бюджетом, але менш привабливим для великого промислового підприємства, яке інвестує значні кошти в інфраструктуру, навчання та адаптацію HR-служби.

Rippling HCM позиціонується як рішення для середніх і великих підприємств із розширеною інтеграцією HR, IT та фінансових сервісів, яке підходить для комплексного управління персоналом і автоматизації payroll (розрахунку заробітної плати). Однак ціна за користувача, особливо з необхідними модулями, може бути істотно вищою, що збільшує загальні витрати на проєкт.

Українська система HURMA вирізняється тим, що є локальним рішенням із повним набором функцій HRM, включно з рекрутингом (ATS), обліком та аналітикою, і при цьому демонструє досить вигідне співвідношення ціни та функціональності у порівнянні з іншими міжнародними продуктами. Важливою перевагою HURMA є орієнтація на локальний HR-ринок, що полегшує адаптацію до специфіки українського законодавства та практики роботи кадрових служб.

У випадку з PeopleHR, хоча це рішення й пропонує доступні тарифи та модульність, воно більше орієнтоване на малий і середній бізнес із базовими потребами, що може не повністю задовольняти потреби великого

промислового підприємства з конкретними вимогами до інтеграцій і аналітики.

Таким чином, оптимальним вибором для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є поєднання локальної гнучкості та доступної вартості з широким функціоналом.

З огляду на співвідношення ціна/масштаб/інтеграції/аналітика, на перше місце логічно висувається: HURMA – як рішення, що дає повний набір HR-інструментів і при цьому має вигідну ціну для середнього та великого підприємства, з можливістю адаптації під локальні потреби українського HR-ринку. На другому місці варто розглядати Zoho People як дешевшу альтернативу із широкими можливостями автоматизації HR-процесів, особливо якщо важлива гнучкість модулів і інтеграція з іншими бізнес-системами.

Наступний третій етап впровадження охоплює безпосереднє встановлення програмного забезпечення, налаштування модулів, перенесення даних із паперових та електронних джерел у нову систему, тестування її роботи та навчання персоналу. Особливу увагу необхідно приділити навчанню працівників кадрової служби, керівників підрозділів і ключових користувачів, оскільки саме від їх готовності працювати з новою системою залежить успішність проєкту. На цьому етапі можливі додаткові витрати, пов'язані з коригуванням програмного продукту, усуненням технічних збоїв та доопрацюванням окремих функцій.

Саме на цьому етапі доцільно врахувати всі витрати підприємства на закупівлю обраної цифрової платформи. Так в таблиці 2.10 показано калькуляцію основних статей витрат на покупку платформи HURMA із розрахунку на чисельність 6 795 осіб (обсяг персоналу ПРАТ «Камет-Сталь» в 2024 році).

Таблиця 2.10.

Калькуляція початкових інвестицій проєкту цифровізації HR на базі платформи HURMA *

Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензійний стартовий пакет	Підключення платформи, базові модулі	476
Налаштування під підприємство	Адаптація під структуру, довідники, ролі	408
Інтеграція з іншими системами	Облік, табель, зарплата, ERP	340
Міграція даних	Перенесення особових справ, історії кадрів	204
Навчання користувачів	Тренінги HR та керівників	163
Організаційний супровід	Проектна група, тестування	109
Технічна інфраструктура	Сервери/хмара/робочі місця	272
Разом CAPEX		1 971

*Складено автором за: [25, 29, 30, 31, 32, 33].

Отримана величина разових інвестицій у розмірі 1,971 млн грн відображає реалістичну вартість запуску цифрової HR-системи для підприємства з чисельністю 6 795 осіб. Найбільшу частку початкових інвестицій (CAPEX) формують витрати на ліцензійний стартовий пакет та адаптацію системи під організаційну структуру, що є логічним, оскільки саме ці елементи забезпечують відповідність цифрової платформи реальним управлінським процесам. Вагомою є також стаття інтеграції з наявними обліковими й фінансовими системами, без якої цифровізація HR не дала б системного ефекту. Витрати на міграцію даних та навчання персоналу є критично важливими з погляду зниження ризиків помилок і спротиву змінам. Загалом структура початкових інвестицій (CAPEX) свідчить, що проєкт орієнтований не лише на технічне впровадження, а й на організаційне закріплення цифрових змін. Такі інвестиції створюють основу для подальшого

зниження плинності кадрів, підвищення керованості персоналу та переходу до управління на основі даних.

