

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Науково-теоретичні і практичні основи побудови HR – інжинірингу
на сучасному підприємстві (на прикладі ГП «Рикун», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____


Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КВБІНЕ. 023302.01.02.00


Виконала:
студентка 2 курсу
групи БІНЕМз–23–1



Підпис, дата

Вікторія ГАЛЕНТЮК

Керівник
к.е.н., доцент



Підпис, дата

Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер

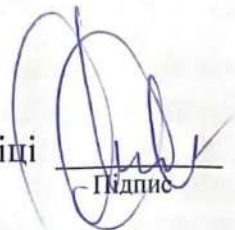


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.


ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис _____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Галентюк Вікторія Ігорівна

1. Тема роботи: Науково-теоретичні і практичні основи побудови HR – інжинірингу на сучасному підприємстві (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)

Керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретичні засади побудови системи HR – інжинірингу на сучасному підприємстві. У другому розділі наведено аналіз системи HR – інжинірингу на ПП «Рикун». Третій розділ присвячено удосконалення побудови системи HR – інжинірингу на ПП «Рикун».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Принципи інноваційної політики; Таблиця - Основні інноваційні методи розвитку персоналу; Таблиця - Розвиток галузей; Рисунок - Компетентності (скіли) для системи HR – інжинірингу; Рисунок - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві; Рисунок -

Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи інжинірингу на сучасному підприємстві; Таблиця - Принципи інжинірингу бізнес-процесів; Рисунок - Послідовність впровадження змін; Рисунок - Позитивні наслідки застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві; Таблиця - Інноваційні тенденції в управлінні персоналом під впливом глобальних викликів та розвитку цифрових технологій.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студентка


Підпис

Вікторія ГАЛЕНТЮК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Марія ЗЕЛЕНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Науково-теоретичні і практичні основи побудови HR – інжинірингу на сучасному підприємстві (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-23-1 Галентюк В. І.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 65 с., 18 рис., 19 табл., 4 додатки, 31 джерел.

Ключові слова: інноваційна політика, розвиток персоналу, компетенції, HR-інжиніринг, бізнес-процес.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та етапів процесу побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві з метою оптимізації управління його персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства в умовах оптимізаційного розвитку.

У першому розділі наведено теоретичні засади побудови системи HR – інжинірингу на сучасному підприємстві.

У другому розділі наведено аналіз системи HR-інжинірингу на ТОВ «Рикун».

Третій розділ присвячено удосконалення побудови системи HR-інжинірингу на ТОВ «Рикун», а саме: методологічні засади оцінювання HR-процесів на підприємстві; інтеграції сучасних диджитал-рішень у практику HR-менеджменту ТОВ «Рикун»; розробка кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ТОВ «Рикун» до змін.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади побудови системи HR – інжинірингу на сучасному підприємстві	8
1.1 Суть інноваційної системи HR – інжинірингу на підприємстві	8
1.2 Побудова системи HR – інжинірингу на сучасному підприємстві	14
1.3 Діджиталізація HR – інжинірингу в системі розвитку бізнес-процесів	18
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз системи HR – інжинірингу на ПП «Рикун»	25
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ...	25
2.2 Аналіз фінансового стану ПП «Рикун»	29
2.3 Оцінювання HR – процесів в контексті застосування інжинірингового підходу на ПП «Рикун»	37
Висновки до розділу 2	43
3 Удосконалення побудови системи HR – інжинірингу на ПП «Рикун»	44
3.1 Методологічні засади оцінювання HR – процесів на підприємстві	44
3.2 Інтеграції сучасних диджитал-рішень у практику HR-менеджменту ПП «Рикун»	49
3.3 Розробка кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до змін	55
Висновки до розділу 3	61
Висновки	64
Перелік джерел посилання	67
Додатки	71

ВСТУП

Світова економіка нині перебуває на етапі переходу до нових підходів в управлінні та застосуванні інженерно-технічних послуг. Глобалізація прискорює розвиток міжнародної торгівлі управлінськими послугами, зокрема в галузі управління персоналом. Велика різноманітність таких послуг зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських знань і навичок. У сучасних умовах особливо потрібні фахівці, здатні нестандартно аналізувати проблеми, відкривати нові можливості та досягати високих результатів у різних сферах діяльності.

Кадровий інжиніринг стає пріоритетним напрямом для українських підприємств. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові перспективи для вдосконалення організаційної структури підприємств, підвищення їх економічної ефективності та сприяє сталому розвитку країни. У зв'язку з цим важливо впроваджувати системи управління людськими ресурсами, що базуються на інжинірингових методах.

Основним завданням стратегічного кадрового інжинірингу є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та ефективної системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стабільну ринкову позицію, економічну стійкість і перспективний розвиток. Результативність таких стратегій значною мірою залежить від точного вибору і грамотного застосування методів їх реалізації.

Розвиток ринкових відносин в Україні відбувається в умовах постійної нестабільності зовнішнього бізнес-середовища. Це зумовлює необхідність використання сучасних досягнень управлінської науки для забезпечення гнучкості підприємств у реагуванні на зовнішні зміни та досягнення їхніх цілей. У цьому контексті особливу роль відіграють дослідження у сфері стратегічного управління, які акцентують увагу на важливості формування та ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Проблематика створення систем HR-інжинірингу стала об'єктом дослідження зарубіжних учених, таких як М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інших. Значна частина наукових праць зосереджена на розвитку глобального ринку інжинірингових послуг, тоді як питання побудови HR-інжинірингу на рівні підприємств залишаються недостатньо розглянутими. Українські науковці також звертали увагу на проблеми розвитку інжинірингу, серед них можна виділити Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюка та інших.

У своїх дослідженнях вони аналізували виклики розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні, визначали його основні тенденції та перспективи. Однак, подібно до зарубіжних колег, приділяли недостатньо уваги специфіці формування кадрового потенціалу та впровадження інженерних систем на сучасних підприємствах. Це питання набуває особливої актуальності, адже основним ресурсом будь-якої компанії чи організації є людські ресурси, ефективність яких напряму залежить від правильної побудови HR-інжинірингу. Необхідність розробки концептуального підходу до оцінки рівня розвитку та можливостей застосування HR-інжинірингу в діяльності підприємств і некорпоративних організацій для забезпечення сталого розвитку в умовах нової економіки обумовлює актуальність подальших наукових досліджень. Це відкриває нові аспекти для вивчення та вимагає вирішення низки важливих питань. Недостатня наукова опрацьованість цієї проблеми, її багатогранність і практична значущість стали визначальними у виборі теми, постановці мети, завдань і визначенні об'єкта дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сутності та етапів формування системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві для підвищення ефективності управління персоналом. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити концептуальні підходи до визначення сутності інноваційної системи HR-інжинірингу на підприємстві;
- дослідити особливості формування системи HR-інжинірингу в умовах

сучасного підприємства;

- обґрунтувати значення діджиталізації HR-інжинірингу у контексті розвитку бізнес-процесів;
- провести оцінку впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення практичних аспектів створення системи HR-інжинірингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства в умовах оптимізаційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади побудови системи HR – інжинірингу на сучасному підприємстві.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові, економічні та статистичні методи дослідження: історико-економічний, монографічний, наукового узагальнення, комплексного підходу, індуктивний та дедуктивний методи - для визначення сутності поняття, системно-структурний аналіз, порівняльний, статичний економічний аналіз, кореляційний метод - для виявлення оптимізації процесу формування персоналу, елементи системного, структурного, функціонального та порівняльного аналізу, ілюстративні методи - для наочного представлення положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо формування систем інжинірингу персоналу на сучасних підприємствах, а також онлайн-ресурси та фінансова звітність підприємств.

Практична цінність отриманих результатів полягає в удосконаленні стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах через впровадження системи кадрового інжинірингу в умовах сучасних економічних реалій.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 65 сторінок, включає 19 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел налічує - найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть інноваційної системи HR-інжинірингу на підприємстві

Інноваційний інжиніринг включає процеси створення, впровадження, просування та розповсюдження інновацій, зокрема передпроектні маркетингові дослідження, вибір ринкових сегментів для впровадження інновацій, техніко-економічне обґрунтування проектів та розробку рекомендацій щодо створення нових продуктів і бізнесів. Також до цього процесу належить розробка проектів та консультування з питань реалізації інноваційних проектів. Інноваційна діяльність являє собою комплекс заходів і механізмів, спрямованих на розробку, впровадження та просування нових технологій, продуктів, винаходів і товарів.

Людський капітал є основною конкурентною перевагою для економіки України, тому уряд зосереджує значну увагу на розвитку освіти та науки. Це підкреслює, що інноваційний процес охоплює всі зміни, викликані людською діяльністю, які є важливим фактором економічного розвитку.

Наголосимо на основних принципах інноваційної політики (рисунок 1.1) [1, с. 33]. Інноваційний кадровий інжиніринг – це впровадження новітніх підходів у традиційні методи управління персоналом, що має на меті підвищення ефективності роботи кадрової служби та досягнення економічних, соціальних чи інших вигод для організації. Інноваційний HR-інжиніринг визначається як сучасна методологія організації управління персоналом, що базується на компетентнісному підході та інтеграції HR з іншими організаційними структурами, бізнес-процесами, некомерційними системами, інформаційними системами та іншими складовими корпоративної структури. Нижче наведені основні аспекти інновацій в управлінні персоналом. Важливо зазначити, що, хоча HR-інновації можуть відрізнятися в залежності від компанії, вони завжди пов'язані з інноваціями в сфері управління персоналом.

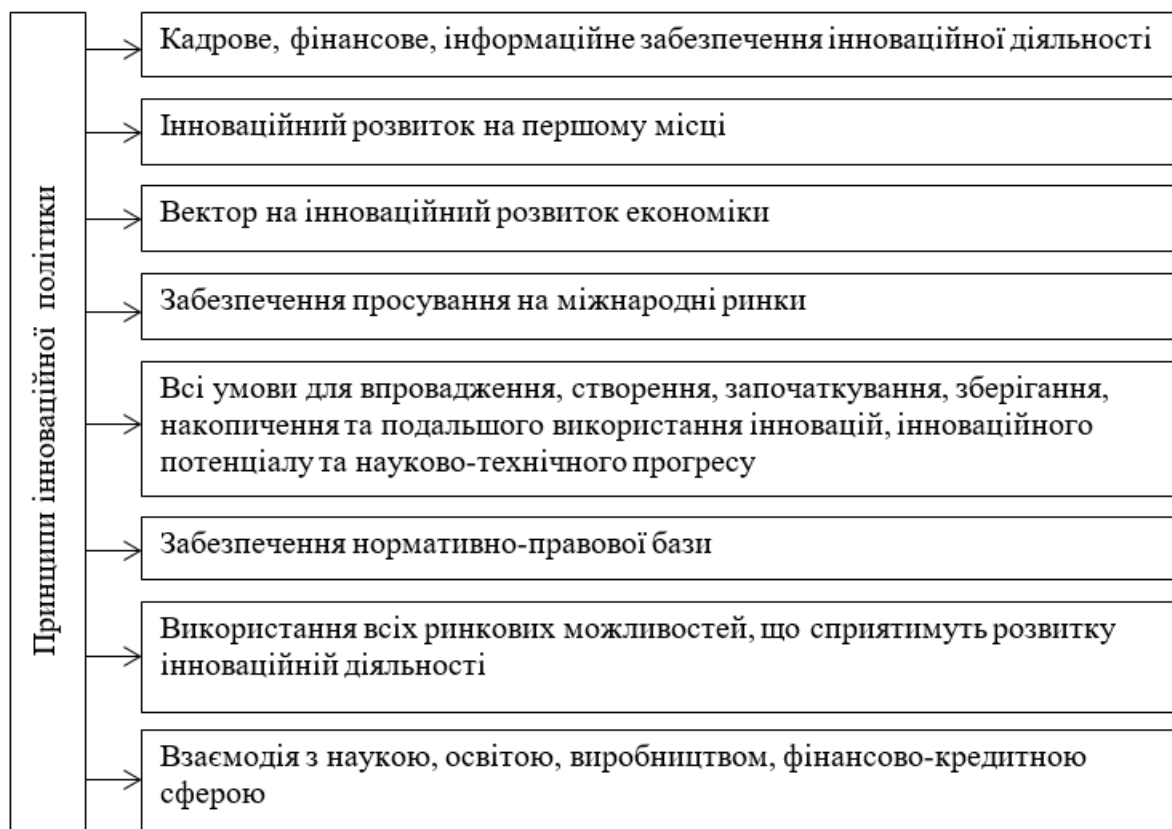


Рисунок 1.1 - Принципи інноваційної політики

Однією з сучасних технологій управління людськими ресурсами в організаціях є компетентнісний підхід. Ця методика орієнтована на оцінку компетентності працівників шляхом аналізу співвідношення їхніх знань і навичок у різних професійних сферах. Вона допомагає визначити рівень кваліфікації працівників, які недостатньо кваліфіковані для виконання своїх обов'язків. Компетентнісний підхід не передбачає окремого здобуття знань чи навичок, а фокусується на їхньому комбінованому розвитку. Потреба в інноваційному розвитку компетенцій стала основою для нової концепції навчання. Для ефективного управління компетентністю людських ресурсів та підвищення їхньої продуктивності можна застосовувати різні методи розвитку (таблиця 1.1). [2].

Успішна діяльність та бізнес-процеси компанії завжди залежать від її співробітників. Основна ідея інноваційного HR-інжинірингу полягає в розвитку професійної кар'єри персоналу.

Відбір кандидатів для формування команди можна здійснювати за допомогою HR-інжинірингу та власної системи компетенцій, застосовуючи цей підхід як для ТОП-менеджменту, так і для інших працівників організації.

Таблиця 1.1 - Основні інноваційні методи розвитку персоналу

Методи розвитку	Характеристика
Тренінг	Методи, спрямовані на навчання ефективним моделям поведінки в робочих процесах та перевірку їх застосування.
Коучинг	Як коучі допомагають співробітникам розкрити свої здібності та навички, а також використовувати особисту експертизу та досвід для вирішення конкретних проблем.
Secondment (невеличке «відрядження»)	Цей метод схожий на внутрішню ротацію. E-learning (електронне або дистанційне навчання) - це метод, за допомогою якого працівники навчаються на відстані, використовуючи електронні книги, відеоуроки та комп'ютерні вправи.
E-learning (електронне, дистанційне навчання)	Метод можна вивчати дистанційно за допомогою електронних книг, відеоуроків та комп'ютерних вправ.
Баскет-метод	Використовується для визначення базових навичок та компетенцій, необхідних потенційним працівникам для роботи на цій посаді. Крім того, моделювання ситуацій "управлінської діяльності" використовується для того, щоб дати потенційному працівнику відчуття ролі менеджера.
Кейс-стаді	Метод аналізу реальних практичних ситуацій, що виникають під час виконання службових обов'язків, та визначення варіантів їх вирішення.
Самонавчання	Як приймати самостійні та свідомі рішення щодо розбудови потенціалу в різних умовах (онлайн чи офлайн).

Технології управління людськими ресурсами можуть стати ефективним інструментом для вирішення кадрових питань у будь-якій компанії. Вони забезпечують високий рівень ефективності в управлінні персоналом. Формування професійної компетентності досягається через успішне впровадження нових методів розвитку, що враховують специфіку ситуацій, цінності, здоров'я та знання [1].

Робота кваліфікованого та професійно організованого персоналу є ключовим фактором економічної ефективності підприємства в цілому. Проте, як показує практика, вирішення багатьох кадрових питань залежить від керівництва підприємства і потребує попереднього аналізу ситуації.

Серед основних технічних методів управління можна виокремити кілька важливих аспектів:

- при підборі персоналу особлива увага приділяється як діловим, так і особистим якостям кандидатів;

- HR-фахівці застосовують різноманітні технології для підбору персоналу;

- здійснюється ефективна адаптація нових співробітників.

Подальшим етапом у процесі HR-інжинірингу є розробка повноцінної системи мотивації, орієнтованої на підвищення продуктивності праці. Технології управління людськими ресурсами є потужними інструментами, які допомагають успішним компаніям досягати своїх стратегічних цілей.

До методів кадрового інжинірингу відносяться:

- проведення бізнес-оцінки кандидатів;

- профорієнтацію;

- адаптація персоналу;

- просування та управління кар'єрою;

- мотиваційні заходи;

- інформаційне, правове, нормативне та методологічне забезпечення управління

За інформацією Всесвітнього економічного форуму, протягом наступних п'яти років буде втрачено близько 90 мільйонів робочих місць, водночас створено приблизно 100 мільйонів нових вакансій. Незважаючи на автоматизацію та зникнення деяких професій, багато секторів економіки продовжать активно розвиватися (див. таблиця 1.2) [3].

