

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Впровадження системи HR-інжинірингу на приватному підприємстві «Приватна друкарня»

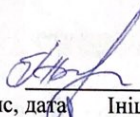
ДРУПЕП. 021231.01.02.00

Виконав: студент II курсу група УПЕПм-21-1


Підпис

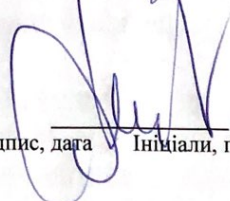
В. В. Камінський
Ініціали, прізвище

Керівник
Ст.викладач


Підпис, дата

Т.В. Глушко
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф.


Підпис, дата

М.Д. Ведерніков
Ініціали, прізвище

15 12 2022р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес економіці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 «Економіка»
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»

Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес економіці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

«01» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Камінського Валерія Валерійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

Тема роботи: Впровадження системи HR-інжинірингу (за матеріалами приватного підприємства «Приватна друкарня»)

керівник роботи Глушко Т.В., старший викладач

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «01» липня 2022 року № 83.

1. Строк подання студентом роботи на кафедру: 16 грудня 2022 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, нормативна база, статистичні та звітні матеріали територіального управління: баланс, фінансова звітність, звіт з діяльності.
3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити питання впровадження системи HR - інжинірингу на сучасному підприємстві; дослідити зарубіжний досвід в управлінні персоналом; розглянути інноваційний HR - інжиніринг на засадах

компетентісного підходу. У другому розділі дослідити та проаналізувати систему HR-інжинірингу на підприємстві; зробити аналіз стану, структури та складу персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»; дослідити систему інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ». В третьому розділі запропонувати шляхи удосконалення системи HR-інжинірингу підприємстві.

4. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок – Склад бізнес-процесу, який доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві; Таблиця – Характеристика показників інтенсифікації виробництва; Рисунок – Аналіз руху робочої сили на підприємстві «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»; Рисунок – Система HR-інжинірингу на підприємстві «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»; Рисунок – Пропозиція створення HR-відділу на підприємстві «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»).

5. Консультанти розділів дипломної роботи

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


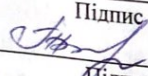
6. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Теоретична частина	31.10.2022 - 10.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	11.11.2022 - 25.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	26.11.2022 - 13.12.2022	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2022	Виконано

Студент

Керівник роботи


Підпис

Підпис

В.В. Камінський

Ініціали, прізвище

Т.В. Глушко

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Впровадження системи HR-інжинірингу (за матеріалами приватного підприємства «Приватна друкарня»)

Виконав студент групи УПЕПм-21-1 Камінський В.В.

Керівник старший викладач Глушко Т.В.

Обсяг – 85 с., 15 табл., 17 рис., 58 джерел, 3 додатки.

Ключові слова: HR-інжиніринг, управління персоналом, технологія HR-інжинірингу, інноваційний HR - інжиніринг, компетентісний підхід, мотиваційні заходи.

Метою дипломної роботи є дослідження питання системи HR - інжинірингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає система HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

У першому розділі розкрити питання впровадження системи HR - інжинірингу на сучасному підприємстві; дослідити зарубіжний досвід в управлінні персоналом; розглянути інноваційний HR - інжиніринг на засадах компетентісного підходу.

У другому розділі дослідити та проаналізувати систему HR-інжинірингу на підприємстві; зробити аналіз стану, структури та складу персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»; дослідити систему HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

В третьому розділі запропонувати шляхи удосконалення системи HR-інжинірингу на підприємстві.

16.12.2022

Дата



Підпис

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Теоретико-методологічні аспекти системи HR-інжинірингу на підприємстві.....	8
1.1 Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві.....	8
1.2. Зарубіжний досвід в управлінні персоналом.....	13
1.3.Інноваційний hr- інжиніринг на засадах компетентісного підходу.....	21
Висновки до розділу 1	32
2. Дослідження та аналіз системи HR-інжинірингу на підприємстві (на прикладі ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»)	35
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	35
2.2. Аналіз стану, структури та складу персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»	44
2.3. Аналіз системи HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»	50
Висновки до розділу 2	55
3. Шляхи удосконалення системи HR-інжинірингу на підприємстві	58
3.1 Впровадження програми розвитку інноваційного HR-інжинірингу на підприємстві на основі компетентісного підходу.....	58
3.2. Напрямки удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами.....	64
Висновки до розділу 3	70
Висновки	73
Перелік джерел посилання	79
Додатки	85

ВСТУП

В часи турбулентності та інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми формування системи HR-інжинірингу. Ефективність функціонування кожного підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю людських ресурсів. Саме персонал забезпечує економічний розвиток організації, її конкурентоспроможність, надходження прибутків, досягнення стратегічної мети організації.

2020 рік сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть. Міжнародна наука і практика напрацювала потужний інноваційний інструментарій HR – інжиніринг, визначним показником якого є ефективність ведення бізнесу. Світовий досвід ведення бізнесу свідчить, що важливим чинником успішної діяльності підприємства є якісний HR-інжиніринг, який розглядається як основний ресурс будь якого підприємства і є її основним потенціалом.

Необхідною передумовою формування раціонального системи HR – інжинірингу виступає компетентнісна складова, тобто забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, здатним до інновацій, креативу та роботи в нестабільних умовах.

Тому питання впровадження системи HR – інжинірингу набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах турбулентності економіки.

Існуюча система HR – інжинірингу в управлінні, на думку ряду експертів (Турчинов А.І., Кононенко Т.А., Магомедов К.О; Бабосов Є.М., Вайнілович Е.Г., Бабосова Є.С., Макарова Г.В.), не тільки не сприяє підвищенню ефективності управління, але іноді і стримує розвиток кадрів.

Питаннями ефективного HR – інжинірингу займаються такі науковці:

Ведерніков М.Д., Волянська Л.В., Базалійська Н.П., Глушко.Т.В., Чернушкіна О.О., та інші.

Саме тому, особливої актуальності набуває розробка і впровадження системи HR-інжинірингу для забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, дасть можливість створити нові умови розвитку і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Тому що людський капітал і вміння ним ефективно керувати, є найпотужнішим джерелом конкурентної переваги, адже саме персонал впроваджує в життя стратегічні плани.

Актуальність і важливість питань впровадження системи HR – інжинірингу зумовили вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Метою дипломної роботи є дослідження питання системи HR – інжинірингу на підприємстві. Для досягнення даної мети були поставлені наступні завдання дослідження:

- розкрити питання впровадження системи HR -інжинірингу на сучасному підприємстві;
- дослідити зарубіжний досвід в управлінні персоналом;
- розглянути інноваційний HR - інжиніринг на засадах компетентісного підходу
- дослідити та проаналізувати систему HR-інжинірингу на підприємстві;
- зробити аналіз стану, структури та складу персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»;
- дослідити систему HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи HR-інжинірингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає система HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення системи HR-інжинірингу.

Методами дослідження було використано: абстрактно – логічний для

окреслення мети і завдань дослідження; комплексно – системний підхід для дослідження сутності системи HR-інжинірингу; методи порівняння та групування; табличний і графічний методи; методи кількісного та якісного аналізу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці напрямів та заходів щодо удосконалення системи HR-інжинірингу на підприємстві.

Інформаційною базою дипломної роботи слугували Статут та звітність досліджуваного підприємства, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукова література, інформація з Інтернетвидань та веб-сайтів.

Основні результати проведених наукових досліджень магістра висвітлені у наступних публікаціях:

Глушко Т.В. Камінський В.В. Інноваційний HR- інжиніринг на засадах компетентісного підходу Вісник ХНТУ №2, 2022 р.

Обсяг дипломної роботи становить 85 сторінка. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 15 таблиць і 17 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 58 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Світове господарство на сучасному етапі постає на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Характерними рисами глобалізаційних процесів у світі є швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послуг з менеджменту персоналу. Широкий перелік послуг у сфері менеджменту вимагає постійного поповнення знань управлінської спеціалізації. Разом з тим, виникає й гостра потреба у фахівцях, які здатні нетрадиційними аналітичними способами оцінювати існуючі проблеми, знаходячи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів у будь-якій сфері діяльності.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливість високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту. Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу[18].

Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші. Багато праць присвячено саме розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому оминаючи проблеми побудови системи HR-інжинірингу на рівні підприємства. До проблем розвитку інжинірингу звертали-ся й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк та інших. Вчені у своїх працях зверталися до аналізу проблем розвитку інжинірингових по-слуг в Україні, досліджували основні

тенденції та перспективи даного ринку. Але, так само як й зарубіжні автори, мало приділяли уваги особливостям побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Нам саме ця проблема здається цікавою, зважаючи на те, що головним ресурсом будь-якого виду діяльності є саме персонал підприємства чи організації, а від побудови HR-інжинірингу залежить його ефективність [17, с. 304-308].

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг». Як визначають у своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін: «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [17, с. 304-308].

Натомість, Н. Чечина у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [14, с. 58].

У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином:

1. Виявлення проблемних елементів в організації управління персоналом на підприємстві, які потребують поліпшення.
2. Оцінка нерозвинутих моментів (вузьких місць) в організації управління

персоналом.

3. Проведення постійного моніторингу поточної та майбутньої ситуації, пов'язаної з організацією ефективного управління персоналом.

Можна дати визначення поняттю «системи HR-інжинірингу». Система HR-інжинірингу – комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують весь процес планування, організації, контролю, управління людськими ресурсами. Сюди входить аналіз, найм, облік, мотивація, оцінка, розвиток, компетентності персоналу та інші допоміжні складові, що забезпечують успішні бізнес-процеси[35].

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу [6, с. 94].

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом.

Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рис. 1.1).

Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства.

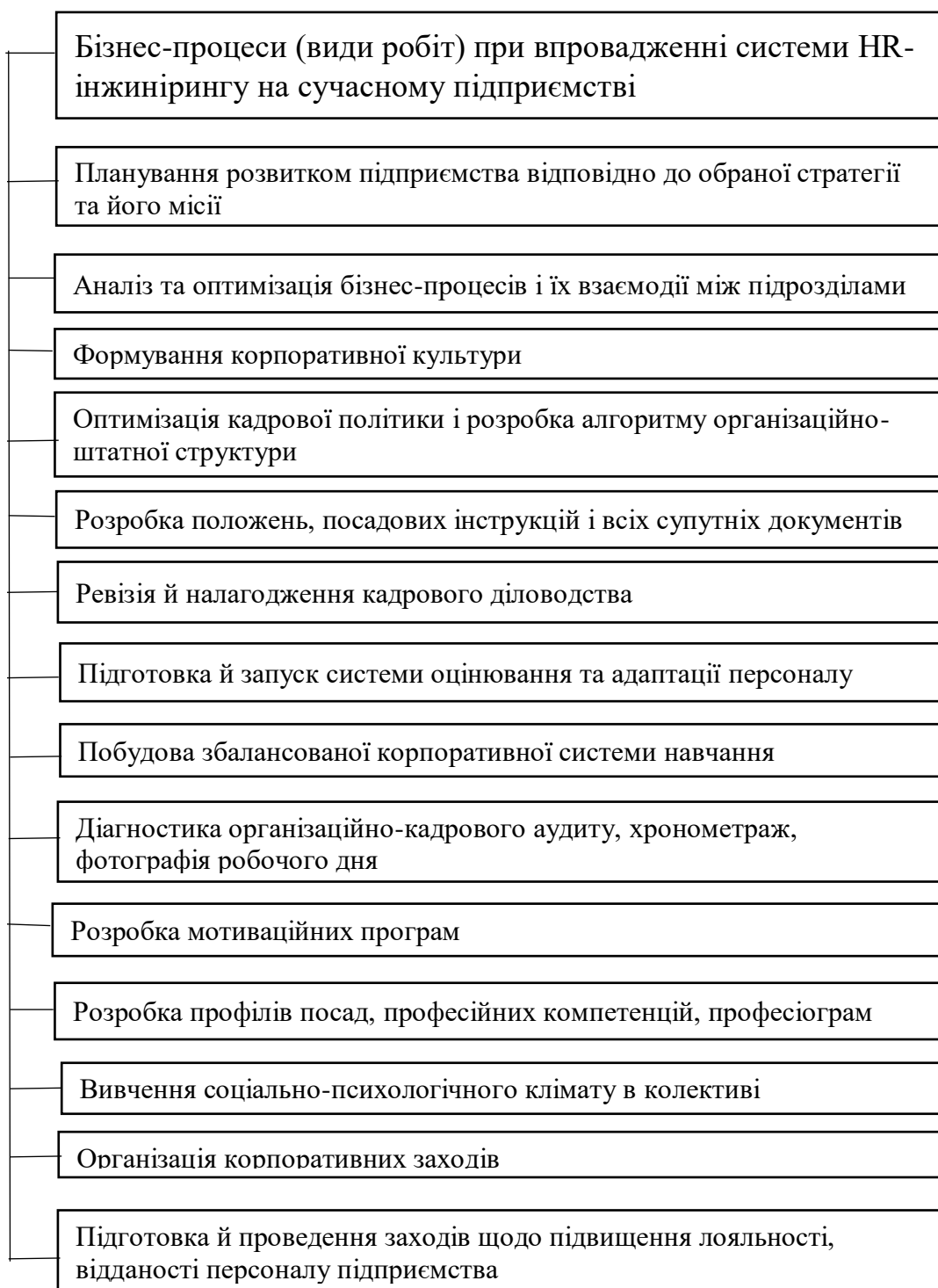


Рис. 1.1 - Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві
Розроблено автором на основі джерела [17, с. 304-308]

Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному:

1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму оцінювання змісту діяльності на робочому місці й визначення нормативів завантаження, детальний аналіз даних про робоче місце) [17, с. 304-308];

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення особливих вимог до конкретної категорії співробітників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні кваліфікаційних вимог до нього);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення) [17, с. 304-308];

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні, визначення алгоритму розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання) [17, с. 304-308];

10) інжиніринг управління документаційним забезпеченням управління людськими ресурсами (оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації відповідно до нової системи управління та їхня внутрішня класифікація, розробка положення про документаційне забезпечення управління) [17, с. 304-308].

1.2. Зарубіжний досвід в управлінні персоналом

Останнім часом професійно-підготовлений персонал у будь якій сфері дозволяє задовольнити сучасному споживачу запропонувавши широкій спектр товарів та послуг високої якості, що підвищує рівень конкурентоспроможності в жорсткому конкурентному середовищі та в турбулентному середовищі.

Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з

організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві [19, с. 107-111].

До сучасних концепцій систем управління персоналом належать принципи та методи адміністративного управління, всебічний розвиток особистості, а також системи управління персоналом, що ґрунтуються на теорії людських відносин [57, с.94-99].

HR у сучасних умовах зводиться до наступного: зважаючи на те, що вся діяльність підприємства спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку, і що зазначеного можна досягти завдяки забезпеченню підприємства високопрофесійним штатом працівників - особистість виступає джерелом доходу підприємства. Серед факторів, що визначають успішність ведення бізнесу, першорядне значення набувають людські ресурси, що складають основне джерело економічного зростання підприємства.

