

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87>

УДК 331.108.2

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

## HR MANAGEMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: TRANSFORMATION, INNOVATION, EFFICIENCY

**Загорянська Олена Леонідівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8057-4498>**Zahorianska Olena**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

У статті обґрунтовано напрями модернізації HR-менеджменту на промисловому підприємстві в умовах трансформації ринку праці, цифровізації, соціально-економічних змін та екологічних викликів. Узагальнено теоретичні основи та практичний досвід реалізації сучасних HR-трендів, таких як залучення прихованої робочої сили, впровадження дуальної освіти, підвищення рівня інклюзивності, цифрова трансформація управлінських процесів і розбудова бренду роботодавця. На основі аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» запропоновано комплекс HR-заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Особливу увагу приділено оцінці впливу запропонованих ініціатив на фінансові результати підприємства. Доведено, що інтеграція стратегічного HR-підходу забезпечує зростання рентабельності, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності кадрової політики в умовах індустріального виробництва.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, промислове підприємство, дуальна освіта, продуктивність, стратегія, інклюзивність, цифровізація.

This article explores the strategic modernization of HR management at industrial enterprises, focusing on the case of PJSC "Poltava Mining and Processing Plant". It emphasizes the need for a systemic transformation of HR practices in response to ongoing changes in the global labor market, digitalization, ecological pressures, and the increasing need for socially responsible business conduct. The objective of this study is to identify effective and evidence-based directions for the modernization of HRM in the context of the mining and processing industry. The methodological framework of the research includes comparative and structural-functional analysis, economic modeling of HR-related interventions, and scenario forecasting. The paper presents the integration of dual education mechanisms in collaboration with higher education institutions, which contribute to bridging the gap between theoretical knowledge and production practice. The analysis covers the implementation of inclusive policies, involvement of underrepresented labor groups, development of internal reserves of the labor force, and digital transformation of HR processes through the use of software platforms and predictive analytics tools. The results confirm the feasibility of incorporating strategic HR measures into industrial production processes, particularly those aimed at enhancing motivation, reducing labor turnover, and improving skills development. The paper demonstrates that the integration of HRM into strategic planning directly affects profitability, operational flexibility, and the employer's reputation on the regional labor market. Special attention is paid to aligning organizational goals with employee values and fostering a sustainable working environment. The practical significance of this research lies in its contribution to the theoretical and applied understanding of HR transformation at industrial enterprises. The proposed recommendations can be used by HR departments of large companies operating under similar conditions. The article serves as a framework for aligning human capital management with broader development priorities, such as resilience, efficiency, and social responsibility.

**Keywords:** HR management, industrial enterprise, strategic transformation, dual education, employer branding, inclusivity, labor productivity, digitalization.

**Постановка проблеми.** HR-менеджмент на промислових підприємствах дедалі більше розглядається як стратегічна функція, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. У сучасних умовах цифровізації, екологічних викликів,

трансформації ринку праці та підвищених очікувань працівників, особливої ваги набувають питання розвитку персоналу, адаптації до змін, формування інклюзивного середовища та впровадження інноваційних практик мотивації.

Особливо актуальним для промислових підприємств, таких як ПрАТ «Полтавський ГЗК», є вирішення парадоксу продуктивності, залучення прихованої робочої сили, адаптація до кліматичних викликів та формування сильного бренду роботодавця. Водночас класичні проблеми – низька мотивація, плинність кадрів, відсутність гнучких форм зайнятості зберігають свою значущість. Це вимагає переосмислення ролі HR-служб і переходу від традиційного управління персоналом до інтегрованого, стратегічно орієнтованого HR-менеджменту.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом, мотивації та розвитку людського капіталу досліджували такі вчені, як М. Армстронг [1], Десслер [2], Т. Остапчук [4], О. Леонтенко [5], Р. Крамар [6] та інші. Сучасні дослідження фокусуються на інтеграції HR-функцій у стратегічне управління, розвитку корпоративної культури, впровадженні цифрових рішень і формуванні ціннісного партнерства між працівником і роботодавцем.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак питання впровадження сучасних HR-трендів у специфічних

умовах промислових підприємств потребують подальших прикладних досліджень.