Четвертий етап експлуатації та розвитку передбачає використання цифрової системи в повсякденній діяльності та її поступове вдосконалення. На цьому етапі оцінюються перші результати проєкту, виявляються проблемні моменти, приймаються рішення щодо розширення функціоналу, підключення нових модулів або інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства. Фактично цей етап означає перехід від разового проєкту до безперервного процесу цифрового розвитку системи управління персоналом.

Оскільки користування будь якою платформою, в тому числі і HURMA, потребують здійснення поточних витрат на оплату підписки, технічне обслуговування та інше, то доцільно врахувати інвестиційні витрати, що здійснюються кожного року впродовж експлуатації даного проєкту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Калькуляція поточних інвестицій проєкту цифровізації HR на базі
HURMA*

Стаття витрат	Зміст	Сума на рік, тис. грн
Підписка на HURMA	Оплата за користувачів та модулі	1 223
Технічна підтримка	Оновлення, консультації	245
Хостинг/сервери	Зберігання та обробка даних	163
Підтримка інтеграцій	Супровід зв'язків з ERP	136
Підвищення кваліфікації	Донавчання користувачів	82
Адміністрування системи	Внутрішній адміністратор	190
Разом на рік		2 039

*Складено автором за: [25, 29, 30, 31, 32, 33].

Економічна ефективність проєкту цифровізації системи управління персоналом проявляється як у прямих, так і в непрямих ефектах. До прямих ефектів належать скорочення витрат на підбір персоналу за рахунок автоматизації пошуку і відбору кандидатів, зменшення витрат часу

працівників кадрової служби на рутинні операції, зниження витрат на паперовий документообіг. До непрямих ефектів належать зменшення плинності кадрів, скорочення періоду адаптації нових працівників, підвищення продуктивності праці та зниження кількості помилок, пов'язаних із людським фактором.

Для оцінки ефективності проєкту можуть використовуватися як традиційні інвестиційні показники, так і спеціальні соціально-економічні індикатори. До традиційних належать чистий приведений дохід, термін окупності та рентабельність інвестицій. Вони дають змогу оцінити, за який час витрати на цифровізацію компенсуються за рахунок економії ресурсів і підвищення ефективності управління. До спеціальних показників належать коефіцієнт плинності кадрів, середня тривалість адаптації, частка працівників, що працюють за спеціальністю, рівень задоволеності персоналу кадровими сервісами та швидкість прийняття управлінських рішень у сфері персоналу.

Отже, результати досліджень щодо досягнення економічного ефекту від реалізації даного проєкту представлено в таблиці 2.12.

Показники, наведені у стовпчику «База розрахунку (припущення)» таблиці 2.12, мають оціночний характер і сформовані на основі поєднання результатів аналізу персоналу підприємства, загальноприйнятих підходів до розрахунку ефектів від HR-цифровізації та практики впровадження HRM-систем.

По-перше, припущення щодо зниження плинності кадрів на 0,5 відсоткового пункту є свідомо обережним. Для підприємств, які впроваджують сучасні HR-платформи, у багатьох дослідженнях фіксується зменшення плинності на 1–3 п.п. і більше. Однак для уникнення завищення результатів було взято мінімальне значення – лише 0,5 п.п. За чисельності 6 795 осіб це означає приблизно 34 працівники, які не звільняться протягом року завдяки кращому підбору, адаптації та супроводу. Вартість заміни одного працівника в 95 тис. грн включає витрати на пошук, відбір, медогляди, навчання, втрати продуктивності в період входження в роботу та непрямі

організаційні витрати. Така величина відповідає середнім оцінкам витрат на заміну робітника на промислових підприємствах.

Таблиця 2.12.