У наш час HR на підприємстві потребує удосконалення та системності, а так як з початком 2022 року вся інфраструктура країни зазнала змін, то сфера економіки, в тому числі управління персоналом потребує змін у підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу[40].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії, доцільним є ефективне застосування досвіду зарубіжних країн у HR-менеджменті. При цьому слід зважати на специфіку та особливості українських підприємств, враховувати ментальність українців. Будь-яка сфера економіки нашої країни потребує структурованого підходу і поєднання власних елементів у єдиний механізм.

Однак зміни, що відбуваються в HR на сучасному етапі, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом, та підбору саме тих методів та способів, які будуть сприяти розвитку та становленню в HR – менеджменту в Україні. Така практика дасть можливість втілювати найбільш прогресивні світові тенденції управління [43].

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як

організації, так і індивідуальностей (особистих) [5].

Ефективний HR –інжиніринг повинен допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами на сьогодні і у довгостроковій перспективі.

Розглянемо основні джерела формування персоналу (рис 1.2.).



Рис. 1.2 - Основні джерела формування персоналу

Для підвищення ефективності управління вітчизняних підприємств необхідно знайти такі методи та підходи, які дозволять створювати колективи на підприємствах, що з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток, а усе зазначене може бути досягнуто, якщо враховувати зарубіжний практичний досвід щодо розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу[50].

У наш час науковці дослідники зазначеної проблематики виділяють такі

основні моделі міжнародного менеджменту (табл 1.1):

Таблиця 1.1- Загальна характеристика зарубіжного досвіду в HR

Назва моделі	Характеристика зарубіжної моделі
Японська модель	<p>Класична японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Водночас, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. За рахунок визначення здібностей і характерних особливостей працівника. Така система передбачає призначення на посади, визначення переліку службових обов'язків і повноважень (включаючи оснащення робочого місця) шляхом першочергового вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін.</p> <p>В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [15].</p> <p>Японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Враховуючи думку Наталії Базалійської японська «система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою та самоконтрольованою» [15].</p> <p>Японська практика найму персоналу також заслуговує на особливу увагу. По-життєва робота надихає на відданість працівників та лояльність, які у свою чергу генеруючи покращують власну роботу. По-життєва зайнятість також призводить до зменшення темпів обороту для компанії, що означає, що талант підтримується в межах компанії, тому компанія отримує прибуток від інвестицій у людські ресурси [10].</p>
Американська модель	<p>Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Не є таємницею, що такі речі, як успіх компанії, ефективність пошуку, набору кандидатів, мотивацію та залучення працівників залежать від роботи фахівця з персоналу [19, с.107-111].</p> <p>Робота HR-менеджерів з персоналу в американських компаніях стосується багатьох важливих завдань та є досить рутинною. Від того, як співробітник HR буде справлятися з документацією та адміністративними завданнями, залежить можливість полегшити життя для своїх співробітників.</p> <p>Сьогодні багато компаній вже мають готове програмне рішення для автоматизації робочих процесів у підрозділах HR, але оновлення існуючої функціональності є невід'ємною частиною</p>

Продовження таблиці 1.1

	<p>зростання та розвитку цих компаній [19, с.107-111].</p> <p>Звичайно, є деякі функції за замовчуванням: база даних працівників, фінансовий менеджмент для заробітної плати, вихідні та управління святами тощо. Проте, крім цієї мінімальної функціональності, зростаючі американські компанії часто потребують більш розвинених можливостей, наприклад, пов'язаних з оцінкою продуктивності та пошуку нових перспективних працівників. І це пояснює зростаючу потребу в нових функціях системи HR. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Останнім часом в американських компаніях поширюється система «Pay for Performance». Широке поширення в останні роки отримала. Впровадження моделі компенсації заробітної плати на робочому місці збільшує мотивацію та продуктивність серед працівників. У цій моделі вони отримують більше плати, коли вони відповідають або перевищують цілі продуктивності, встановленими керівниками або компанією. Оплата за виконання, також називають платою, пов'язаною з продуктивністю, відноситься до програм компанії, які платять працівникам, виходячи з того, як вони виконують свою роботу.</p> <p>Компанії, що використовують ініціативи платників, зазвичай забезпечують управлінські принципи, які пояснюють, яка поведінка чи результати оцінки результатів призводять до збільшення плати. Наприклад, щоб отримати додатковий платіж, працівники повинні зробити більше продажів або надавати більше сервісних послуг [23].</p> <p>Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Оплата за продуктивність вирівнює компенсацію працівників з їхніми внесками на роботу, тому вони будуть виробляти більше, щоб отримати більше заробітної плати. Часто ви окреслите цілі, які ви хочете, щоб вони зустрілися протягом певного періоду, що також може також підвищити ефективність, оскільки працівники намагаються завершити більше завдань за менший час. Ця додаткова продуктивність призводить до більшої кількості доходів як для самих працівників, так і для самої компанії [40]. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який керує подальшим рухом даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для підвищення кваліфікації (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [23].</p>
<p>Європейська модель Німеччина</p>	<p>Європейська модель. Л. Шостак та Є. Болодан виокремлюють своєрідність системи участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників [57].</p>

Закінчення таблиці 1.1

	<p>Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Іншими словами, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідним профілем роботи працівника, програмам стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції, як правило, використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [9].</p>
Франція	<p>У своєму дослідженні М.М. Мороз зазначає, що у Франції підготовці персоналу приділяються високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. За таких обставин, просування по службі тісно взаємопов'язано з перепідготовкою та підвищенням рівня знань, навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування"; тут має місце постійне інформування працівників про діяльність підприємства, про вакансії [9].</p>
Італія	<p>На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [5]. У південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. Тут подекуди має місце система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків тощо. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [19, с.107-111].</p>
Великобританія	<p>У Великобританії в основі покладена стандартизована система «Інвестори в людей».</p> <p>HR –менеджмент націлений розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань. Постійно переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Час від часу HR проводять відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників[19, с.107-111].</p>

Складено автором на основі джерела [19, с.107-111], [15].

Отже, беручи до уваги викладене вище, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом на підприємстві, яка зводиться до:

- забезпечення підприємства кадрами;
- ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;

- постійний професійний і соціальний розвиток наявного персоналу на підприємстві.

Указані вище, позитивні тенденції процесу управління персоналом, що мають місце на підприємствах за кордоном, безумовно, варто використовувати вітчизняними підприємствами, на практиці. З метою узагальнити досвід щодо управління персоналом на підприємстві у різних країнах світу, нами складено таблицю про особливості моделей управління, яка додається до нашого дослідження (табл. 1.2.) [27, с.36-41].

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика особливостей HR – менеджменту

Особливості HR –менеджменту в зарубіжних країнах	Особливості HR – менеджменту в Україні
<p>Японія – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця.</p> <p>Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми</p>	<p>Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації</p>
<p>США – система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; принцип індивідуалізму; механізм індивідуалізації ЗП; персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі</p>	<p>Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом [27, с.36-41].</p>
<p>Німеччина – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; виробничі ради на підприємствах; увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; проводяться тренінги на суміжних посадах; посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</p>	<p>Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал</p>

Продовження таблиці 1.2

<p>Франція – використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії. Використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії</p>	<p>Розглядає діючий кадровий потенціал організації. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу [27, с.36-41].</p>
<p>Великобританія – стандартизована система «Інвестори в людей»; зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників</p>	<p>Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал</p>
<p>Італія – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних районах діє система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру</p>	<p>Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом [57, с.94-99]</p>

Складено автором на основі джерела [27, с.36-41]

Наявна практика роботи в сфері управління персоналом в Україні, на нашу думку, не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників [27, с.36-41].

Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів.

Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу. Отже, незважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в галузі національного менеджменту змінюється на краще. Однак на більшості підприємств України є дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти [19, с.107-111].

Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. Попри усе, вважаємо, що зміни в управлінні персоналом є вимогою часу, адже за твердженням фахівців з менеджменту, в сучасному світі людські ресурси - єдина значуща конкурентна перевага для будь-якого підприємства [27, с.36-41]

1.3.Інноваційний hr- інжиніринг на засадах компетентісного підходу

2020 рік сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть. До 2025 року 50% усієї роботи буде виконуватися за допомогою роботів та новітніх, інноваційних технологій, а 50 % - робитимуть люди. Близько 40 % навичок, які є на планеті застаріють і будуть уже не потрібними. 94% роботодавців впевнені, що співробітники можуть перекваліфікуватися без відриву від роботи [20].

Міжнародна наука і практика напрацювала потужний інноваційний інструментарій HR – інжиніринг, визначним показником якого є ефективність ведення бізнесу.

Підвищення професіоналізму в управлінському процесі тісно пов'язане з розвитком системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Існуюча система кадрової діяльності в управлінні, на думку ряду експертів (Турчинов А.І., Кононенко Т.А., Магомедов К.О; Бабосов Є.М., Вайнілович Е.Г., Бабосова Є.С., Макарова Г.В.), не тільки не сприяє підвищенню ефективності управління, але іноді і стримує розвиток кадрів. Кадрова діяльність потребує модернізації, активізації впровадження інноваційних підходів.

Питаннями ефективного управління трудовими ресурсами займаються такі науковці як Ведерніков М.Д., Волянська Л.В., Базалійська Н.П., Глушко.Т.В. [20].

Досягнення успішної діяльності будь якого підприємства неможливе без постійного оновлення підходів до процесів HR – інжинірингу. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів HR – менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних HR – технологій. Багато досліджень проведено в цьому напрямку, але з щоденними глобальними змінами питання інноваційного HR – інжинірингу є досить актуальною проблемою [20].

Інжиніринг інновацій, що включає створення, реалізацію, просування та дифузю певної інновації, враховуючи проведення попередніх досліджень ринку та вибір перспектив сегменту ринку для нововведень, техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту, розроблення рекомендацій щодо створення нового продукту або операції, оформлення проекту, консультації щодо впровадження інноваційного проекту [55].

Інноваційна діяльність – це сукупність дій, процесів, механізмів, які спрямовані випуск та просування нових технологій, технік, продуктів,

винаходів, товарів, та послуг.

Але в Україні, так як в світі, у всіх галузях та напрямках відбуваються зміни, то підходи до вивчення та дослідження інноваційної політики потрібно постійно удосконалювати. Особливо після падіння економіки, рівня розвитку країни, необхідно відновлюватися, застосовувати різні нові підходи, методи, стратегії. Це й стосується інноваційної діяльності як один із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності країни [20].

Держава може відігравати різну роль на різних етапах створення інноваційної системи. Й.Парк вважає, що на початковій стадії зародження національних інноваційних систем роль держави у фінансуванні наукових досліджень переважає; на наступній стадії розвитку досягається баланс між участю держави (або суспільного сектора) у фінансуванні інновацій та приватних інвестицій (або бізнес-сектора), що створює можливості вибору альтернатив подальшого розвитку; на третьому етапі, коли національна інноваційна система стає достатньо розвиненою, провідну роль у фінансуванні інновацій відіграє бізнес-сектор [20].

Людський капітал є головною конкурентною перевагою національної економіки України. Саме тому важливу увагу сьогодні держава надає зростанню освітньо-наукового потенціалу. Дійсно, сучасне суспільство зацікавлене у багатогранному та гармонійному розвитку особистості, індивідуальній свідомості та формуванню на цій основі висококваліфікованих та освічених фахівців. До того ж поширеною є точка зору, що «знання є одним із головних чинників фінансової стійкості держави» [20].

Це свідчить про те, що інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності.

Інноваційні HR-технології – результат впровадження нововведень у стандартні кадрові технології управління, спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи як апарату управління та отримання економічного, соціального чи іншого ефекту.

Виділимо основні принципи інноваційної політики (рис.1.3.) [20]:



Рис. 1.3 - Принципи інноваційної політики

Інноваційний HR-інжиніринг розглядається як новітня методологія системно-структурної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує персонал з організаційною структурою, бізнес-процесами, некомічною системою, інформаційною системою і іншими підсистемами корпоративної структури організації, застосовуючи компетентісний підхід. Слід зважати на те, що для кожного підприємства HR-інновації мають індивідуальний характер, але всі вони безпосередньо пов'язані з нововведеннями в менеджменті персоналу,

Однією із сучасних технологій кадрового управління будь якого підприємства чи організації є компетентісний підхід. Технологія націлена на оцінку компетентності кадрів, з її допомогою аналізується співвідношення знань та навичок у різних галузях діяльності. Дозволяє виявляти рівень компетентності співробітників, які не мають достатньої кваліфікації для здійснення їхньої професійної діяльності [20].

Компетентісний підхід передбачає не засвоєння окремих знань і умінь,

та оволодіння ними в комплексі. Об'єктивні потреби інноваційного розвитку дали життя новій концепції навчання. Вона заснована на формуванні та розвитку творчої особистості.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (рис 1.4.) [20].

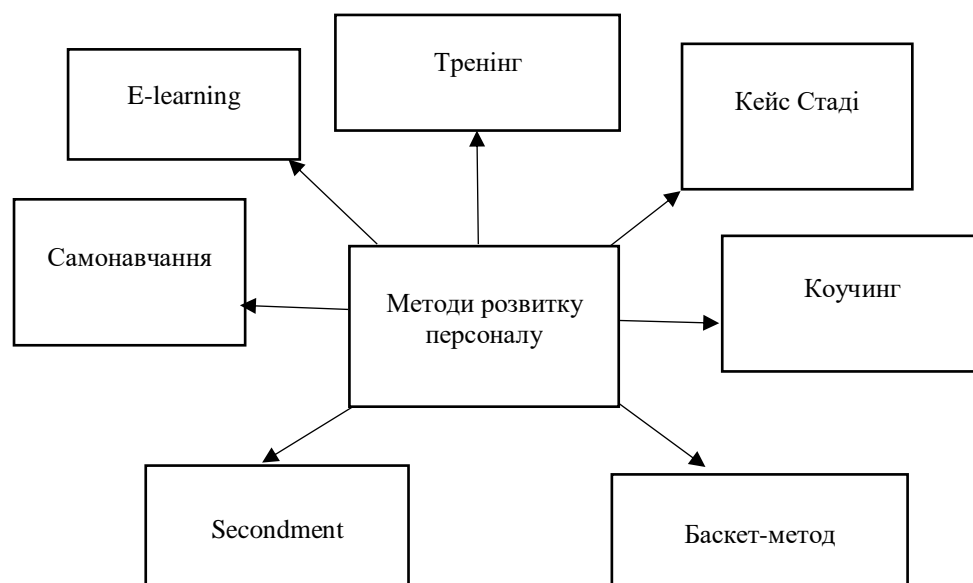


Рис. 1.4 - Основні інноваційні методи розвитку персоналу

Тренінг – це метод, який націлений як навчити ефективних моделей поведінки в робочому процесі та перевірити їх застосування.

Коучинг – це метод в якому тренер (коуч) допомагає працівнику розкрити в собі здібності та навички та допомагає вирішити певні завдання, використовуючи особистий професіоналізм, досвід.

Secondment (невеличке «відрядження») цей метод схожий на внутрішню ротацію, тобто працівника на певний період відправляють на інше місце роботи, тобто в інший відділ з майбутнім поверненням до основних обов'язків.

E-learning (електронне, дистанційне навчання) – метод за допомогою даного методу можна навчатись дистанційно за допомогою електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [20].

