

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Напрями трансформації HR-процесів на підприємствах під
впливом діджиталізації
(на прикладі СЛКП «ФЛОРА», м. Деражня)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023267.01.02.00

Виконала
студентка 2 курсу
група БІНЕМ-23-1



Катерина ВОВКОТРУБ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17 листопада 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Вовкотруб Катерина Валентинівна

1. Тема роботи: «Напрями трансформації HR-процесів на підприємствах під впливом діджиталізації (на прикладі СЛКП «ФЛОРА», м. Деражня)».

Керівник роботи Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент

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

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

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, монографії, нормативні та законодавчі документи, реєстри українських підприємств, Статут СЛКП «ФЛОРА», бухгалтерська звітність підприємства.

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

1 Теоретичні аспекти трансформації HR-процесів у бізнес-середовищі під впливом діджиталізації. 2 Аналіз господарської діяльності та HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА». 3 Напрями трансформації HR-процесів у СЛКП «ФЛОРА» під впливом діджиталізації

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

Рисунок – Роль HR-процесів у розрізі бізнес-процесів підприємства; Таблиця – Тлумачення поняття «бізнес-процеси»; Рисунок – Основні HR-процеси на підприємстві; Рисунок – Складові сучасної концепції цифрового HR; Рисунок – Основні діджитал-інструменти та їх характеристика; Таблиця – Основні характеристики СЛКП «ФЛОРА»; Рисунок – Основні цілі та місія СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця – Ключові техніко-економічні показники діяльності СЛКП

«ФЛОРА»; Таблиця – Оцінка рентабельності СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця Динаміка руху персоналу на СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця – Оцінка показників продуктивності праці на СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця – Характеристика інструментів для діджиталізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця – План реалізації навчання цифрових компетенцій працівників СЛКП «ФЛОРА»; Таблиця – План впровадження та розрахунок витрат діджитал-інструментів у роботу СЛКП «ФЛОРА»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва розділу кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| Теоретичний розділ | 21.10.2024 р. - 10.11.2024 р. | Виконано |
| Аналітично-дослідницький розділ | 11.11.2024 р. - 20.11.2024 р. | Виконано |
| Проектно-рекомендаційний розділ | 21.11.2024 р. - 30.11.2024 р. | Виконано |
| Рецензування роботи | 01.12.2024 р. - 05.12.2024 р. | Виконано |
| Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 06.12.2024 р. - 10.12.2024 р. | Виконано |
| Захист кваліфікаційної роботи | 11.12.2024 р. - 27.12.2024 р. | |

Студент


Підпис

Катерина ВОВКОТРІЦЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Напрями трансформації HR-процесів на підприємствах під впливом діджиталізації (на прикладі СЛКП «ФЛОРА», м. Деражня)».

Виконала студентка гр. БНЕМ-23-1 Вовкотруб К. В., керівник Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 66 сторінок, 17 рисунків, 21 таблиць, 34 джерела.

Ключові слова: HR-процеси, діджиталізація, трансформація HR-процесів, цифрові інструменти, продуктивність, ефективність.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ трансформації HR-процесів під впливом діджиталізації та розроблення рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів у HR-інжиніринг СЛКП «ФЛОРА».

Об'єкт дослідження: HR-процеси у бізнес-середовищі.

У першому розділі розкрито сутність HR-процесів, їх значення для підприємства та вплив діджиталізації на управління персоналом, визначено основні переваги, ризики та ключові інструменти цифрової трансформації HR.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності СЛКП «ФЛОРА», техніко-економічних показників, стану HR-процесів, а також виявленню проблем в організації HR-процесів і їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо трансформації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА» через впровадження цифрових інструментів, стратегію навчання працівників цифровим компетенціям та обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

17.12.2024 р.

Дата


Підпис

ЗМІСТ

| | С. |
|---|----|
| Вступ | 5 |
| 1 Теоретичні аспекти трансформації HR-процесів у бізнес-середовищі під впливом діджиталізації | 8 |
| 1.1 Загальна характеристика HR-процесів в розрізі бізнес-процесів підприємства | 8 |
| 1.2 Діджиталізація HR-процесів у бізнес-середовищі | 15 |
| 1.3 Переваги та застереження впровадження діджиталізації HR-процесів . | 18 |
| Висновки до розділу 1 | 21 |
| 2 Аналіз господарської діяльності та HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА» | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності СЛКП «ФЛОРА» | 22 |
| 2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників підприємства | 26 |
| 2.3 Аналіз ефективності використання персоналу в СЛКП «ФЛОРА»..... | 33 |
| 2.4 Аналіз основних HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА» | 37 |
| Висновки до розділу 2 | 40 |
| 3 Напрями трансформації HR-процесів у СЛКП «ФЛОРА» під впливом діджиталізації | 42 |
| 3.1 Впровадження діджитал-інструментів для оптимізації HR-процесів ... | 42 |
| 3.2 Стратегія підвищення кваліфікації та розвитку цифрових компетенцій працівників | 49 |
| 3.3 Економічне обґрунтування інтеграції діджитал-інструментів для оптимізації HR-процесів | 56 |
| Висновки до розділу 3 | 63 |
| Висновки | 64 |
| Перелік джерел посилання | 67 |
| Додатки..... | 71 |

ВСТУП

HR-процеси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами, охоплюючи всі етапи роботи з персоналом, починаючи від підбору та адаптації нових працівників і завершуючи розвитком, мотивацією та оцінкою ефективності їхньої діяльності. Основними завданнями цих процесів є оптимізація кадрових потоків, створення умов для професійного зростання, забезпечення соціальних гарантій та розвиток корпоративної культури. Успішна реалізація HR-процесів сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи, що є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються швидкими змінами та впливом цифрових технологій, вимагають нових підходів до управління персоналом. Актуальність діджиталізації HR-процесів зумовлена динамічністю сучасного бізнес-середовища, зростанням обсягів інформації та потребою в оперативному реагуванні на зміни. Для традиційних галузей, таких як лісове господарство, інтеграція цифрових технологій не лише відкриває нові можливості для розвитку персоналу, але й створює передумови для модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження стосовно діджиталізації HR-інжинірингу проводилися багатьма науковцями. Важливий внесок у вивчення даної проблеми здійснили такі вчені: Бей Г.В., Варіс І.О., Грідін О.В., Данилевич Н.С., Кравчук О.І., Олешкевич С.І., Орел Ю.Л., Рудакова С.Г., Серета Г.В., Сочинська-Сибірцева І.М., Щетініна Л.В. та інші. Незважаючи на значний внесок науковців ряд аспектів даної тематики залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує додаткового дослідження розробка моделей ефективної інтеграції таких технологій в умовах традиційних підприємств, а також адаптація персоналу до нових цифрових інструментів та формування цифрової культури на підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи заключається у дослідженні теоретичних основ трансформації HR-процесів під впливом діджиталізації та розробленні рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів у HR-інжиніринг СЛКП «ФЛОРА».

Для реалізації поставленої мети визначено перелік завдань, серед яких:

- охарактеризувати основні HR-процеси HR-інжинірингу сучасних підприємств;
- обґрунтувати можливість застосування діджитал-інструментів для трансформації HR-процесів;
- дослідити поточний стан використання діджитал-технологій в HR-інжинірингу СЛКП «ФЛОРА»;
- запропонувати діджитал-інструменти для трансформації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА».

Об'єкт дослідження – HR-процеси у бізнес-середовищі.

Предмет дослідження – механізми та інструменти діджиталізації HR-процесів для забезпечення їх ефективності на СЛКП «ФЛОРА».

Для досягнення цілей дослідження та вирішення визначених завдань у роботі застосовано комплекс наукових методів: теоретичні методи – опрацювання наукових публікацій, що стосуються цифровізації елементів HR-інжинірингу, з метою аналізу сучасних тенденцій у цій галузі; метод аналізу – дослідження новітніх технологій і рішень, представлених на ринку HR-технологій, з метою вибору оптимальних інструментів для цифровізації; SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін функціонування СЛКП «ФЛОРА», а також визначення можливостей і загроз, пов'язаних із впровадженням діджитал-інструментів у HR-процеси; метод логічного узагальнення – визначення ключових діджитал-інструментів для їхнього подальшого застосування в оптимізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА»; метод економічного моделювання – обґрунтування доцільності впровадження діджитал-інструментів з огляду на економічні показники та потенційні вигоди для підприємства.

Кваліфікаційна робота виконана на базі сільськогосподарського комунального підприємства «ФЛОРА» (далі СЛКП «ФЛОРА»), що функціонує на території Деражнянської територіальної громади та займається лісовим господарством та наданням послуг у галузі лісозаготівлі.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові статті, монографії, нормативні та законодавчі документи, реєстри українських підприємств, Статут СЛКП «ФЛОРА», бухгалтерська звітність підприємства.

Практична цінність отриманих результатів заключається у можливості використання запропонованих діджитал-інструментів у практиці діяльності СЛКП «ФЛОРА» задля підвищення ефективності HR-інжинірингу.

За тематикою дослідження взято участь у Міжнародних науково-практичних конференціях, таких як «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (м. Хмельницький, 2023 р.), «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку» (м. Хмельницький, 2024 р.); «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (м. Хмельницький, 2024 р.); у міжнародному конкурсі студентських наукових робіт «Управлінські, соціальні та поведінкові науки у реалізації засад сталого розвитку» з доповіддю «Цифрові трансформації HR-процесів у сучасних організаціях» (м. Івано-Франківськ, 2024 р.), де отримано нагороду за III місце; у стипендіальній програмі «Завтра.UA» з конкурсною роботою на тему: «Застосування штучного інтелекту в HR-технологіях» (м. Київ, 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Зміст роботи викладений на 66 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 17 рисунків, 21 таблицю.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Загальна характеристика HR-процесів в розрізі бізнес-процесів підприємства

Людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні успішності підприємства, формуючи основу його стратегічного потенціалу та впливаючи на конкурентоспроможність. Методи підвищення ефективності, орієнтовані на покращення виробничих і фінансових показників, мають обмежений потенціал, тому подальший розвиток підприємства залежить від впровадження ефективного HR-інжинірингу. Вона виступає невичерпним джерелом підвищення ефективності діяльності сучасних організацій.