Оцінка економічного ефекту від упровадження HR-платформи HURMA на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (на рік)

Джерело економічного ефекту	Як саме формується ефект	База розрахунку (припущення)	Ефект, тис. грн/рік
Зниження витрат від плинності кадрів	Менше звільнень → менше витрат на пошук, навчання, втрати продуктивності	Зниження плинності на 0,5 п.п.: $6\,795 \times 0,5\% \approx 34$ особи; вартість заміни 1 працівника ≈ 95 тис. грн (консервативно)	3 230
Скорочення втрат від «вакантних» робочих місць	Швидше закриття вакансій → менше недовиконання змін/операцій	400 закриттів/рік; економія 3 дні на вакансію; вартість 1 «втраченого дня» $\approx 1,95$ тис. грн	2 340
Економія робочого часу HR-служби та керівників	Автоматизація обліку/звітності/погоджень → менше ручної роботи	25 HR-працівників; фонд оплати $\approx 10\,500$ тис. грн/рік; економія часу 25%	2 625
Скорочення витрат на паперовий документообіг і помилки	Е-документи/єдині довідники → менше друку, архівів, виправлень	Оцінка за практикою цифровізації: 200 тис. грн/рік	200
Разом річний економічний ефект			8 395
Мінус ОРЕХ (табл. 2.11)	Підписка, підтримка, адміністрування	2 039 тис. грн/рік	-2 039
Чистий річний ефект (економія/приріст результату)			6 356

По-друге, ефект від скорочення періоду вакантних місць базується на припущенні, що протягом року закривається близько 400 вакансій, що є типовим для великого підприємства з певною плинністю кадрів. За рахунок автоматизації рекрутингу та аналітики передбачається скорочення строку закриття вакансії в середньому на 3 дні. Вартість одного «втраченого дня» оцінена у 1,95 тис. грн. і відповідає середньоденному внеску одного

працівника у виробничий результат з урахуванням середньої зарплати та створюваної доданої вартості.

По-третє, економія робочого часу HR-служби розрахована, виходячи з наявності близько 25 працівників, залучених до кадрових функцій, із загальним річним фондом оплати праці близько 10,5 млн. грн. Припущення про вивільнення 25 % робочого часу є помірним, оскільки автоматизація документообігу, звітності та обліку часто дозволяє зменшити обсяг ручної роботи на 30–40 %, але в розрахунку взято нижчу межу.

По-четверте, економія на паперовому документообігу й помилках оцінена в 200 тис. грн. на рік за аналогією з досвідом підприємств, які переходили на електронні кадрові документи. Сюди включено витрати на папір, друк, архівування, а також непрямі витрати, пов'язані з виправленням помилок і повторним оформленням документів.

Таким чином, усі припущення мають консервативний характер і свідомо не завищують ефект. Вони дозволяють показати, що навіть за мінімально очікуваних змін проєкт цифровізації HR на базі HURMA залишається економічно обґрунтованим і фінансово доцільним для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Наведена в таблиці 2.12 оцінка економічного ефекту показує, що навіть за досить обережних припущень упровадження платформи HURMA здатне забезпечити підприємству відчутний позитивний результат. Найбільший внесок формують два напрями: зниження плинності кадрів і скорочення періоду вакантних робочих місць. Для металургійного підприємства це особливо важливо, оскільки відсутність працівників у зміні або вимушене перекриття вакансій призводять до перевантаження бригад, зниження якості виконання робіт і зростання виробничих ризиків. Водночас цифровізація процесів підбору та адаптації дозволяє прискорити закриття вакансій і стабілізувати склад колективів. Значним є і ефект від економії робочого часу HR-служби та керівників підрозділів. Автоматизація обліку, звітності та погоджень зменшує частку ручних операцій, що вивільняє час для роботи з

людьми, розвитку персоналу та аналітичної підтримки управлінських рішень. Додатковим, хоча й менш вагомим, є ефект від скорочення паперового документообігу та кількості помилок, які виникають при багаторазовому ручному введенні даних. У сукупності річний економічний ефект у розмірі 8,395 млн грн істотно перевищує витрати на експлуатацію системи, які становлять близько 2,039 млн грн на рік. Таким чином, чистий річний ефект оцінюється на рівні 6,356 млн грн, що дозволяє розглядати проєкт як економічно доцільний і такий, що здатний окупатися вже протягом першого року повномасштабної роботи системи.

Очікується, що після впровадження проєкту показники плинності кадрів поступово зменшаться, оскільки система дозволить точніше добирати працівників, краще організовувати їх адаптацію та формувати прозорі кар'єрні траєкторії. Скорочення періоду адаптації дасть змогу швидше залучати нових працівників до повноцінної роботи, що особливо важливо в умовах нестачі кадрів і старіння персоналу. Підвищення прозорості кадрових процесів сприятиме зростанню довіри працівників до системи управління персоналом і посиленню їх лояльності до підприємства.