Баскет-метод – використовується для виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для своєї посади. Застосовується процес імітації ситуацій «керівної діяльності», в якій працівник може відчувати себе в ролі керівника.

Кейс-стаді – метод розбору реальних практичних ситуацій, які відбуваються в процесі виконання робочих обов'язків та виявлення варіантів їх рішення [55, с.147-150].

Самонавчання це метод самостійного та свідомого прийняття рішення до розвитку в різних умовах(онлайн чи офлайн), який проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів

Ведення успішної діяльності підприємства та бізнес-процесів завжди здійснюється людьми, тобто трудовим персоналом підприємства. Сама ж ідея Інноваційного HR-інжинірингу у професійному та кар'єрному рості персоналу.

Тому добір кандидатів для формування команди може реалізовуватись, за допомогою HR-інжинірингу та власної системи компетенції як до TOP-менеджменту так і до працівників. Технології управління персоналом дозволяють вирішити кадрові проблеми кожного підприємства. З їх допомогою забезпечується висока ефективність управління співробітниками. Формування професійної компетентності є результатом успішного становлення нових методів розвитку в контексті конкретної ситуації, цінностей, здоров'я і знання [1].

В Японії використовують «проактивний підхід», в успішному веденні бізнесу, який полягає в швидкому розпізнаванні недоліки, їх виправлення. Такий підхід перетворює невдачу на успіх, тобто «Успіх це зворотна сторона невдачі». Команда підприємства стає набагато ефективнішою, якщо вона «починає бачити кінцеву мету успіху підприємства». Тільки використовуючи вид управління «делегування керівництва», а не «делегування виконання».

Тобто вся команда націлена на результат, а відповідальність за результат покладена на весь колектив, робота якого базується на принципі співпраці.

Сюди ж включається взаємне навчання, взаємовплив і взаємна вигода.

Важливою рисою компетентності керівника – здатність слухати, щоб глибоко зрозуміти іншу людину і подивитися на ситуацію з точки зору іншого колеги. Це потужний навик глибокого розуміння один одного серед усього колективу, що дає їм можливість втілювати творчі рішення, досягати компромісів та альтернатив. Така корпоративна команда націлена на «синергію», що проявляється в цінності відмінностей між людьми в їх ментальності та емоційній сфері [20].

Грамотна, професійно організована робота з персоналом – найважливіше основа економічної ефективності компанії в цілому.

Проблеми управління персоналом виникають на багатьох підприємствах. однак, як показує практика, вирішення багатьох кадрових питань залежить від керівництва підприємства, але потрібен попередній аналіз ситуації.

Є ще одна проблема, пов'язана з управлінням персоналом, яка часто зустрічається як і зустрічаються у вітчизняних компаніях. Мова йде про відсутність уніфікованої системи роботи з персоналом. Така система передбачає вивчення здібностей в фахівців, які працюють в організації [20].

Розглядаючи основні технологічні прийоми управління, можна виділити найважливіші:

- при підборі персоналу підвищена увага приділяється бізнесу та особистим якостям претендентів;
- HR-спеціалісти здійснюють роботу з використанням різних технологій підбору персоналу;
- новим співробітникам надається допомога в ефективній адаптації.

Надалі технологічний процес HR – інжинірингу полягає в розробці повноцінної системи мотивації, спрямованої на збільшення продуктивності праці.

Технології управління персоналом – це інструмент впливу, який допомагає досягнення цілей успішної діяльності підприємства [20].

Технологія HR – інжинірингу передбачає [13, с.33-42]:

- проведення бізнес-оцінки претендентів;
- профорієнтація;
- адаптація персоналу;
- розвиток ділової кар'єри;
- кар'єрне просування та управління;
- мотивація діяльності;
- забезпечення інформаційних, правових та нормативно-методичних

аспектів управління [55].

Забезпечити стійкий розвиток і виживання підприємства в умовах перманентної трансформації національної економіки допоможуть критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть:

- простота управління, яка полягає в наявності проміжних етапів в просуванні до головної мети;
- надійність, якщо відпрацьована така технологія, то в разі непередбачуваних умов завжди є запасний план;
- ефективність;
- простота використання;
- практичність [20].

У книзі «Ділова місія» автор Коносукі Мацусіта стверджував, що «Найкращий тип управління - це коли всі працівники залучені до діяльності компанії, в результаті чого кожен з них може зробити внесок, у межах своїх можливостей, у реалізація спільної мети». Один лідер не може краще керувати організацією ніж «загальна мудрість» усієї команди, якій він платить зарплату. Коносукі Мацусіта стверджував, що «волютаристський або дикий (лютий) стиль управління, який базується на одній особі- не може бути довготривалим». Саме тому, «колективна мудрість» є визначальним елементом будь-якого підприємства сьогодні [2].

Всесвітньо економічний форум –(The World Economic Forum) створений у 1970 році, проводиться щороку, де беруть участь близько 2500 вищих керівників бізнесу, політичних лідерів, обраних інтелектуалів і журналістів,

щоб обговорити найбільш актуальні питання, які стоять перед людством.

За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, у наступні 5 років нас чекають скорочення близько 90 млн. робочих місць, проте буде створено близько 100 млн. нових. Попри автоматизацію та застарівання певних професій, ряд галузей економіки будуть бурхливо розвиватися. Серед них[57]:

- E-COMMERCE або електронна комерція – діяльність пов'язана з поширенням, рекламуванням, просуванням продажем товарів та послуг через Інтернет.

- BIG DATA або методи обробки великого обсягу даних з метою подальшого їх використання для вирішення різних завдань. Зазвичай ці дані створює людина. Наприклад, інформація з інтернету, соціальних мереж, блогів, ЗМІ, форумів, сайтів, показання різних пристроїв, датчиків, відео-реєстраторів, розумних гаджетів, смартфонів, стільникового зв'язку, відомості компаній, архіви, внутрішні дані підприємств та організацій.

- CLOUD TECHNOLOGY – хмарні технології або технології, що передбачають віддалену обробку та зберігання даних: пошта Gmail, Hotmail, Google, OneDrive, Dropbox, Google Play, App Store, Microsoft Store [13, с.33-42].

Всесвітній економічний форум прогнозує, що з 2025 року буде зростати галузь шифрування, розвиватиметься сфера роботизації, зокрема роботизація робочих процесів, яка дасть можливість автоматизувати рутинні завдання з обліку фінансів, управління спілкування з клієнтами, система обліку наданих послуг та виставлення рахунків, управління персоналом. Також сфери штучного інтелекту, де інтелектуальні системи виконують творчі функції, які традиційно вважаються прерогативою людини. Наприклад написання текстів та новин, пошук музики у додатку, тощо [53].

Найбільш затребуваними професіями будуть в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, зростатиме запит на фахівців з аналізу даних і вчених, які працюють з великими даними, творців додатків і програмного забезпечення процесів, необхідні будуть аналітики процесу управління, фахівці з Діджитал маркетингу, просування і продажу товарів та послуг в інтернеті і стратегії, які

працюють з базою даних, а також управлінці пов'язані з бізнес –сервісами. 2020 показав рекордний і абсолютний прорив у онлайн освіті, а з 2022 року, як війна сколихнула всю країну, у 4 рази збільшилась кількість людей, які пройшли онлайн курси, а у 9 разів державні онлайн програми з перекваліфікації. Під впливом Ковід 19 та обмежень на пересування онлайн освіта стає необхідною та набуває популярності. Готуємося до того, що навчатися та підвищувати кваліфікацію ми будемо протягом життя [13, с.33-42].

Компетентності (скіли), які ми можемо розвивати вже сьогодні:

- Аналітичне мислення та інноваційність. Необхідно не просто розуміти, що відбувається у світі, але й придумувати нові варіанти вирішення сьогоденних завдань.

- Активне навчання та побудова стратегій. Оскільки світ дуже швидко змінюється, нам потрібно буде постійно адаптуватися до нього та підвищувати свою кваліфікацію. Отже, вчитися ми будемо постійно. І тут важливо самостійно визначати, які нові знання й коли саме потрібно освоїти.

- Вирішення складних завдань в умовах обмеженого часу.

- Критичне мислення та аналіз. Вміння проводити власні дослідження виявляти невірні і помилкові уявлення, бачити підводні камені, читати між рядків через постановку правильних питань, перевірку фактів.

- Креативність та ініціативність. Це не просто креативність, а вміння просувати ідеї, яких нині надлишок. Адже ідея без реалізації нічого неварта.

- Лідерство та соціальний вплив. У сучасному світі лідерства без соціального впливу не існує. Соціальний вплив- це вміння вести за собою та своїми ідеями.

- Технології та все, що з ними пов'язано.

- Програмування [13, с.33-42].

Стійкість та вміння працювати в умовах нескінченних змін і невизначеності, які нам яскраво продемонстрували 2020-2022рр.

Уміння аргументувати, формулювати й обґрунтовувати ідеї. Недостатньо придумати щось, важливо відстояти свою ідею, зрозуміло розповісти про неї

іншим людям.

Стратегічною перевагою України у післявоєнний період буде розвиток інноваційної складової, в тому числі й інноваційного HR-інжинірингу. Так, широкий спектр наукових досліджень, вміння практично застосувати комерціалізацію інноваційних результатів, кваліфікаційні кадри сприяють інноваційному розвитку країни, що відповідає ідеології стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період приблизно до 2030 року [1].

Весь світ, в тому числі і Україна, у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів та змін, які ми спостерігаємо і до сьогодні. Деяко змінилося докорінно, щось ще в процесі постійних змін та адаптації. Технології HR-інжинірингу також це відчули, та основний його процес інновацій та прогрес ще чекає в майбутньому.

Ще в 2021 році була запланована національна економічна стратегія, основним завданням якої був поштовх розвитку інновацій та людського капіталу. В 2022 році плани змінилися і тепер у післявоєнний період Україна буде дивувати світ. Ми впевнені і точно знаємо, що спроможні стрибнути в майбутнє і віримо, що наша держава буде розвиватись з компетентними кадрами .

Проведено багато опитувань та науково- соціологічних досліджень за результатами яких точно можна сказати, що українці налаштовані:

- відбудовувати та підносити країну з нуля, будувати її на новому економічному та інноваційному фундаменті, без корупції. Це буде країна в якій найвищим благом є права Людини і справедливість;

- створювати принципово нову систему державного управління. Це буде нова міська інфраструктура, нова енергетика і промисловість, нова прогресивну система освіти, нова інфраструктура держави, нові адаптивні державні інститути.

Одними з основних та найважливіших пріоритетів країни є:

- наука;
- інновації;

- підприємництво;
- розвиток HR-інжинірингу;
- права людини і свободи
- безпека і захист прав власності

Сильними сторонами України є такі складові: розвиток людського капіталу та досліджень, знання та результати наукового пошуку, креативність. Це й не дивно, так як людський капітал є чи не найсильнішою складовою нашої держави. Наші науковці, видатні особи, велика частина інтелектуального потенціалу розкидана по всьому світу[20].

Висновки до розділу 1

Система HR-інжинірингу – комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують весь процес планування, організації, контролю, управління людськими ресурсами. Сюди входить аналіз, найм, облік, мотивація, оцінка, розвиток, компетентності персоналу та інші допоміжні складові, що забезпечують успішні бізнес- процеси [13, с.33-42].

У результаті впровадження змін у процесі управління HR-інжинірингу на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві;
- врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та

подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);

– проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів.[17].

Зарубіжна практика управління HR-інжинірингом спрямована насамперед на формування ефективно функціонуючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості, компетентності та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності.

Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації в нашій країні [13, с.33-42].

Звичайно, в основі застосування інноваційного HR - інжинірингу є система прямої та опосередкованої матеріальної мотивації праці діяльність, яка дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність продукції, що випускається;
- стабілізувати працездатність всього персоналу;
- забезпечити зацікавленість у кінцевому результаті;
- створити згуртований колектив.

В результаті буде реально досягти ефективності HR-інжинірингу на підприємстві в умовах турбулентності економіки [2].

Отже, будь-який інноваційний HR-інжиніринг на підприємстві являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг, збільшення прибутковості та удосконалення HR-технологій.

Необхідна активізація використання сучасних HR-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом [13, с.33-42].

Інновації та технології в HR – це те, що насправді не замінює людей. Натомість, саме технології допомагають налагоджувати цінні зв'язки з

працівниками та створювати більш задоволені робочі місця, де вони можуть рости [20].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [18, с.100].

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону.

Вже понад 30 років «Приватна друкарня» спеціалізується на виготовленні упаковки для клієнтів з різних галузей промисловості (рис.2.1) [3]

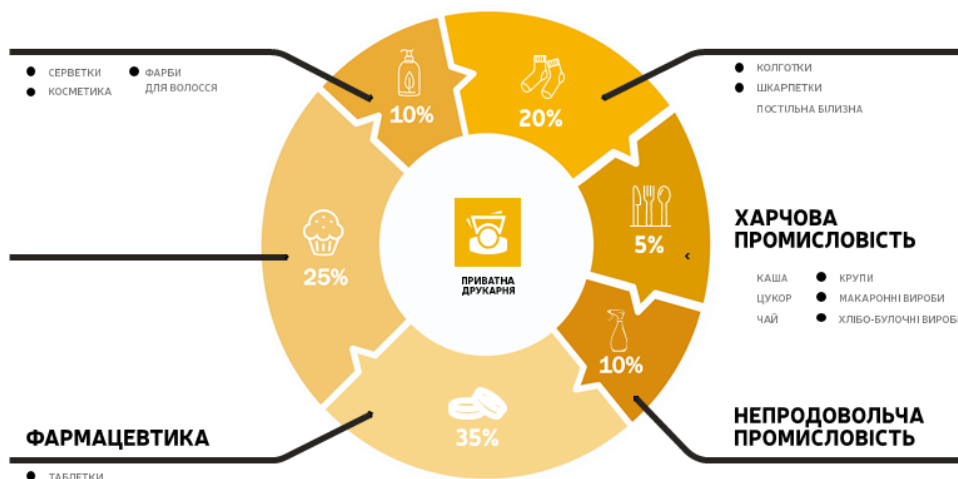


Рис. 2.1 - Галузі у яких спеціалізується підприємство по виготовленні упаковки

Легка промисловість. Колготки, натільна білизна, шкарпетки, подарункової упаковки, святкові матеріали.

Непродовольчі товари - це особлива ніша, яка включає в себе широкий асортимент виробів для різних потреб. Картонна упаковка може вразити своєю фактурою, якістю матеріалу та конструкцією. Пакуючи певний вид товару, завжди варто цікавитися його характеристиками, фізичними властивостями та маркетинговим позиціонуванням, адже непродовольчого упакування досить важливо захистити свій вміст від механічних пошкоджень та гарно презентувати свого виробника[3].

Харчова промисловість. Бокси для їжі, крупи, чаї, фаст фуд, каші, макаронні вироби.

Харчова промисловість сповнена виробниками, які вдаються до маркетингу, щоб тільки вирізнитися від конкурентів та зачепити погляд споживача на своїй продукції, спонукаючи до наступного кроку – придбання продукту. Збільшити продажі допоможе оригінально оформлена упаковка для продуктів, яка буде виділяти виріб серед собі подібних на полицях магазину. Якісна продуктова упаковка завжди забезпечить первинний вигляд та довготривалий свіжий стан продукту за будь-яких умов[3].