HR-процеси є не лише центральним елементом HR-інжинірингу, а й важливою складовою всіх бізнес-процесів підприємства (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Роль HR-процесів у розрізі бізнес-процесів підприємства

*складено авторами на основі [1]

Ефективне впровадження HR-процесів є визначальним для успішності стратегії HR-інжинірингу та досягнення стратегічних цілей організації. Перед аналізом поняття «HR-процеси» доцільно розглянути підходи до розуміння «бізнес-процесів» (таблиця 1.1). На основі цього аналізу запропоновано визначення «HR-процесів» як інтегральної частини бізнес-процесів, спрямованої

на ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «бізнес-процеси»

| Автор | Визначення |
|--|---|
| Перший підхід (бізнес-процеси орієнтовані на опис послідовності операцій та виступають у формі закритого процесу) | |
| М.Хаммером, Дж. Чампі | «сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.» |
| Г.-Е. Еріксон | «як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів» |
| М.Робсон, Ф.Уллах | «це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого» |
| Другий підхід (бізнес-процеси в організації формують ланцюжок цінностей) | |
| М.Портер, В. Міллер | «це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача» |
| В. Горлачук, І. Яненко | «є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта» |

*складено авторами на основі [2], [3]

Таким чином, HR-процеси в контексті бізнес-процесів підприємства можна визначити як систематизовані послідовні дії, що реалізуються в межах HR-інжинірингу з метою забезпечення ефективного управління персоналом із метою досягнення стратегічних цілей організації.

Перелік HR-процесів варіюється залежно від розміру підприємства, стратегічних цілей і фінансових можливостей. Основні HR-процеси HR-інжинірингу представлені на рисунку 1.2.

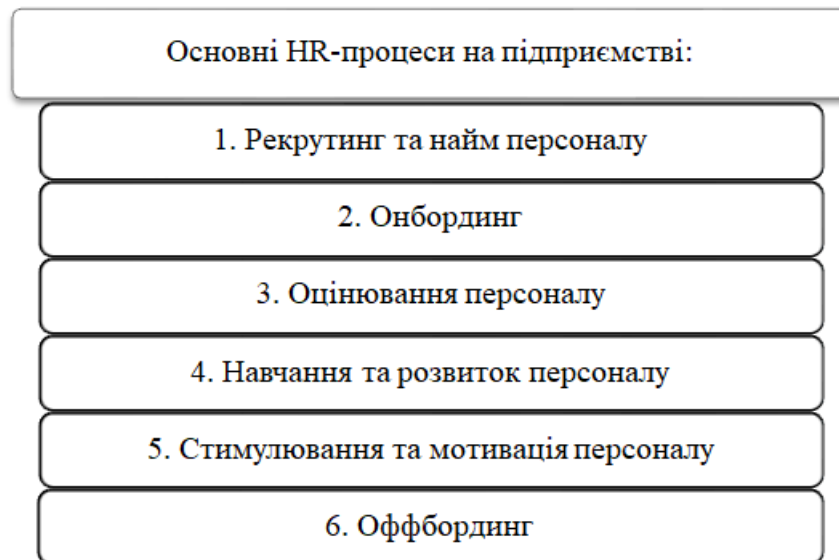


Рисунок 1.2 – Основні HR-процеси на підприємстві

*узагальнено авторами

У HR-інжинірингу доцільно виділити ключові HR-процеси, такі як рекрутинг і найм, онбординг, навчання та розвиток персоналу, оцінювання і управління ефективністю, стимулювання та мотивація, оффбординг. Розглянемо кожен з цих процесів детальніше.

Рекрутинг та найм персоналу можна трактувати як «цілеспрямовану роботу по залученню в компанію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації» [4]. Це процес пошуку, оцінювання та найму кандидатів із незвичайними компетенціями. Ефективна організація рекрутингу сприяє зменшенню витрат на персонал, підвищенню продуктивності праці та сталого розвитку підприємства. Процес рекрутингу включає кілька етапів (рисунок 1.3), а його кінцева мета – забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами з мінімальними витратами.

Онбординг – це комплекс заходів, орієнтованих на успішну адаптацію та інтеграцію нового співробітника в організацію. Цей процес передбачає формування звички працювати у новому колективі та на конкретному робочому місці.

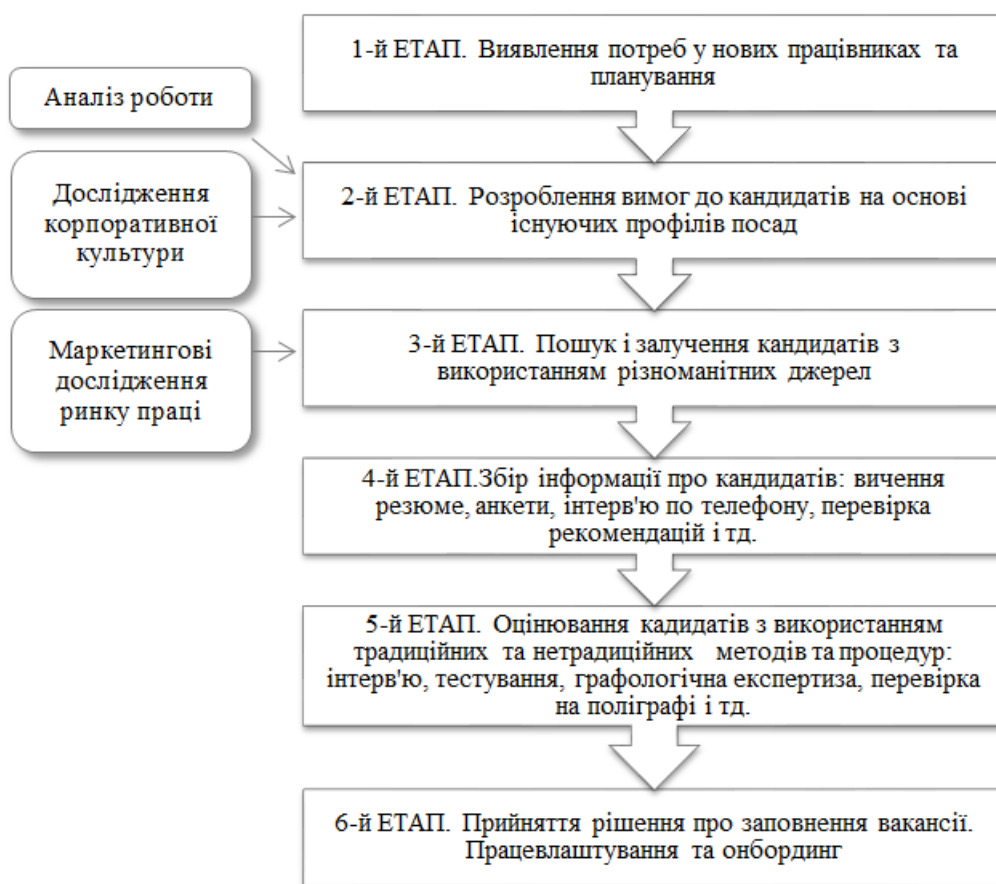


Рисунок 1.3 – Етапи проведення рекрутингу

*складено авторами на основі [5]

Для комфортного ознайомлення нового співробітника з робочим середовищем HR-менеджери використовують різноманітні інструменти, зокрема семінари, тренінги, індивідуальні зустрічі з керівниками чи менторами, а також командні заходи для згуртування колективу [6]. Процес онбордингу ділиться на три етапи (рисунок 1.4).

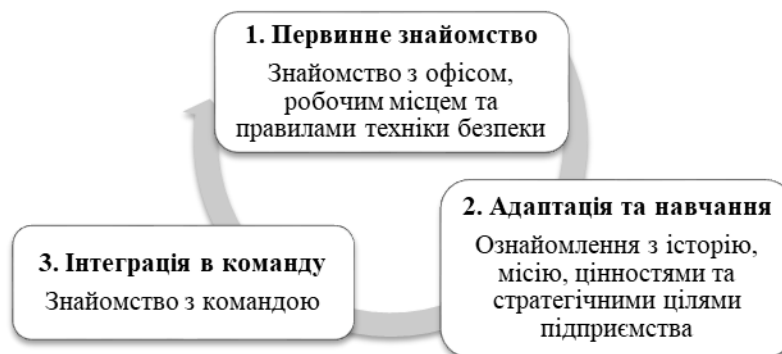


Рисунок 1.4 – Етапи онбордингу

*узагальнено авторами

Таким чином, ефективно організований онбординг сприяє підвищенню лояльності працівників, їх утриманню, прискорює адаптацію, створює умови для розвитку персоналу та підвищує загальну ефективність компанії.

Оцінка персоналу є ключовим елементом HR-інжинірингу, спрямованим на розвиток працівників, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Необхідність злагодженого цілісного підходу до його організації представлені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні елементи процесу оцінювання персоналу

*складено авторами на основі [6]

Такий підхід забезпечує аналіз поточного стану виконання роботи, формування перспективних планів і слугує базою для ухвалення стратегічних рішень.