Соціальний ефект проєкту проявляється у створенні більш комфортних умов взаємодії працівників із кадровою службою, можливості отримувати інформацію в електронному форматі, швидко вирішувати питання, пов'язані з навчанням, кар'єрою та оцінюванням. Це особливо важливо для залучення молодих працівників, які звикли до цифрових сервісів і очікують такого ж рівня зручності від роботодавця.

Таким чином, інвестиційна складова проєкту цифровізації системи управління персоналом охоплює не лише фінансові витрати, а й комплекс організаційних і соціально-економічних рішень, спрямованих на формування сучасної моделі роботи з персоналом. Реалізація цього проєкту створює умови для довгострокового розвитку людського потенціалу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» і забезпечує перехід до стратегічного управління персоналом на основі даних та цифрових технологій.

Наступним етапом мого дослідження має стати розрахунок низки показників ефективності даного інвестиційного проєкту з впровадження HR-платформи HURMA на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Для оцінки інвестиційної ефективності проєкту ми використовуємо облікову ставку Національного банку України (НБУ) як базову ставку дисконту. Облікова ставка є ключовою монетарною величиною, що визначає вартість коштів у національній економіці та відображає ризик апріорних грошових потоків на національному фінансовому ринку. Станом на грудень 2025 р. облікова ставка НБУ зберігається на рівні 15,5 % річних [37].

Цей рівень ставки ми беремо як нормативний рівень прибутковості альтернативних інвестицій, що дозволяє оцінити привабливість проєкту цифрової модернізації HR у порівнянні з фінансовими інструментами внутрішнього ринку.

Отже, базовими вихідними даними для розрахунку виступають:

1. Період аналізу: 3 роки (36 місяців)
2. CAPEX (початкові інвестиції (таблиця 2,10): 1 971 000 грн
3. OPEX (щорічні інвестиції (таблиця 2,11): 2 039 000 грн
4. Чистий річний ефект (таблиця 2,12): 6 356 000 грн/рік
5. Ставка дисконту (річна): 15,5 %.

Здійснено перерахунок ставки дисконту в місячну:

$$r_{\text{міс}} = (1 + 0,155)^{1/12} - 1 = 0,0121 = 1,21\%$$

Місячна ставка дисконту необхідна для визначення терміну окупності, оскільки очевидно, що він буде менше року. Для визначення терміну окупності складемо таблицю щомісячних грошових потоків (табл. 2.13).

Виходячи з таблиці 2.13 стає зрозуміло, що окупність настає на 4 місяці після введення в дію цифрової платформи. На перший погляд, така швидка окупність може здатися надто високою. Це дуже швидко і для інвестиційних проєктів виглядає навіть дещо «занадто добре».

Таблиця 2.13

Щомісячні грошові потоки від впровадження HR-платформи HURMA
на ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (на рік)*

Місяць	CF, грн	Коеф. дисконту	Дисконтований CF	Кумулятивний CF
0	-1,971,000	1.0000	-1,971,000	-1,971,000
1	529,666	0.9881	523,344	-1,447,655
2	529,666	0.9763	517,097	-930,558
3	529,666	0.9646	510,924	-419,633
4	529,666	0.9531	504,826	85,192
5	529,666	0.9417	498,800	583,993
6	529,666	0.9305	492,846	1,076,839
7	529,666	0.9194	486,963	1,563,803
8	529,666	0.9084	481,150	2,044,954
9	529,666	0.8976	475,407	2,520,361
10	529,666	0.8868	469,732	2,990,094
11	529,666	0.8763	464,125	3,454,220
12	529,666	0.8658	458,585	3,912,806

*Розраховано автором за даними: 2,10; 2.11; 2.12.

Але тут є кілька важливих моментів, які пояснюють таку картину.

По-перше, це не класичний виробничий інвестпроект із будівництвом цеху чи купівлею дорогого обладнання. Це організаційно-цифровий проект, де інвестиції порівняно невеликі, а ефект формується за рахунок багатьох дрібних, але масових покращень: менше плинності, швидший підбір, менше простоїв, менше ручної роботи, менше помилок.