Для харчового виробництва досить важливо, щоб продуктова упаковка не піддавалася негативному впливу таких зовнішніх чинників, як зміна кліматичних умов, підвищення вологості у приміщенні, збільшення рівня негативної мікрофлори за рахунок пилуки, грибку, цвілі та інших факторів.

Косметологія та Фармацевтика. Косметичні вироби, парфумерія, таблетки, сиропи та засоби гігієни [3].

Звертаючись до наших фахівців, ви зробите правильний вибір в найоптимальніших методах технологічного виготовлення картонних упаковок для своєї продукції. ми допоможемо в підборі картону, технологіях виготовлення упаковки та способах зменшення витрат на виробництво. Картонна упаковка для лікарських препаратів має особливе значення і має відповідати всім поставленим вимогам. Варто врахувати, що упаковка для таблеток має приваблювати погляди своїм дизайном та відповідати нормам зберігання компонентів медичних препаратів. Герметизація та стійкість до

зовнішніх та кліматичних факторів - основні характеристики для упаковки таблеток. Підприємство може запропонувати широкий вибір картонних упаковок, які будуть вабити своєю формою, гамою кольорів та текстурою.

Кондитерська промисловість. Торти, батончики, шоколад, печива та морозива [3].

Ласунчики завжди шукають смаколика очима. Упаковка для кондитерських виробів – це перше, що падає в очі. Тому оригінальність оформлення та яскрава гамма кольорів – це вірний шлях до формування бажання, привернення уваги до виробу та викликання апетиту серед споживачів, а також оригінальна візитівка серед кондитерських брендів [3].

Звертаючись за послугами до «ПРИВАТНОЇ ДРУКАРНІ», можете розраховувати на оригінальний дизайн, якість друку та дивовижну палітру кольорової гамми упаковки для кондитерських виробів, навіть на новорічні подаруночки для маленьких поціновувачів солоденького.

Розпочавши свій шлях у 1992 році із друку бланків, листівок і брошур, підприємство розширило свої можливості та якість послуг з друку (рис. 2.2).

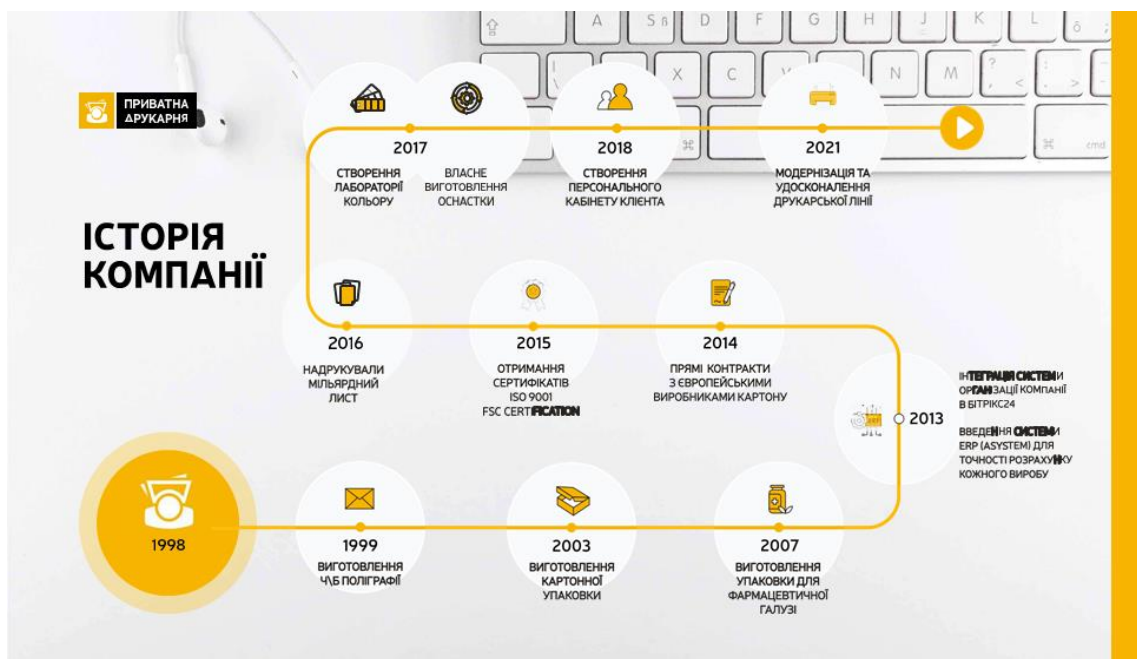


Рис. 2.2 - Історія розвитку підприємства

Сьогодні ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» – це потужне поліграфічне виробництво, яке не зупиняється перед перешкодами, а знаходить нові рішення і першими пропонує інноваційні послуги [3].

Підприємство цінує кожного клієнта та піклується про налагодження партнерських відносин як з лідерами галузей, так і з компаніями-початківцями.

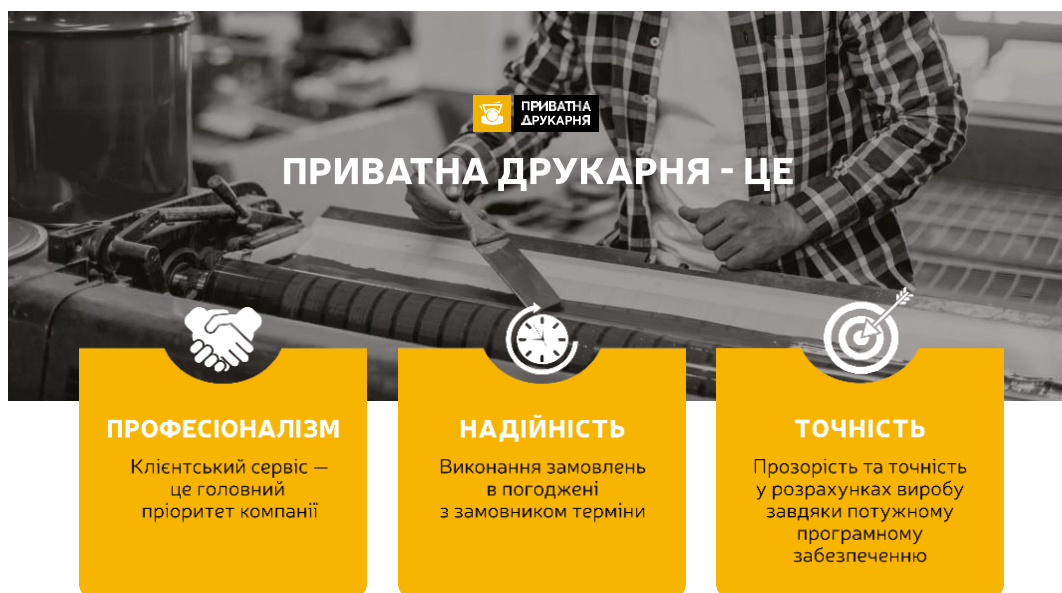


Рис.2.3 - Принципи діяльності друкарні

За рахунок співпраці з дизайн бюро, кінцевий клієнт отримує не тільки дизайн упаковки, але й гарантовану якість друку на партнерській типографії, із підібраними матеріалами та попередніми розрахунками [3].

ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» пропонує:

- Розробку індивідуальних конструктивів упаковки для клієнтів;
- Тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна порізка;
- Спільну розробку післядрукових елементів та ефектів;
- Підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів;
- Адаптацію дизайну під офсетний друк.
- Спеціалізовані упаковки для ресторанів, закладів швидкого харчування, косметичних засобів, ліків, усі види картонних виробів – від звичайних листівок до коробок для алкоголю преміум-класу [3].

Підприємство ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» зареєстроване 07.11.2001 за юридичною адресою Україна, 29018, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Тернопільська, будинок 17/2 А. Власником якого є Білик Олександр Миколайович: засновник та бенефіціар.

Керівником організації є Верхняцький Євген Вікторович. Розмір статутного капіталу складає 30 693 000,00 грн (додаток А).

Підприємство постійно приймає участь у тендерах (табл.2.1)

Таблиця 2.1- Участь підприємства у тендерній діяльності

Представник	Кількість лотів	Очікувана вартість лотів	Кількість виграних пропозицій	Сума виграних пропозицій	Кількість організаторів	Кількість тендерів	Поточна сума договорів
ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»	65	1292610.17	60	1258319.37	20	65	1258319.37

Велика питома вага виручки компанії від участі в державних тендерах може бути негативною ознакою, яка свідчить про те, що компанія є залежною.

Здійснення зовнішньо-економічної діяльності із компанією, зареєстрованої в офшорі може бути негативною (ризиковою) ознакою.

На основі аналізу документів форма №1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» та форма № 1-ПВ «Звіт з праці», розрахуємо показники інтенсифікації виробництва (додаток В).

Розглянемо основні показники, такі як: чистий дохід від реалізації продукції, матеріальні витрати, середньорічна вартість основних засобів, продуктивність праці, матеріаловіддача, віддача основних засобів, фонд оплати праці штатних працівників, фондомісткість, рентабельність.

Рівень інтенсифікації виробництва на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» за 2019-2021 рр. розрахуємо в таблиці 2.2.

Аналізуючи таблицю 2.2, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3,8%, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 19,5 %.

Середня кількість працівників. Мала тенденцію до спадання в 2020 р.

зменшилась на 10,7%, а в 2021 році в порівнянні з 2020 на 6%.

Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 4,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 23 %.

Таблиця 2.2 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	-3,8	19,5
Середня кількість працівників, осіб	150	134	126	-10,7	-6,0
Матеріальні витрати, тис. грн	124174,00	118395,10	145574,60	-4,7	23,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	27895,70	33333,00	68572,40	19,5	105,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	41987,00	40357,00	44221,90	-3,9	9,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	898,46	967,13	1229,26	7,6	27,1
Матеріаловіддача, грн	1,09	1,09	1,06	0,9	-2,8
Віддача основних засобів, грн	4,83	3,89	2,26	-19,5	-41,9
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	2,96	2,93	3,29	-0,8	12,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	9572,90	8025,30	11036,00	-16,2	37,5

Середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 19,5%, а у 2021 р. зросла аж на 105,7 %. Дане підвищення відбулося за рахунок збільшення вартості обладнання та устаткування.

Визначити рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів можна через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилася на 7,6% порівняно з 2019 р., а у 2021 р. збільшилась на 27,1% порівняно з 2020 р.

Показник матеріаловіддачі На ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» у 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача збільшилася на 0,9%, а у 2021 р.

зменшилася на 2,8 %. Матеріаловіддача зростає за рахунок збільшення вартості матеріальних витрат у 2020 році порівняно з минулим роком.

Віддача основних засобів у 2020 р. зменшилась на 19,5 %, а у 2021 р. зменшилась на 41,9 %. Кількість обертів оборотних засобів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,8 %, а у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилась на 12,2 %. Фонд заробітної плати працівників у 2020 р. зменшився на -16,2% в порівнянні з попереднім та на 37,5% збільшився в 2021 р. в порівнянні з 2020р.

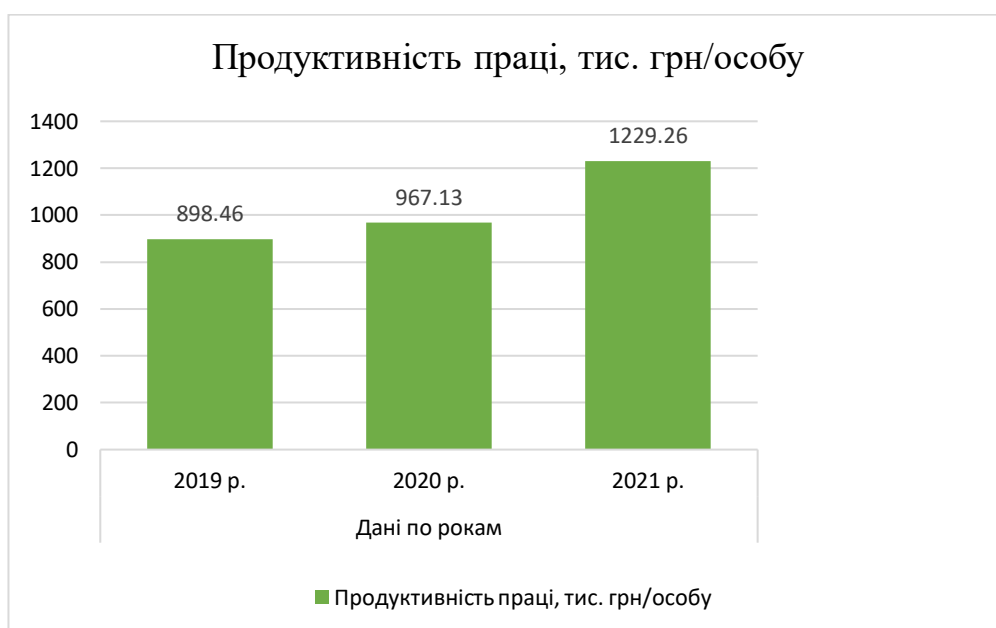


Рис. 2.4 - Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» за 2019-2021 р.р.

Розглянемо та зробимо аналіз ефективності діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» у 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020р./2019 р.	2021 р./2020р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	96,16	119,52

Продовження таблиці 2.3

Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	124174,00	118395,10	145574,60	95,35	122,96
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,92	0,91	0,94	99,15	102,88
Чистий фінансовий результат:						
– прибуток	тис. грн	918,40	512,50	1304,80	55,80	254,60
– збиток		-	-	-	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,01	0,00	0,01	58,53	207,06
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	27895,70	33333,00	68572,40	119,49	205,72
Фондовіддача	грн	4,83	3,89	2,26	80,48	58,10
Фондомісткість	грн	0,21	0,26	0,44	124,26	172,13
Виробничі запаси	тис. грн	15150,80	11419,30	12140,40	75,37	106,31
Продуктивність праці одного працівника (робітника)	тис. грн осіб	898,46	967,13	1229,26	107,64	127,10
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	9572,90	8025,30	11036,00	83,83	137,52
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/осіб	5318,28	4990,86	7298,94	93,84	146,24

Собівартість реалізованої продукції ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» в 2020 році зменшилася на 3,8 % , а в 2021 зросла на 19,52%. Відповідна тенденція витрат на 1 грн реалізованої продукції. В 2020 р. зменшились на 0,85% а в 2021р.- збільшились на 2,88%

Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибутки.

Показник прибутку в 2020 році впав на 44,2% в порівнянні з 2019р., а в 2021 році зріс на 154,6%.

Відповідно зростанню фондомісткості- зменшилась фондовіддача. Фондомісткість - це зворотний показник фондовіддачі, він указує, скільки було

використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні продукції. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів (рис 2.5).