Процес навчання та розвитку персоналу включає дії, спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри та особисте зростання працівників. Сиволап Л. А. тлумачить поняття «розвиток персоналу» як «організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників» [7]. Ефективне навчання дозволяє підвищити продуктивність,

розвивати вміння та компетенції працівників, а також підтримувати адаптивність в організації [4].

Стимулювання та мотивація персоналу є ключовими процесами HR-інжинірингу, спрямованими на підвищення задоволеності працівників та зростання їх мотивації. Стимулювання – це система винагород та інших заохочень, яку підприємство використовує для активізації трудової діяльності працівників. Мотивація – це внутрішній стан співробітників, що спонукає їх до ефективної роботи. Ефективна система стимулювання та мотивації повинна враховувати потреби та очікування як підприємства, так і працівників (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Процес розробки ефективної системи стимулювання та мотивації

*складено авторами на основі [4]

Заключний, але не менш важливий HR-процес – оффбординг – процес завершення взаємодії з працівником, який включає підготовку та планування його виходу з підприємства. Сучасні HR-платформи, такі як Humana, пропонують алгоритм оффбордингу, орієнтований на забезпечення позитивного враження у колишнього працівника від компанії.

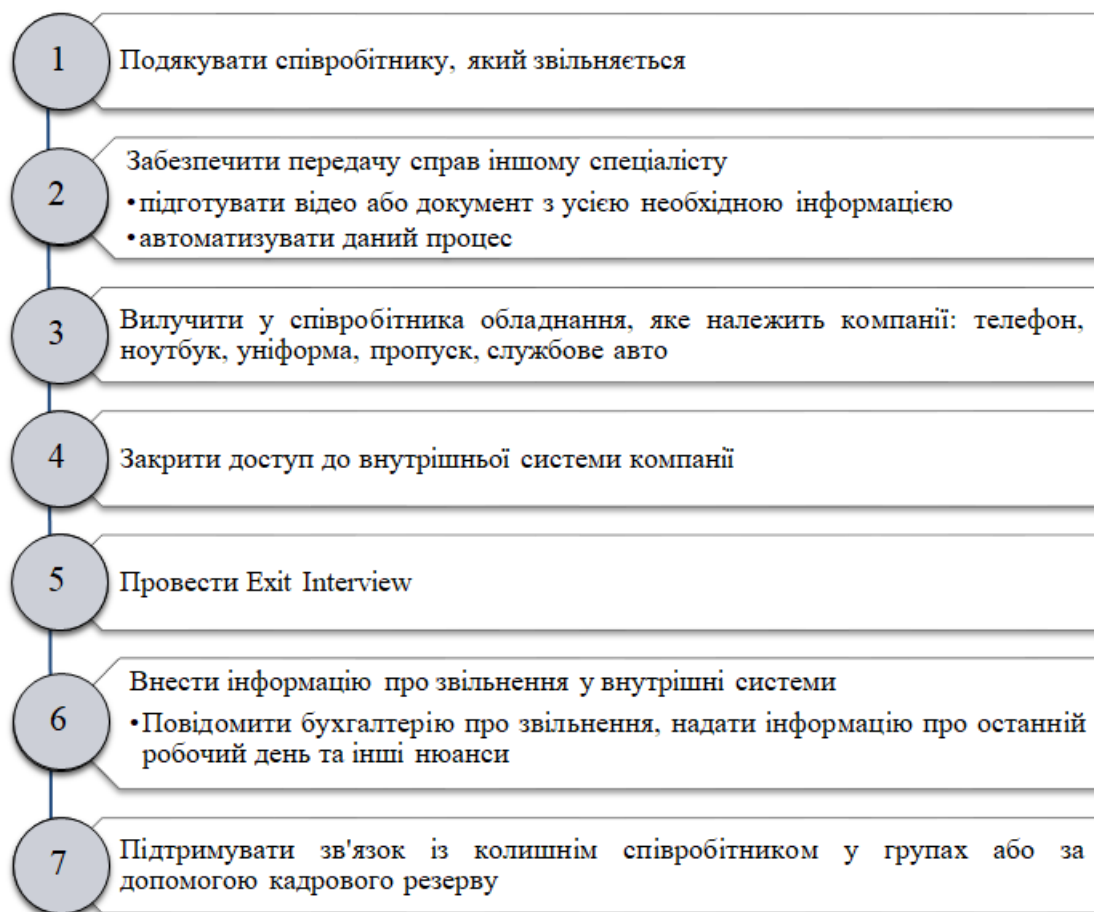


Рисунок 1.7 – Алгоритм успішного проведення оффбордингу

*складено авторами на основі [8]

Ідеальна організація має повний набір HR-процесів. На підприємствах макро- та мезорівнів можливості дозволяють створити повноцінний HR-відділ, де кожен процес має відповідального працівника, що забезпечує ефективний контроль і виконання завдань. На мікропідприємствах, де обмежені ресурси для утримання великої кількості HR-фахівців, важливо застосовувати діджитал-інструменти, завдяки яким трансформують традиційні методи HR-менеджменту в автоматизовані HR-інжинірингові рішення, підвищуючи ефективність і якість операцій.

1.2 Діджиталізація HR-процесів у бізнес-середовищі

Актуальність дослідження діджиталізації бізнес-процесів, зокрема HR-процесів, обумовлена їхнім потенціалом для трансформації та вдосконалення бізнес-середовища. Сучасні технології діджиталізації та інноваційні інструменти автоматизації HR-процесів сприяють підвищенню ефективності як роботи HR-фахівців, так і підприємства загалом. Тому багато Agile-підприємств інвестують значні ресурси в розвиток цифрових бізнес-процесів.

Кравченко, М. О. трактує поняття «діджиталізація» (англ. Digitalization) як «процес трансформації аналогових даних, процесів або послуг у цифровий формат». По суті, діджиталізація передбачає заміну традиційних аналогових способів зберігання, обробки та передачі інформації діджитал-технологіями [9].

Аналіз дослідження діджитал трансформації HR-управління виявив значне відставання підприємств, які не активно впроваджують нові методи та технології в свою стратегію розвитку персоналу. Підприємства, що перебувають у пасивному режимі, поступово втрачають свою конкурентоспроможність. Відмовляючись інвестувати в цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу, вони ризикують втратити здатність залучати кваліфікований персонал, готовий до саморозвитку.

Попит на діджиталізацію HR-процесів виник через швидкий розвиток цифрових технологій, що зумовило підвищення вимог до зручності, швидкості та доступності робочих процесів, аналогічних тим, що працівники отримують у повсякденному житті. Персонал прагне до інтеграції діджитал-інструментів для підвищення результативності на роботі, з огляду на сформовані звички та очікування.

Ця потреба стала основою для формування концепції цифрового HR, яка забезпечує співробітників доступом до соціальних мереж, мультимедійних ресурсів, навчання за потребою. Вона також передбачає нові можливості для

рекрутингу та онбордингу, інтеграцію даних з різноманітних платформ, використання штучного інтелекту та великих даних для управління талантами, прийняття рішень та HR-аналітики [10]. Сучасна концепція діджиталізації HR-процесів включає в себе наступні складові (рисунок 1.8):



Рисунок 1.8 – Складові сучасної концепції цифрового HR

*складено авторами на основі [10], [11]

Завдяки діджиталізації можна знизити витрати на персонал; підвищити продуктивність та ефективність праці завдяки автоматизації рутинних завдань; забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та працівниками; зміцнити довіру та лояльність співробітників до бренду компанії як роботодавця; створити умови для швидкої адаптації бізнес-стратегій до змін у ринковому середовищі; забезпечити покращену аналітику та прогнозування, що дозволяє зменшити ризики при прийнятті стратегічних рішень.

Серед сучасних діджитал-інструментів, які використовуються в HR-сфері та за допомогою яких трансформуються HR-процеси, є штучний інтелект (ШІ), чат-боти, гейміфікація, доповнена (AR) та віртуальна (VR) реальність, мобільні додатки, хмарні сервіси, інструменти для HR-аналітики, HRIS (Human Resource Information System) та технології Blockchain (рисунок 1.9).