Всесвітній економічний форум прогнозує, що з 2025 року значно зросте індустрія шифрування, а також розвиватиметься робототехніка, включаючи автоматизацію рутинних завдань, таких як фінансовий облік, управління взаємодією з клієнтами, облік і виставлення рахунків за послуги та управління людськими ресурсами. Крім того, сфера штучного інтелекту включатиме інтелектуальні системи, які виконуватимуть творчі завдання, що традиційно виконували люди, наприклад, написання текстів чи новин або пошук музики в додатках.

Таблиця 1.2 - Розвиток галузей

Галузі	Характеристика
E-COMMERCE або електронна комерція	Діяльність, пов'язана з розповсюдженням, рекламою, просуванням і продаж товарів і послуг через Інтернет.
BIG DATA або методи обробки великого обсягу даних з метою подальшого їх використання для вирішення різних завдань	Ці дані зазвичай створюються людьми. Наприклад, інформація з інтернету, соціальних мереж, блогів, ЗМІ, форумів і веб-сайтів, показання різних пристроїв, датчиків, відеореєстраторів, розумних гаджетів, смартфонів, мобільного зв'язку, інформація про компанії, архіви, внутрішні дані компаній і організацій.
CLOUD TECHNOLOGY – хмарні технології	Технології, що передбачають віддалену обробку та зберігання даних: пошта Gmail, Hotmail, Google, OneDrive, Dropbox, Google Play, App Store, Microsoft Store

Найпопулярнішими професіями у сфері штучного інтелекту та машинного навчання є аналітики даних та науковці, які працюють з великими даними, розробники прикладного та технологічного програмного забезпечення, аналітики управлінських процесів, фахівці з цифрового маркетингу, інтернет-промоутери продуктів та послуг, стратегії з продажу та баз даних, а також менеджери, що займаються питаннями штучного інтелекту. Також зростає попит на стратегів баз даних і менеджерів, які працюють у сфері бізнес-послуг.

Компетенції (навички), які ми можемо розвивати вже сьогодні (рисунок 1.2) [4, с. 202]. Стратегічною перевагою України в післявоєнний період став розвиток інноваційних напрямів, включаючи інноваційну HR-інженерію. Технологія кадрового інжинірингу вже почала демонструвати свою роль, однак основні процеси її інноваційного розвитку ще попереду. У 2021 році була запланована національна економічна стратегія, основною метою якої став розвиток інновацій та людського капіталу. Однак у 2022 році ці плани були змінені, і тепер повоєнна Україна здивує світ. Ми впевнені, що зможемо здійснити стрибок у майбутнє, і що країна буде розвиватися завдяки компетентним людським ресурсам.

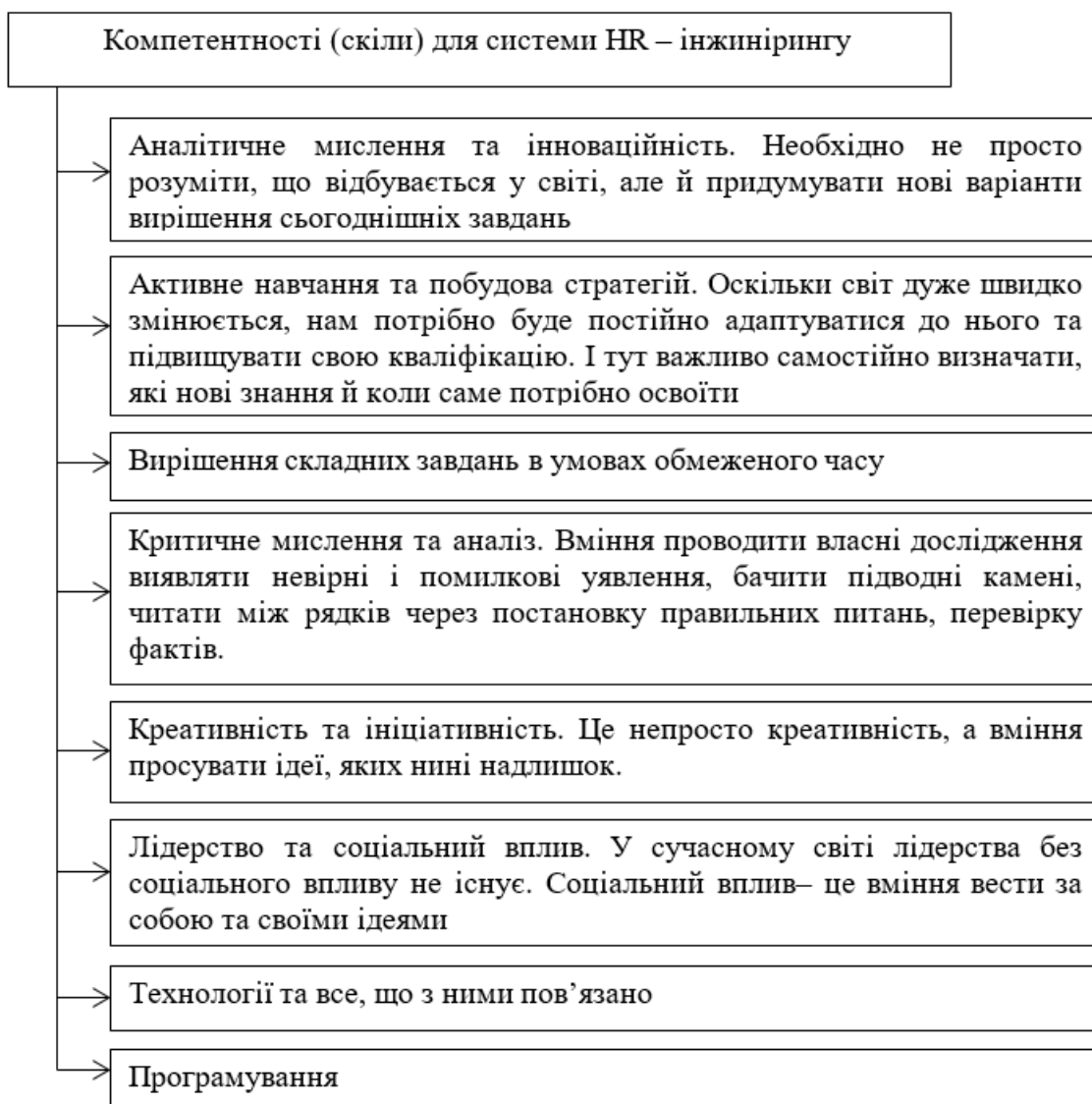


Рисунок 1.2 - Компетентності (скіли) для системи HR – інжинірингу

Інноваційний HR-інжиніринг безумовно базується на системі прямої та непрямой матеріальної мотивації працівників, що дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність виробленої продукції;
- стабілізувати роботу всіх працівників;
- підвищити ефективність виробничого процесу;
- збільшити зацікавленість у кінцевому результаті;
- сформувати згуртовану команду.

Отже, досягнення ефективності HR-інжинірингу на підприємствах є реальним навіть в умовах економічної турбулентності. Інноваційний HR-інжиніринг на підприємствах — це комплексний процес створення, впровадження

та поширення інновацій, спрямованих на здобуття конкурентних переваг, підвищення прибутковості та вдосконалення HR-технологій. Важливо активізувати використання сучасних HR-технологій, які відповідають вимогам бізнес-середовища, вирішують актуальні проблеми трудової діяльності та сприяють більш ефективному управлінню персоналом. Інновації та технології в HR не замінюють людей, а скоріше допомагають будувати цінні зв'язки з працівниками та створювати робочі місця, які приносять більше задоволення і дають можливість працівникам розвиватися.

1.2 Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Для того, щоб розглянути етапи побудови системи інжинірингу персоналу, важливо звернутися до визначень самого поняття «інжиніринг». Н.А. Городиська трактує його «як процес, спрямований на досягнення найкращих результатів від інвестицій та інших витрат, що пов'язані з реалізацією проектів різного напрямку». Це досягається через раціональний вибір і ефективно використання ресурсів, а також застосування методів організації та управління, що ґрунтуються на новітніх наукових і технічних досягненнях та враховують специфіку умов і факторів реалізації проекту. Іншими словами, інжиніринг — це сукупність інтелектуальних дій, метою яких є отримання оптимальних результатів [5].

Натомість С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко та Л.М. Акімова зазначають, що «інжиніринг – це основний метод стратегічного планування, управління змінами та вдосконалення вбудованих процесів, орієнтований на покращення діяльності підприємства». Це визначення вказує на необхідність здійснення суттєвих змін у існуючих системах управління персоналом. Для цього компанії повинні враховувати свої специфічні потреби і визначити шляхи побудови ефективною системи управління персоналом, використовуючи новітні технології [6, с. 58].

Впровадження систем HR-інжинірингу на сучасних підприємствах дає змогу ефективно вирішувати ряд управлінських завдань. Це можна ілюструвати наступним чином (рисунок 1.3) [7].

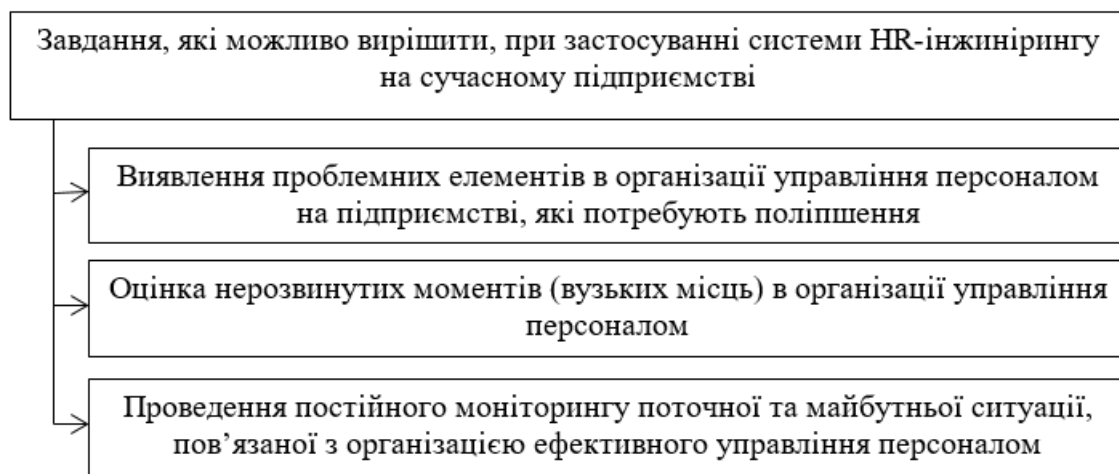


Рисунок 1.3 - Завдання, які вирішуються при впровадженні системи HR-інжинірингу

Імплементація систем HR-інжинірингу на сучасних підприємствах передбачає інтеграцію бізнес-процесів як важливого елементу в побудові системи управління персоналом. Цей етап включає завдання, які безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом, і може бути представленим таким чином (рисунок 1.4) (Додаток Г) [8].

Варто підкреслити, що впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів вимагає від компаній змін у корпоративній культурі, оскільки це передбачає застосування нових елементів системи цінностей. На зміст інжинірингу значно впливають принципи, які використовуються в існуючих системах оцінки ефективності та винагороди. Керівництво компанії повинно вжити необхідних заходів для підтримки змін у ставленні працівників та збільшення їхнього впливу на діяльність компанії. Іншими словами, зміни повинні привести до нової оцінки працівниками своєї ролі та впливу на процеси, що сприяють розвитку бізнесу. Це все можна представити як основну філософію працівників інноваційно-орієнтованої компанії.

Для успішної реалізації змін в управлінській системі недостатньо лише

теоретично змінити принципи, необхідно їх впроваджувати на практиці в діяльності компанії. Тому ми вважаємо, що впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів має супроводжуватись певними кроками, які можна представити наступним чином (таблиця 1.3) (Додаток Д) [9, с. 216].

Далі наведена послідовність, яка показує, як застосування інженерних технологій здатне змінити процеси управління персоналом у компанії (рисунок 1.5) [10, с. 147].



Рисунок 1.5 - Послідовність впровадження змін

Практичне застосування методів інжинірингу бізнес-процесів в компаніях має наступні позитивні ефекти (рисунок 1.6) [11, с. 72]:

Реінжиніринг бізнес-процесів націлений на досягнення високих результатів шляхом підвищення ефективності всіх процесів, що відбуваються в організації. Однак, варто зазначити, що впровадження інжинірингових змін може мати і негативні наслідки. Однією з основних проблем є те, що керівники часто очікують швидких результатів, коли ініціюють процеси інжинірингу в компаніях. Досвід

зарубіжних компаній показує, що впровадження інжинірингу може тривати від кількох місяців до півроку і більше.

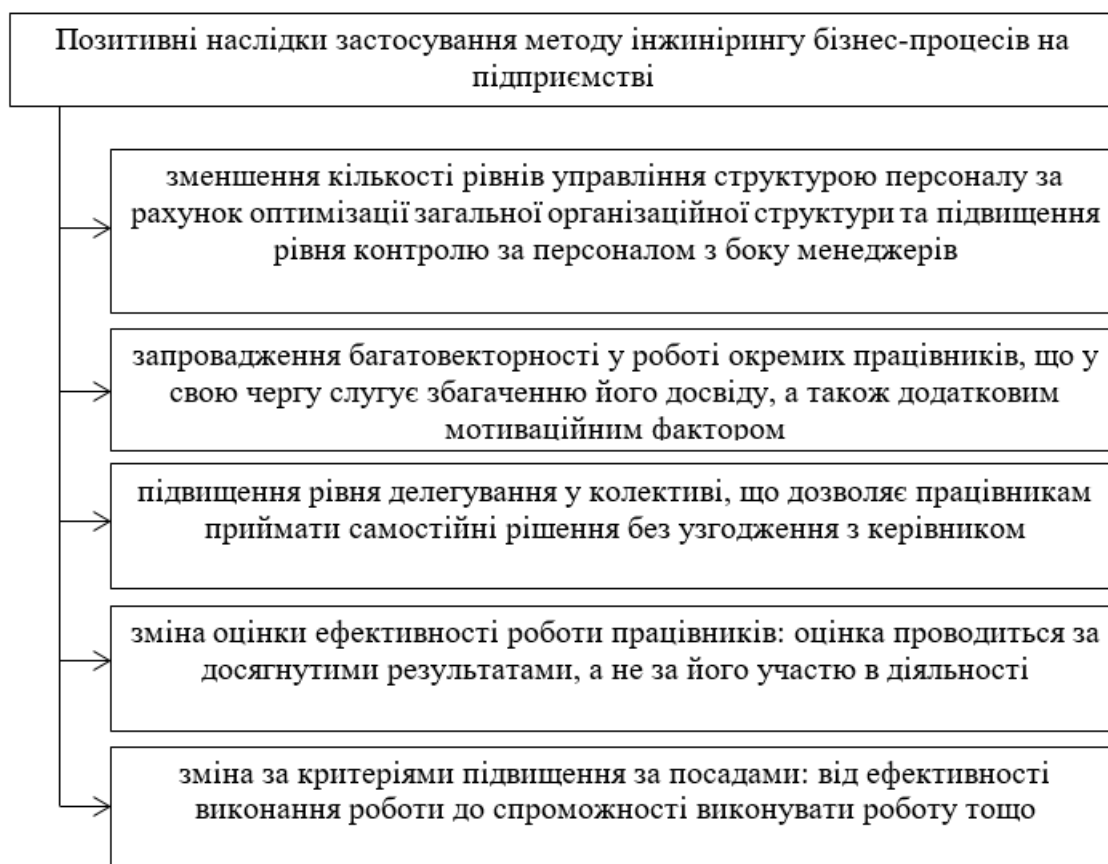


Рисунок 1.6 - Позитивні наслідки застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Тільки після того, як усі бізнес-процеси будуть оптимізовані, керівництво компанії може розраховувати на ефективні управлінські механізми, здатні принести довгоочікувані результати.

1.3 Диджиталізація HR-інжинірингу в системі розвитку бізнес-процесів

Інноваційні технології управління персоналом в широкому розумінні можна розглядати як процес впровадження нових ідей, методів та технологій,

спрямованих на задоволення зростаючих вимог організацій та їхніх працівників, враховуючи майбутні потреби та ймовірні обставини, а не просто адаптацію до змін у поточному середовищі. Останнє десятиліття стало свідком розвитку штучного інтелекту, зростання економіки, посилення прагнення до різноманітності та, зрештою, глобальної пандемії та війни в Україні, які внесли багато інновацій в HR-індустрію та кардинально змінили реальність для мільйонів людей, особливо в контексті того, де і як вони вибирають працювати. [12, с. 304].