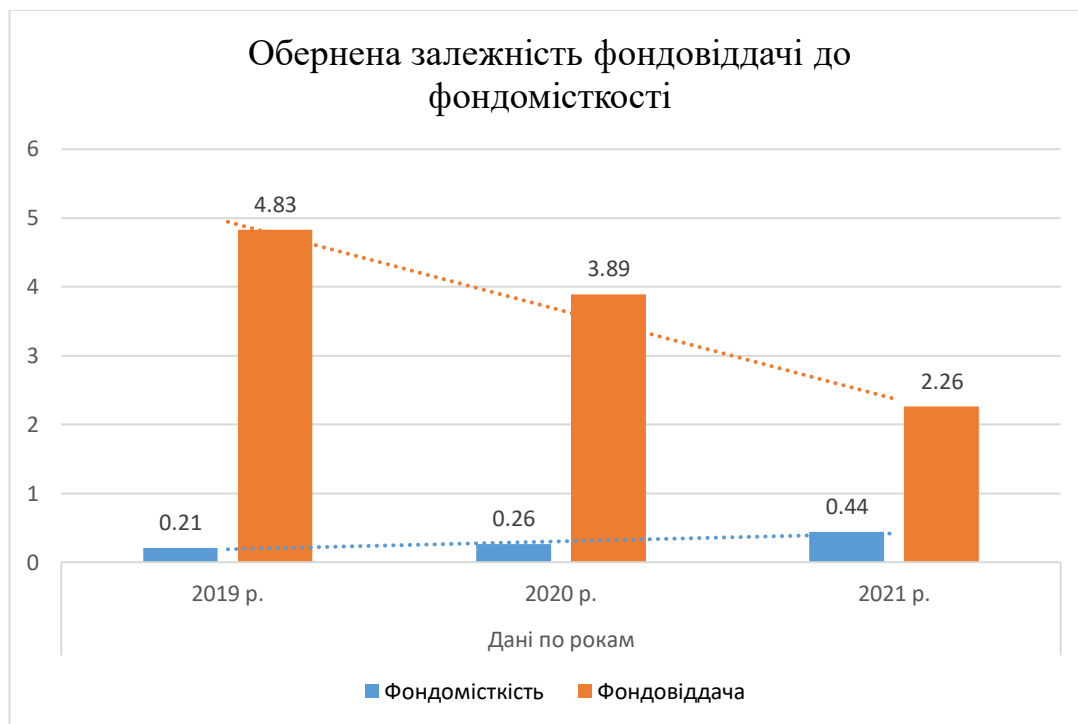


Рис 2.5 - Динаміка показників фондівіддачі та фондоозброєності на підприємстві за 2019-2021 рр.

Виробничі запаси в 2020 році зменшились на 24,73%, а в 2021 році збільшились на 6,31%.

Вартість основних фондів ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» в 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшились на 19,49 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – збільшилась на 102,52 %.

Спостерігається зростання продуктивності праці в 2020 році на 7,64%, а в 2021 році зростає – 27,1%. Зростання фонду заробітної плати у 2021 р. на 37,52% - призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати на 46,24%.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них - оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників ефективності управління на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» у 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 /	2021 /
					2019рр.	2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	134768,40	129595,20	154886,60	96,16	119,52
Чисельність працюючих	чол.	150	134	126	89,33	94,03
Операційний прибуток	тис.грн	4669,0	1513,7	7493,2	32,42	495,02
Загальні операційні витрати	тис.грн	11360,7	10379,9	12881,4	91,36	124,09
Фонд зарплати, всього	тис.грн	9572,90	8025,30	11036,00	83,83	137,52

Операційний прибуток у 2020 р. впав на 67,58% порівняно з попереднім роком, а в 2021 році на 395,02% , майже в 4 ризи збільшився. Суттєве підвищення операційного прибутку в 2021 році спричинено збільшенням доходів підприємства.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати працівників. Отже, збільшення фонду заробітної плати говорить про те, що на підприємстві існує можливість підвищення заробітної плати працівникам, а також є можливість здійснювати їх додаткове матеріальне стимулювання.

2.2. Аналіз стану, структури та складу персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Відповідно до Статуту підприємства, працівники наймаються директором підприємства на підставі трудових договорів. При укладанні договору

підприємство зобов'язується забезпечити нешкідливі та безпечні умови праці, її оплату, яка має бути не нижче встановленого мінімального рівня в державі. А також надає соціальні гарантії, включаючи соціальне страхування та соціальне забезпечення, згідно чинного законодавства (додаток А).

Станом на 01.01.2022 року організаційна структура ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» згідно штатного розпису має наступний вигляд (Рис. 2.6)

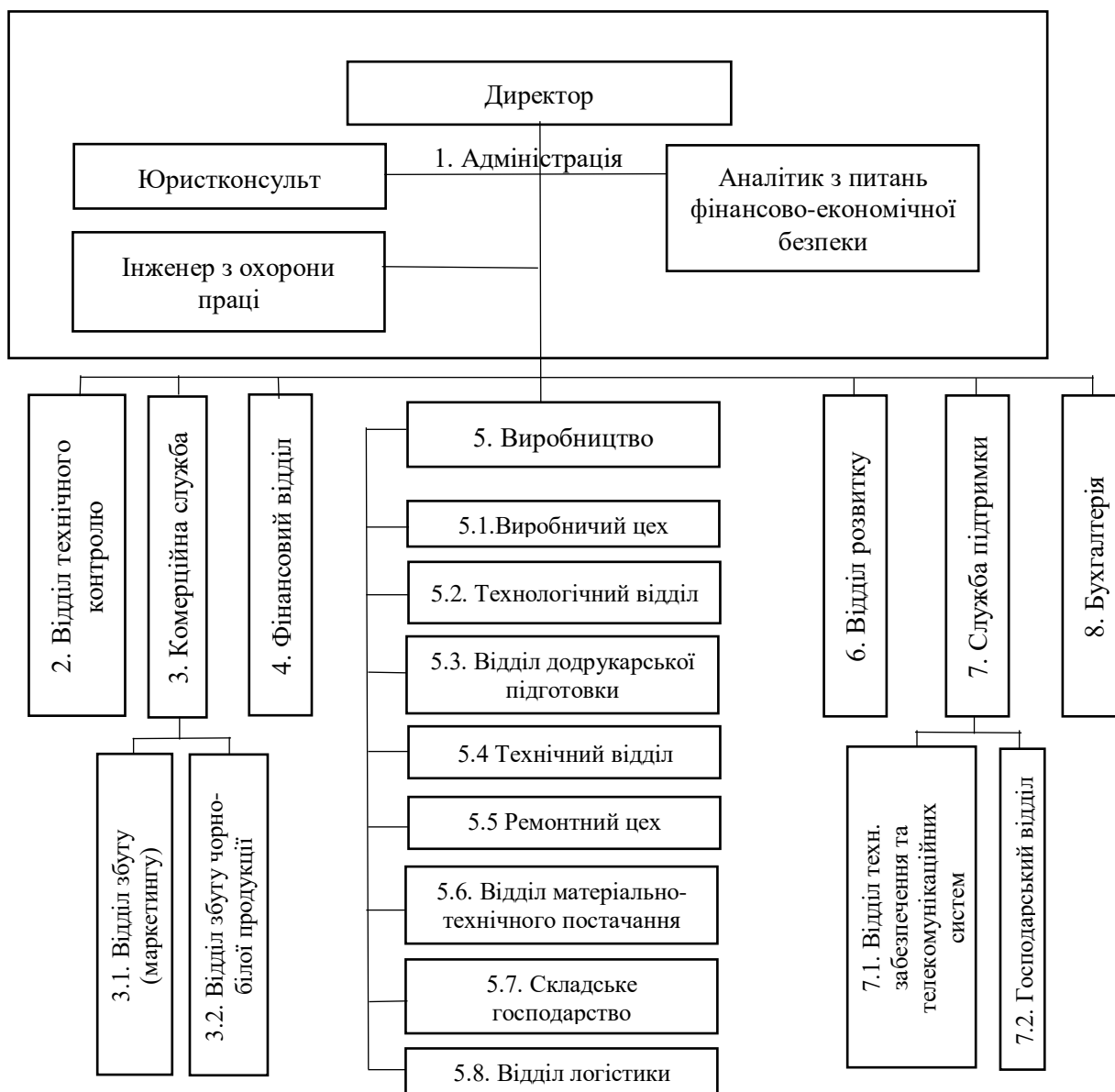


Рис 2.6 - Організаційна структура ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Згідно штатного розпису на підприємстві є 8 відділів, які забезпечують

успішну роботу підприємства. (табл.2.5)

Таблиця 2.5 - Штатний розпис ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Посада	Кількість працівників		
	2020 р	2021 р	2022р.
1. Адміністрація			
Директор	1	1	1
Юристконсульт	1	1	1
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	1	1	1
Інженер з охорони праці	1	1	1
2. Відділ технічного контролю			
Начальник відділу технічного контролю	1	1	1
Інженер з якості	1	-	1
Контролер у поліграфічному виробництві	3	3	2
3. Комерційна служба			
3.1. Відділ збуту (маркетингу)			
Начальник відділу збуту (маркетингу)	1	1	1
Менеджер (управитель) зі збуту	6	7	7
3.2. Відділ збуту чорно-білої продукції			
Начальник відділу збуту чорно-білої продукції	1	1	1
Менеджер (управитель) зі збуту	2	2	-
4. Фінансовий відділ			
Начальник фінансового відділу	1	1	1
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	1	1	1
Економіст з фінансової роботи	1	1	1
Касир	1	1	1
5. Виробництво			
Начальник виробництва	1	1	1
5.1.Виробничий цех			
Начальник виробничого цеху	1	1	1
Майстер виробництва	3	3	1
Оператор друкарського устаткування	4	4	-
Оператор друкарського устаткування	33	30	19
Вибірник	10	10	6
Клеїльник паперу, картону й виробів з них	14	12	8
Укладальник-пакувальник	5	5	7
Сортувальник паперового виробництва	3	2	1
Пресувальник відходів(виробництво целюлози, паперу, картону та виробів з них	1	1	1
5.2. Технологічний відділ			
Начальник технологічного відділу	1	1	1
Технолог (видавничо-поліграфічне виробництво)	2	2	1
5.3. Відділ додрукарської підготовки			
Начальник відділу додрукарської підготовки	1	1	1
Дизайнер пакування	3	3	1
Корректор (переддрукарські процеси поліграфічного виробництва)	3	4	2
Оператор електронного кольоророзділення	3	2	3

Продовження таблиці 2.5

5.4 Технічний відділ			
Начальник технічного відділу	1	1	1
Колорист (поліграфічне виробництво)	2	3	2
Інженер-конструктор	1	1	1
Слюсар-складальник виробів (спец. виробництва)	3	3	1
5.5 Ремонтний цех			
Начальник ремонтного цеху	1	1	1
Налагоджувальник устаткування в паперовому виробництві	3	2	2
Електрик цеху	1	1	1
Інженер-електрик	1	1	1
5.6. Відділ матеріально-технічного постачання			
Начальник відділу МТП	1	1	1
Менеджер (управитель) з постачання	1	1	1
5.7. Складське господарство			
Завідувач складу	1	1	1
Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних	1	1	1
Комірник	6	5	4
Водій електронавантажувача	1	1	1
5.8. Відділ логістики			
Начальник відділу логістики	1	1	1
Водії автотранспортних засобів	5	4	4
6. Відділ розвитку			
Начальник відділу розвитку	1	1	1
Аналітик операційного та прикладного програмного забезпечення	1	1	1
Програміст прикладний	2	2	3
Менеджер (управитель)	1	1	1
7. Служба підтримки			
7.1. Відділ технічного забезпечення та телекомунікаційних систем			
Начальник відділу технічного забезпечення та телекомунікаційних систем	1	1	1
Інженер з комп'ютерних систем	1	1	1
7.2. Господарський відділ			
Начальник господарського відділу	1	1	1
Прибиральник виробничих приміщень	2	2	2
Прибиральник службових приміщень	1	1	1
Оператор котельні	5	5	5
8. Бухгалтерія			
Головний бухгалтер	1	1	1
Заступник головного бухгалтера	1	1	2
Заступник головного бухгалтера	1	1	-
Бухгалтер	3	3	3

Штатний розпис, його структура та кількість працівників, затверджується кожного року на рік та відповідає за дану роботу бухгалтер Тимошкова С.М.

Оцінка динаміки, складу і структури штатного розпису на підприємстві потребує розрахунку абсолютних та відносних відхилень фактичної кількості працівників, а також порівняння ситуації поточного року з попереднім.

Таблиця 2.6 - Аналіз руху робочої сили на підприємстві

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, од.	Темп приросту, %	Темп приросту, од.	Темп приросту, %
	2019 р	2020 р	2021 р.	2020-2019 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2021/2020 рр.
К-сть прийнятих штатних працівників	37	13	24	-24	35,14	11	184,62
К-сть звільнених штатних працівників	38	31	23	-7	81,58	-8	74,19
Облікова к-сть штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	6	5	5	-1	83,33	0	100,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	154	137	131	-17	88,96	-6	95,62

З таблиці бачимо, що загальна кількість працівників з 2019-2021 роки мала тенденцію до зменшення (рис2.7).

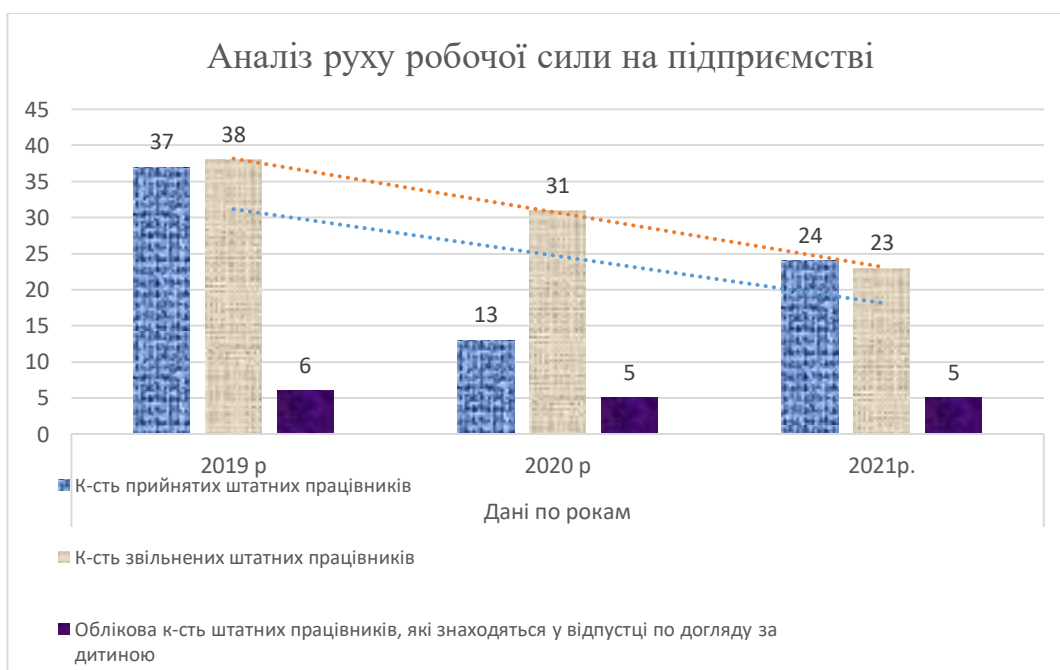


Рис. 2.7 - Аналіз руху робочої сили на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

В 2020 році кількість працівників зменшилася на 17 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів, сортувальника паперового виробництва, оператора електронного кольороділення, налагоджувальника устаткування в паперовому виробництві, комірника, водія, інженера з якості.