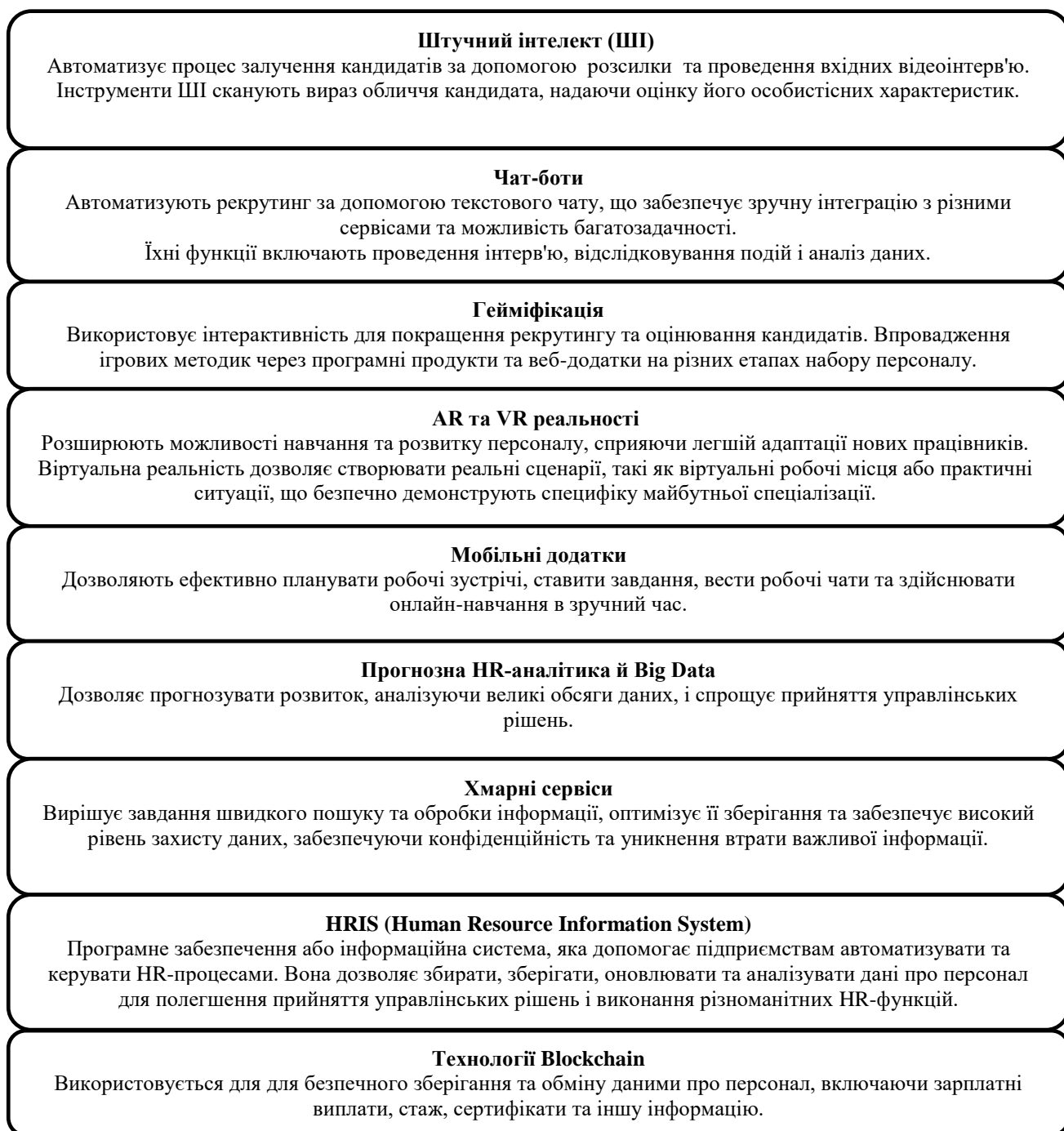


Рисунок 1.9 – Основні діджитал-інструменти та їх характеристика

*складено авторами на основі [4], [12], [13], [14]

За допомогою цифрових технологій, підприємства здатні ефективно управляти процесом залучення та відбору кандидатів, забезпечувати успішний старт працівників на новій посаді, проводити онлайн навчання та тренінги, автоматизувати обробку та обмін документами, полегшити комунікацію з персоналом, проводити оцінку працівників та забезпечити їх успішний старт на новій посаді.

1.3 Переваги та застереження діджиталізації HR-процесів на підприємствах

На думку дослідників, впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси викликають ряд викликів для підприємства. Одним із головних – необхідність детального аналізу та модернізації існуючих HR-процесів і стратегій, що потребує значних ресурсів і часу. Однак результатом цих зусиль є підвищення ефективності HR-функцій і зміцнення конкурентоспроможності на трудовому ринку. Крім того, підприємства зіштовхуються з потребою оновлювати та впроваджувати нові діджитал-технології, що потребує чимало фінансових вкладень на початкових етапах. З часом, ці витрати знижуються за рахунок зростання продуктивності та оптимізації витрат.

При цьому важливо чітко усвідомлювати, що діджиталізація проявляється не лише у застосуванні цифрових технологій, а, насамперед, у зміні способу мислення, змісту корпоративної культури, стилю та методів управління, підходах до заохочення працівників, а також у впровадженні сучасних прогресивних моделей. Крім того, діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що спричиняє значні, а часом і радикальні зміни у функціонуванні [15]. Тільки за рахунок комплексних змін можна максимально реалізувати потенціал цифрових технологій і досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі. Тому важливо дослідити доступні можливості та ризики перед плануванням діджиталізації, щоб вибрати ті інструменти, які найкраще відповідають цілям підприємства й забезпечать максимальну продуктивність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо переваги та ризики впровадження кожного діджитал-інструменту, з якими може зіткнутися підприємство в процесі діджиталізації HR-процесів (таблиця 1.2 та рисунок 1.10).

Таблиця 1.2 – Переваги діджиталізації HR-процесів

| Інструмент | Переваги |
|-------------------------|---|
| Штучний інтелект | <ul style="list-style-type: none"> – автоматизація HR-процесів (рекрутинг, онбординг, навчання); – підвищення точності та зменшення помилок; – взаємодія з кандидатами (чат-боти, відео інтерв'ю); – онлайн навчання та розвиток. |
| Віртуальна реальність | <ul style="list-style-type: none"> – формування Soft Skills; – віртуальний онбординг; – розширення можливостей навчання; – підтримка корпоративної культури. |
| Мобільні додатки | <ul style="list-style-type: none"> – управління часом і присутністю; – гнучкі форми навчання; – нарахування компенсації; – підвищення продуктивності та комунікації; – підтримка HR-бренду. |
| HR-аналітика й Big Data | <ul style="list-style-type: none"> – візуалізація даних; – точні прогнози; – підвищення управлінських рішень. |
| Хмарні сервіси | <ul style="list-style-type: none"> – консолідація HR-даних; – ефективна комунікація між філіями; – доступ до актуальної HR-інформації; – підвищення продуктивності та якості праці. |

*складено авторами на основі [6], [15]

Аналіз таблиці 1.2 демонструє переваги кожного діджитал-інструменту. Об'єднання різних технологій може забезпечити більш ефективне й всебічне впровадження діджиталізації в HR-процеси, що дозволяє підприємствам отримувати максимальну допомогу.

Однак неможливо застосувати універсальні діджитал-технології та інструменти, які підходять для усіх підприємств. Для кожного конкретного підприємства слід впроваджувати ті технології, які є обґрунтованими в умовах його функціонування [14]. Іноді, якщо стратегія обрана неправильно, діджиталізація може стати джерелом проблеми. Пропонуємо розглянути застереження, з якими може зіштовхнутися підприємство на шляху цифрових трансформацій (рисунок 1.10).

Впровадження цифрових технологій ускладнюється різноманітністю й неоднорідністю процесів управління персоналом, до яких доводиться залучати не лише HR-фахівців, але й лінійних керівників та працівників безпосередньо. Перешкодою може бути неготовність працівників до глобальної діджиталізації, а

також природний страх перед революційними змінами, в тому числі страх втратити роботу через автоматизацію процесів, і опір змінам.

| | |
|---|---|
| Застереження щодо діджиталізації HR-процесів | стрімке старіння технологій, необхідність постійного пошуку нових технологічних рішень; |
| | високі витрати на розробку та впровадження стратегії діджиталізації; |
| | можливий супротив зі сторони співробітників; |
| | проблема розставлення меж між особистим та робочим часом; |
| | велика кількість часу на впровадження та навчання персоналу; |
| | порушення кібербезпеки; |
| | ймовірність виникнення технічних проблем на цифрових платформах; |
| | неповнота або неточність зібраної інформації про кандидатів на посаду. |

Рисунок 1.10 – Застереження щодо діджиталізації HR-процесів

*складено авторами на основі [6], [15]

Очевидно, що окрім технічної революції на підприємствах мають відбутися ще й культурні зміни: зміни в мисленні, стилі лідерства, у системі заохочення до інновацій та у прийнятті нових бізнес-моделей для покращення роботи співробітників компанії та її клієнтів, постачальників і партнерів.

Таким чином, діджиталізація HR-процесів руйнує усталені підходи до управління та створює виклик для традиційних стратегій управління: цифрові технології надають співробітникам більшу свободу, що, в свою чергу, знижує контроль керівників. Дане нововведення сприяє прозорості та доступності даних, але водночас вимагає переосмислення ролі управлінців, які тепер зосереджені не стільки на контролі, скільки на координації та підтримці персоналу.

Отже, рішення про діджиталізацію підприємства, як і будь-яке інше, має свої переваги та ризики. Тому важливо проводити всебічний аналіз функціонування підприємства та оцінювати можливості впровадження діджитал-технологій у HR-інжиніринг. Дослідження переваг і недоліків діджиталізації HR-процесів дозволяє усвідомити, які конкретні аспекти цифровізації можуть

бути корисними для компанії, а які – менш ефективними або навіть призвести до негативних наслідків.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши наукові публікації на тему діджиталізації HR-процесів встановлено, що HR-процеси є невід’ємною частиною бізнес-процесів підприємства, спрямованою на управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління персоналом визначено як один із основних факторів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах діджиталізації.

Досліджено, що діджиталізація HR-процесів передбачає інтеграцію сучасних технологій, як от штучний інтелект, Big Data, чат-боти, HRM та хмарні сервіси, які сприяють автоматизації рутинних завдань, підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. Зокрема, діджитал-інструменти допомагають оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, оцінки ефективності персоналу та мотивації.

Переваги діджиталізації включають зниження затрат, підвищення точності рішень, покращення комунікації та адаптивності організації до змін у ринковому середовищі. Водночас визначено виклики впровадження цифрових технологій, зокрема значні початкові інвестиції, необхідність культурних змін та подолання спротиву працівників.

Отже, визначено, що діджиталізація HR-процесів створює нові можливості для покращення показників ефективності управління персоналом і є важливим етапом трансформації підприємства в умовах сучасного цифрового бізнес-середовища.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА HR-ПРОЦЕСІВ НА СЛКП «ФЛОРА»

2.1 Загальна характеристика діяльності СЛКП «ФЛОРА»

Спеціалізоване лісогосподарське комунальне підприємство ФЛОРА (далі СЛКП «ФЛОРА») являє собою багатопрофільне господарство, основною діяльністю якого є лісовідновлення, проведення рубок, пов'язаних із веденням лісового господарства, заготівля та переробка деревини.