**Метою даної статті** є обґрунтування напрямів модернізації HR-менеджменту на прикладі ПрАТ «Полтавський ГЗК» з урахуванням глобальних тенденцій і галузевих особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Системний підхід до управління персоналом, що базується на синергії стратегічних, операційних і гуманістичних компонентів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації через розвиток її людського капіталу наведено в табл. 1.

Узагальнюючи ключові напрями діяльності HR-служби відповідно до сучасної концепції управління людськими ресурсами. Таблиця розподілена на три блоки, що відображають стратегічні цілі HR-менеджменту:

Забезпечення досягнення стратегічних цілей організації через ефективне використання трудового потенціалу. У цьому блоці акцент зроблено на стратегічному плануванні потреб у персоналі, управлінні талантами, адаптації нових працівників, а також безперервному професійному розвитку.

Підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Цей напрям охоплює формування сприятливого організаційного клімату, розвиток корпоративної культури, мотиваційних програм, підвищення залученості працівників, а також запровадження цифрових інструментів управління персоналом.

Таблиця 1

#### HR-менеджмент у контексті стратегічного управління персоналом

| HR-функції              | Стратегічна ціль (отримання прибутку)    | Операційна ціль (ефективне використання персоналу) | Соціальна ціль (створення комфортного середовища) |
|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Управління талантами    | Залучення та утримання ключових фахівців | Оптимізація підбору персоналу                      | Розвиток корпоративної культури                   |
| Оцінювання ефективності | Підвищення продуктивності праці          | Регулярна атестація, KPI                           | Визнання досягнень працівників                    |
| Навчання та розвиток    | Забезпечення гнучкості персоналу         | Професійне зростання                               | Рівні можливості для навчання                     |
| Компенсації та пільги   | Зниження витрат через справедливу оплату | Стимулювання через бонуси                          | Соціальні пакети, медстрахування                  |
| Організація праці       | Підвищення ефективності процесів         | Оптимізація графіків, ротація                      | Баланс роботи й особистого життя                  |
| Розвиток лідерства      | Стратегічне управління змінами           | Підготовка кадрового резерву                       | Індивідуальні траєкторії розвитку                 |

Джерело: сформовано автором на основі [4–6]

Підтримка соціальної сталості та розвитку людського капіталу. До цього блоку віднесено створення безпечних та інклюзивних умов праці, забезпечення балансу «робота–життя», розвиток корпоративної соціальної відповідальності, турботу про фізичне й емоційне благополуччя працівників.

Таким чином, HR-менеджмент 2024 року характеризується високим рівнем динамізму, інтеграцією інноваційних технологій та розширенням функціональної ролі від адміністративного супроводу до стратегічного партнера бізнесу. Усі ці тенденції умовно поділяються на три тематичні напрями: реалізація нових пріоритетів HR (HR Realigning Priorities), зміни в операційних моделях HR (HR Operating Model Changes) та HR як сила позитивних змін у суспільстві (HR as a Force for Good).

Аналіз сучасних тенденцій HR-менеджменту, представлених на рис. 1, демонструє, що управління людськими ресурсами на промислових підприємствах, зокрема на Полтавському ГЗК, потребує адаптації до нових глобальних викликів. У контексті діяльності Полтавського ГЗК ці тенденції можуть знайти практичне застосування через впровадження стратегій, що відповідають потребам як підприємства, так і працівників.

Сучасні HR-тенденції розкривають напрями реалізації традиційних функцій управління персоналом через інноваційні підходи, цифрові інструменти та соціально орієнтовані рішення [4].

Так, наприклад, функції розстановки й переміщення персоналу, зазначені в таблиці, конкретизуються у тренді № 2 інфографіки – «Співпраця з профтехосвітою для підготовки кадрів під потреби виробництва».