На тлі цих радикальних змін питання про те, якими є подальші перспективи розвитку HR-індустрії, природно, набуває все більшої актуальності. Щороку міжнародна компанія Deloitte публікує свої висновки щодо сучасних тенденцій розвитку процесів управління людським капіталом. При цьому більшість з цих тенденцій стали можливими завдяки позитивному розвитку цифрових технологій протягом останніх двох десятиліть. Взаємозв'язки, що існують між сучасними глобальними викликами та основними тенденціями розвитку інноваційних технологій управління персоналом у цифровому середовищі, систематизовано в таблиці 1.4 [13].

Аналіз нових глобальних викликів та сучасних бізнес-реалій свідчить про те, що сучасна концепція управління персоналом має базуватися на поєднанні людських ресурсів та цифрових технологій. Вплив глобальної пандемії COVID-19 призвів до того, що процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та управління персоналом значно прискорився. значно прискорився.

Одночасно в українських компаніях спостерігається значний дефіцит кваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні навички для роботи з сучасними ІТ-продуктами [14].

Зростає попит на керівників вищої ланки, які не лише володіють сучасними принципами та методами управління, а й здатні впроваджувати цифрову трансформацію бізнес-процесів. Оскільки організаційні структури і методології управління цифровим бізнесом стають важливими на національному рівні, необхідність у таких фахівцях значно зростає.

Таблиця 1.4 - Інноваційні тенденції в управлінні персоналом під впливом глобальних викликів та розвитку цифрових технологій

Глобальні виклики сучасності	Інноваційні тренди розвитку HR- технології
Масштабне впровадження цифрових рішень (наприклад, чат-ботів, хмарних технологій, SAAS, штучного інтелекту) у бізнес-процеси та управління персоналом	У процесі підбору та оцінки персоналу передача частини рутинних завдань з обробки великих баз даних чат-ботам може дозволити топ-менеджменту і всьому персоналу більше часу приділяти вирішенню творчих завдань, розробці та впровадженню інновацій і вирішенню нестандартних проблем.
Стрімкий розвиток технологій Індустрії 4.0 та їх швидке моральне старіння	Впровадження програм навчання впродовж життя, у тому числі в цифровому середовищі; акцент на постійному навчанні персоналу та безперервному розвитку персоналу; активне використання індивідуальних планів розвитку.
Зростаючі демографічні проблеми та збільшення міграції робочої сили за кордон	Розвиток програм лояльності для утримання працівників в умовах зростаючої конкуренції за таланти, можливість віддаленої участі працівників у глобальних та регіональних проєктах, використання глобальних цифрових платформ на ринку праці для розширення можливостей онлайн-працевлаштування, збільшення частки функцій, що виконуються на умовах аутсорсингу, поєднання традиційних форм роботи з новими нетрадиційними формами (фрілансери, контрактники, гіговики).
Посилення ролі психологічних та соціологічних аспектів в умовах зростаючої невизначеності та нестабільності суспільних процесів.	Інтеграція програм добробуту в організацію роботи, планування дружніх до працівників заходів у бізнес-організаціях, пошук балансу між роботою та особистим життям, ефективна робота в команді.
Збільшення обсягів інформації та поява нових цифрових каналів комунікації	Впровадження хмарних технологій та розвиток людської аналітики для обробки великих обсягів інформації, а також розробка інтегрованої інтранет-платформи для покращення комунікації персоналу в рамках багатоканальної архітектури бізнес-інформаційно-комунікаційних систем.
Об'єктивна необхідність соціальної дистанції під впливом глобальної пандемії COVID-19.	Масштабна міграція працівників на віддалену роботу, гібридні форми співпраці та навчання, а також важливість аспектів безпеки у відносинах між працівниками та клієнтами.
Ризик втрати енергетичної, виробничої та соціальної інфраструктури підприємства та загроза життю працівників у разі початку повномасштабної війни в Україні.	Адаптація до ризиків воєнного часу, швидке реагування, посилені заходи безпеки, переміщення підприємств та персоналу у зв'язку з форс-мажорними обставинами, збереження основного персоналу, перекваліфікація персоналу, пошук нових працівників та ефективних форм організації праці, відновлення соціально-психологічного стану працівників.

Тому поєднання професійних навичок з компетенціями в роботі з цифровими технологіями стає основною вимогою до топ-менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища. Крім того, ключовим фактором успіху організації є наявність команди професіоналів, здатних ефективно працювати в умовах турбулентності та невизначеності. Приклади з Європи, США та Японії

демонструють, що компанії, які створюють «суперкоманди», що поєднують інтелектуальні здібності та професійні навички працівників з інноваційними цифровими технологіями, здобувають конкурентні переваги. Формування таких команд має кілька ключових аспектів. [15]

- використання абсолютно нових способів організації та управління роботою персоналу (зокрема, використання тайм-трекерів для обліку робочого часу);

- впровадження сучасних стимулів для підвищення ефективності праці в цифровому середовищі;

- у разі необхідності - зміни в організаційно-функціональній структурі компанії з метою підвищення адаптаційної здатності працівників та забезпечення їхньої емоційної стабільності;

- безперервне навчання працівників та розвиток їхніх навичок у використанні сучасних ІТ-продуктів з метою якісного виконання своїх професійних завдань на новому рівні.

Основними чинниками, що гальмують активне впровадження та розвиток цифрових технологій у вітчизняних бізнес-організаціях, є дефіцит кваліфікованих фахівців, готових до масштабної цифровізації бізнес-процесів і управління персоналом, низький рівень професійно-технічної підготовки працівників, обмежена соціальна мобільність кадрів і висококваліфікованих спеціалістів, а також відкритість ринку праці, що призводить до відтоку робочої сили за кордон. Ситуацію ускладнює наявність на ринку праці різних поколінь, які мають різні погляди, цінності та підходи до роботи, а також варіюються за рівнем цифрових навичок і психологічною готовністю до використання цифрових інструментів у повсякденних трудових процесах [16, с. 13].

Диджиталізація HR-процесів включає використання програмного забезпечення для автоматизації та оцифрування повторюваних і часозатратних завдань, таких як рекрутинг, нарахування заробітної плати, облік робочого часу, відвідуваності та пільг. Це дає можливість фахівцям з управління персоналом зосередитися на більш важливих і стратегічних аспектах роботи, що приносять

більше користі для компанії. Окрім того, автоматизація підвищує ефективність, безпеку і мінімізує ризик людських помилок.

Автоматизація HR-процесів дозволяє значно скоротити час, що витрачається на паперову роботу, пов'язану з адміністративними завданнями. Проте перехід до автоматизації вимагає належної кваліфікації та підготовки для ефективного використання нових технологій. Однак переваги автоматизації для всіх співробітників значно перевищують витрати часу, зусиль і коштів на розробку та впровадження цифрових інструментів.

Одним з основних позитивних аспектів впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом є підвищення їхньої ефективності. Порівняно з ручними процесами, коли документи «нудяться» в чергах або на столі однієї людини, а ймовірність помилок через людський фактор є високою, оцифрування в кінцевому підсумку підвищує продуктивність та ефективність бізнесу, оскільки воно базується на оцифруванні всіх процесів. Більше часу можна присвятити побудові корпоративної культури, організації навчання працівників та змістовному спілкуванню на робочому місці [15]. У таблиці 1.5 (додаток E) систематизовано найпоширеніші онлайн-платформи для автоматизації HR-процесів, які вже активно використовуються на українському ринку цифрових рішень [17, с. 48].

Головною метою стратегічного кадрового інжинірингу на підприємствах є створення такої кадрової структури та системи управління людськими ресурсами, що забезпечить стабільність на ринку, економічну витривалість та стратегічний розвиток компанії. Ефективність стратегії управління персоналом значною мірою залежить від правильного вибору методів його формування, які повинні бути адекватними і раціональними. Розвиток ринкових відносин в Україні відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін з використанням сучасних підходів в управлінні.

Зміни в споживчій структурі, економічному та правовому середовищі, а також посилення конкуренції у ринковому середовищі, на фоні нестабільності, значно ускладнюють процеси управління та розвитку підприємств, що робить

необхідним застосування стратегічного управління для їх подолання.

Концепція стратегічного управління може бути ефективно втілена тільки тоді, коли підприємство має стратегічний орієнтир, тобто коли його співробітники володіють стратегічним мисленням, регулярно застосовується система стратегічного планування, є можливість розробки та реалізації інтегрованого підходу до стратегічного планування, а щоденна операційна діяльність направлена на досягнення визначених стратегічних цілей [18, с. 35].

«Інжиніринг є методом покращення характеристик компанії, що веде до значних змін, поряд з іншими методами, такими як стратегічне планування, управління змінами, загальне покращення якості та розвиток архітектури».

Інжиніринг також передбачає радикальну реструктуризацію на рівні систем управління людськими ресурсами. Підприємства повинні продемонструвати інноваційний підхід і креативність, щоб впровадити нові методи використання людських ресурсів, засновані на сучасних технологіях. Для ефективної реалізації змін в управлінських системах необхідно не тільки теоретично змінювати принципи, але й практично застосовувати їх у діяльності компанії. Місце стратегій кадрового інжинірингу в системі управління персоналом компанії зображено на рисунку 1.7 [18, с. 35].

Економічні перетворення, що відбуваються, зробили цифрову трансформацію необхідною умовою для успіху. Застосування цифрових інструментів і технологій є ключем до підвищення конкурентоспроможності. Діджиталізація включає впровадження цифрових технологій з метою оптимізації бізнес-процесів, покращення продуктивності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Вона спрямована на задоволення змінюваних потреб споживачів і створення більш ефективної та комфортної взаємодії між компаніями та їх клієнтами.

Однією з основних цілей діджиталізації є адаптація до змінюваних потреб споживачів у процесі розвитку технологій, що сприяє створенню більш ефективної та зручної взаємодії між компаніями та їх клієнтами. Окрім того, цифрова трансформація має на меті вдосконалення продуктів і послуг, таких як

підвищення якості, привабливості, зручності використання та скорочення термінів доставки, автоматизацію виробничих і інших процесів, а також полегшення внутрішньої та зовнішньої комунікації.

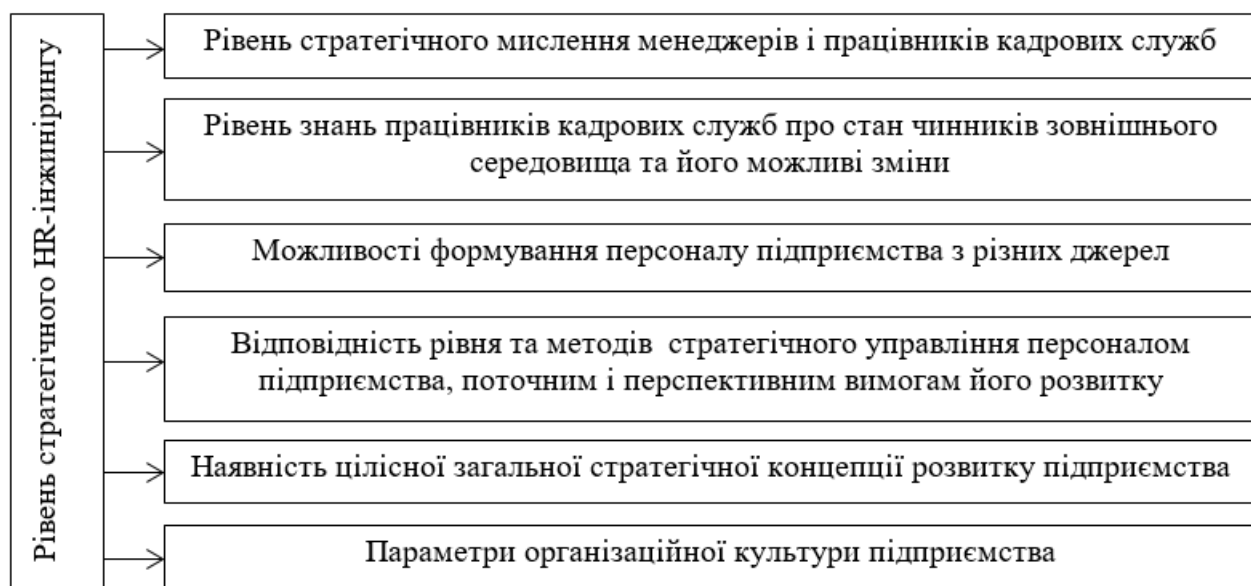


Рисунок 1.7 - Роль стратегії HR-інжинірингу в системі управління персоналом

Цифровізація робочої сили створює конкурентні переваги для компаній, включаючи підвищення їх конкурентоспроможності, полегшення операцій з великими обсягами інформації, скорочення витрат і покращення корпоративного іміджу. Досягнення цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в управлінні людськими ресурсами, що включають значне підвищення ефективності бізнес-процесів і зменшення витрат та часу на їх підтримку.

Висновки до розділу 1

Сучасна агресивна економічна ситуація вимагає від підприємств впровадження інноваційних рішень для підвищення їх ефективності на всіх етапах бізнес-діяльності. У цій роботі розглядається розвиток інноваційних HR-технологій та HR-інжинірингу в бізнесі. Аналізується важливість застосування інноваційних підходів у HR-інжинірингу. Виявлено, що застосування

компетентнісного підходу в кадровому інжинірингу стикається з низкою системних перешкод, викликаних нестабільною економічною ситуацією. Окремо наголошено на актуальності використання цього підходу для розвитку висококваліфікованих конкурентоспроможних менеджерів.

Досліджено основні інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в компаніях, а також проведено їх комплексний аналіз. Підкреслено, що рівень ефективності та продуктивності організації значною мірою залежить від ефективності системи управління персоналом. Аналіз наявних систем управління персоналом з точки зору їх здатності інтегрувати інновації підкреслює важливість нових підходів для управлінських процесів. Окремо розглянуті глобальні виклики, з якими стикаються компанії, а також нові вимоги до управління персоналом. Систематизовано інноваційні практики управління персоналом, що допомагають організаціям адаптуватися до соціально-економічних змін.

Досліджено сутність HR-інжинірингу на сучасних підприємствах та визначено структуру бізнес-процесів, необхідних для реалізації систем інжинірингу персоналу. Розглянуті основні питання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємствах. Деталізовано складні завдання, що виникають при практичному застосуванні принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Також визначено як позитивні, так і негативні наслідки впровадження цих методів.

На основі аналізу основних досліджень встановлено наступне: по-перше, існуючі концепції інжинірингу та управління людськими ресурсами часто ґрунтуються на традиційних принципах, що розглядають інжиніринг як окремий процес у структурі бізнесу. Це ускладнює інтеграцію лінійно-функціональних зв'язків, а також змінює структуру управління персоналом. По-друге, існує думка, що інжиніринг не повинен враховувати існуючі схеми координації. По-третє, жодна з наукових праць не надає методології або практичних рекомендацій для впровадження інжинірингу в виробничому секторі.

Систематизовано існуючі на вітчизняному ринку цифрові рішення для

автоматизації HR-процесів (система HURMA, Zoho People, DData_HRMS, Bamboo HR, PeopleForce, AcademyOcean, Effy.ai) та визначено їх переваги та недоліки.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНРИНГУ НА ПП «РИКУН»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Компанія «Рикун» була заснована у 1999 році. Ковбасний цех виріс у велике м'ясопереробне підприємство, що випускає продукцію високої якості і зарекомендував себе як стабільний і надійний вітчизняний виробник. Цехи компанії побудовані за європейськими стандартами, відповідають сучасним вимогам і оснащені сертифікованим, сучасним технічним обладнанням.

Середньомісячний обсяг виробництва готової продукції становить близько 100 найменувань ковбас і копченостей, а в 2012 році компанія ввела в експлуатацію цех з виробництва свіжокопченої продукції, яка здатна задовольнити найвибагливіші смаки споживачів. Вся продукція відповідає нормативним документам і проходить необхідний державний та промисловий контроль безпеки. Компанія використовує високоякісну сировину та дотримується всіх вимог щодо зберігання готової продукції. Побудовано новий склад для готової продукції з сучасним холодильним та пакувальним обладнанням.