Місце знаходження підприємства: 32200, Україна, Хмельницька область, Деражнянський район, м. Деражня, вул. Миру, 120. Підприємство було зареєстровано 8 листопада 2000 р. та здійснює свою діяльність на площі лісів, що становить 7251,6 тис. га [16].

Підприємство засноване з метою отримання прибутку через обслуговування та задоволення потреб територіальної громади міста Деражня, використання земель лісового фонду, здійснення ведення лісового господарства та його охорони, захисту та відтворення лісів, запровадження в лісогосподарське виробництво нових технологій і передового досвіду підвищення продуктивності лісів, покращення їх складу і раціонального використання.

Предметом діяльності СЛКП «ФЛОРА» є: управління лісовим господарством та здійснення лісозаготівлі; лісівництво та інші види діяльності, пов'язані з лісовим господарством; виконання робіт із заготівлі деревини, одержання необробленої деревини, ділової деревини, дров для опалення та хмизу; лісопилне та стругальне виробництво; відтворення рослин; рибне господарство [17].

Наразі на підприємстві працює 67 штатних працівників і його структура включає 25 лісничих обходів, автопарк, нижній склад, пилораму, склад тріски паливної та водогосподарський відділ. В автопарку підприємства 6 вантажних автомобілів, 5 легкових та 4 трактори, за допомогою яких здійснюється лісогосподарські, лісозаготівельні роботи та транспортування деревини.

Додаткову загальну інформацію пропонуємо переглянути у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики СЛКП «ФЛОРА»

| Назва ознаки | | Інформація | |
|---|--|--|---------------|
| Найменування (повне, скорочене) | | СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОГОСПОДАРСЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ФЛОРА» СЛКП «ФЛОРА» | |
| Код за ЄДРПОУ | | 31122513 | |
| Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію | | 08.11.2000 | |
| Статутний капітал | | 695 507.00 грн | |
| Код території за КАТОТТГ: | | UA68040150000077185 | |
| Територія (область) | | Хмельницька область | |
| Місцезнаходження (пошт. адреса) | | Україна, 32200, м. Деражня, вул. Миру, 120 | |
| Міжміський код | (03856) 22554 | Телефон | (068) 5896140 |
| E-mail | flogra@ukr.net | Факс | немає |
| Код за КВЕД: | Основний вид діяльності: | | |
| 02.10 | Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві | | |

*складено авторами на основі [18], [19]

Підприємство СЛКП «ФЛОРА» має чітко сформульовану систему цілей (рисунок 2.1), дотримуючись якої, воно наближається до реалізації своєї місії.

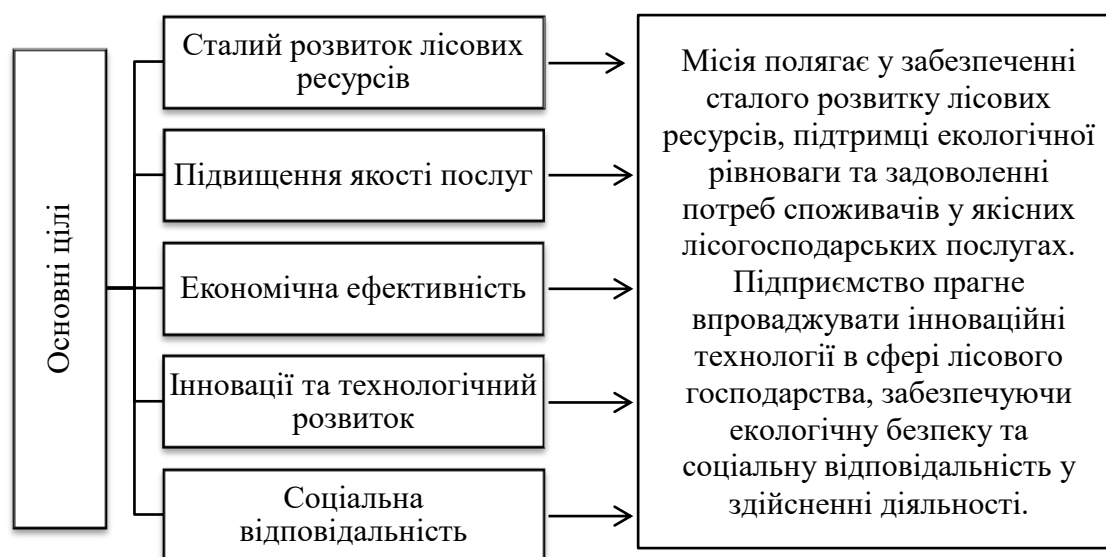


Рисунок 2.1 – Основні цілі та місія СЛКП «ФЛОРА»

*узагальнено авторами

СЛКП «ФЛОРА» є комунальним підприємством що має чітку ієрархію та поділ на функціональні підрозділи. Це дозволяє ефективно управляти підприємством та забезпечувати успішне виконання стратегічних завдань завдяки координації всіх виробничих і адміністративних процесів, які підпорядковуються головній меті – управлінню лісовим господарством і пов'язаними з ним послугами. Організаційна структура СЛКП «ФЛОРА» зображена на рисунку 2.2.

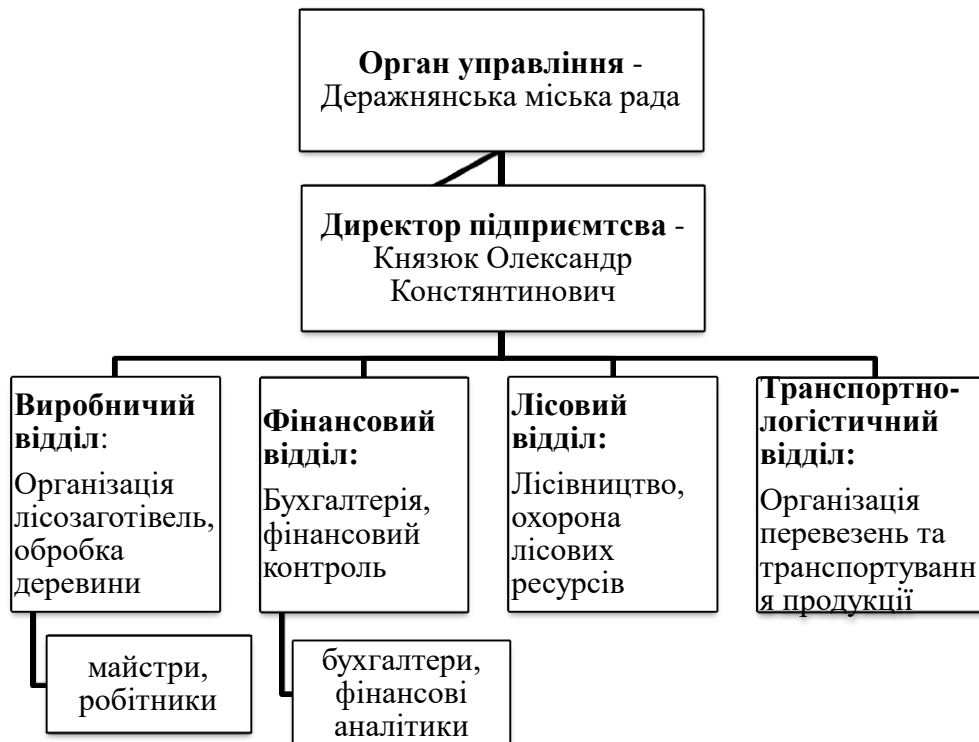


Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури СЛКП «ФЛОРА»

*узагальнено авторами

Директор забезпечує зв'язок між міською радою та підрозділами підприємства, здійснює оперативне управління, приймає рішення, відповідає за ефективність роботи та виконання стратегій і нормативних вимог. Виробничий відділ організовує лісозаготівлю, переробку деревини та виконує виробничі плани. Включає майстрів, бригадирів і робітників. Фінансовий відділ, включаючи бухгалтерію, контролює рух коштів, облік, звітність та взаємодіє з іншими підрозділами для фінансового планування і контролю. Лісовий відділ планує та організовує лісгосподарські роботи, співпрацюючи з виробничим відділом для

визначення обсягів сировини. Транспортно-логістичний відділ організовує перевезення деревини, забезпечуючи своєчасну доставку продукції від виробництва до споживача.

Таким чином, між директором і підрозділами існують вертикальні зв'язки, що забезпечують контроль і координацію дій підрозділів, а горизонтальні зв'язки між фінансовим, виробничим, лісовим і транспортно-логістичним відділами гарантують синхронізовану діяльність для досягнення спільної мети.

Доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.2) для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими воно може стикнутися на ринку.

Таблиця 2.2 – Матриці SWOT-аналізу для СЛКП «ФЛОРА»

| S (strength) – Сильні сторони | W (weaknesses) – Слабкі сторони |
|---|--|
| 1. Кваліфікована команда спеціалістів. 2. Широкий спектр діяльності: лісовідновлення, рубки, переробка деревини тощо. 3. Наявність державних замовлень на лісоресурсі. | 1. Залежність від природних умов, що можна призвести до коливання у виробництві. 2. Відсутність сучасного обладнання в деяких сегментах. 3. Низька ефективність у використанні транспорту та логістики. 4. Обмежені можливості масштабування через природоохоронні обмеження. |
| O (opportunities) – Можливості | T (threats) – Загрози |
| 1. Розвиток нових технологій для підвищення ефективності. 2. Розширення ринків збуту через нові географічні ринки та сегменти. 3. Створення послуг у сфері екотуризму та рекреації. | 1. Зміни кліматичних умов і природні катаклізми. 2. Законодавчі зміни щодо використання лісових ресурсів. 3. Економічні коливання, які можуть впливати на рентабельність. |

*узагальнено авторами

SWOT-аналіз демонструє, що СЛКП «ФЛОРА» має переваги, як-от досвідчена команда та стійкий попит на виробництво лісового господарства. Однак підприємство стикається з викликами, зокрема залежністю від природних умов і застарілими технологіями. Існують можливості для зростання, через впровадження новітніх технологій та розширення ринків. Основні загрози включають зміни клімату, законодавчі обмеження та економічні коливання.