**Рис. 1. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту промислового підприємства**

*Джерело: сформовано автором на основі [7–9]*

кадрів під потреби виробництва». Це свідчить про стратегічний підхід до формування кадрового резерву та підвищення відповідності персоналу вимогам виробничого середовища.

Функція оцінки персоналу, включаючи попередню й поточну оцінку, реалізується через KPI-орієнтовані моделі, що представлені у тренді № 1 – «Підвищення продуктивності виробництва через автоматизацію процесів і KPI». Це дозволяє об'єктивізувати оцінку результатів праці та підвищити ефективність управлінських рішень.

Функція розвитку персоналу відображена у трендах № 4 та № 5, які передбачають навчання екологічним практикам, роботі з новими технологіями, а також інтеграцію кадрової роботи в загальну стратегію розвитку підприємства. Це забезпечує не лише зростання професійної компетентності працівників, але й підвищення їхньої адаптивності до змін у виробничому процесі.

Складові корпоративної культури та мотивації, які у таблиці згадані як елементи управління трудовим кліматом, посилюються через тренди № 9 і № 10.

Йдеться про формування корпоративного балансу між особистими та виробничими інтересами працівників, а також про реалізацію комунікаційних проектів для підтримки репутації підприємства. Це створює соціально комфортне середовище та підвищує лояльність персоналу.

Функції контролю й управління виробничими процесами через HR реалізуються у тренді № 8 – використання штучного інтелекту для управління персоналом і контролю виробничих процесів. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного HR-менеджменту, що базується на аналітиці та автоматизації.

Отже, представлені HR-тренди є логічним продовженням і конкретизацією класичних цілей HR-системи. Вони демонструють, як традиційні функції управління персоналом трансформуються відповідно до сучасних викликів, підвищуючи стратегічну вагу HR як рушія розвитку промислових підприємств.

Реалізувати ці сучасні принципи HR-менеджменту можливо на промисловому підприємстві, а саме Полтавському ГЗК.

1. Залучення прихованої робочої сили. Реалізація програми співпраці з вищими професійними гірничо-будівельними училищами

Горішніх Плавнів і Кременчуцьким національним університетом: підготовка учнів за цільовими спеціальностями для роботи на підприємстві.

2. Дуальна освіта. Укладення договорів між Полтавським ГЗК та Кременчуцьким національним університетом для організації дуальної освіти: студенти одночасно навчаються в університеті й проходять практику на виробничих майданчиках комбінату, що сприяє адаптації кадрів.

3. Залучення жінок у нетрадиційні професії. Проведення курсів професійної підготовки жінок за спеціальностями водіїв великовантажних автомобілів (категорія С) та операторів гірничого обладнання; створення комфортних умов праці для жінок (спецодяг, окремі побутові приміщення).

4. Створення інклюзивного середовища. Дотримання політики рівних можливостей при прийомі на роботу; впровадження тренінгів для керівників підрозділів з питань толерантності, гендерної чутливості й недискримінації.

5. Адаптація до кліматичних змін. Реалізація навчальних програм для персоналу щодо поводження з відходами, енергоефективного виробництва, нових екологічних технологій; підготовка працівників до роботи з екологічно чистими технологіями.

6. Підвищення продуктивності виробництва. Впровадження систем моніторингу продуктивності обладнання в реальному часі; використання показників KPI для контролю ефективності роботи.

7. Синергія HR-менеджменту та PR. Просування бренду роботодавця через участь у конкурсах («Кращий роботодавець»), публікація історій успіху співробітників на сайті ГЗК; активне висвітлення позитивного іміджу підприємства у соцмережах.

8. Розвиток робочої сили, підсиленої штучним інтелектом. Впровадження програмного забезпечення з використанням ШІ: предиктивна аналітика стану обладнання; автоматизація HR-функцій (облік робочого часу, управління графіками, електронні документообіг).