ПП «Рикун» спеціалізується на виробництві різноманітних м'ясних продуктів. Основними продуктами, які виробляє компанія, є ковбасні вироби, копченості, м'ясні напівфабрикати, печінкові та паштетні вироби, а також продукти з м'ясних відходів.

Висока якість та смакові якості продукції ПП «Рикун» відрізняють її від продукції конкурентів завдяки використанню високоякісної, екологічно чистої сировини та ефективним технологіям виробництва. Сировину ПП «Рикун» закуповує у населення. Сировиною для м'ясних виробів є м'ясо та м'ясо птиці різних видів тварин. Всі постачальники знаходяться у Віньковецькому, Хмельницькому, Хмельницькому, Старосинявському, Холодецькому,

Красилівському, Ярмолинецькому та Деражнянському районах Хмельницької області. «Райкун» закуповує сировину та доставляє її на виробничі майданчики спеціальним транспортом.

Формування системи управління підприємством та його здатність до адаптації і реагування на зміни в зовнішньому середовищі визначають кінцеві результати роботи компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Здатність підприємства гнучко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов є важливим елементом маркетингового аналізу.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуватимемо основні техніко-економічні показники ПП «Райкун» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Райкун» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	167471	174777	252880	4,4	44,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	150702	147147	191850,6	-2,4	30,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,90	0,84	0,76	-6,7	-9,5
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	4473	3484	6192	-22,1	77,7
Рентабельність реалізованої продукції	%	3,0	2,4	3,2	-20,0	33,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	216	547	670	у 2,5 раза	22,5
Фондовіддача	грн/грн	775,3	319,5	377,4	-58,8	18,1
Фондомісткість	грн/грн	0,0013	0,0031	0,0026	у 2,4 раза	-16,1
Виробничі запаси	тис.грн	24676,5	54672	37085	у 2,2 раза	-32,2
Незавершене виробництво	тис.грн	0,5	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	130	128	145	-1,5	13,3
у т.ч. робітників	осіб	94	93	109	-1,1	17,2
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	220549	226629	283683	2,8	25,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1288,2	1365,4	1744,0	6,0	27,7
- одного робітника	грн.	1781,6	1879,3	2320,0	5,5	23,5

Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	11765,0	13460,5	22064,1	14,4	63,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	7541,7	8763,3	12680,5	16,2	44,7

Аналіз собівартості реалізованої продукції ПП «Рикун» показує її зростання, що пов'язано з суттєвим збільшенням витрат на сировину, матеріали, адміністративні та операційні витрати, а також витратами через знецінення запасів.

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку перевищили темпи зростання витрат. Це вплинуло на витрати на одиницю реалізованої продукції: у 2023 році витрати ПП «Рикун» на гривню реалізованої продукції зменшились на 9,5% порівняно з 2022 роком.

Компанія залишалась прибутковою в період з 2021 по 2023 рік. Проте чистий прибуток у 2022 році знизився на 22,1% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшився на 33,3% порівняно з 2022 роком. Рентабельність продукції у 2023 році була на 33,3% вищою, ніж у 2022 році. Вартість основних засобів ПП «Рикун» на кінець 2022 року була у 2,5 рази більшою, ніж у 2021 році, а в 2023 році зросла на 22,5% порівняно з 2022 роком. Зростання рентабельності сукупних активів при зменшенні фондомісткості в поточному періоді свідчить про більш ефективне використання основних засобів у 2023 році.

Зростання частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів підприємства позитивно вплинуло на фондівдачу протягом аналізованого періоду. Це явище обумовлене низкою ключових факторів, серед яких попит на робочу силу, що стимулює виробничу активність, а також значна частка морально та фізично застарілих основних засобів.

У 2021 році рівень незавершеного виробництва був високим. Проте в період з 2022 по 2023 рік продуктивність праці працівників і робітників зросла, що можна пояснити тим, що середньооблікова чисельність працівників змінювалася повільніше, ніж коефіцієнт плинності кадрів. Крім того, у період з 2021 по 2023 рік підвищення заробітної плати в ПП «Рикун» сприяло зростанню

середньомісячної зарплати.

Факторний аналіз дозволив виявити основні чинники, які стали причиною покращення ефективності виробничої діяльності ПП «Рикун». Детальні результати цих розрахунків надано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ПП «Рикун» у 2023 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	167471	174777	252880	78103	44,7
Чисельність працівників, чол.	130	128	145	17	13,3
Кількість відпрацьованих днів у році	244	247	260	13	5,3
Середня тривалість робочого дня, год.	6,95	7,16	7,52	0,36	5,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,131	0,151	0,892	0,741	у 5,9 рази
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$17 \cdot 247 \cdot 7,16 \cdot 0,151 = 4539,8$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$145 \cdot 7,16 \cdot 13 \cdot 0,151 = 2038,0$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$145 \cdot 247 \cdot 0,36 \cdot 0,151 = 1946,9$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$145 \cdot 260 \cdot 7,52 \cdot 0,741 = 210076,5$				
Разом, грн:	218601,2				

Зміна обсягу роботи ПП «Рикун» була обумовлена збільшенням обсягу реалізації на 4539,8 тис. грн. завдяки збільшенню кількості працівників, на 1946,9 тис. грн. за рахунок зростання кількості робочих днів, а також на 210 076,5 тис. грн. завдяки підвищенню середньогодинного обсягу виробництва. В результаті впливу цих факторів обсяг реалізації збільшився на 218 601,2 тис. грн.

Далі розглянемо структуру оборотного капіталу ПП «Рикун» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	24676,5	99,4	54672	84,3	37085	65,5
Товари	87,5	0,4	6021	9,3	9251	16,4
Незавершене виробництво	0,5	0,0	-	-	-	-

Готова продукція	49	0,2	4171,5	6,4	10256	18,1
Всього обігових коштів	24813,5	100,0	64864,5	100,0	56592	100,0

Аналіз таблиці 2.5 демонструє зниження частки виробничих запасів в оборотних активах. Наявність надлишкових запасів на складах часто призводить до їх знецінення та зменшення ліквідності, що, в свою чергу, потребує додаткових боргових зобов'язань і погіршує фінансовий стан підприємства.

Запаси займають найбільшу частку в структурі оборотного капіталу, зменшуючи свою долю з 99,4% у 2021 році до 65,5% у 2023 році. Водночас собівартість готової продукції за період дослідження зростає.

ПП «Рикун» повинно постійно моніторити використання внутрішніх ресурсів та враховувати вплив зовнішніх факторів, розробляючи і систематично впроваджуючи стратегію зниження собівартості. Компанія має на меті щорічно знижувати собівартість продукції, розуміючи, що це є критично важливим фактором для підвищення прибутковості і забезпечення стабільного управління підприємством.

2.2 Аналіз фінансового стану ПП «Рикун»

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає класифікацію активів та зобов'язань за попередньо визначеними та обґрунтованими критеріями. Активи підприємства відображають його майно та поділяються на оборотні та необоротні, а витрати майбутніх періодів виділяються окремо. Для аналізу структури та динаміки активів використовується форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3) (таблиця 2.4).

Згідно з даними таблиці 2.4, активи ПП «Рикун» у 2021 році збільшилися на 93 180,5 тис. грн, головним чином за рахунок росту довгострокових та короткострокових активів. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, активи зросли на 78 775,1 тис. грн.

Щодо довгострокових активів, нематеріальні активи у 2022 році збільшилися на 31,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 5,6 тис. грн. Основні засоби збільшилися на 185,5 тис. грн у 2022 році та на 78,8 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.4 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ПП «Рикун» 2021 -2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	2022- 2021 рр	2023- 2022 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1	0,0	32,5	0,0	38,1	0,0	31,5	5,6
Незавершені капітальні інвестиції	19,5	0,0	39,0	0,0	48,0	0,0	29,5	9
Основні засоби	196	0,2	381,5	0,2	460,3	0,2	185,5	78,8
Усього за розділом I	216,5	0,2	453	0,2	546,4	0,2	236,5	93,4
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	24676,5	27,6	54672	29,9	37085	14,2	29995,5	-17587
Незавершене виробництво	0,5	0,0	-	-	-	-	-0,5	-
Готова продукція	49	0,1	4171,5	2,3	10256	3,9	4122,5	6084,5
Товари	87,5	0,1	6021	3,3	9251	3,5	5933,5	3230
Дебіторська заборгованість:								
за товари, роботи, послуги	14562	16,3	31406	17,2	49890	19,1	16844	18484
за розрахунками:								
- з бюджетом	342,5	0,4	5024	2,8	4125	1,6	4681,5	-899
- за виданими авансами	9210	10,3	21134	11,6	17850	6,8	11924	-3284
Інша поточна заборгованість	39199	43,8	54581,5	29,9	68562	26,2	15382,5	13980,5
Грошові кошти	1115,5	1,2	5183,5	2,8	8952	3,4	4068,0	3768,5
Інші оборотні активи	23	0,0	16	0,0	28	0,0	-7,0	12
Усього за розділом II	89265,5	99,8	182209,5	99,8	260891,2	99,8	92944,0	78681,7
Разом	89482	100,0	182662,5	100,0	261437,6	100,0	93180,5	78775,1

Ці зміни пов'язані з введенням в експлуатацію основних засобів. Стосовно оборотних активів протягом звітного періоду запаси зросли. Спостерігається тенденція до збільшення незавершеного виробництва. Водночас наявність незавершеної продукції скорочує час технологічних процесів, що в свою чергу позитивно впливає на господарську діяльність виробничих підприємств. За 2023 рік у складі оборотних активів та дебіторської заборгованості в калькуляції зріс рівень дебіторської заборгованості на 18484,0 тис. грн. Ця стратегія сприяє

зростанню коефіцієнта абсолютної ліквідності та покращенню фінансової стійкості підприємства. Збільшення дебіторської заборгованості ПП «Рикун» за товари, роботи та послуги свідчить, з одного боку, про недостатню ефективність у взаємодії з дебіторами, а з іншого — про розширення клієнтської бази. У 2022 році дебіторська заборгованість зросла на 4681,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році зменшилася на 899 тис. грн порівняно з 2022 роком. З 2022 року обсяг виданих авансів зріс, а також відбулося подальше збільшення іншої короткострокової дебіторської заборгованості протягом фінансового року.

Таким чином, активи, відображені у балансі, з одного боку, слугують основою виробничого потенціалу для забезпечення ключових видів діяльності підприємства, а з іншого — є джерелом ресурсів для реалізації інвестиційної та фінансової діяльності. Під час аналізу короткострокових активів ПП «Рикун» особливу увагу слід звернути на зміни у кількості, структурі та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Розрахунки з дебіторами	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги: - чиста реалізаційна вартість	14562	23,1	31406	28,0	49890	35,5	у 2,2 рази	58,9
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
- з бюджетом	342,5	0,5	5024	4,4	4125	2,9	у 14,7 рази	-17,9
- за виданими авансами	9210	14,5	21134	18,9	17850	12,7	у 2,3 рази	-15,5
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	39199	61,9	54581,5	48,7	68562	48,8	39,2	25,6
Всього	63313,5	100,0	112145,5	100,0	140427	100,0	77,1	25,2

У 2021 році основну частку оборотних активів становила інша дебіторська заборгованість, частка якої у 2022 році зменшилася з 61,9% до 48,7%. Дебіторська

заборгованість перед бюджетом у 2022 році зростає у 14,7 рази порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшилася на 17,9% відносно 2022 року. Протягом аналізованого періоду дебіторська заборгованість ПП «Рикун» зазнавала коливань (рисунок 2.1). Зокрема, у 2022 році спостерігалось її зростання на 77,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році відбулося зниження на 25,2% порівняно з 2022 роком.

Оцінка фінансових ресурсів є одним із важливих індикаторів фінансово-економічного потенціалу підприємства.



Рисунок 2.1 – Структура дебіторської заборгованості ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Потреби компанії в оборотному капіталі фінансуються за рахунок власних ресурсів, зокрема статутного капіталу, відрахувань із прибутку до фондів спеціального призначення та збільшення довгострокових зобов'язань. Формування власних оборотних активів забезпечується прибутком, який залишається у розпорядженні підприємства.

Прибуток компанії використовується для фінансування зростання коефіцієнта оборотних активів. Основним джерелом покриття зазвичай виступає нерозподілений прибуток, який підприємство використовує на власний розсуд.

Структура та склад джерел фінансування оборотних активів детально представлені в таблиці 2.6.

Оптимальне формування зазначених джерел оборотних коштів суттєво впливає на виробничу діяльність, фінансові результати та загальний стан підприємства. Це дозволяє забезпечити достатній обсяг основних фондів у визначених умовах. Водночас дефіцит джерел ліквідних коштів може спричинити нестачу фінансових ресурсів для операційної діяльності та створити фінансові труднощі.

Таблиця 2.6 - Аналіз джерел фінансування активів ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Власний капітал	5321,5	5,9	927,3	5,1	1085,4	0,5	74,3	17,0
2 Забезпечення наступних витрат і платежів	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	112546	43,0	-	-
4 Поточні зобов'язання	84160,5	94,1	173389,5	94,9	147806,2	56,5	у 2,1 раза	-14,8
Всього	89482	100,0	182662,5	100,0	261437,6	100,0	у 2 рази	43,1

Надлишкові оборотні кошти на підприємстві можуть стати причиною формування необґрунтованих резервів, що відволікає фінанси від основної діяльності та знижує ефективність їх використання. Крім того, це може негативно вплинути на баланс між власним і позиковим капіталом.

Згідно з даними таблиці 2.6, короткострокова заборгованість займає найбільшу частку в структурі фінансових активів ПП «Рикун». Протягом аналізованого періоду власний капітал забезпечував у середньому 3,8% фінансування активів підприємства. Довгострокова заборгованість була відсутня у 2021-2022 роках. Структура заборгованості балансу за період 2021-2023 років графічно представлена на рисунку 2.2.

Аналіз структури капіталу свідчить, що господарська діяльність ПП «Рикун» фінансується за рахунок:

- а) власного капіталу;
- б) кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги;
- в) фінансового левериджу, тобто використання позикових коштів.

У 2022 році загальний обсяг фінансування активів підприємства зріс у два рази порівняно з 2021 роком, що було зумовлено головним чином збільшенням власного капіталу та короткострокової заборгованості. У 2023 році фінансування активів ПП «Рикун» зросло ще на 43,1% порівняно з попереднім роком. Фінансова стабільність підприємства визначається його здатністю забезпечувати свої фінансові потреби для ефективної діяльності в умовах ринку.

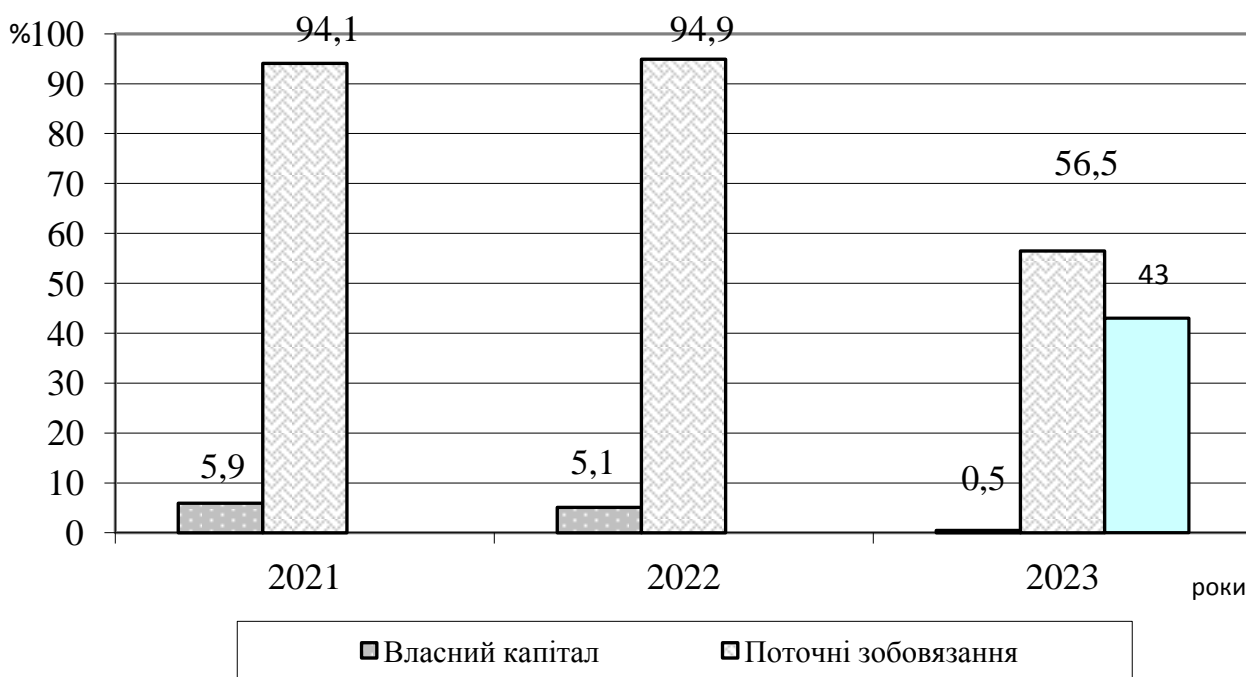


Рисунок 2.2 – Структура джерел фінансування активів ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Оцінювання фінансового стану, стабільності, стійкості діяльності підприємства в майбутньому, а також рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування (інвесторів, кредиторів) базується на аналізі структури балансу та його динамічних змін, представлених у таблиці 2.7.