2.2 Аналіз ключових техніко-економічних та фінансових показників діяльності СЛКП «ФЛОРА»

Аналіз ключових техніко-економічних та фінансових показників – це оцінка діяльності підприємства, спрямована на виявлення його ефективності, фінансової стабільності та економічної ефективності.

Аналізуючи діяльність підприємства за період 2021-2023 рр., першочергово необхідно оцінити основні техніко-економічні показники, щоб отримати реальну картину розвитку підприємства та його перспектив. Спочатку розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники інтенсифікації виробничої діяльності на СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту, % | |
|--|----------|----------|----------|---------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р./ 2021 р. | 2023 р./ 2022 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 17 546 | 25 362 | 20 113 | 44,55 | -20,70 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 66 | 63 | 67 | -4,55 | 6,35 |
| Матеріальні витрати, тис. грн | 3 728 | 7 779 | 6 122 | 108,66 | -21,30 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 3 826 | 4 588 | 8 514 | 19,92 | 85,57 |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн | 3 058,5 | 4 018,5 | 3 034 | 31,39 | -24,50 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 227,87 | 362,31 | 319,25 | 59 | -11,88 |
| Матеріаловіддача, грн | 4,71 | 3,26 | 3,29 | -30,73 | 0,77 |
| Віддача основних засобів, грн | 4,59 | 5,53 | 2,36 | 20,54 | -57,27 |
| Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів) | 5,74 | 6,31 | 6,63 | 10,01 | 5,04 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 7 408,60 | 10 259,2 | 10 288,4 | 38,48 | 0,28 |

*узагальнено авторами

Аналізуючи динаміку ключових техніко-економічних показників

СЛКП «ФЛОРА» з 2021 по 2023 рр., спостерігаємо, що чистий дохід від реалізації у 2022 р. зріс на 44,55%, але в 2023 р. знизився на 20,70%, що демонструє нестабільність доходів. Кількість працівників скоротилася у 2022 р., але збільшилась у 2023 р., що можна свідчити про спроби активізації діяльності. Матеріальні витрати зросли на 108,66% у 2022 р. і знизилися на 0,21% у 2023 р., що вимагає управлінських заходів для контролю витрат. Продуктивність праці зросла на 59,09% у 2022 р., але знизилася на 12% у 2023 р., вказуючи на потребу в підвищенні ефективності.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було проведено аналіз ключових техніко-економічних показників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Ключові техніко-економічні показники діяльності СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Од. виміру | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|------------|--------|--------|--------|-----------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022р./2021р. | 2023р./2022р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн | 17 546 | 25 362 | 20 113 | 44,55 | -20,70 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | | 7 899 | 11 868 | 8 949 | 50,25 | -24,60 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції | грн/грн | 0,45 | 0,47 | 0,44 | 3,94 | -4,92 |
| Чистий фінансовий результат: – прибуток; | тис. грн | 2249 | 1704 | 0 | -24,23 | - |
| – збиток | | 0 | 0 | 367 | - | - |
| Рентабельність реалізованої продукції | % | 0,13 | 0,07 | 0 | -47,58 | - |
| Вартість основних фондів на кінець звітної періоду | тис. грн | 2 294 | 4 257 | 4 504 | 85,57 | 5,80 |
| Фондовіддача | грн | 4,59 | 5,53 | 2,36 | 20,54 | -57,27 |
| Фондомісткість | | 0,22 | 0,18 | 0,42 | -17,04 | 134,00 |
| Виробничі запаси | тис. грн | 115 | 304 | 510 | 164,35 | 67,76 |
| Готова продукція | | 935 | 1509 | 433 | 61,39 | -71,31 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників | осіб | 66 | 63 | 67 | -4,55 | 6,35 |

Кінець таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------------|----------|----------|----------|-------|--------|
| Продуктивність праці одного працівника | тис. грн/особу | 227,87 | 362,31 | 319,25 | 59,00 | -11,88 |
| Фонд оплати праці штатних працівників | тис. грн | 7 408,60 | 10 259,2 | 10 288,4 | 38,48 | 0,28 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника | грн/особу | 9 354,29 | 13 570,3 | 12 796,5 | 52,32 | 11,43 |

*узагальнено авторами

Отже, у 2023 р. підприємство зазнало збитків, знизилася прибутковість і збільшилися запаси, що може вказувати на проблеми з реалізацією або зниження попиту. Модернізація основних фондів та зростання заробітної плати свідчать про спроби адаптації, але ці заходи поки не дали позитивних фінансових результатів.

Аналіз змін структури оборотних активів (таблиця 2.5) є інструментом для забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення його ліквідності та ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.5 – Зміна структури оборотних активів СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник (од. вим. – тис. грн) | Рік | | | Темп приросту, % | |
|---|-------|------|------|----------------------|----------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. / 2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Запаси, в т.ч. | 1 129 | 1813 | 943 | 60,58 | -47,99 |
| – виробничі запаси | 115 | 304 | 510 | 164,35 | 67,76 |
| – незавершене виробництво | 79 | 0 | 0 | - | - |
| – готова продукція | 935 | 1509 | 433 | 61,39 | -71,31 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) | 336 | 879 | 433 | 161,61 | -50,74 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 35 | 36 | 1604 | 2,86 | 4355,56 |
| – за виданими авансами | | | | | |
| – з бюджетом | 2 | 30 | 38 | 1400,00 | 26,67 |
| – у т.ч. з податку на прибуток | 2 | 2 | 2 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 13 | 93 | 2 | 615,38 | -97,85 |
| Гроші та їх еквіваленти, в т.ч. | 33 | 1491 | 253 | 4418,18 | -83,03 |
| – готівка | 2 | 7 | 14 | 250,00 | 100,00 |
| – рахунки в банку | 31 | 1484 | 239 | 4687,10 | -83,89 |
| Інші оборотні активи | 21 | 206 | 216 | 880,95 | 4,85 |
| Усього | 1569 | 4548 | 3489 | 189,87 | -23,28 |

*узагальнено авторами

Фінансова стабільність підприємства опиняється під загрозою через зниження запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів у 2023 році, що вказує на проблеми з оборотними активами. Значні розміри дебіторської заборгованості та грошових коштів вказують на залежність підприємства від клієнтів і ринку. Потрібно приділити увагу оптимізації запасів, щоб уникнути збитків через надлишок або нестачу ресурсів.

Розмір прибутку не завжди є точним показником ефективності діяльності підприємства, тому важливо порівнювати прибуток з витратами для оцінки рентабельності. Рентабельність дає більш точну характеристику кінцевих результатів діяльності підприємства, ніж абсолютний прибуток (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка рентабельності СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|----------|----------|--------|-------------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. / 2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Операційні витрати, тис. грн | 15 356 | 24 714 | 20 124 | 60,94 | -18,57 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 3 826 | 4 588 | 8 514 | 19,92 | 85,57 |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн | 3 058,50 | 4 018,50 | 3 034 | 31,39 | -24,50 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 9 647 | 13 494 | 11 164 | 39,88 | -17,27 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 2249 | 1704 | -367 | -24,23 | -123,54 |

*узагальнено авторами

Зниження чистого прибутку може бути наслідком збільшення операційних витрат у 2022 р. (на 60,94%) що у 2023 р. призвело до збитків у розмірі 367 тис. грн та не було компенсовано впливом інших чинників. Зменшення операційних витрат у 2023 р. є позитивним, але їх зростання у 2022 р. призвело до збільшення збитків. Інвестиції в основні засоби зросли в 2023 р., що може підтримати довгостроковий розвиток, але короткостроково впливає на прибутковість через амортизацію. Зниження вартості оборотних засобів у 2023 р. може покращити грошовий потік, але вплинути на здатність задовольнити попит.

Загалом, підсумовуючи аналіз техніко-економічних показників, ми вважаємо, що підприємству слід працювати над підвищенням ефективності своєї діяльності, зокрема через управління витратами та збільшення продажів, щоб

зменшити чисті збитки і досягти прибутковості.

Аналіз балансу підприємства розпочинаємо із вивчення активів СЛКП «Флора». Активи підприємства – це майно, яке існує у матеріальній та нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів і перебуває в його розпорядженні для використання в фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку [20].