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, під час Ковід-19, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Оцінка динаміки, складу і структури фонду оплати праці на підприємстві включає розрахунок абсолютних та відносних відхилень фактичної величини фонду оплати праці від запланованої, а також порівняння годинного, денного та місячного фонду оплати праці. Це дає змогу виявити абсолютні перевитрати фонду заробітної плати як в цілому по промислово-виробничому персоналу, так і в розрізі таких його категорій, як робітники, керівники та спеціалісти.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» за 2020 - 2022 рр. подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» за 2019 - 2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам, тис. грн			Темп зростання, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2022 рр.
1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього	9 572,90	8 025,30	11 036,00	83,83	137,52
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	9 029,60	7 189,40	10 840,90	79,62	150,79
- фонд додаткової заробітної плати всього	543,30	835,90	195,10	153,86	23,34
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	99,40	95,20	104,20	95,77	109,45
2 Оплата за невідпрацьований час	438,20	740,60	90,90	169,01	12,27

Як видно з таблиці 2.7 фонд оплати праці штатних працівників впродовж 2019-2021 рр. має змінний характер, в тому числі фонд основної заробітної

плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 20,38 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 50,79 %.

Фонд додаткової заробітної плати в 2020 р. збільшився на 53,86, а в 2021р. зменшився зменшився на 76,66%.

Таблиця 2.8 - Аналіз витрат на утримання персоналу, що не входять до складу фонду оплати праці за 2019 - 2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам, тис. грн			Темп приросту, %
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021/2022 рр.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, що не в раховані і фонд оплати праці		351,90	32,50	9,24
з них:				
Витрати на професійне навчання			32,50	
Інші витрати на робочу силу		351,90		

Як бачимо з таблиці 2.8 що в 2019 році не було витрат на утримання персоналу, що не входять до складу фонду оплати праці. В 2020 році 351,90 тис. грн витрачено на інші витрати, а в 2021р. 32,5 тис. грн витрачено на професійне навчання працівників.

2.3. Аналіз системи HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Світовий досвід ведення бізнесу свідчить, що важливим чинником успішної діяльності підприємства є якісний HR-інжиніринг, який розглядається як основний ресурс будь якого підприємства і є її основним потенціалом.

Управління персоналом – це найбільш складний управлінський процес в організації як з точки зору аналізу самого процесу діяльності, так і аналізу результатів цієї діяльності [13, с.33-42].

Саме тому, особливої актуальності набуває розробка і впровадження

системи HR-інжинірингу для забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, дасть можливість створити нові умови розвитку і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Тому що людський капітал і вміння ним ефективно керувати, є найпотужнішим джерелом конкурентної переваги, адже саме персонал впроваджує в життя стратегічні плани[13, с.33-42].

В контексті вищенаведеного, нами, в ході дослідження, було проведено аналіз системи HR-інжинірингу на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ», в результаті якого була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом даного підприємства та виявлені її сильні та слабкі місця.

Розглянемо систему HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» в контексті її суті, стратегії, змісту та елементів управління, основних принципів.

Суттю системи управління персоналом у ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» є робота з працівниками відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.8).



Рис.2.8 - Система HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

В функціональному відношенні управління персоналом в організації включає ряд найважливіших елементів, які представлені на рис 2.9.

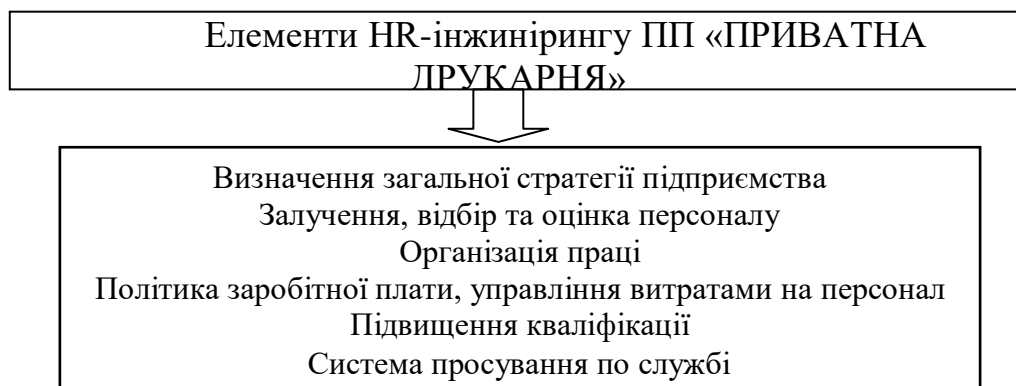


Рис.2.9 - Елементи HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Зміст HR-інжинірингу на підприємстві охарактеризуємо наступним чином [13, с.33-42]:

1. визначення потреби в кадрах із урахуванням стратегії розвитку підприємства;
2. система комплектування кадрів;
3. загальна і професійна підготовка кадрів;
4. компетентності персоналу;
5. мотивація працівників підприємства до ефективнішої праці;
6. організація діяльності HR-відділу з метою забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та соціальним захистом працівників.

Цілями HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» є:

1. підвищення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства в нестабільних умовах;
2. досягнення ефективної виробничої діяльності та досягнення максимального прибутку;
3. забезпечення соціальної ефективності персоналу.

Для реалізації вище наведених цілей перед управлінським апаратом підприємства поставлені наступні завдання, а саме: забезпечення організації

працівниками необхідної кваліфікації; обґрунтування співвідношення між організаційною та технічною структурою виробничого потенціалу; забезпечення умов для високопродуктивної праці робітників.

В системі HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу, відділу, цеху;
- керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень;
- керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом.

Окрім того, на керівників покладено обов'язки сприяння працівникам у розвитку професійних умінь і навичок [30].

Керівний вплив на діяльність товариства здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємством.

У таблиці 2.9. представлений аналіз управлінських методів, що застосовуються у ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

Таблиця 2.9 - Методи управління персоналом у ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий
	Посадові інструкції	вищий
	Статут і організаційна структура	вищий
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий
Економічні	Система заробітної плати	середній
	Система преміювання	середній
	Матеріальна допомога	середній
	Матеріальні пільги і привілеї	середній
Соціально-психологічні	Переконання	низький
	Похвала і осуд	низький
	Примус, спонування	низький

Як бачимо, серед адміністративних методів в досліджуваній організації застосовуються дисциплінарна відповідальність, стягнення, посадові інструкції, накази, розпорядження тощо. Економічні методи представлені системами заробітної плати, преміювання та заохочувальних і компенсаційних виплат. Як соціально-психологічні методи у товаристві застосуються похвала, переконання, спонукання, примус і осуд.

Проаналізувавши штатний розпис та організаційну структуру ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» можна виділити суттєвий недолік системи HR-інжинірингу підприємства- це відсутність HR-відділу. Враховуючи, що штат підприємства складається з понад 100 працівників, а попередні роки кількість персоналу сягала до 150 осіб, то підприємству вкрай необхідно створити HR-відділ [55].

Обов'язки щодо вирішення кадрових питань та ведення кадрової документації покладено на бухгалтера по заробітній платі за додаткову оплату.

А підбір, адаптація персоналу відбувається без системного підходу. Результатами співбесіди є інтуїтивний підбір кадрів. Що таке співбесіда за компетенціями ніхто не знає. Це також є причиною плинності кадрів та частими звільненнями працівників за останні роки [16, с.103-105].

Тому щоб покращити господарську діяльність підприємства, продуктивність праці персоналу, збільшити прибуток підприємства, пропонуємо створити HR-відділ або відділ управління персоналом (рис.2.10).

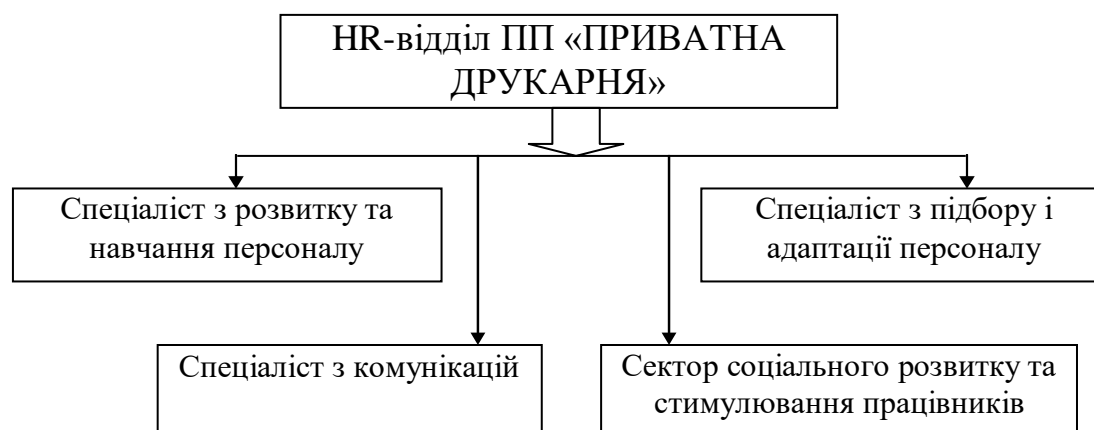


Рис. 2.10 - Пропозиція створення HR-відділ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Зрозуміло, що у даний момент в країні дуже не стабільна ситуація і розширювати штат, чи відкривати новий відділ- це є великий ризик, але можна запропонувати для ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» залучити HR –спеціаліста на умовах аутсорсингу або ввести нову посаду HR –менеджер.

Також, в процесі дослідження підприємства, виявлено, що в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» відсутня система заходів щодо підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації на підприємстві відбувається за ініціативою самих працівників. Причиною цього є нестача фінансових можливостей на такі заходи, хоча фінансування професійного навчання покладаються на роботодавця.

В процесі аналізу витрат на утримання персоналу було виявлено, що в 2021р. 32,5 тис. грн, що не входять у фонд заробітної плати, було витрачено на професійне навчання працівників (див.табл.2.8).

Таким чином це дасть можливість налагодити систему HR-інжинірингу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

Висновки до розділу 2

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [16, с.103].

«ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону.

ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» пропонує: розробку індивідуальних

конструктивів упаковки для клієнтів; тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна порізка; спільну розробку післядрукових елементів та ефектів; підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів; адаптацію дизайну під офсетний друк.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Середньорічна вартість основних фондів у звітних роках зростала. Дане підвищення відбулося за рахунок збільшення вартості обладнання та устаткування. продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилася на 7,6% порівняно з 2019 р., а у 2021 р. збільшилась на 27,1% порівняно з 2020 р. Матеріаловіддача зростає за рахунок збільшення вартості матеріальних витрат у 2020 році порівняно з минулим роком. Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибутки.

Показник прибутку в 2020 році впав на 44,2% в порівнянні з 2019р., а в 2021 році зріс на 154,6%. Відповідно зростанню фондомісткості- зменшилась фондовіддача. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів. Зростання фонду заробітної плати у 2021 р. на 37,52% - призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати на 46,24%.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати працівників. Отже, збільшення фонду заробітної плати говорить про те, що на підприємстві існує можливість підвищення заробітної плати працівникам, а також є можливість здійснювати їх додаткове матеріальне стимулювання.

В 2020 році кількість працівників зменшилася на 17 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів, сортувальника паперового виробництва, оператора електронного кольоророзділення, налагоджувальника устаткування в паперовому виробництві, комірника, водія, інженера з якості.

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в

Україні, під час Ковід-19, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Проаналізувавши штатний розпис та організаційну структуру ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» можна виділити суттєвий недолік системи HR-інжинірингу підприємства- це відсутність HR-відділу. Враховуючи, що штат підприємства складається з понад 100 працівників, а попередні роки кількість персоналу сягала до 150 осіб, то підприємству вкрай необхідно створити HR-відділ. Обов'язки щодо вирішення кадрових питань та ведення кадрової документації покладено на бухгалтера по заробітній платі за додаткову оплату.

А підбір, адаптація персоналу відбувається без системного підходу. Результатами співбесіди є інтуїтивний підбір кадрів. Що таке співбесіда за компетенціями ніхто не знає. Це також є причиною плинності кадрів та частими звільненнями працівників за останні роки.

Тому щоб покращити господарську діяльність підприємства, продуктивність праці персоналу, збільшити прибуток підприємства, пропонуємо створити HR-відділ або відділ управління персоналом.

Зрозуміло, що у даний момент в країні дуже не стабільна ситуація і розширювати штат, чи відкривати новий відділ- це є великий ризик, але можна запропонувати для ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» залучити HR –спеціаліста на умовах аутсорсингу або ввести нову посаду HR –менеджер.

Також, в процесі дослідження підприємства, виявлено, що в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» відсутня система заходів щодо підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації на підприємстві відбувається за ініціативою самих працівників. Причиною цього є нестача фінансових можливостей на такі заходи, хоча фінансування професійного навчання покладаються на роботодавця.

В процесі аналізу витрат на утримання персоналу було виявлено, що в 2021р. 32,5 тис. грн, що не входять у фонд заробітної плати, було витрачено на професійне навчання працівників.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Впровадження програми розвитку інноваційного HR-інжинірингу на підприємстві на основі компетентісного підходу

Можна виділити певні елементи HR-інжинірингу, що впливають на інноваційну спрямованість підприємств, а саме планування людських ресурсів, створення ефективних команд; оцінювання діяльності, що поєднує індивідуальну і командну результативність і базується на виокремленні завдань, які заслуговують на винагороду, а також встановленні HR-менеджерів, які проводять таке оцінювання; системи стимулювання, орієнтовані на досягнення цілей і завдань організації, в тому числі - на створення інновацій; планування кар'єрного зростання працівників підприємства, що узгоджує перспективи їх просування з участю у програмах навчання і тренінгу[55].

На інноваційний потенціал підприємств впливають такі HR-технології, як організація робочих команд, що забезпечують різноманітність професійних навичок, можливість обміну досвідом і здорової конкуренції. Також доведеним є наявність взаємозв'язку між системами оцінки діяльності персоналу, системами стимулювання і можливостями побудови кар'єри всередині підприємства, що забезпечує підтримку інновацій. Навчання, оцінка і просування сприяють інноваційним процесам, а й того, що особливості цих практик відповідають різним типам інноваційної активності [16, с.103-105].

Конкурентоспроможні підприємства, в тому числі ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ», при відборі персоналу пред'являють великі вимоги до професійної та соціальної компетентності персоналу, до яких можна віднести такі якості, як відповідальність, здатність до адаптації в нових умовах, рефлексії, кооперації, а також комунікабельність.

До найбільш ефективних HR-практик вони віднесли заохочення найму творчих співробітників, впровадження широкого кола обов'язків на противагу

жорсткого розмежування повноважень, безперервне навчання і можливості кар'єрного росту всередині підприємства, системи стимулювання, орієнтовані на результати, організацію ефективного командної взаємодії [16, с.103-105].

Інноваційні компетенції проявляються в різних сферах, таких як: створення умов для дослідницьких проектів, наприклад при проведенні відповідних змін організаційної структури; налагодження конструктивних взаємозв'язків з іншими організаціями; генерація нових ідей; просування інновацій; реалізація інноваційних проектів, а також організація можливостей для рефлексії процесу розвитку інновацій (зворотного зв'язку). За допомогою формалізованої інноваційної стратегії та цілеспрямовано організованих дій з управління персоналом можна вплинути на ступінь розвитку і прояв зазначених форм інноваційної поведінки [55, с.147-150].