Згідно з даними таблиці 2.7, рівень автономності ПП «Рикун» у період

2021–2023 років має тенденцію до зниження. Коефіцієнт автономності дорівнює 0,05, що значно нижче нормативного рівня ($>0,50$), що вказує на зростання боргового навантаження.

Таблиця 2.7 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Рикун» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022рр.
Коефіцієнт автономії	0,059	0,051	0,049	-13,6	-3,9
Коефіцієнт фінансової залежності	0,941	0,949	0,951	0,9	0,2
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	16,8	19,6	20,2	16,7	3,1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	15,8	18,7	19,3	18,4	3,2

Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт левериджу оборотного капіталу збільшився на 16,7% у 2022 році та на 3,1% у 2023 році.

Рисунок 2.3 ілюструє зміни в показниках фінансової стійкості.

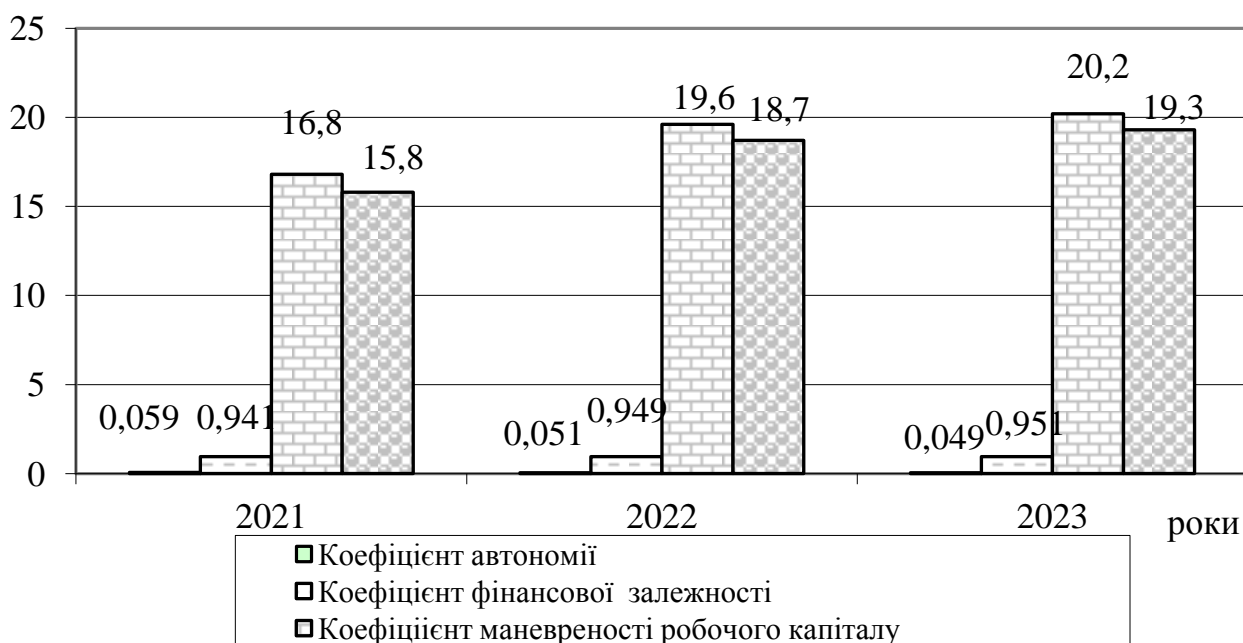


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансової стійкості

ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Аналіз рентабельності ПП «Рикун» (таблиця 2.8) показує, що чистий

прибуток від реалізації продукції в 2022 році зріс на 4,4% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 44,7% порівняно з 2021 роком. З 2022 по 2023 роки також відбулися зміни, які пропорційно впливають на валовий прибуток.

Таблиця 2.8 - Аналіз показників прибутку на ПП «Рикун» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Чистий дохід від реалізації, тис.	167471	174777	252880	4,4	44,7
2 Собівартість виконаних робіт, тис. грн	150702	147147	191850,6	-2,4	30,4
3 Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн	16769	27630	61029,4	64,8	у 2,2 раза
4 Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	160057	172380	220560	7,7	27,9
5 Прибуток від реалізації (п.1-п.4), тис. грн	7414	2397	32320	-67,7	у 13,5 раза
6 Інші операційні доходи, тис. грн	2020	12094	16584	у 6 разів	37,1
7 Інші операційні витрати, тис. грн	4454	9394	12560	у 2,1 раза	33,7
8 Прибуток від операційної діяльності, тис.	4980	5097	36344	2,3	у 7,1 раза
9 Інші доходи, тис. грн	-	-	1023	-	-
10 Інші витрати, тис. грн	-	-	29627	-	-
11 Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування – прибуток	4980	5097	7740	2,3	51,9
12 Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. (yak.vlynko.com) грн	507	1613	1548	у 3,2 раза	-4,0
13 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9473	3484	6192	-22,1	77,7

Загальна собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилася на 7,7% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 27,9% порівняно з 2022 роком, що стало наслідком зростання всіх видатків. Зміни у чистому прибутку та собівартості реалізованої продукції вплинули на прибуток від реалізації: у 2021 році він складав 7 414,0 тис. грн, у 2022 році — 2 397,0 тис. грн, а в 2023 році збільшився в 13,5 разів.

Інші операційні доходи зросли в шість разів у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 37,1% порівняно з 2022 роком. Операційні витрати змінювалися відповідно.

Періодичний прибуток був позитивним у 2021-2023 роках. Крім того, чистий прибуток у 2023 році зріс на 77,7% порівняно з 2022 роком.

ПП «Рикун» має достатній фінансовий потенціал для ефективної та успішної діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Це досягається не лише через розвиток матеріально-технічної бази, структурно-функціональних аспектів та соціальних ініціатив, але й завдяки ефективному та цільовому використанню фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового потенціалу ПП «Рикун» здійснюється на основі класифікації активів і зобов'язань підприємства за допомогою відповідних класифікаційних коефіцієнтів. Оцінка цього потенціалу враховує як короткострокові, так і довгострокові фактори, а також включає аналіз фінансової стабільності підприємства.

Фінансовий потенціал ПП «Рикун» забезпечує ефективне перетворення наявних ресурсів і виробничих можливостей у результати діяльності компанії. Цей потенціал є важливим інструментом для створення механізму перетворення ресурсів у кінцеві результати роботи підприємства, а також має значний вплив на процес корпоративного відтворення.

Збір та аналіз цих даних, а також використання поетапного підходу для коригування фінансового потенціалу, сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень, що забезпечують фінансову стабільність підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінювання HR – процесів в контексті застосування інжинірингового підходу на ПП «Рикун»

Інжиніринг, зокрема в аспекті управління людськими ресурсами, є ключовим напрямком для розвитку українських підприємств. Вітчизняним компаніям необхідно модернізувати свої управлінські системи та виробничі

процеси, впроваджуючи передові світові технології. Підвищення рівня виробництва до міжнародних стандартів дозволить підвищити ефективність організації підприємств і їх економічних процесів, що сприятиме сталому розвитку та поліпшенню добробуту країни.

Одним з важливих кроків є впровадження системи управління людськими ресурсами на основі інжинірингових підходів. Для сучасних компаній важливо інтегрувати HR-інжиніринг, який передбачає використання бізнес-процесів як основи для формування ефективних систем управління персоналом. Це включає такі завдання, як найм працівників, адаптація персоналу, розподіл обов'язків, моніторинг і контроль, а також розвиток компетенцій, що інтегруються в бізнес-процеси компанії та підтримують її корпоративну культуру. Не менш важливим є управління структурами HR-процесів та досягнення результатів виконання трудових функцій.

Тепер розглянемо склад та структуру працівників ПП «Рикун» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Склад і структура працівників ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з	130	128	145	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	36	35	36	27,7	27,3	24,8
- керівники	8	8	8	6,2	6,2	5,5
- фахівці	23	23	24	17,7	18,0	16,5
- технічні службовці	5	4	4	3,8	3,1	2,8
Робітники	94	93	109	72,3	72,7	75,2

Аналіз змін у складі працівників ПП «Рикун» за окремими категоріями (таблиця 2.9) показує, що більшість співробітників підприємства становлять робітники. Протягом 2021-2023 років їх частка в загальній чисельності персоналу залишалась стабільною. Кількість спеціалістів збільшилась на одну одиницю у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Для кращого розуміння змін у структурі персоналу ПП «Рикун» ці дані зображені на графіку (рисунок 2.4).

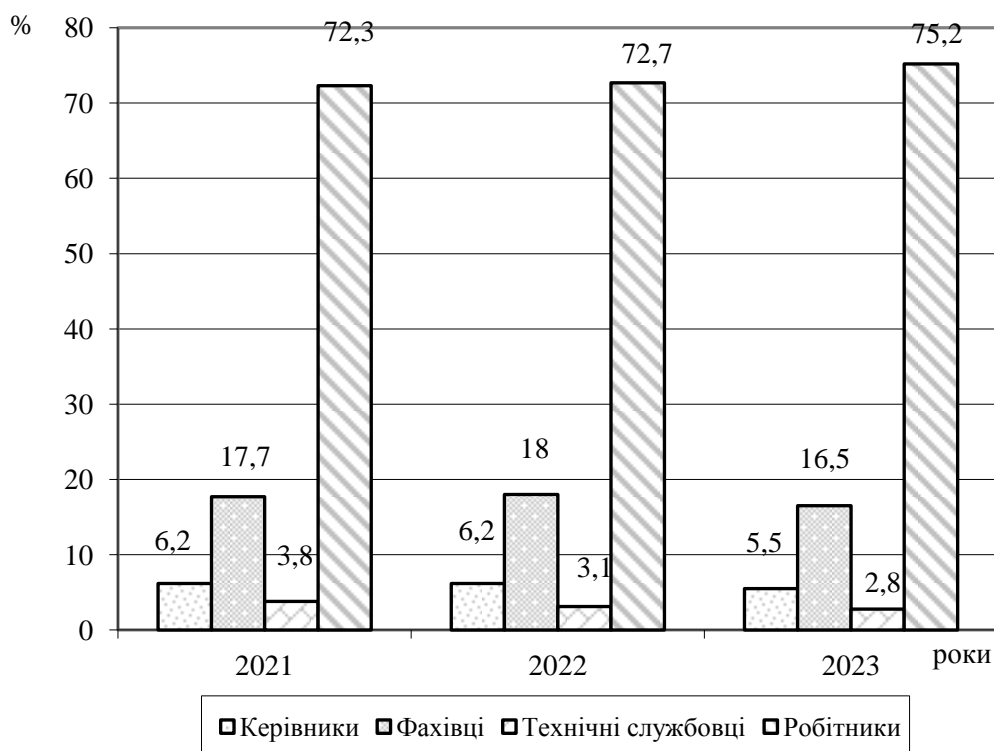


Рисунок 2.4 – Структура чисельності ПП «Рикун» за 2021-2023 рр.

Загалом у структурі персоналу ПП «Рикун» не відбулося значних змін, а також не змінилося співвідношення працівників між окремими категоріями у період з 2021 по 2023 рік.

Крім того, оцінюючи кадрове забезпечення ПП «Рикун», важливо визначити показники плинності кадрів та її причини.

Для цього необхідно провести аналіз руху робочої сили, зокрема прийому на роботу, звільнення та плинності кадрів (таблиця 2.10). Інформаційною основою для такого аналізу є форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3).

З таблиці 2.10 видно, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Рикун» за період 2021-2023 років збільшилась з 130 осіб у 2021 році до 145 осіб у 2023 році. При цьому в 2022 році було прийнято на 16 осіб більше, ніж у 2021 році, а в 2023 році звільнено на 15 осіб більше порівняно з 2022 роком.

Одночасно відбулися зміни в чисельності працівників: коефіцієнт плинності в 2022 році знизився на одного працівника порівняно з 2021 роком, а в 2023 році

збільшився на п'ять працівників у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху робочої сили на ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	130	128	145	-2	17
Прийнято працівників	7	23	38	16	15
Вибуло працівників, всього	18	17	22	-1	5
з них:	3	-	-	-3	-
- змін в організації виробництва і праці					
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	15	17	22	2	5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,054	0,180	0,262	0,126	0,082
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,138	0,133	0,152	-0,005	0,019
Коефіцієнт сталості обороту	0,115	0,133	0,152	0,018	0,019

Коефіцієнт плинності нових працівників збільшився на 0,126 відсоткового пункту у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 0,082 відсоткового пункту у 2023 р. порівняно з 2022 р. Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,005 відсоткових пункти у 2022 р. порівняно з 2021 р. і збільшився на 0,019 відсоткових пункти у 2023 р. порівняно з 2022 р. Коефіцієнт стабільного обороту збільшився на 0,085 відсоткових пункти у 2021 році порівняно з 2020 р. і на 0,018 відсоткових пункти у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Проілюструємо мобільність персоналу в ПП «Рикун» графічно (рисунок 2.5).

У період переходу до ринкової економіки підприємства стикаються з проблемами скорочення чисельності працівників і зростання плинності кадрів.

Аналіз динаміки плинності кадрів свідчить, що цей процес є складним для управління і має багатогранний соціально-економічний характер, на нього впливають різні фактори. Більше 60% плинності зумовлені виробничо-економічними чинниками, і їх вирішення безпосередньо залежить від ефективності управлінських рішень керівництва підприємства. [14, с. 84].

Таким чином, в умовах надзвичайної ситуації в ПП «Рикун» вікова структура персоналу характеризується переважанням працівників чоловічої статі, що пояснюється характером виробництва, пов'язаним з важкою фізичною працею.

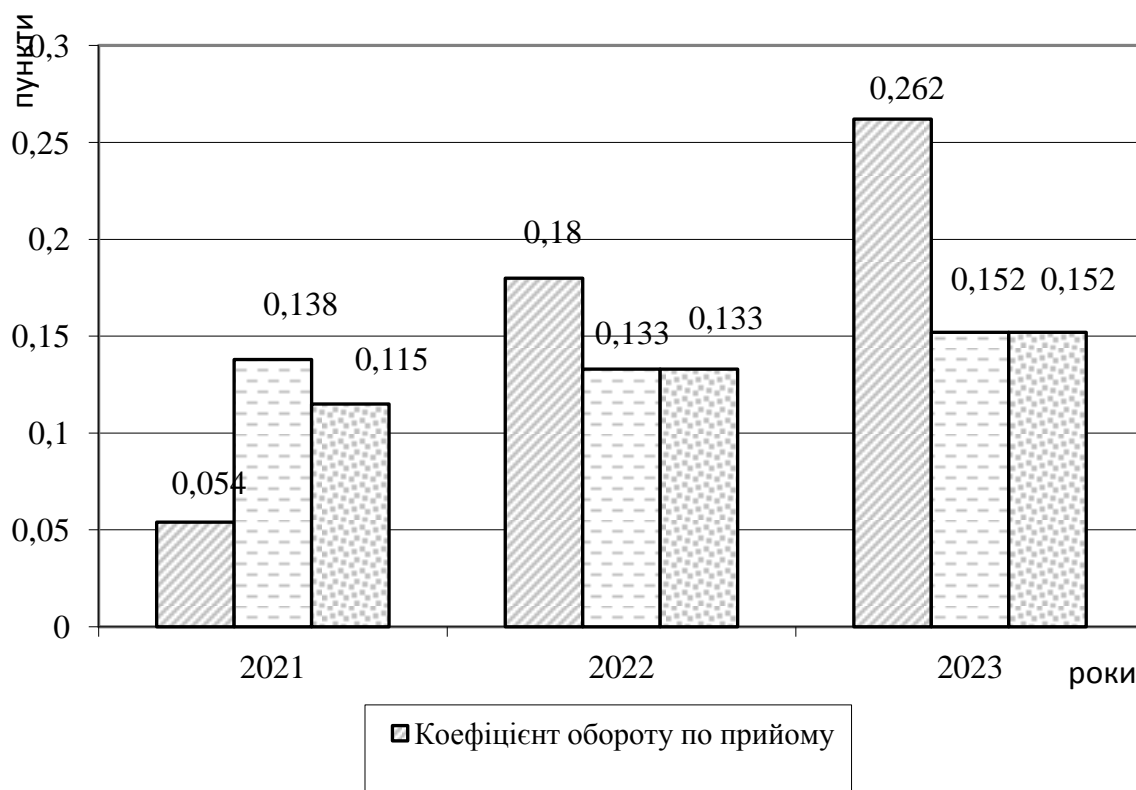


Рисунок 2.5 – Мобільність кадрів ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Підсумовуючи висновки щодо управління людськими ресурсами на підприємстві, варто акцентувати увагу на показниках, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання кадрів на ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1288,2	1365,4	1744,0	6,0	27,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1781,6	1879,3	2320,0	5,5	23,5
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	4652,0	4993,6	7024,4	7,3	40,7
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,868	0,895	0,927	3,1	3,6

Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,32	1,30	1,12	-1,5	-13,8
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	70,3	77,0	87,3	9,5	13,4
Коефіцієнт плинності кадрів		0,115	0,133	0,152	15,7	14,3

Згідно з даними таблиці 2.11, продуктивність праці працівників ПП «Рикун» збільшилася на 55,3% у 2021 році, а в 2022 році — на 6,0%. Зростання використання робочого часу можна пояснити тим, що кількість робочих годин збільшувалася швидше за корисний фонд робочого часу. Трудомісткість виробництва протягом досліджуваного періоду демонструє подібні тенденції на різних етапах (рисунок 2.6).