9. Гармонізація особистих і професійних цінностей. Розробка програм корпоративної культури, що підтримують баланс особистого і професійного; ініціативи, заходи з підвищення залученості працівників; запровадження інструментів внутрішньої комунікації.

10. Активна участь HR у стратегічному управлінні. Залучення HR-фахівців Полтав-

ського ГЗК до стратегічних сесій та планування; участь HR у прийнятті рішень щодо розвитку виробництва; координація кадрової політики з виробничими цілями.

11. Відмова від посад без реальної цінності. Аналіз посадових інструкцій, оптимізація штатного розпису для усунення малоефективних функцій; скорочення невизначених посад на користь підвищення продуктивності ключових.

Таким чином, можна обґрунтовано стверджувати, що запропоновані HR-заходи матимуть позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 2):

1. Покращення фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації зростає з 22,5 млрд грн (факт 2023) до 24,7 млрд грн (реалістичний план) і 26 млрд грн (оптимістичний план), що свідчить про підвищення ефективності продажів.

Рентабельність продажів підвищується з 10,24% до 16,9% і 22,5% відповідно, що є прямим показником зростання прибутковості діяльності підприємства.

2. Зниження витрат. Частка собівартості в доході зменшується з 72% до 68% і 63,5%. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів, зменшення витрат, що частково є результатом удосконалення навичок працівників і впровадження ШІ.

Витрати на збут також знижуються як у абсолютному, так і у відносному вимірі, що пов'язано з покращенням маркетингу та бренду роботодавця.

3. Покращення управління персоналом. Дуальна освіта забезпечує високоякісну підготовку молодих фахівців.

4. Розвиток жіночої зайнятості у технічних сферах дозволяє краще використовувати трудовий потенціал регіону.

5. Використання аналітики, ШІ та автоматизації сприяє підвищенню продуктивності й зниженню витрат.

6. Інклюзивність, сталий розвиток, екологічна відповідальність підвищують репутацію підприємства і підтримують його соціальну місію.

**Висновки.** Запропоновані заходи HR-менеджменту на Полтавському ГЗК відповідають сучасним світовим тенденціям і тісно інтегровані у виробничу та фінансову стратегію підприємства. Це дозволяє стверджувати, що удосконалення кадрової політики не лише покращує внутрішню ефективність, а й сприяє зростанню прибутковості, підвищенню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій підприємства в галузі.

Науковий аналіз дозволяє дійти висновку, що запропоновані заходи з удосконалення HR-менеджменту на ПрАТ «Полтавський ГЗК» безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Зростання прибутку пояснюється не лише збільшенням обсягів реалізації, але й зниженням питомих витрат. Собівартість реалізованої продукції скорочується за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, ефективнішого використання ресурсів та зменшення витрат робочого часу. Адміністративні витрати зростають повільно.

Таблиця 2

## Оцінка впливу HR-заходів на фінансові результати ПрАТ «Полтавський ГЗК»

| Показник                                                   | 2023 факт  | План<br>(реалістичний) | План<br>(оптимістичний) |
|------------------------------------------------------------|------------|------------------------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн                      | 22 513 941 | 24 765 333             | 26000000                |
| Собівартість товарів, тис. грн                             | 16 289 697 | 17 000 000             | 16500000                |
| Частка собівартості у виторгу від реалізації, %            | 72         | 68                     | 63,5                    |
| Валовий прибуток, тис. грн                                 | 6 224 424  | 7 765 333              | 9500000                 |
| Адміністративні витрати, тис. грн                          | 964 769    | 980 000                | 950000                  |
| Частка адміністративних витрат у виторгу від реалізації, % | 4,29       | 3,96                   | 3,65                    |
| Витрати на збут, тис. грн                                  | 2 954 782  | 2 800 000              | 2700000                 |
| Частка витрат на збут у виторгу від реалізації, %          | 13,12      | 11,31                  | 10,38                   |
| Прибуток від продажів, тис. грн                            | 2 304 693  | 3 985 333              | 5850000                 |
| Рентабельність продажів, %                                 | 10,24      | 16,09                  | 22,5                    |

Джерело: сформовано автором

ніше від доходу, що свідчить про покращення організаційної ефективності. Витрати на збут знижуються внаслідок підвищеної мотивації та якості обслуговування, орієнтованої на потреби споживача.