Аналізуючи дані про стан та зміни обсягу і структури активів підприємства (таблиця 2.7), можна зробити ключові висновки щодо фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз зміни обсягу, структури і динаміки активів СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник (од. вим. – тис. грн) | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|------|------|------|---------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р./ 2021 р. | 2023 р./ 2022 р. |
| I Необоротні активи | | | | | |
| – нематеріальні активи | 4 | 0 | 0 | - | - |
| – незавершені капітальні інвестиції | 0 | 127 | 1497 | - | 1078,74 |
| – основні засоби | 1913 | 2294 | 4257 | 19,92 | 85,57 |
| Запаси | 1129 | 1813 | 943 | 60,58 | -47,99 |
| – виробничі запаси | 115 | 304 | 510 | 164,35 | 67,76 |
| – незавершене виробництво | 79 | 0 | 0 | -100,00 | - |
| – готова продукція | 935 | 1509 | 433 | 61,39 | -71,31 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | | |
| виданих авансів | 35 | 36 | 1604 | 2,86 | 4355,56 |
| з бюджетом | 2 | 30 | 38 | 1400,00 | 26,67 |
| у т.ч. з податку на прибуток | 2 | 2 | 2 | - | - |
| інша поточна заборгованість | 13 | 93 | 2 | 615,38 | -97,85 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 33 | 1491 | 253 | 4418,18 | -83,03 |
| – готівка | 2 | 7 | 14 | 250,00 | 100,00 |
| – рахунки в банках | 31 | 1484 | 239 | 4687,10 | -83,89 |
| Інші оборотні активи | 21 | 206 | 216 | 880,95 | 4,85 |
| Всього | 3486 | 6969 | 9243 | 99,91 | 32,63 |

*узагальнено авторами

Темп приросту основних засобів у 2023-2022 рр. становив 1078,74%, що вказує на значне збільшення. Основні засоби зростали стабільно: у 2021 р. – 1 913 тис. грн, у 2022 р. – 2 294 тис. грн (зростання на 19,92%), а в 2023 р. – 4 257 тис. грн (темп приросту 85,57%). Це виявляє активну

модернізацію підприємства. Інші категорії необоротних активів, як інвестиційна нерухомість та довгострокові фінансові інвестиції, відсутні, що може означати відсутність інвестиційної діяльності в цих напрямках. Таким чином, робимо висновок, що підприємство зосереджене на оновленні основних засобів та капітальних інвестиціях, що свідчить про довгострокові плани розвитку. Водночас зникнення нематеріальних активів потребує додаткового аналізу для з'ясування причин цього.

Показник ліквідності балансу підприємства відображає співвідношення суми всіх платіжних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань з урахуванням їх ліквідності. Цей показник дозволяє порівнювати баланси підприємств за різні періоди, а також між різними підприємствами, з метою визначення найбільш ліквідних балансів [21]. Ключові показники ліквідності підприємства представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|--------|------|--------|-------------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. / 2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) | 0,44 | 1,06 | 0,69 | 142,41 | -35,04 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,12 | 0,64 | 0,50 | 419,83 | -21,17 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,35 | 0,05 | 3678,48 | -85,63 |
| Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис. грн | -2 022 | 254 | -1 582 | -112,56 | -722,83 |
| Частка оборотних засобів в активах, % | 0,45 | 0,65 | 0,38 | 45,00 | -42,16 |

*узагальнено авторами

У 2022 р. ліквідність підприємства покращилась, але у 2023 р. знизилась, що вказує на погіршення платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності спав у 2023 р., але залишився на прийнятному рівні. Абсолютна ліквідність також покращилась у 2022 р., проте у 2023 р. знизилась, що вказує на труднощі з наявністю грошових коштів. Дефіцит робочого капіталу поглибився у 2023 р., що може свідчити про проблеми з фінансуванням оборотних активів. Зниження частки оборотних активів у 2023 р. вказує на труднощі з підтриманням необхідного рівня оборотних засобів.

Отже, СЛКП «ФЛОРА» слід зосередитися на управлінні оборотними активами та покращенні ліквідності, оптимізуючи поточні витрати для зменшення дефіциту робочого капіталу та забезпечення фінансової стабільності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства, що забезпечує його платоспроможність, було розраховано коефіцієнти, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка фінансової стійкості СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|--------|------|------|---------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р./ 2021 р. | 2023 р./ 2022 р. |
| Коефіцієнт автономії | -0,03 | 0,59 | 0,82 | -2101,50 | 40,58 |
| Коефіцієнт маневреності власних засобів | -14,94 | 1,81 | 0,84 | -112,11 | -53,79 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | -34,20 | 1,71 | 1,22 | -105,00 | -28,87 |
| Коефіцієнт маневреності робочого капіталу | 0,44 | 1,06 | 0,69 | 142,41 | -35,04 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | -0,03 | 0,36 | 0,45 | -1297,18 | 25,17 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | -34,20 | 1,71 | 1,22 | -105,00 | -28,87 |
| Коефіцієнт незалежності | -0,03 | 0,36 | 0,45 | -1297,18 | 25,17 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 1,03 | 0,62 | 0,55 | -40,19 | -10,96 |

*узагальнено авторами

У 2021 р. коефіцієнт автономії був негативним через нестачу власного капіталу, але в 2022-2023 рр. спостерігається зростання, що вказує на покращення фінансової незалежності. Коефіцієнт маневреності власних засобів виріс у 2022 р., але знизився в 2023 р., вказуючи на зменшення гнучкості у використанні ресурсів. Коефіцієнт фінансової залежності демонструє покращення фінансової структури, зменшуючи залежність від залученого капіталу в 2022-2023 рр. Зниження коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу також свідчить про зменшення залежності від позикових коштів.

На основі аналізу можна зробити висновок, у 2021 р. підприємство знаходилося в передкризовому стані з високою залежністю від позикового капіталу та відсутністю власного. У 2022 р. ситуація покращилася, досягнувши нормальної фінансової стійкості, а в 2023 р. спостерігається стабільність, хоча показники дещо погіршилися. Підприємство має помірний рівень фінансової

стійкості в 2023 р. і потребує подальшого покращення для зменшення залежності від позикових коштів та підвищення маневреності капіталу.

2.3 Аналіз ефективності використання персоналу на СЛКП «ФЛОРА»

Основними показниками персоналу є його чисельність і структура. Кількість працівників залежить від складності виробничих процесів, рівня механізації та автоматизації. Структура персоналу підприємства являє собою сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за різними ознаками та категоріями. Статева структура персоналу визначається співвідношенням груп працівників за статтю (чоловіки, жінки) (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Статеве розподілення персоналу в СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення 2023 р. / 2021 р. | |
|----------------------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|---------------------------------|-------------------|
| | осіб | питома вага,% | осіб | питома вага,% | осіб | питома вага,% | % | пунктів структури |
| Всього працівників, з них: | 77 | 100 | 70 | 100 | 63 | 100 | - | - |
| – жінки | 4 | 5,19 | 5 | 7,14 | 6 | 9,52 | 1,83 | 4,33 |
| – чоловіки | 73 | 94,81 | 65 | 92,86 | 57 | 90,48 | 0,95 | -4,33 |

*узагальнено авторами

Отже, загальна кількість працівників зменшилася з 77 осіб у 2021 р. до 63 осіб у 2023 р. Частка жінок у структурі працівників зросла з 5,19% до 9,52%, тоді як частка чоловіків знизилася з 94,81% до 90,48%. Чисельність працівників змінилася на 4,33%, при цьому кількість чоловіків зменшилася, а жінок збільшилася.

Для подальшого аналізу вивчається динаміка змін у складі кадрів на підприємстві, що відображає коливання облікової чисельності штатних працівників через прийом на роботу та звільнення з різних причин (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка руху персоналу на СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|---|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. / 2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб | 63 | 63 | 67 | - | 6,35 |
| Прийнято штатних працівників, осіб | 14 | 10 | 10 | -28,57 | - |
| Вибуло штатних працівників, осіб | 16 | 10 | 5 | -37,50 | -50,00 |
| у т.ч. з причин: | 0 | 0 | 0 | - | - |
| – змін в організації виробництва і праці | | | | | |
| – плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни) | 16 | 10 | 5 | -37,50 | -50,00 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 66 | 63 | 67 | -4,55 | 6,35 |
| Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу | 21,21 | 15,87 | 14,93 | -25,17 | -5,97 |
| Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу | 24,24 | 15,87 | 7,46 | -34,52 | -52,99 |
| Коефіцієнт загального обороту персоналу | 45,45 | 31,75 | 22,39 | -30,16 | -29,48 |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 24,24 | 15,87 | 7,46 | -34,52 | -52,99 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 71,21 | 84,13 | 92,54 | 18,14 | 10,00 |

*узагальнено авторами

Облікова кількість працівників зросла з 63 осіб у 2021 р. до 67 осіб у 2023 р., хоча в 2022 і 2023 рр. спостерігалось скорочення персоналу на 9,09% та 10% відповідно. Прийом на роботу зменшився з 14 осіб у 2021 р. до 10 осіб у 2022-2023 рр. (падіння на 28,57% у 2022 р.). Кількість звільнень значно скоротилася, з 16 осіб у 2021 р. до 5 осіб у 2023 р., що означає стабільність колективу. Всі звільнення сталися за ініціативою працівників або за угодою сторін, без організаційних змін. Зменшення плинності кадрів є позитивним сигналом для підприємства, що вказує на покращення умов праці. Рекомендується зосередитись на збереженні персоналу і стабілізації кадрової політики для покращення ефективності діяльності.

Метою аналізу показників продуктивності праці є оцінка ефективності використання трудового потенціалу, що дозволяє виявити резерви для

підвищення обсягів виробництва за рахунок більш раціонального використання персоналу. Для ефективного управління продуктивністю важливо використовувати науково обґрунтовані методики її вимірювання, що відповідають специфіці виробництва та цілям дослідження. Результати цього аналізу можна побачити у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка показників продуктивності праці на СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 роки.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. / 2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 17 546 | 25 362 | 20 113 | 44,55 | -20,70 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 66 | 63 | 67 | -4,55 | 6,35 |
| Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками | 16 500 | 15 687 | 17 420 | -4,93 | 11,05 |
| Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками | 132 000 | 125 496 | 139 360 | -4,93 | 11,05 |
| Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/особу | 266 | 403 | 300 | 51,43 | -25,43 |
| Середньоденна продуктивність праці працівників, тис. грн/особу | 1,06 | 1,62 | 1,15 | 52,04 | -28,59 |
| Середньогодинна продуктивність праці працівників, тис. грн/особу | 0,13 | 0,20 | 0,14 | 52,04 | -28,59 |

*узагальнено авторами

На базі таблиці 2.12 робимо висновок, що відпрацьовані людино-дні зменшилися на 4,93% у 2022 р., але зросли на 11,05% у 2023 р., що може вказувати на збільшення робочої активності. Продуктивність праці зросла на 51,43% у 2022 р., але знизилася на 25,43% у 2023 р., ймовірно, через зниження доходів чи неефективне використання ресурсів.