Отже, продуктивність праці як серед працівників, так і серед керівників зросла за весь період аналізу.

Коефіцієнт ефективності використання корисного робочого часу підвищився з 0,868 тис. грн у 2021 році до 0,927 тис. грн у 2023 році. Також спостерігається зростання інтенсивності витрат робочої сили на одиницю продукції в період з 2021 по 2023 рік.

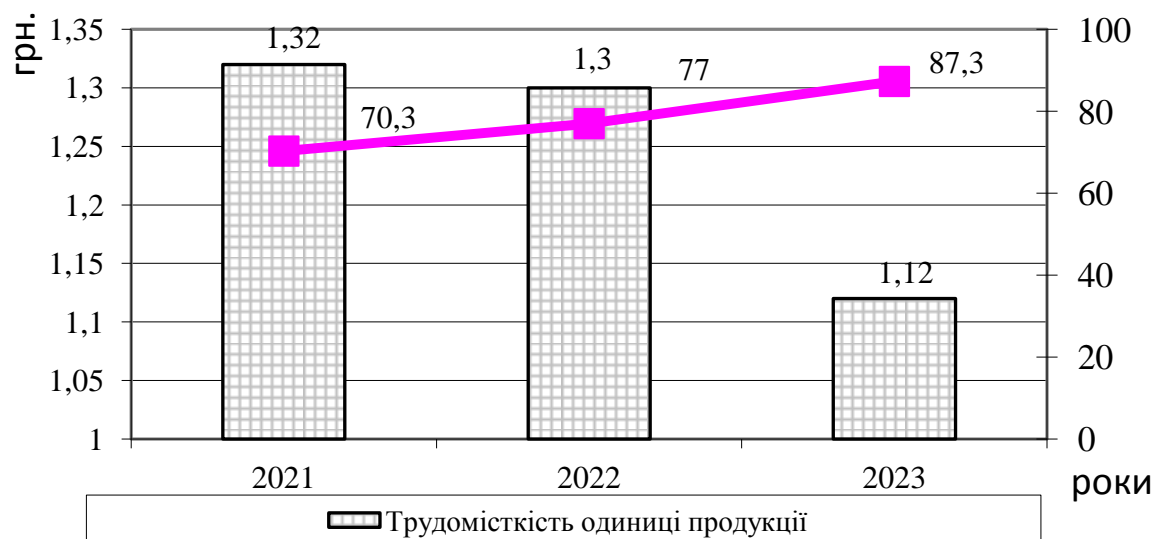


Рисунок 2.6 – Динаміка трудомісткості та зарплатомісткості одиниці продукції ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Отже, витрати на оплату праці на одну одиницю продукції зросли на 9,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 13,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що вказує на збільшення загальних витрат на оплату праці, які включаються до

собівартості продукції (послуг) на одиницю.

Висновки до розділу 2

ПП «Рикун», яке займається реалізацією м'ясних та ковбасних виробів, показало зростання чистого прибутку від продажу продукції в період з 2021 по 2023 роки. У 2021 році активи підприємства зросли на 93 180,5 тис. грн, в основному завдяки збільшенню необоротних та оборотних активів. У 2023 році активи знову збільшились, зокрема через введення в експлуатацію нових основних засобів.

Найбільшу частку в структурі джерел фінансування активів ПП «Рикун» складають поточні зобов'язання, які є основним джерелом фінансування підприємства.

Оцінка HR-процесів є важливим елементом управління персоналом, оскільки дозволяє не лише визначити ефективність існуючих процедур, а й виявити можливості для їх удосконалення. На ПП «Рикун» оцінка HR-процесів була здійснена через аналіз найму, управління та звільнення персоналу. Коефіцієнт обороту з прийому працівників зріс на 0,126 п.п. у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зріс ще на 0,082 п.п. Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,005 п.п. у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс на 0,019 п.п. у порівнянні з 2022 роком. Стабільний коефіцієнт обороту збільшився на 0,085 п.п. у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 0,018 п.п. у 2022 році порівняно з 2021 роком.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПП «РИКУН»

3.1 Методологічні засади оцінювання HR – процесів на підприємстві

Управління персоналом включає низку процесів, спрямованих на ефективне керівництво працівниками та підвищення їх продуктивності. Набір таких процесів може змінюватися залежно від компанії, її стратегічних цілей, HR-стратегії, політики, розміру організації та наявності фінансових ресурсів для реалізації HR-ініціатив.

HR-бізнес-процес — це сукупність дій або діяльність, яка направлена на досягнення певної організаційної мети. Для оцінки ефективності компанії відстежується виконання різних етапів бізнес-процесів, наприклад, за допомогою бенчмаркінгу або оцінки якості кінцевих результатів. Якщо компанія виявляє, що бізнес-процес не досяг бажаних результатів, існують стратегії для його покращення.

Метою формування методологічних підходів до оцінки HR-процесів на підприємстві є оптимізація моделі управління персоналом ПП «Рикун» та розробка методів і показників для оцінки системи управління персоналом з огляду на бізнес-процеси.

Для того щоб ефективно оцінити систему управління персоналом, необхідно спершу визначити, які бізнес-процеси в ній залучені. Ці процеси мають вирішальне значення для підтримки мотивації, енергії та продуктивності працівників, а також для досягнення організацією своїх цілей.

Хоча не існує єдиного універсального списку HR-процесів, на основі аналізу джерел можна виділити наступні ключові напрямки: планування та прогнозування потреб у персоналі, набір персоналу, оцінка ефективності працівників, управління результативністю, аналіз робочих місць, управління компетенціями, оформлення трудових відносин, адаптація нових працівників, ведення кадрового діловодства, організація навчання, управління кар'єрним

ростом, обслуговування робочих місць, нормування праці та регулювання інтенсивності роботи, управління робочим часом, координація роботи підрозділів та працівників, забезпечення безпеки на робочому місці, мотивація та оцінка персоналу [21, с. 90].

Оцінка HR-процесів є важливою складовою управлінської діяльності ПП «Рикун», оскільки вона дає змогу не лише аналізувати ефективність управління персоналом, а й виявляти можливості для його вдосконалення та оптимізації ресурсів (рисунок 3.1).

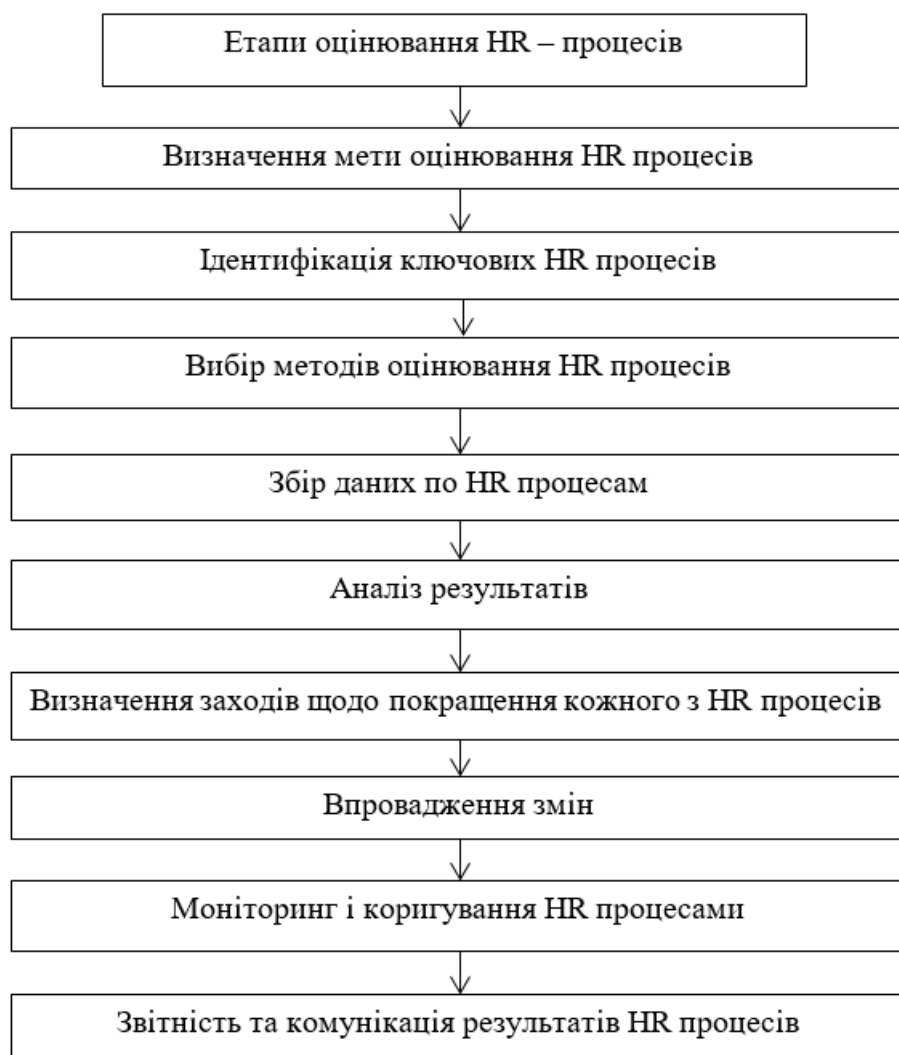


Рисунок 3.1 - Етапи оцінювання HR – процесів на ПП «Рикун»

Розглянемо докладніше опис кожного етапу:

1. **Визначення мети оцінювання процесу управління персоналом:**

Перш за все, необхідно зрозуміти, що саме оцінюється і з якою метою. До

цілей оцінки HR-процесів можна віднести наступні

- Підвищення ефективності роботи HR-відділу.
- Оптимізація витрат на персонал.
- Підвищення задоволеності працівників.

2. Визначення ключових HR-процесів:

У процесі оцінки необхідно визначити, які саме HR-процеси підлягають оцінці. Це включає широкий спектр завдань:

- Підбір персоналу - оцінка ефективності процесу пошуку, відбору та найму.
- Інтрапренерство - ефективність процесу введення нових співробітників в організацію.

- Навчання та розвиток - оцінка програм навчання та професійного розвитку співробітників.

- Управління ефективністю - встановлення KPI, моніторинг та оцінка ефективності роботи співробітників.

- Управління кар'єрою - розробка кар'єрних траєкторій співробітників.

- Залучення працівників - вимірювання рівня мотивації та лояльності.

- Винагорода та пільги - аналіз схем винагороди та їх відповідності ринку.

- Утримання - стратегії утримання цінних талантів.

3. Вибір методів оцінювання HR – процесів:

Існує кілька підходів до оцінки ефективності HR-процесів:

- Кількісні методи: використовують числові показники, які можна виміряти та проаналізувати. Приклади: середня тривалість найму, плинність кадрів, витрати на навчання тощо.

- Якісні методи: використовуються для оцінки більш суб'єктивних аспектів, таких як задоволеність працівників, мотивація та організаційна культура.

- SWOT-аналіз: для вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері HR.

- Порівняння з конкурентами: оцінити HR-процеси компанії в порівнянні з кращими практиками на ринку.

4. Збір даних про HR-процеси:

Для об'єктивної оцінки інформацію потрібно збирати з різних джерел:

- Опитування працівників: збір відгуків про різні аспекти діяльності компанії.
- Аналіз звітів та статистики: аналіз таких показників, як плинність кадрів, результати атестації персоналу, кількість відвіданих навчальних курсів тощо.
- Інтерв'ю з менеджерами та працівниками: для кращого розуміння того, що працює, а що ні.
- Аналіз HR-систем: збір та аналіз даних за допомогою спеціалізованих HR-платформ (наприклад, систем управління талантами)

5. Аналіз результатів HR-процесів:

Після того, як дані зібрані, інформацію потрібно проаналізувати. Це включає в себе:

- Визначення сильних і слабких сторін кожного HR-процесу.
- Порівняння з цілями і стандартами: чи відповідають поточні результати бажаним?
- Виявлення проблемних областей, що потребують втручання або коригування.
- Оцінка результатів і прогресу за попередній рік.

6. Визначення заходів щодо покращення HR – процесів:

Результати оцінки мають бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення кожного HR-процесу. Це може включати

- Оптимізація процедур найму та відбору: вдосконалення каналів пошуку кандидатів, зміна підходів до проведення співбесід.
- Покращення адаптації нових працівників: розробка більш ефективних програм адаптації нових працівників.
- Покращення навчання та розвитку: збільшення інвестицій у розвиток людських ресурсів або розробка нових навчальних програм.
- Удосконалення систем оцінки ефективності: запровадити більш точні інструменти для моніторингу ефективності роботи працівників.
- Покращення умов утримання працівників: скоригувати політику

винагороди, підвищити рівень задоволеності працівників.

7. Впровадження змін:

Після того, як заходи з удосконалення були розроблені, важливо впровадити ці зміни на практиці. Для цього необхідно зробити наступне:

- Навчити HR-команду новим методам і підходам.
- Розробити нові політики та процедури, які відображають зміни.
- Поінформувати працівників про зміни і про те, як вони вплинуть на їхню роботу.

8. Моніторинг та коригування кадрових процесів:

Оцінка HR-процесів - це не разовий захід, а безперервний цикл. Після того, як зміни були впроваджені, їх ефективність слід регулярно відстежувати:

- Виміряйте результати після впровадження змін.
- Вносити корективи на основі зворотного зв'язку та нових даних.
- Регулярно коригуйте стратегію і тактику відповідно до змін на ринку праці та всередині компанії.

9. Звітування та комунікація результатів HR-процесів:

Результати оцінювання HR-процесів мають бути чітко представлені керівництву та ключовим зацікавленим сторонам. Це може відбуватися у формі

- Звіту з аналізом даних та рекомендаціями.
- Презентації вищому керівництву про досягнення та виклики.
- Визначення показників для подальшого моніторингу ефективності.

Таким чином, оцінка HR-процесів є ключовим елементом у забезпеченні ефективного управління персоналом. Вона дозволяє організаціям підвищити свою адаптивність до змін на ринку праці, вдосконалити стратегії залучення та утримання талановитих працівників, а також створити умови для розвитку працівників та організації в цілому.

Система управління персоналом охоплює всі бізнес-процеси, формуючи єдину структуру, яка дозволяє компанії ефективно управляти людськими ресурсами та надавати високоякісні послуги і продукти своїм клієнтам. Інтегроване управління кадровими процесами передбачає, що відділ кадрів

здійснює контроль за виконанням кожного етапу процесу від початку до кінця, поділяючи завдання на менші кроки для полегшення їх реалізації. Для оцінки ефективності управління персоналом і визначення необхідності вдосконалення цього процесу важливо проаналізувати кілька ключових етапів, зокрема: виявлення потреби в талантах, методи пошуку кандидатів, залучення кандидатів, адаптація, оцінка ефективності, навчання, впровадження корпоративної культури, планування кар'єри та процеси звільнення [22, с. 465].