Формування нової кадрової стратегії, орієнтованої на внутрішні переваги, дозволяє:

- раціоналізувати структуру управління персоналом;
- підвищити продуктивність праці;
- поліпшити корпоративну культуру;
- оптимізувати процеси добору, адаптації та навчання кадрів.

Таким чином, удосконалення системи HR-менеджменту є не лише соціально орієнтованим кроком, а й економічно доцільним рішенням, що прямо пов'язане зі зменшенням адміністративних витрат, ростом рентабельності та загальною фінансовою стійкістю підприємства.

Це дозволяє стверджувати, що HR-стратегія виступає важливим важелем підвищення ефективності діяльності промислового підприємства, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей у складних умовах економічної нестабільності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управління персоналом. Київ : Видавництво Лібра, 2016. 760 с.
2. Десслер Г. Управління персоналом. Київ : Університетське видавництво, 2020. 544 с.
3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>. (дата звернення: 22.04.2025).
4. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. URL: 134–144. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefndmkaj/https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf>. (дата звернення: 14.03.2025).
5. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4. С. 92–98. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36265> (дата звернення: 30.04.2025).
6. Крамар Р. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 352 с.
7. Дружиніна В.В., Загорянська О.Л., Куцевол А. С. HR-менеджмент і соціальні гарантії працівників: сучасні виклики та інноваційні рішення. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 31–36. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/323590> (дата звернення: 12.04.2025).
8. Pyshchulina O. Human Capital – Challenges for Ukraine's Recovery. Razumkov Centre, 2024. 20 с. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf) (дата звернення: 02.04.2025).
9. Deloitte. Investing in Ukraine's Human Capital. 2024. 17 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/investing-in-ukraines-human-capital.pdf> (дата звернення: 19.04.2025).

#### REFERENCES:

1. Armstrong M. (2016). *Praktyka upravlinnia personalom* [Human Resource Management Practice]. Kyiv: Vydavnytstvo Libra. 760 p. (in Ukrainian).
2. Dessler G. (2020). *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Kyiv: Universytetske vydavnytstvo. 544 p. (in Ukrainian).
3. Kushneryk, O. V. (2020). HR-menedzhment: innovatsiyni pidkhid do upravlinnia personalom [HR-management: An innovative approach to personnel management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. (12), pp. 125–129. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (accessed April 22, 2025).
4. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu., Orlova, K. Ye., & Sotnyk, A. A. (2023). Metodolohiia otsiniuvannia v HR-menedzhmenti [Methodology of evaluation in HR-management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(82), pp. 134–144. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf> (accessed March 14, 2025).
5. Leontenko, O., & Iliencko, A. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v upravlinni personalom [Modern trends in the development of social responsibility in personnel management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. (4), pp. 92–98. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36265> (accessed April 30, 2025).
6. Kramar, R. (2019). *Stratehichne upravlinnia personalom: teoriia i praktyka* [Strategic personnel management: theory and practice]. Kyiv: KNEU. 352 p. (in Ukrainian).
7. Druzhynina, V. V., Zahorianska, O. L., & Kutsevol, A. S. (2025). HR-menedzhment i sotsialni harantii pratsivnykiv: suchasni vyklyky ta innovatsiini rishennia [HR management and social guarantees for employees: modern challenges and innovative solutions]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. (198), pp. 31–36. Available at: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/323590> (accessed April 12, 2025).

8. Pyshchulina, O. (2024). Human Capital – Challenges for Ukraine's Recovery. Razumkov Centre. 20 p. Available at: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf) (accessed April 2, 2025).
9. Deloitte. (2024). Investing in Ukraine's Human Capital. 17 p. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/investing-in-ukraines-human-capital.pdf> (accessed April 19, 2025).