По-друге, найбільший внесок у ефект дає не «економія на папері», а зменшення плинності, скорочення вакантних днів, зростання керованості

персоналом. Для великого промислового підприємства ці речі мають дуже високу «приховану вартість», яка зазвичай просто не відображається в бухгалтерських звітах, але реально впливає на прибутковість. Тому, коли ми починаємо її рахувати, цифри різко «зростають».

По-третє, ми вже закладали консервативні припущення:

- зниження плинності лише на 0,5 п.п., а не на 2–3,
- економія часу HR – лише 25 %, а не 40–50 %,
- скорочення вакансій – лише на 3 дні.

Тобто проєкт виглядає дуже прибутковим не тому, що «намалювали красиві цифри», а тому, що:

- база чисельності персоналу велика (6 795 осіб),
- навіть малі покращення дають великий сумарний ефект.

Варто зауважити, що такий проєкт в реальному бізнесі хоча і має короткий термін окупності, але потребує сильної організаційної роботи і несе ризики не фінансові, а управлінські (опір змінам, неякісне впровадження, слабе навчання).

Однак, не зважаючи на стислий термін окупності такого роду проєкти розглядаються мінімум протягом 3 років. Так, обчислимо чисту дисконтовану вартість проєкту:

$$NPV = -CAPEX + \sum_{t=1}^3 \frac{CF}{(1 + r_{\text{річ}})^t} \quad (3.1)$$

Виходячи з даних таблиці 2,1 та 2,12 виначаємо щорічний грошовий потік від реалізації проєкту:

$$CF = 6\,356 - 2\,039 = 4\,317 \text{ тис. грн.}$$

Підставляємо в формулу 3.1 раніше обчислені величини:

$$NPV = -1971 + \sum_{t=1}^3 \frac{4317}{(1 + 0,155)^t}$$

Згідно останньої формули можемо обчислити дисконтовані потоки для 3-х років експлуатації проекту:

дисконтований потік 1 року:

$$\frac{4317}{1,155} = 3737 \text{ тис. грн.}$$

дисконтований потік 2 року:

$$\frac{4317}{(1,155)^2} = 3234 \text{ тис. грн.}$$

дисконтований потік 3 року:

$$\frac{4317}{(1,155)^3} = 2799 \text{ тис. грн.}$$

Тоді:

$$NPV = -1971 + 3737 + 3234 + 2799 = 7799 \text{ тис. грн.}$$

За дисконтованим аналізом проєкт цифровізації HR на базі HURMA має високу економічну ефективність: NPV позитивний, а термін окупності дуже короткий. Навіть з урахуванням ризику грошей у часі (ставка 15,5 % річних) проєкт залишається привабливим. Це підтверджує, що цифровізація HR для великого підприємства із чисельністю 6 795 осіб є не лише управлінською, а й фінансово вигідною ініціативою.

ВИСНОВКИ

Аналіз фінансово-економічного стану ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2021–2024 рр. показав різко нерівномірну динаміку показників, що відображає як загальноекономічні, так і галузеві чинники. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 19 782,7 млн грн у 2021 р. до 52 388,2 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж у 2,6 раза. Одночасно собівартість реалізованої продукції збільшилася з 18 644,0 млн грн до 49 936,7 млн грн, що свідчить про значне зростання витрат, пов'язаних із енергоресурсами, логістикою та матеріалами.

Валовий прибуток мав нестійку динаміку: у 2022 р. підприємство отримало від'ємний результат (–1 564,1 млн грн), але вже у 2023 р. валовий прибуток становив 1 801,1 млн грн, а у 2024 р. зріс до 2 451,4 млн грн. Активи за період збільшилися з 20 823,4 млн грн до 48 758,6 млн грн, що вказує на розширення виробничого та майнового потенціалу. Водночас зобов'язання зросли з 20 358,4 млн грн до 48 147,1 млн грн, тобто майже пропорційно активам, що зберігає високий рівень фінансового навантаження.

Отже, фінансовий стан підприємства у 2021–2024 рр. можна охарактеризувати як нестабільний, але такий, що має тенденцію до відновлення. Підприємство працює в умовах високих витрат і фінансових ризиків, однак поступове зростання доходів і відновлення прибутковості створює підґрунтя для інвестування в розвиток, зокрема у вдосконалення системи управління персоналом.