Управління персоналом повинно постійно вдосконалювати та оптимізувати бізнес-процеси. Кожен процес потребує оцінки та поліпшення з метою підвищення ефективності підприємства. Таким чином, оцінка та вдосконалення бізнес-процесів у сфері управління персоналом є ключовими для стабільного та успішного функціонування ПП «Рикун», що дасть змогу підприємству зберегти свою конкурентоспроможність і сприятиме сталому розвитку. Оцінка та оптимізація операційних процесів у галузі управління персоналом є складним і трудомістким процесом, однак вони допомагають зекономити час, ресурси та зусилля, які могли б бути витрачені неефективно, при цьому підвищуючи ефективність операцій, прибутковість і рівень задоволення клієнтів.

Ці процеси також можуть призвести до скорочення витрат, збільшення прибутку, поліпшення якості продукції та послуг, підвищення задоволеності клієнтів і зміцнення іміджу компанії. Для цього слід розробити детальну дорожню карту оцінки бізнес-процесів, враховуючи як якісні, так і кількісні показники. Це допоможе виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення і оптимізації діяльності компанії. Після оцінки та розробки дорожньої карти важливо регулярно здійснювати моніторинг та аналіз результатів, щоб забезпечити постійне вдосконалення і оптимізацію роботи ПП «Рикун».

3.2 Інтеграції сучасних диджитал-рішень у практику HR-менеджменту ПП «Рикун»

Сучасною тенденцією розвитку технологій управління персоналом є подальше прискорення та поглиблення діджиталізації, що об'єктивно зумовлено необхідністю перебудови бізнес-процесів на підприємствах відповідно до вимог нової реальності.

Метою впровадження інноваційних цифрових рішень в управлінні персоналом компанії «Рикун» є дослідження взаємозв'язку між актуальними викликами та сучасними тенденціями розвитку технологій у сфері управління людськими ресурсами в національних підприємствах. Це також включає вивчення рівня цифрової трансформації бізнес-організацій, формування цифрового мислення серед працівників і розробку теоретичних та методологічних підходів до інтеграції новітніх технологій в управління персоналом, з урахуванням готовності людських ресурсів до продуктивної трудової діяльності.

Інноваційна економіка розвивається через активне впровадження наукомістких та інформаційних технологій у різні сектори та галузі, що веде до трансформації структури та якості робочої сили та підвищення вимог до професійної кваліфікації працівників. Це сприяє інтеграції нових знань, створенню міждисциплінарних професій і поєднанню цифрових навичок з іншими професійними та м'якими навичками. Зростаюча потреба в інтелектуальних і креативних кадрах вимагає змін у підходах до управління персоналом і впровадження інноваційних технологій у цій сфері [23].

У широкому розумінні інноваційні технології управління персоналом можна трактувати як процес впровадження нових ідей, методів і технологій для задоволення постійно зростаючих потреб організації та її працівників з урахуванням передбачуваних майбутніх потреб і обставин, а не просто пристосування до постійних змін у поточній ситуації [24].

Впровадження сучасних цифрових рішень у сферу HR-менеджменту є важливою умовою для успішної адаптації до технологічних змін і глобалізації бізнес-середовища. Цей підхід дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність HR-функцій та створити умови для розвитку більш

індивідуалізованого, гнучкого і прозорого управління HR (рисунок 3.2) [25, с. 147].



Рисунок 3.2 - Основні аспекти впровадження цифрових рішень у HR-менеджмент

Нижче охарактеризуємо кожен з етапів.

1. Автоматизація процесів і зниження адміністративного навантаження

Інтеграція цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні та адміністративні задачі, такі як обробка заявок на вакансії, ведення бази кандидатів, підготовка звітів, управління відпустками та лікарнями. Це звільняє HR-менеджерів від необхідності виконувати монотонну роботу і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток корпоративної культури чи планування кадрів.

2. Управління талантами та підвищення ефективності рекрутингу

Цифрові платформи для рекрутингу, такі як LinkedIn, або системи для відбору кандидатів на основі алгоритмів штучного інтелекту, дозволяють HR-

менеджерам ефективно розміщувати, оцінювати та залучати таланти з усього світу. Вони значно скорочують час, який витрачається на пошук кандидатів, та покращують якість підбору, перестають автоматично сканувати резюме, визначати відповідність кандидата вимогам вакансії.

3. Збір та аналіз даних для прийняття рішень

Цифрові системи дозволяють HR-фахівцям збирати велику кількість даних про співробітників, які погоджуються на ухвалення обґрунтованих рішень. Це можуть бути аналітичні дані щодо продуктивності працівників, показників їхнього задоволення роботою, тенденцій плинності кадрів, а також дані про навчання та розвиток персоналу. Аналітика готова не лише оцінити поточний стан, а й прогнозувати потреби в ресурсах, тенденції розвитку компанії та оцінити еф.

4. Поліпшення взаємодії та комунікації

Цифрові інструменти для внутрішньої комунікації, такі як корпоративні соціальні мережі, платформи для онлайн-навчання або інструменти для зворотного зв'язку, дозволили підвищити комунікацію між співробітниками та керівництвом. Це, у свою чергу, допоможе створити прозору та взаємопідтримуючу атмосферу в компанії, сприяє залученню співробітників до корпоративної культури, а також дає можливість швидко виявляти та вирішувати проблеми на рівнях організації.

5. Гнучкість та адаптивність

Цифрові рішення дозволяють створити більш гнучкі умови для співробітників, що особливо важливо в умовах швидкого зміни бізнес-середовища. Вони не зможуть впроваджувати моделі віддаленої роботи, гнучкого графіка або управління проектами на основі сучасної платформи для співпраці, що підвищує рівень задоволення співробітників і підвищує їх ефективність.

6. Підвищення прозорості та справедливості

Використання цифрової платформи для оцінки результатів роботи (наприклад, для управління ефективністю, досягнення цілей, проведення атестацій та зворотного зв'язку) підвищує підвищену прозорість процесів, що дозволяє уникнути суб'єктивності та попередження прийнятих рішень. Це

створює більш справедливі умови для всіх працівників і покращення

7. Персоналізація розвитку та навчання співробітників

Цифрові рішення, такі як платформи для онлайн-навчання або програми для розвитку кар'єри, дозволяють персоналізувати підхід до розвитку кожного співробітника. Замість того, щоб запропонувати стандартні тренінги для всіх, HR може створювати індивідуальні плани навчання, враховуючи потреби співробітників

8. Покращення досвіду співробітників

Технології можуть зробити досвід працівників більш зручним і комфортним. Від простих завдань, таких як заповнення форм і моніторинг прогресу, до складніших аспектів, як надання можливостей для кар'єрного розвитку, робота з гнучкими графіками та віддаленим доступом до ресурсів, — все це підвищує лояльність працівників і їх задоволення від роботи.

Впровадження інноваційних цифрових рішень в систему управління персоналом ПП «Рикун» в значній мірі залежить від формування цифрового мислення співробітників. Формування цифрового мислення співробітників ПП «Рикун» може бути здійснено з урахуванням концептуальних основ, показаних на рисунку 3.3.

Покроковий алгоритм формування цифрового мислення працівників ПП «Рикун» має ґрунтуватися на таких принципах:

- Системний підхід до впровадження цифрових технологій як стратегічного напрямку підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів.

- Визначення пріоритетних напрямів цифровізації бізнес- та трудових процесів з урахуванням загальної стратегії розвитку та функціональної стратегії організації.

- Пріоритетність створення інформаційних ресурсів, навчальних матеріалів та систем для підтримки впровадження автоматизованих HR-технологій.

- Налагодження ефективної системи зворотного зв'язку для вдосконалення цифрових інструментів і максимальної їх адаптації до умов роботи та конкретних

трудових процесів.

- Інноваційні підходи до формування знань та навичок, необхідних для використання цифрових HR-технологій, з урахуванням необхідності поєднання форм колективного навчання та індивідуальних траєкторій розвитку працівників, специфіки сприйняття інформації та навчального контенту представниками різних вікових груп та використання перехресного наставництва між різними поколіннями.



Рисунок 3.3 - Концептуальні засади формування цифрового мислення працівників ПП «Рикун»

- Розробка відповідних систем індикаторів для оцінки впровадження цифрових технологій в окремих структурних підрозділах, функціональних процесах та на робочих місцях.

Врахування значущості цифрової трансформації як основного елемента нового десятиліття вимагає розвитку цифрового мислення серед працівників ПП «Рикун», підготовки їх до впровадження цифрових процесів, подолання опору змінам та усвідомлення важливості цих змін. Для цього необхідно мотивувати співробітників брати активну участь у процесах цифровізації та застосовувати інноваційні підходи для підвищення їхнього залучення. Основними викликами цифрової трансформації HR-процесів є автоматизація рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку кар'єри, а також створення умов для мотивації працівників, які здатні генерувати інновації та досягати високих результатів і ефективності.

3.3 Розробка кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до змін

Зміни в зовнішньому середовищі, спричинені економічним розвитком, зростанням конкуренції та іншими факторами, вимагають адаптації підприємства. Успішність цих змін залежить від наявності необхідних ресурсів. Окрім формальної оцінки ресурсних можливостей підприємства, важливо також провести аналіз основних чинників, що сприятимуть успіху запланованих змін, зокрема, у процесі створення системи HR-інжинірингу [26, с. 165].

Метою цього заходу є створення моделі кваліметричної оцінки готовності персоналу до організаційних змін. Для досягнення цієї мети передбачено виконання низки завдань: визначення етапів розробки моделі оцінки готовності персоналу до змін; розробка основної моделі оцінки готовності та визначення ключових факторів і критеріїв оцінки; проведення експертної оцінки рівня готовності персоналу до змін на підприємстві та формування відповідного

профілю готовності.

Сучасний етап розвитку виробництва та значні зміни в економічному і соціальному середовищі висувають підвищені вимоги до професійної діяльності працівників і збільшують важливість соціальних наслідків управлінських рішень. Разом з тим, на рівні управління підприємством питання оцінки готовності персоналу до змін, як правило, постає тільки тоді, коли ситуація на підприємстві ускладнюється настільки, що ставить під загрозу його подальшу діяльність [27, с. 63].

Готовність персоналу до змін визначається різними критеріями, які відображають її на індивідуальному рівні, зокрема: чіткість цілей, здатність до навчання, своєчасність дій, активність, психологічна стійкість, відкритість до нового, чутливість, усвідомлення важливості змін, когнітивна складність, схильність до експериментів, креативність і гнучкість мислення. Інші дослідники розглядають готовність як результат певного рівня особистісного розвитку, що включає сформовану систему комунікативних якостей із взаємозв'язаними поведінковими та емоційними аспектами [28, с. 91].

Більшість дослідників акцентують увагу на мотиваційній, операційній та вольовій складових готовності персоналу до змін, тоді як деякі [29] додатково виділяють орієнтаційну та психологічну компоненти. Незважаючи на широкий спектр критеріїв для оцінювання готовності персоналу, бракує цілісного методологічного підходу, який забезпечував би точність у визначенні сутності проблеми та правильність вибору статистичних методів. Для подолання цих обмежень і вдосконалення оцінювання готовності персоналу до організаційних змін пропонується використовувати кваліметричний підхід, що базується на кількісному аналізі якісних характеристик [30].

Попри те, що основою цього підходу є експертні оцінки, застосування кваліметричного інструментарію дає змогу проводити кількісну оцінку якості роботи будь-якого об'єкта управління. Суть підходу полягає у створенні оперативної інформації щодо учасників процесу, змісту їхньої діяльності та очікуваних результатів у визначеному напрямку функціонування підприємства.

Розроблені для кваліметричної моделі критерії та фактори виступають еталоном, який може бути адаптований до змінних вимог і стандартів. Важливо зазначити, що оцінювання якісного ставлення персоналу до потенційних змін у діяльності підприємства за допомогою кваліметрії можливе лише за дотримання низки принципів [31, с. 61]:

Оцінка готовності персоналу ПП «Рикун» до організаційних змін може бути здійснена за допомогою кваліметричної моделі, яка відображає будь-яке якісне явище як сукупність певних властивостей. Застосовуючи цю модель, елементи досліджуваного явища можна представити у вигляді ієрархічної структури. Важливо визначити стандарт якості, з яким порівнюватимуться досягнуті результати, а також забезпечити можливість порівняння показників, навіть якщо вони вимірюються в різних одиницях. Вагомість кожного фактору визначається на основі його пріоритетності, а комплексну кількісну оцінку якості можна подати як функцію відносних показників і коефіцієнтів вагомості.

Отже, схема кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до організаційних змін, представлена на рисунку 3.4, починається з дослідження факторів, що впливають на розуміння майбутніх змін. Запропонований методичний підхід, який базується на аналізі факторів і критеріїв, дозволяє ефективно вирішувати задачу оцінки готовності персоналу до змін на індивідуальному рівні, забезпечуючи ефективність цього процесу.

Для визначення вагомості кожного фактору та критерію використовується метод експертних оцінок, що включає такі етапи:

- 1) встановлення мети та завдань експертного оцінювання;
- 2) формування експертної групи;
- 3) визначення переліку пріоритетних критеріїв;
- 4) проведення експертизи;
- 5) обробка та аналіз результатів експертної оцінки;
- 6) підсумкове узагальнення результатів опитування;
- 7) визначення рівня узгодженості думок експертів та формулювання висновків щодо значущості кожного критерію.

Отже, кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до змін представлена в таблиці 3.3. (Додаток Ж).

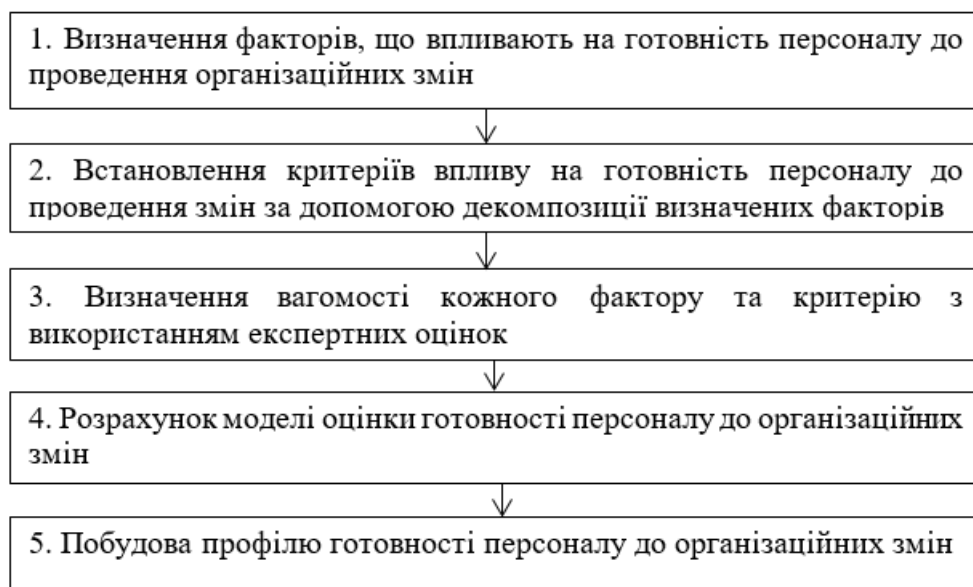


Рисунок 3.4- Схема формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до організаційних змін

Ця модель дозволяє не тільки визначити готовність персоналу до організаційних змін, а й виявити проблемні сфери, які заважають їх успішному впровадженню, і тим самим потребують більшої уваги з боку керівництва.

Згідно з таблицею 3.3, структура кваліметричної моделі включає наступні компоненти: фактори, що умовно позначають напрямки діяльності персоналу як чинники; критерії, які визначають вимоги до діяльності персоналу в конкретних напрямках; вагомість кожного фактора і критерію; а також рівень відповідності діяльності персоналу встановленим вимогам, що визначаються колегіально.

Коефіцієнт відповідності визначається наступним чином:

- $K = 1$ — повна відповідність вимогам (так);
- $K = 0,75$ — часткова відповідність вимогам (більше так, ніж ні);
- $K = 0,50$ — збалансована відповідність вимогам (і так, і ні);
- $K = 0,25$ — частково-негативна відповідність вимогам (більше ні, ніж так);

- $K = 0$ — повна невідповідність вимогам (ні).