Головним фактором успішного розвитку HR-інноваційних компетенцій, виступає гармонізація відносин між учасниками інноваційного процесу, яка полягає в створенні і підтримці сприятливого інноваційного клімату в організації, який проявляється в різних аспектах її життєдіяльності. По суті, мова йде про наявність у системі HR -інжинірингу моделі управління людськими ресурсами, яка включає ефективну організаційну структуру, систему комунікацій, різноманіття персоналу (за віком, статтю, знань, досвіду), методи заохочення і винагороди співробітників, що досягли успіху в області інновацій.

Впровадження інноваційних HR-технологій потребує керівників, здатних створити команди однодумців і згуртувати навколо цілей інноваційного розвитку широкі категорії персоналу і володіють компетенціями наснаги, мотивації до інноваційної активності. По суті, HR служать «спусковим гачком» перетворень, в тому числі інноваційних.

Для успіху проведення таких перетворень HR самі повинні бути «заряджені» інноваціями, беззастережно вірити в них, сповідувати принципи інноваційного розвитку, а також цінувати в оточуючих людях якості, які нерозривно пов'язані з інноваціями [16, с.103-105].

Інноваційні цінності повинні стати стрижнем системи ціннісних орієнтацій HR- менеджерів. Корпоративна ідеологія ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» може визначати інноваційний розвиток підприємства і заряджати інноваційною активністю персонал. Основу корпоративної ідеології закладають засновники ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ», керівники вищої ланки та HR. Саме в корпоративній ідеології відображаються їх ціннісні орієнтації.

Ефективне впровадження інновацій передбачає активне залучення в інноваційні процеси широких категорій персоналу. До принципів управління в контексті цілей інноваційного розвитку слід віднести стимулювання інновацій і підтримку новаторів [19, с.107-111].

Для швидкого і успішного інноваційного розвитку необхідні високий престиж новаторства і наявність великого числа привілеїв для новаторів. Розуміючи важливість інновацій та успішного проведення організаційних змін в економіці знань, керівництво підприємств повинно приділяти значну увагу навчанню і розвитку персоналу, складові якого в інноваційній сфері представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Особливості діяльності HR -інжинірингу, спрямованого на розвиток інноваційних компетенцій

Елементи діяльності HR у контексті розвитку інноваційного потенціалу	Основне спрямування для інноваційних кометентностей
Постановка інноваційних цілей	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей
Формалізація інноваційної стратегії	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій
Забезпечення залученості різних груп працівників	Розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві
Оцінювання інноваційних досягнень персоналу	Впровадження диференційованого підходу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі
Мотивація і стимулювання персоналу	Розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві
Навчання персоналу	Розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях

Розроблено автором

Таким чином, на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» має існувати стратегія управління людськими ресурсами, спрямована на створення і впровадження інновацій. Це поєднання забезпечує ефективність роботи, що оцінюється за допомогою КРІ і моделі компетенцій, і суб'єктивну залученість персоналу в процес досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок застосовуваних практик заохочення інноваційної поведінки. Вище згадане дозволило формалізувати програму розвитку інноваційних компетенцій на підприємстві (табл.3.2) [16, с.103-105].

Таблиця 3.2- Програма розвитку інноваційних компетенцій на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

№ п.п	Складові програми	Завдання	Можливі заходи
1	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність корпоративних інноваційних цінностей стратегії підприємства - Розробка і впровадження корпоративної ідеології - Створення сприятливого інноваційного клімату - Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу - Стимулювання інновацій і підтримка новаторів 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення типу інновацій, які сприяють розвитку підприємства і допомагають досягти стратегічні цілі - Введення формальних цільових показників і критеріїв оцінки в інноваційній сфері - Діагностика і боротьба з ворожістю в сприйнятті новизни - Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі - Визнання таланту - Корпоративні нагороди - Інформування про заслуги в корпоративних ЗМІ - Фінансування стажувань - Ротація
2	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій: розвиток особистісних і професійних характеристик співробітників, що беруть участь в інноваціях	<ul style="list-style-type: none"> - Співробітництво і командна робота - Безперервний професійний і особистісний розвиток - Здатність працювати в нестабільних умовах - Проактивність - Відкритість новому - Креативність - Довіра та повага 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка системи тестів - Проведення тренінгів - Організація і проведення майстер-класів

Продовження таблиці 3.2

	Розвиток форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві	-Моніторинг проблем, з якими стикаються на підприємстві творчі співробітники - Створення форм визнання таланту і заслуг новаторів - Створення інноваційної корпоративної ідеології - Забезпечення системи управління знаннями	- Створення внутрішньо-корпоративних мереж спеціалістів - Підвищення неформального статусу новаторів - Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі - Диференційовання підходів в залежності від ступеню участі в інноваційному процесі - Розповсюдження ідей інноваційного розвитку серед всіх менеджерів вищої і середньої ланки
4	Створення і підтримка форм інноваційної діяльності	- Підтримка корпоративної спільноти новаторів - Розробка порталу знань	- Організація тестування і експериментальна перевірка інноваційних ідей і пропозицій - Професійні конференції та інші заходи обміну досвідом
5	Залучення керівника до заряду персоналу на інновації	- Організація обміну знаннями, в яких керівники беруть участь - Моніторинг якостей, які цінує і заохочує керівник	- Обговорення інноваційної діяльності на зборах керівництва - Підтримка сприятливої інноваційної культури і клімату в колективі

Розроблено автором на основі джерела [16, с.103-105]

Слід зазначити, що форми організації інноваційної діяльності частіше засновані на ключових принципах управління знаннями та компетентнісному підході.

Було проведено аналіз стану ресурсів підприємства, які можуть бути задіяні в інноваційній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій: їх перелік та коротка характеристика наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Інноваційні ресурси, здатності та компетенції ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Складова	Пояснення
Ресурси підприємства	
Людські	Поліграфічна діяльність вимагає кваліфікованих кадрів, тож більшість працівників підприємства мають спеціальну середню або вищу освіту. Серед високої частки працівників є розуміння необхідності змін, готовність до навчання
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Жорстка організаційна структура, централізація

Продовження таблиці 3.3

Матеріальні	Підприємство володіє власними великими спорудами промислового призначення, в яких розміщується виробництво. Вагома частина адміністративних приміщень здається в оренду. Підприємство може проводити повний цикл поліграфічного виробництва. Так як має: - додрукарське обладнання (комп'ютерна та форма ділянка); - брошурувальне обладнання (з можливістю фальцювання); - скріплення журналів, календарів та іншої продукції металевими скобами, металевими і полімерними спіралями і термо-клеєм; - ниткове скріплення; - поштучне пакування журналів та брошур у полімерну плівку; - лінії виробництва картонних коробок різного призначення.
Ресурси співпраці	Надійні багаторічні відносини з надійними замовниками поліграфічних послуг
Здатності підприємства	
Бізнес-процеси	Управлінські бізнес-процеси мають дуже низьку ефективність
Інноваційна культура	Скоріше відсутня. У певній категорії працівників є розуміння, що треба все міняти і є готовність проводити зміни. Проте є працівники, які не бажають нічого міняти
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів в відділах і цехах комп'ютеризовані.
Компетенції підприємства	
Інтелектуальна готовність до інновацій	Освічений та кваліфікований персонал. Готовність вчитися
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво, вміння проводити переговори, листування, тощо.
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність
Особисті якості	Співробітництво і командність. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність

Складено автором

Як показав аналіз діяльності ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» поліграфія потребує удосконалення інноваційної діяльності, відповідно – розвитку інноваційного потенціалу. У процесі аналізу особливостей поточної діяльності підприємства запропоновано цілі програми інноваційного розвитку:

1. по-перше, стати високотехнологічним виробником, який відповідає європейським стандартам якості та соціальної відповідальності;
2. по-друге, отримати позицію лідера на ринку поліграфічних послуг в Хмельницькому;

3. по-третє, розширити свою діяльність в інших областях України.

3.2. Напрямки удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами

Звичайно, в основі застосування інноваційного HR - інжинірингу є система прямої та опосередкованої матеріальної мотивації праці діяльність, яка дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність продукції, що випускається;
- стабілізувати працездатність всього персоналу;
- забезпечити зацікавленість у кінцевому результаті;
- створити згуртований колектив.

В результаті буде реально досягти ефективності HR-інжинірингу на підприємстві в умовах турбулентності економіки [2].

У ході дослідження нами неодноразово зазначалось, що однією з найважливіших складових системи HR-інжинірингу підприємства є люди. Саме персонал забезпечує економічний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність, надходження прибутків, досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. Тому, важливим завданням системи HR-інжинірингу є створення умов, за яких кожен працівник найбільш ефективно виконував би покладені на нього обов'язки. Виконання цього завдання можливо забезпечити створенням дієвих засобів мотивації персоналу в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ».

Мотивація – це, в першу чергу, психологічний процес, який керує діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу – це створення особливих робочих умов і стимулів в організації, які спонукають працівників до якісного виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей [16, с.103-105].

Мотивація – це досить складний процес. Як критично важлива сила, мотивація, визначає динаміку усіх показників діяльності організації. Тому, формування відповідної мотивації у персоналу вимагає відповідної поведінки керівників, належного планування та контролю.

Основними завданнями, які мотиваційна система виконує в організації є:

- стимулювання якісного виконання поставлених завдань працівниками;
- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- стимулювання до розвитку та інновацій;
- збереження постійного штату висококваліфікованих та компетентних працівників;
- заохочення до навчання та підвищення кваліфікації працівниками;
- підвищення прихильності персоналу до організації;
- впровадження корпоративної культури.

Мотивація трактується як внутрішня спонукальна дія до виконання працівником роботи задля досягнення цілей організації. Іншими словами, мотивація – це власне бажання працівника працювати, яким складно, але можливо управляти ззовні [33].

Система мотивації персоналу на підприємстві передбачає застосування наступних методів: адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних та морально-психологічних (рис. 3.1).

Обсяг використання даних методів в організації залежить від багатьох чинників. Найсуттєвішими є: результати господарської діяльності організації, перспективи подальшого розвитку, структура та кількість персоналу.

На ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» мотиваційні заходи та методи обмежується, в основному, матеріальними методами. Це пояснюється тим, що працівники прагнуть працевлаштуватись на підприємство в метю отримання більш високу заробітну плату і преміювання [45].

Формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці на ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» передбачає визначення мотиваційних чинників та

їх вплив на роботу персоналу.



Рис.3.1 - Методи мотивації та стимулювання персоналу на в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

З метою дослідження впливу мотиваційних чинників на діяльність персоналу в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» нами проведено анкетування. В опитуванні взяли участь усі працівники основного виробництва.

В анкеті респондентам пропонувалось: повідомити дані про стать, вік, освіту, трудовий стаж, обрати серед дванадцяти чинників мотивації найважливіші, що суттєво впливають на результативність праці і здійснити їх ранжування за допомогою оцінок: «3»-найважливіше, «2»- важливо, «1»-не важливо та вказати причини відсутності мотивації.

Результати анкетування представлені у графічному вигляді на рис. 3.2.

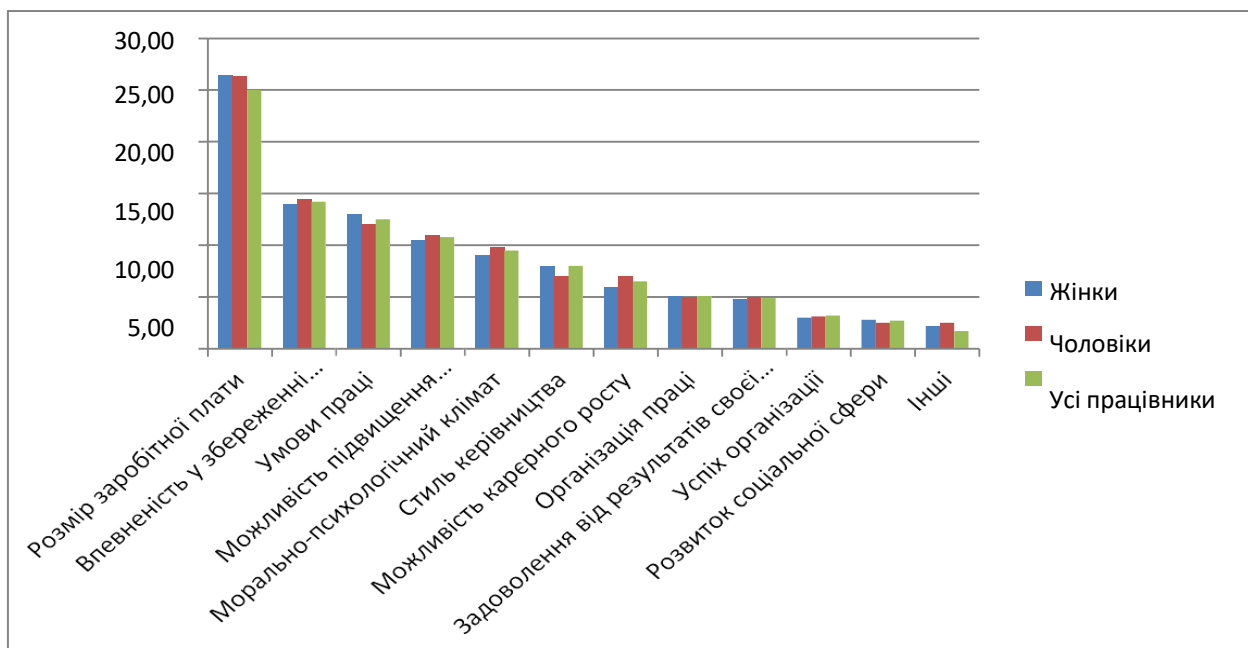


Рис.3.2 - Розподіл важливості мотиваційних заходів у працівників ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

У процесі обробки результатів анкетування нами одержані наступні результати. Найважливішим чинником мотивації є заробітна плата і розмір її прямо впливає на рівень добробуту працівників.

Другу позицію займає впевненість у збереженні робочого місця. В умовах економічної кризи цей чинник набуває особливої актуальності, позаяк з втратою робочого місця працівники залишаються без засобів існування, а пошук іншої роботи, враховуючи специфіку діяльності організації, є проблематичним.

Третю позицію респонденти віддали умовам праці, як важливому чиннику, що суттєво впливає на продуктивність праці та досягнення вагомих результатів.

Наступним чинником працівники організації обрали можливість підвищення кваліфікації. При цьому варто зазначити, що набути нові знання, навички та вміння, компетенції виявили бажання як працівники з невеликим стажем роботи, так і досвідчені спеціалісти.

П'яту позицію займає морально-психологічний клімат. Як з'ясувалось, цей чинник є важливішим для чоловіків ніж для жінок. Керівникам відділів

підприємства необхідно приділити особливу увагу поліпшенню морально-психологічного клімату, адже цей чинник неабияк впливає на мотивацію персоналу до виконання посадових обов'язків.

На шостій позиції згідно даних анкетування – стиль керівництва. Цей чинник виявився більш вагомим для жінок на відміну від чинника кар'єрного росту, що зайняв сьому позицію, і є більш вагомим для чоловіків. Однаково і чоловіками і жінками оцінюється такий чинник, як організація праці, що посів восьму позицію.