Система управління персоналом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» сформована з урахуванням галузевої специфіки металургії, що характеризується важкими умовами праці, високими вимогами до безпеки та технологічної дисципліни. Управління персоналом здійснює відділ управління персоналом та розвитку, який охоплює функції найму, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та соціальної підтримки.

Аналіз управлінського та інженерно-технічного персоналу показав високу частку працівників зі значним стажем роботи. За даними табл. 2.4, переважають працівники зі стажем понад 20 років, тоді як частка кадрів зі

стажем до 5 років є незначною. Така структура забезпечує стабільність і збереження виробничих традицій, але водночас створює ризик втрати знань у разі масового виходу працівників на пенсію.

Система управління персоналом орієнтована переважно на підтримання функціонування виробництва, тоді як стратегічні HR-напрями (кадровий резерв, наступність, активна робота з молоддю) розвинені недостатньо. У короткостроковій перспективі це не створює критичних проблем, однак у довгостроковому вимірі може призвести до кадрового дефіциту на ключових управлінських і технічних посадах.

Аналіз персоналу робітничих професій показав, що підприємство має значну частку працівників із великим виробничим стажем. Групування за стажем у 2024 р. свідчить про домінування працівників зі стажем понад 15–20 років, тоді як молоді працівники зі стажем до 5 років становлять відносно невелику частку.

Структура персоналу за рівнем освіти та відповідністю спеціальності показала, що значна частина працівників працює не за отриманою спеціальністю. За даними рис. 2.4, у 2024 р. помітна частка працівників виконує роботу не за фахом, що свідчить про вимушене перекваліфікування кадрів через дефіцит робочої сили. Таблиця 2.7 показує, що найбільша частка таких працівників зосереджена серед осіб із середньо-технічною та середньо-спеціальною освітою.

Це означає, що підприємство частково компенсує нестачу кадрів за рахунок внутрішнього перерозподілу та навчання «на робочому місці». Така модель дозволяє підтримувати виробництво, але знижує загальну ефективність використання людського капіталу й підвищує ризики помилок та аварійності.

У результаті аналізу виявлено низку ключових проблем системи управління персоналом. По-перше, значна частка працівників працює не за спеціальністю, що свідчить про дисбаланс між структурою підготовки кадрів

і реальними потребами виробництва. По-друге, спостерігається старіння персоналу: зростає середній вік працівників, а приплив молоді є обмеженим.

По-третє, система управління персоналом залишається переважно паперово-орієнтованою, з великою часткою ручних операцій, що ускладнює аналіз даних, уповільнює прийняття рішень і підвищує ризик помилок. По-четверте, недостатньо розвинені механізми кадрового резерву, наступності та передачі знань між поколіннями працівників.

Таким чином, наявні проблеми мають не лише кадровий, а й стратегічний характер, оскільки без їх вирішення підприємство ризикує зіткнутися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, втратою унікального досвіду та зниженням конкурентоспроможності.

З метою вирішити наявні на підприємстві проблеми в сфері управління персоналом було запропоновано проєкт цифрової модернізації системи управління персоналом на базі платформи HURMA. Аналіз інвестиційної складової проєкту показав, що разові інвестиційні витрати (CAPEX) становлять близько 1,97 млн грн, а щорічні експлуатаційні витрати (OPEX) – близько 2,04 млн грн.

Оцінка економічного ефекту засвідчила, що за рахунок зниження плинності кадрів на 0,5 п.п., скорочення терміну закриття вакансій у середньому на 3 дні, економії робочого часу HR-служби на 25 % та зменшення витрат на паперовий документообіг річний ефект може становити близько 8,40 млн грн. Після вичучення щорічних інвестиційних витрат OPEX чистий річний ефект оцінюється приблизно у 6,36 млн грн.