Кожен працівник може, використовуючи цю модель, оцінити власний рівень готовності до організаційних змін. Застосування цієї моделі є частиною функцій відділу управління персоналом, проте слід зазначити, що можливі варіації в результатах через суб'єктивні оцінки кожного працівника.

Чим вища загальна оцінка факторів (тобто ближче до 1), тим вища готовність персоналу до організаційних змін і тим менший опір змінам під час їх впровадження. Якщо сумарний рівень готовності персоналу до змін менше 0,5, це означає, що понад 50% персоналу буде протидіяти змінам, що є критично важливим для підприємства. Якщо рівень готовності знаходиться в межах від 0,5 до 0,75, опір персоналу є допустимим і відповідає нормі. Якщо ж рівень готовності складає від 0,75 до 1,0, опір мінімальний, що вказує на те, що персонал повністю готовий до змін.

Слід зазначити, що якщо організаційні зміни на підприємстві необхідні, але керівництво не провело попередніх позитивних дій, ймовірність успішного впровадження змін буде дуже низькою. Крім того, враховуючи, що неможливо одночасно реалізувати всі зміни в повному обсязі, їх слід вводити поступово, щоб забезпечити легшу адаптацію персоналу і впровадити нові технології як звичку.

Оскільки кожне підприємство має свою специфіку, розробка універсальної моделі оцінки готовності персоналу до змін є складним завданням. Апробація результатів наведена в таблиці 3.4 (Додаток 3).

Таким чином, готовність персоналу до організаційних змін на підприємстві оцінюється через аналіз факторів, які найбільше впливають на його діяльність. Коли значення фактора наближається до максимального, його вплив на готовність персоналу до змін мінімальний. У той час як низьке значення фактора вказує на значний вплив на реалізацію організаційних змін та високий опір з боку персоналу.

Оцінка рівня узгодженості думок експертів проводилась за допомогою коефіцієнта конкордації. Загальна оцінка готовності персоналу до змін склала

0,6258, що вказує на помірний рівень опору до майбутніх організаційних змін на ПП «Рикун». Це означає, що більшість персоналу усвідомлює важливість змін для поліпшення фінансово-економічного стану підприємства.

Отже, персонал підприємства продемонстрував часткову готовність до організаційних змін. Однак для зниження можливого опору важливо здійснити заходи, спрямовані на покращення психологічної та мотиваційної готовності працівників до змін, зокрема через вдосконалення організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Профіль готовності персоналу ПП «Рикун» до змін (візуалізація об'єкта дослідження) представлений на рисунку 3.5.

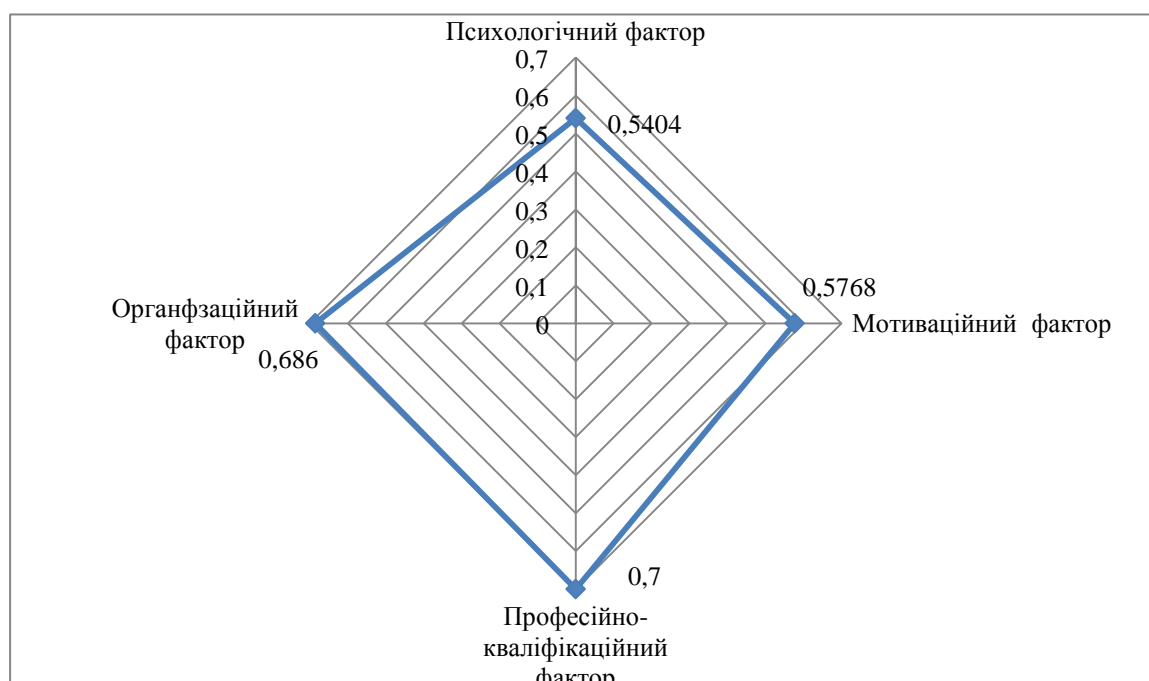


Рисунок 3.5 - Профіль готовності персоналу ПП «Рикун» до організаційних змін

У рамках дослідження була запропонована кваліметрична модель для оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до організаційних змін, яка дозволяє визначити важливість кожного фактора та порівняти його з критерієм, що відображає норму або ідеал. Головною перевагою цієї моделі є її демократичний підхід, який сприяє довірі працівників до процесу оцінювання. Створена модель дозволяє здійснити комплексну оцінку готовності персоналу до змін, враховуючи

вплив різних факторів, а також розробити ефективні заходи для усунення бар'єрів, які перешкоджають впровадженню організаційних змін. Аналіз готовності персоналу ПП «Рикун» до змін показав, що для зниження опору майбутнім змінам підприємству необхідно приділити увагу соціальним та психологічним аспектам готовності працівників. Отже, наступним етапом досліджень стане розробка програми стимулювання персоналу до змін з акцентом на вдосконалення організаційної культури на підприємстві.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення побудови системи HR – інжинірингу на ПП «Рикун» запропоновано методологічні засади оцінювання HR – процесів на підприємстві. Оцінка персоналу - це структурований і формалізований процес, який дозволяє порівняти фактичні результати діяльності зі стратегічними цілями і зосереджується на сучасних та ефективних практиках управління людськими ресурсами, які роблять значний внесок у реалізацію місії компанії. Система управління персоналом надає інформацію про сильні та слабкі сторони кадрової діяльності компанії, а також орієнтовані на результат рекомендації та алгоритми дій, необхідні для усунення недоліків та подолання виявлених проблем. Для комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом були розроблені ключові показники оцінки HR, які дозволяють комплексно оцінити ефективність системи управління персоналом ПП «Рикун».

В результаті вдосконалення операційних процесів управління персоналом та оцінки їх ефективності ПП «Рикун» зможе значно зекономити час і ресурси, забезпечити високий рівень продуктивності та ефективності бізнесу, покращити якість продукції та послуг, збільшити обсяги продажів, знизити витрати, підвищити прибуток, а також зміцнити лояльність співробітників, клієнтів і партнерів. Це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності

підприємства та покращенню його репутації. Для досягнення цих цілей необхідно розробити детальну дорожню карту оцінки кожного HR-процесу з урахуванням як якісних, так і кількісних показників.

Що стосується інтеграції сучасних цифрових рішень у HR-менеджмент ПП «Рикун», пропонується розглядати цифрове мислення як здатність працівників усвідомлювати важливість і переваги використання цифрових технологій для вирішення професійних завдань, бути відкритими до інновацій, швидко адаптувати нові цифрові рішення до практики, а також постійно вдосконалювати свої цифрові навички.

Визначено основні принципи формування цифрового мислення серед персоналу ПП «Рикун» та запропоновано систему якісних і кількісних показників для оцінки впровадження цифрових технологій у різних структурних підрозділах, функціональних процесах і на робочих місцях.

Автоматизація HR-процесів дозволяє значно зменшити час, витрачений на виконання численних адміністративних завдань, пов'язаних з управлінням повсякденними процесами. Однак перехід до автоматизації вимагає від працівників наявності певних навичок та готовності використовувати нові технології.

Інтеграція сучасних цифрових рішень у HR-менеджмент сприяє підвищенню ефективності, швидкості та точності прийняття рішень, зменшенню адміністративного навантаження на HR-фахівців і дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах розвитку людського капіталу. У контексті конкурентного ринку праці та зростаючих вимог до організаційної адаптивності, використання цифрових технологій у сфері управління персоналом є необхідним кроком для забезпечення безпеки та стійкості бізнесу.

Розроблено кваліметричну модель для оцінки готовності персоналу ТОВ «Рикун» до організаційних змін за допомогою методу Qualimetrics. Модель включає кілька етапів: визначення факторів, що впливають на готовність персоналу до змін; установлення критеріїв, які впливають на готовність

персоналу через дезагрегацію виявлених факторів; оцінка ваги кожного фактору та критерію за допомогою експертної оцінки; розробка профілю готовності персоналу до змін.

На основі аналізу існуючих досліджень критеріїв оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до змін, була визначена базова структура оцінки, яка включає психологічні, мотиваційні, професійні та організаційні складові. Якщо рівень готовності персоналу до змін менший за 0,5, то рівень опору перевищує 50% від загальної кількості працівників підприємства, що є критичною ситуацією. Якщо рівень готовності знаходиться в межах 0,5–0,75, рівень опору вважається нормальним та прийнятним. Запропонована модель була апробована на ПП «Рикун», і було розроблено профіль готовності персоналу до змін. Експертна оцінка виявила низький рівень готовності з мотиваційних та психологічних факторів, що свідчить про необхідність удосконалення організаційної культури, зокрема через роз'яснення важливості майбутніх змін і покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи побудови системи HR-інжинірингу на сучасних підприємствах. Досліджено концепцію інноваційної системи HR-інжинірингу в організації, обґрунтовано необхідність її впровадження на підприємствах, а також визначено роль диджиталізації HR-інжинірингу в контексті розвитку бізнес-процесів.

Здійснено аналіз актуальності впровадження інноваційних технологій у HR-інжиніринг. Підкреслено, що використання компетентнісного підходу у кадровому інжинірингу стикається з певними системними бар'єрами, спричиненими турбулентними економічними умовами. Аргументовано важливість цього підходу для розвитку конкурентоспроможних менеджерів.

Окреслено основні інноваційні підходи в корпоративному управлінні людськими ресурсами та проведено їх комплексний аналіз. Рівень ефективності та продуктивності компанії безпосередньо залежить від застосування ефективної системи управління персоналом. Аналіз різних систем управління персоналом з огляду на їх здатність впроваджувати інновації в управлінські процеси підкреслює значущість інновацій у цьому контексті. Розглянуто сучасні глобальні виклики для бізнесу та нові вимоги до процесів управління персоналом. Систематизовано інноваційні практики управління персоналом, які допомагають організаціям адаптуватися до соціально-економічних змін.

Досліджено концепцію HR-інжинірингу на сучасних підприємствах. Визначено ключові бізнес-процеси, які необхідно впровадити для реалізації ефективних систем інжинірингу персоналу на підприємствах. Розглянуто основні питання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу в організаціях, а також складні завдання, які виникають під час практичного застосування інжинірингових підходів до бізнес-процесів. Оцінено як позитивні, так і негативні наслідки застосування методів інжинірингу до бізнес-процесів на підприємствах.

Аналіз наукових досліджень у цій сфері показав такі висновки: по-перше,

існуючі концепції інжинірингу та управління людськими ресурсами спираються на традиційні підходи, які трактують HR-інжиніринг як окремий процес в структурі бізнесу, не враховуючи лінійно-функціональні зв'язки, що може призвести до збереження старих моделей управління персоналом. По-друге, існує переконання, що інжиніринг не повинен орієнтуватися на існуючі схеми координації між підрозділами. По-третє, в наукових працях не пропонується методологій чи практичних рекомендацій щодо впровадження інжинірингу в виробничому секторі.

Систематизовано наявні цифрові рішення на вітчизняному ринку для автоматизації HR-процесів, такі як HURMA, Zoho People, DData_HRMS, Bamboo HR, PeopleForce, AcademyOcean, Effy.ai, та проаналізовано їх переваги та недоліки. Результати дослідження представлені у таблиці. Запропоновано теоретико-методологічний підхід до інтеграції сучасних цифрових рішень у практику управління персоналом, з урахуванням рівня оцифрування бізнес-процесів, досягнутого в організації.

У другому розділі цієї роботи проведено аналіз системи HR-інжинірингу на ПП «Рикун». Оцінено загальні характеристики діяльності підприємства та проаналізовано основні техніко-економічні показники. Здійснено також аналіз фінансового стану підприємства та оцінку HR-процесів у контексті застосування інжинірингового підходу.

ПП «Рикун», яке спеціалізується на реалізації м'ясних та ковбасних виробів, за період з 2021 по 2023 роки показало зростання чистого прибутку від реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації зріс з 167471 тис. грн у 2021 році до 252880 тис. грн у 2023 році. Середньооблікова чисельність працівників знизилася з 133 осіб у 2021 році до 128 осіб у 2022 році, при цьому продуктивність праці зросла. Матеріальні витрати зменшилися на 20,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 4,7% порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 94,6% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 20,7% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Оборотні активи підприємства також змінювалися протягом аналізованого періоду.

Основну частину джерел фінансування активів ПП «Рикун» складають поточні зобов'язання, які займають найбільшу частку в структурі фінансування. Довгострокові зобов'язання були відсутні в 2021-2022 роках, але коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році цей показник збільшився ще на 0,2% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшився на 16,7% у 2022 році та на 3,1% у 2023 році.

Коефіцієнт обороту з приходу зріс на 0,126 пункти в 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 0,082 пункти порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,005 пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зріс на 0,019 пункти порівняно з 2022 роком. Стабільний коефіцієнт обороту збільшився на 0,085 пункти у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 0,018 пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Для вдосконалення системи HR-інжинірингу на ПП «Рикун» запропоновано методологічні підходи до оцінки HR-процесів на підприємстві, а також інтеграцію сучасних цифрових рішень у практику HR-менеджменту. Окрім того, розроблено кваліметричну модель для оцінки готовності персоналу ПП «Рикун» до змін.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
2. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnologii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
3. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-breeding-iak-upravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Глушко Т.В., Камінський В.В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 202-208.
5. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL:<http://ena.lp.edu.ua>. (дата звернення: 18.11.2024).
6. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія. С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. Херсон: Олді-плюс, 2018. 348 с.
7. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4(24). С. 104-116.
8. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. URL:<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>. (дата звернення: 18.11.2024).
9. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 463 с.

10. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій. *Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації»*. (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). Кременчук: КрНУ, 2017. С. 147-150.
11. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами. *Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт*. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с.
12. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62) жовтень. С. 304-307.
13. Глушко Т. В. новітні інформаційні технології в системі HR-інжинірингу на засадах компетентісного підходу. ISSN 2415-8453. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 3.61-68 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-8>
14. Огляд популярних систем для HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR і Hurma. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2308/?setlp=ua>.
15. Продукт. AcademyOcean – інструмент нового покоління для адаптації та навчання. URL: <https://academyocean.com/ua/product>.
16. Прушківська Е. В. Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6(84). – С. 13-18.
17. Ведерніков М., Глушко Т. Бажакова К. Діджиталізація HR-інжинірингу задля розвитку бізнес-процесів. *Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету. Проблеми і нова парадигма стратегії розвитку HR-інжинірингу в аспекті діджиталізації*. С. 48-50.
18. Повна С., Ремньова Л., Хмелевський С. Діджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023 № 4(36), 2023. С.35-47.
19. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом

цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.

20. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 20. С. 7-11.

21. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrм-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102.

22. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.

23. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 15.11.2024).

24. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (дата звернення: 15.11.2024).

25. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157.

26. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С.165-179.

27. Колобердянко І. І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.

28. Ремньова Л. М. Сучасні глобальні тренди та інноваційні підходи до управління персоналом в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія* /за заг. ред. М. М. Забаштанського. Чернігів : ЧНТУ, 2020. С. 91-103.

29. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного

підприємства. URL:<https://budni.rabota.ua/ua/career/faktor-uspihuyak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva> (дата звернення: 15.11.2024).

30. Що таке HRM і навіщо потрібна оптимізація HR-процесів? URL:<https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-hrm-i-navishho-potribnaoptimizatsiya-hr-protseviv> (дата звернення: 15.11.2024).

31. Гринь Є.Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. *Агросвіт*. 2018. № 20. С.61-66.