Чинник задоволення від своєї праці, що розташувався на дев'ятій позиції, дещо вищий у чоловіків. На жаль, рівень задоволення результатами роботи має негативну тенденцію. Як чоловіки, так і жінки не пов'язують підвищення рівня свого добробуту з успіхом роботи організації. Тому керівництву необхідно більш прозоро розподіляти доходи та розробити схему призначення винагород, як стимул для працівників до покращення роботи організації в цілому [12].

Останні позиції займають чинники розвитку соціальної сфери та інші, що на думку респондентів не мають суттєвого мотиваційного впливу. Серед соціальних чинників працівники організації відзначили можливість санаторно-курортного оздоровлення, часткову оплату медичних (працівники виробництва) та транспортних послуг.

Результати аналізу відповідей респондентів щодо відсутності мотивації вказують на наступні причини:

1. відсутність публічного визнання заслуг (72% опитаних);
2. відсутність соціальних пакетів стимулювання (64% опитаних);
3. відсутність диференційованої системи доплат (58% опитаних);
4. незадовільна політика кар'єрного зростання (36%);
5. рутинність роботи (28% опитаних);
6. незалучення працівників до прийняття рішень (15% опитаних).

У ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ», як і у більшості вітчизняних підприємств, основною проблемою, що стосується заходів мотивації є відсутність сучасних методів та технологій.

Переважно застосовуються матеріальні мотиваційні інструменти традиційного характеру - заробітна плата та додаткові виплати в залежності від результатів діяльності організації. Вважаємо, що керівництву необхідно удосконалити систему мотивації і стимулювання в організації, і в умовах обмеженості фінансових ресурсів, звернутись до зарубіжного досвіду, що показує високу ефективність застосування нематеріальних та нетрадиційних методів мотивації персоналу [46].

Впровадженню системи нематеріального заохочення передують розробка мотиваційної стратегії, яка передбачає: визначення цілей мотивації, діагностику потреб працівників, визначення засобів мотивації, інформування персоналу про впроваджувані заходи (рис 3.3.)



Рис.3.3 - Підхід до впровадження заходів нематеріальної мотивації персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»,

Узагальнюючи відомості, одержані нами у результаті опрацювання матеріалів щодо досвіду застосування нематеріальних мотиваційних методів у вітчизняних та закордонних підприємствах, пропонуємо впровадити у ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ», наступний перелік заходів, з врахуванням

реальних можливостей організації (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Пропоновані заходи нематеріальної мотивації персоналу ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

Заходи нематеріальної мотивації	Коротка характеристика
1.Визнання заслуг, похвала	Публічна похвала, лист-подяка, вручення грамотна загальних зборах, до професійних та інших свят
2.Створення та підтримка сприятливого психологічного клімату	Виділення та обладнання приміщення підкімнату відпочинку, привітання та подарунки до свят, дня народження
3.Навчання, підвищення кваліфікації	Створення програм та організація процесу
4.Введення бонусів	Оплата транспорту, мобільного зв'язку, білети вкіно, театр, безкоштовні обіди, туристичні подорожі
5.Винагороди	Визнання досягнень у професійній діяльності, за вислугу років, внесення у книгу пошани підприємства
6.Зворотній зв'язок	Скринька директора для побажань та зауважень працівників

Отже, для удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних підприємств обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації.

Висновки до розділу 3

Підвищення результативності інноваційної діяльності HR-інжинірингу можливе на основі використання принципу гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, тобто опори на ключової компетенції.

Для управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства пропонується динамічна модель, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій, яка передбачає послідовно-циклічну реалізацію таких етапів: по-перше, аналіз складових інноваційного потенціалу; по-друге, відбір цільових інноваційних проектів; по-третє, встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; по-четверте, розробка програми розвитку інноваційного потенціалу.

Підвищення інноваційних компетенцій працівників підприємства формує ядро програми розвитку інноваційного потенціалу. Аналіз особливості діяльності з управління персоналом, спрямованої на розвиток інноваційних компетенцій, дозволив формалізувати її основні елементи, якими доцільно вважати постановку інноваційних цілей, формалізацію інноваційної стратегії, забезпечення залученості до інноваційних процесів різних груп працівників, навчання, мотивацію, стимулювання та оцінювання інноваційних досягнень персоналу [16, с.103-105].

Завданнями, що відповідають цим елементам, є розвиток корпоративних інноваційних цінностей, планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій, розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві, впровадження диференційованих підходів у HR-інжинірингу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі, розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві, а також розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях.

Для удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних підприємств обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних,

психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації.

За рахунок впровадження запропонованих заходів можна очікувати покращення ефективності роботи кадрового менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організації через розвиток персоналу[36].

ВИСНОВКИ

Система HR-інжинірингу – комплекс взаємопов’язаних елементів, що забезпечують весь процес планування, організації, контролю, управління людськими ресурсами. Сюди входить аналіз, найм, облік, мотивація, оцінка, розвиток, компетентності персоналу та інші допоміжні складові, що забезпечують успішні бізнес- процеси[35].

У наш час HR на підприємстві потребує удосконалення та системності, а так як з початком 2022 року вся інфраструктура країни зазнала змін, то сфера економіки, в тому числі управління персоналом потребує змін у підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу[40].

У результаті впровадження змін у процесі управління HR-інжинірингу на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві;
- врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);
- проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів.[17].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії, доцільним є ефективне застосування досвіду зарубіжних країн у HR-менеджменті. При цьому слід зважати на специфіку та особливості українських підприємств, враховувати ментальність українців. Будь-яка сфера економіки

нашої країни потребує структурованого підходу і поєднання власних елементів у єдиний механізм.

Однак зміни, що відбуваються в HR на сучасному етапі, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом, та підбору саме тих методів та способів, які будуть сприяти розвитку та становленню в HR – менеджменту в Україні. 2020 рік сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть.

Зарубіжна практика управління HR-інжинірингом спрямована насамперед на формування ефективно функціонуючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості, компетентності та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності.

Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації нашої країни [13, с.33-42].

Отже, будь-який інноваційний HR-інжиніринг на підприємстві являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг, збільшення прибутковості та удосконалення HR-технологій.

Необхідна активізація використання сучасних HR-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом [13, с.33-42].

Інновації та технології в HR – це те, що насправді не замінює людей. Натомість, саме технології допомагають налагоджувати цінні зв'язки з працівниками та створювати більш задоволені робочі місця, де вони можуть рости [20].

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи

й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [16, с.103].

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону.

ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» пропонує: розробку індивідуальних конструктивів упаковки для клієнтів; тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна порізка; спільну розробку післядрукових елементів та ефектів; підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів; адаптацію дизайну під офсетний друк.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Середньорічна вартість основних фондів у звітних роках зростала. Дане підвищення відбулося за рахунок збільшення вартості обладнання та устаткування. продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилася на 7,6% порівняно з 2019 р., а у 2021 р. збільшилась на 27,1% порівняно з 2020 р. Матеріаловіддача зростає за рахунок збільшення вартості матеріальних витрат у 2020 році порівняно з минулим роком. Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибутки.

Показник прибутку в 2020 році впав на 44,2% в порівнянні з 2019р., а в 2021 році зріс на 154,6%. Відповідно зростанню фондомісткості- зменшилась фондовіддача. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів. Зростання фонду заробітної плати у 2021 р. на 37,52% - призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати на 46,24%.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати працівників. Отже, збільшення фонду заробітної плати говорить про те, що на підприємстві існує можливість підвищення заробітної

плати працівникам, а також є можливість здійснювати їх додаткове матеріальне стимулювання.

В 2020 році кількість працівників зменшилася на 17 осіб (скоротили: Операторів друкарського устаткування, Клеїльників паперу, картону й виробів, Сортувальника паперового виробництва, Оператора електронного кольороділення, Налагоджувальника устаткування в паперовому виробництві, Комірника, Водія, Інженера з якості.

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, під час Ковід-19, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Проаналізувавши штатний розпис та організаційну структуру ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» можна виділити суттєвий недолік системи HR-інжинірингу підприємства- це відсутність HR-відділу. Враховуючи, що штат підприємства складається з понад 100 працівників, а попередні роки кількість персоналу сягала до 150 осіб, то підприємству вкрай необхідно створити HR-відділ. Обов'язки щодо вирішення кадрових питань та ведення кадрової документації покладено на бухгалтера по заробітній платі за додаткову оплату.

А підбір, адаптація персоналу відбувається без системного підходу. Результатами співбесіди є інтуїтивний підбір кадрів. Що таке співбесіда за компетенціями ніхто не знає. Це також є причиною плинності кадрів та частими звільненнями працівників за останні роки.

Тому щоб покращити господарську діяльність підприємства, продуктивність праці персоналу, збільшити прибуток підприємства, пропонуємо створити HR-відділ або відділ управління персоналом.

Зрозуміло, що у даний момент в країні дуже не стабільна ситуація і розширювати штат, чи відкривати новий відділ- це є великий ризик, але можна запропонувати для ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» залучити HR –спеціаліста на умовах аутсорсингу або ввести нову посаду HR –менеджер.

Також, в процесі дослідження підприємства, виявлено, що в ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» відсутня система заходів щодо підвищення

професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації на підприємстві відбувається за ініціативою самих працівників. Причиною цього є нестача фінансових можливостей на такі заходи, хоча фінансування професійного навчання покладаються на роботодавця.

В процесі аналізу витрат на утримання персоналу було виявлено, що в 2021р. 32,5 тис. грн, що не входять у фонд заробітної плати, було витрачено на професійне навчання працівників.

Підвищення результативності інноваційної діяльності HR-інжинірингу можливе на основі використання принципу гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, тобто опори на ключової компетенції.

Для управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства пропонується динамічна модель, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій, яка передбачає послідовно-циклічну реалізацію таких етапів: по-перше, аналіз складових інноваційного потенціалу; по-друге, відбір цільових інноваційних проектів; по-третє, встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; по-четверте, розробка програми розвитку інноваційного потенціалу.

Підвищення інноваційних компетенцій працівників підприємства формує ядро програми розвитку інноваційного потенціалу. Аналіз особливості діяльності з управління персоналом, спрямованої на розвиток інноваційних компетенцій, дозволив формалізувати її основні елементи, якими доцільно вважати постановку інноваційних цілей, формалізацію інноваційної стратегії, забезпечення залученості до інноваційних процесів різних груп працівників, навчання, мотивацію, стимулювання та оцінювання інноваційних досягнень персоналу [16, с.103-105].

Завданнями, що відповідають цим елементам, є розвиток корпоративних інноваційних цінностей, планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій, розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на

підприємстві, впровадження диференційованих підходів у HR-інжинірингу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі, розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві, а також розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях.

Звичайно, в основі застосування інноваційного HR - інжинірингу є система прямої та опосередкованої матеріальної мотивації праці діяльність, яка дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність продукції, що випускається;
- стабілізувати працездатність всього персоналу;
- забезпечити зацікавленість у кінцевому результаті;
- створити згуртований колектив.

В результаті буде реально досягти ефективності HR-інжинірингу на підприємстві в умовах турбулентності економіки [2].

Для удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних підприємств обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації.

За рахунок впровадження запропонованих заходів можна очікувати покращення ефективності роботи кадрового менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організації через розвиток персоналу[36].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Barraza M. Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2010. № 21(3). P. 388-410.
2. Blayne C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance? *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59-71.
3. <https://pryvatna.com.ua/uk/>
4. Jeff Sutherland in his work "Scrum: how to work twice as hard, do twice as much, a summary" <http://www.smartreading.ru/biblioteka/>
5. Lyuty S. HR-branding - how to manage the company's reputation on the Internet [Electronic resource]. – Access mode: <https://blogchain.com.ua/hr-branding-iak-ypravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti>
6. Mathis L., Personnel R. *Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel.* // West Publishing Company, – 2003. – 45 p.
7. *Personnel management technologies: a monograph/ O.A. Havrish, L.E. Dovgan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko.-Kyiv: NTUU "KPI named after Igor Sikorskyi"* // https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf
8. Powell, M. (2016), *Human resource management practices in Japan.* Merici. Vol. 2. Pp. 77—90.
9. Prayag G., Hosany S. *Human Resource Development in the Hotel Industry of Mauritius: Myth or Reality? Current Issues in Tourism*. 2013. № 18(3). P. 249-266.
10. Rosak-Szyrocka J. *Human resources management in Kaizen aspect.* *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
11. Steven Kovi - 7 skills of highly effective people <https://hracademy.ru/hrarticle/stiven-kovi---7-navyikov-vyisokoeffektivnyih->

lyudey- kratko.html

12. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // *International Journal of Human Resource Management*. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.

13. Volyanska-Savchuk L.V., Matsyshina M.V. Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises. *Economics and management organization*. 2019. No. 1 (33). P. 33-42.

14. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.

15. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. URL: <http://elar.khnu.km.ua>

16. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103–105.

17. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26–31.

18. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві *Економічні науки Молодий вчений» № 10 (62) жовтень, 2018, с-304-308.*

19. Глушко Т. В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу. Т Глушко - *Innovation and Sustainability*, 2022 с 107-111 URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>

20. Глушко Т.В. Камінський В.В. Інноваційний HR- інжиніринг на засадах компетентнісного підходу *Вісник ХНТУ №2, 2022 р.*//ORCID ID: 0000-0002-9747-686X

21. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // *Lviv Polytechnic National*

University Institutional Repository// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

22. Грیشнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К, 2015. С. 42-50.

23. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.

24. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2015. №1. С. 30-35.

25. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.

26. Данюк В.М.,Петюх В.М.,Цимбалюк С.О.Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.

27. Джинджоян В. В. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності Інвестиції: практика та досвід № 2 2022. С- 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf

28. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>.

29. Жайворонок В.В. Знаки української етнокультури: Словник-довідник. К.: Довіра, 2006. С. 151—152.

30. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. політехніка», 2013. 259 с.

31. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник, 2012. №106. С. 372-378.

32. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. №3. С. 21- 23.

33. 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.

34. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 161–165. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

35. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.

36. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 22.8. С. 392-398.

37. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.

38. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>

39. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. №12. С.70—75.

40. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>

41. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.

42. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.10. С. 189—194.

43. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2015. №1(34). с.66-72.

44. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону.

2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua>

45. Разумова Е. Інновації в HR. Аналітична стаття за результатами дослідження. - URL: <http://hr-media.ua/innovatsii-v-hr-analiticheskayastatya-po-rezultatam-issledovaniya>

46. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua>

47. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.

48. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.

49. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – 2010. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>.

50. 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.

51. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua>

52. Трут О. О. Моніторинг індивідуальної результативності працівників в процесі управління організацією / О. О. Трут, Й. М. Петрович // Вісник НУ “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2019. – № 6. – С. 73-80

53. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

54. Харченко М. О. Комплексна система оцінки результатів праці та особистих якостей працівників малих підприємств. Довідник кадровіка, 2011. №12. С. 79-82.

55. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // 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.

56. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

57. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99. URL: <http://inneco.org/article/view>

58. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярощук // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с.