Розрахунок показників ефективності з урахуванням дисконтування за ставкою НБУ 15,5 % показав: NPV проєкту становить близько 7,8 млн грн, а дисконтований термін окупності складає лише 4 місяці. Це свідчить про високу економічну доцільність цифровізації HR-системи.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що проєкт цифровізації системи управління персоналом є не лише управлінськи необхідним, а й фінансово вигідним.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 352 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Колот А.М., Герасименко О.О. Людський капітал: теорія і практика управління. К.: КНЕУ, 2021. 412 с.
4. Савченко В.А. Мотивація персоналу в системі менеджменту організації. К.: КНЕУ, 2019. 289 с.
5. Грішнова О.А., Близнюк В.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2020. 404 с.
6. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2023 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Дороніна М.С. Управління персоналом організації. Х.: ХНЕУ, 2020. 318 с.
8. Міністерство економіки України. Стан та проблеми ринку праці в умовах воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua>
9. Петренко І.В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Економіка і організація управління*. 2022. №4. С. 45–53.
10. Бойко В.В. Організація праці та управління персоналом у промисловості. Дніпро: УМСФ, 2019. 336 с.
11. Левченко О.П. HRM-системи як інструмент цифровізації управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. №2. С. 72–80.
12. Національний інститут стратегічних досліджень. Вплив війни на трудовий потенціал України. URL: <https://niss.gov.ua>
13. Метінвест. Програми розвитку персоналу в умовах воєнного часу. URL: <https://metinvestholding.com>
14. Ковальчук С.В. Цифровізація HR-процесів на промислових підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. С. 118–126.

15. Міністерство освіти і науки України. Дуальна форма здобуття освіти в Україні. URL: <https://mon.gov.ua>
16. Шевченко Л.С. Аналітика персоналу як інструмент управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1. С. 90–97.
17. Іванов Ю.Б. Ефективність управління персоналом: теорія і практика. К.: Ліра-К, 2020. 274 с.
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2019. 512 с.
19. Базилевич В.Д., Ільїн В.В. Соціально-трудова відносина в умовах трансформаційної економіки. К.: Знання, 2021. 360 с.
20. Дяченко О.П. Інформаційні системи в управлінні персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. №3. С. 101–109.
21. Опендатабот. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». URL: <https://opendatabot.ua/c/05393085>
22. Офіційний сайт «Metinvest». ПРАТ «Камет Сталь». URL: <https://ks.metinvestholding.com/>
23. Офіційний сайт «Metinvest». ПРАТ «Камет Сталь». Вакансії. URL: https://ks.metinvestholding.com/index.php/home/vakansiji?utm_source=chatgpt.com
24. Порівняння популярних HR-систем: що обрати і чому : аналітичний огляд. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>
25. HURMA – HRM-система для автоматизації управління персоналом : офіційний сайт. URL: <https://hurma.work/>
26. Zoho People – HR Software for Employee Management : офіційний сайт компанії Zoho. URL: <https://www.zoho.com/people/>
27. HR Software Cost: How Much Does HR Software Cost? Аналітичний портал People Managing People. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/hr-operations/hr-software-cost/>

28. Як економити на автоматизації HR у період кризи : аналітична стаття. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yak-ekonomiti-na-avtomatizacziyi-hr-u-period-krizi/>
29. Що таке CAPEX і OPEX та як їх застосовують у проєктах автоматизації. Інвестиційний портал. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/capex.asp>
30. HR Software Cost: How Much Does HR Software Cost? Аналітичний портал People Managing People. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/hr-operations/hr-software-cost/>
31. Інвестиційні проєкти: ключові етапи та основні аспекти. URL: <https://avitar.legal/post/investiciyni-proekti-klyuchovi-etapi-ta-osnovni-aspekti>
32. Як економити на автоматизації HR у період кризи: структура витрат та ефекти. Аналітична стаття. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yak-ekonomiti-na-avtomatizacziyi-hr-u-period-krizi/>
33. Вартість цифрової трансформації бізнес-процесів: підходи до планування витрат. Бізнес-портал. URL: <https://www.cio.com/article/272424/digital-transformation-cost.html>
34. Guide: How to Calculate the ROI of a New HRM System. FlexHRM. URL: <https://www.flexhrm.com/blog/roi-hrm-system>
35. Understanding HRIS ROI and Costs. TriNet. URL: <https://www.trinet.com/insights/hris-roi>
36. Calculating the Cost of Employee Turnover. Qualtrics. URL: <https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/cost-of-employee-turnover/>
37. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15,5%. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-155-22071?utm_source=chatgpt.com