Отже, підприємство показало значний ріст продуктивності у 2022 р., але в 2023 р. спостерігалось зниження як чистого доходу, так і продуктивності праці. Стабілізація кількості працівників та зростання відпрацьованих людино-днів у 2023 р. вказують на потенціал для відновлення, однак для цього необхідно покращити ефективність використання ресурсів.

Проаналізуємо фонд оплати праці та інші виплати у СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр (таблиця 2.13)

Таблиця 2.13 – Оцінка структури фонду оплати праці штатних працівників на СЛКП «ФЛОРА» за 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту,% | |
|--|---------|----------|----------|-----------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022р./2021 р. | 2023 р. / 2022 р. |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 7 408,6 | 10 259,2 | 10 288,4 | 38,48 | 0,28 |
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн | 5 886,9 | 7 376,3 | 7 844,4 | 25,30 | 6,35 |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн | 1 454,5 | 2 773,6 | 2 309,2 | 90,69 | -16,74 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн | 345,9 | 514,6 | 488 | 48,77 | -5,17 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн | 446,8 | 1 419,5 | 1 019,3 | 217,70 | -28,19 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн | 18,9 | 40,5 | - | 114,29 | - |
| Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, тис. грн | - | - | - | - | - |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | 67,2 | 176,5 | 1 348 | 162,65 | 663,74 |
| Матеріальна допомога, тис. грн | 67,2 | 101,8 | 1 348 | 51,49 | 1 224,17 |
| Оплата за невідпрацьований час, тис. грн | 437,3 | 799,08 | 801,9 | 82,73 | 0,35 |

*узагальнено авторами

Фонд оплати праці штатних працівників зріс з 7 408,6 тис. грн у 2021 р. до 10 288,4 тис. грн у 2023 р., що вказує на стабільність витрат, хоча темпи зростання сповільнилися в останньому році. Фонд основної заробітної плати плавно зростав, що може бути пов'язано з інфляцією або індексацією. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 90,69% у 2022 р., але впав на 16,74% у 2023 р., що вказує на зменшення додаткових виплат. Надбавки та доплати зросли на 48,77% у 2022 р., а в 2023 р. знизилися на 5,17%. Премії та винагороди зросли на 217,7% у 2022 р., але зменшилися на 28,19% у 2023 р. через економічні фактори. Матеріальна допомога суттєво збільшилася у 2023 р., що вказує на підтримку

працівників у складних умовах. Оплата за невідпрацьований час залишалася стабільною, з незначним приростом у 2023 р.

Отже, у 2022 р. підприємство досягло значного зростання продуктивності праці та заробітної плати, що позитивно вплинуло на мотивацію працівників. У 2023 р. хоча продуктивність праці знизилась, заробітна плата залишалася високою, що могло створити додаткове фінансове навантаження. Підприємству слід ретельно контролювати баланс між продуктивністю та витратами на оплату праці, щоб уникнути надмірного збільшення витрат.

2.4 Аналіз основних HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА»

HR-процеси є невід'ємною частиною будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи типу. На СЛКП «ФЛОРА» працює 67 співробітників. Окремого HR-відділу немає, тому основні HR-функції виконуються бухгалтерією та директором підприємства. До ключових HR-процесів на підприємстві можна віднести рекрутинг, оцінку та відбір кандидатів, управління ефективністю працівників, навчання та розвиток, а також мотивацію.

Процес рекрутингу на підприємстві починається з планування потреби в персоналі. В залежності від бюджету використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела пошуку кандидатів. На СЛКП «ФЛОРА» не практикується горизонтальне планування кар'єри, тому для внутрішнього рекрутингу застосовуються реферальні програми. Співробітники, які рекомендують кандидатів, отримують грошову компенсацію від 1 000 до 1 500 грн, в залежності від специфічності посади. Для пошуку персоналу також використовуються зовнішні джерела, зокрема публікація вакансій у місцевих газетах, на міському каналі Facebook та на job-порталах, таких як Rabota.ua та Work.ua.

На рисунку 2.3 представлено розподіл джерел залучення кандидатів в компанії за кількістю релевантних резюме.



Рисунок 2.3 – Розподіл каналів пошуку кандидатів СЛКП «ФЛОРА» за кількістю релевантних вхідних заявок у 2023 р.

*узагальнено авторами

Найбільшу кількість релевантних відгуків компанія отримала завдяки реферальним програмам. Розміщення вакансій у ЗМІ (на сторінці у Facebook та в місцевій газеті) наблизилося до результатів внутрішнього рекрутингу. Найменш ефективним джерелом залучення кандидатів виявились job-портали, що, ймовірно, пов'язано з низькою густотою населення в місті та громаді. Після розміщення інформації про вакансії, відповідальна особа оцінює та відбирає кандидатів. Рекрутинговий процес складається з декількох послідовних етапів, що представлені на рисунку 2.4.

Рекрутинг в СЛКП «ФЛОРА» включає кілька етапів. Спочатку представник підприємства аналізує резюме кандидатів, формуючи long list (перший етап). Далі проводиться телефонне інтерв'ю, на якому відбираються найбільш релевантні кандидати для short list (другий етап). Потім кандидати, які пройшли попередній етап, запрошуються на офлайн-співбесіду (третій етап). Остаточне рішення приймається начальником відділу, а кандидатура затверджується директором (четвертий етап). Після цього кандидату надсилається job-офер (п'ятий етап), і

після його прийняття здійснюється оформлення працівника в бухгалтерії (шостий етап).

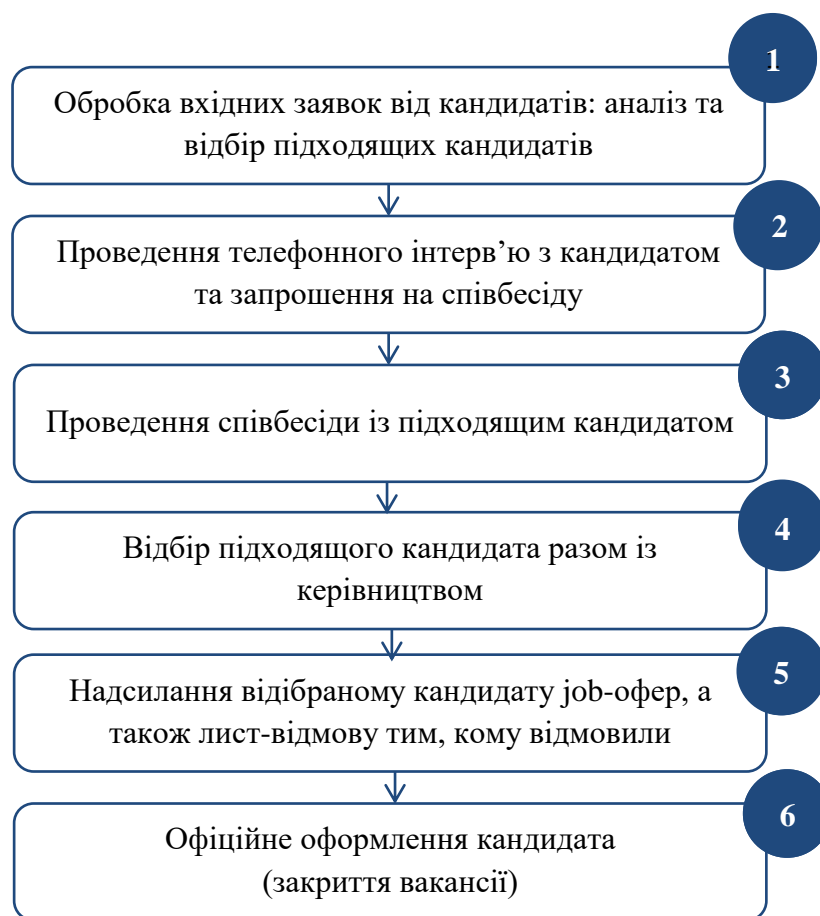


Рисунок 2.4 – Етапи пошуку та відбору кандидатів в процесі рекрутингу у СЛКП «ФЛОРА»

*узагальнено авторами

Управління ефективністю персоналу в СЛКП «ФЛОРА» включає встановлення чітких цілей, оцінку діяльності працівників, надання зворотного зв'язку та розробку планів для оптимізації робочих процесів. Це дозволяє не лише відстежувати продуктивність, а й виявляти системні недоліки, підвищувати загальну ефективність підприємства та сприяти професійному розвитку працівників. Для оцінки ефективності планується впровадження системи КРІ, що забезпечить об'єктивне оцінювання працівників і підрозділів, а також оптимізує управлінські рішення.

Процес навчання та розвитку персоналу на підприємстві вимагає покращення. Хоча кошти на навчання виділяються, рівень залученості

працівників до обов'язкових тренінгів залишається низьким, що вказує на відсутність ефективної нематеріальної мотивації. Для підвищення залученості та розвитку персоналу потрібно впроваджувати нематеріальні стимули, які допоможуть створити сприятливу атмосферу та підвищити лояльність працівників без значних фінансових витрат.

Отже, є необхідність удосконалення HR-процесів для оптимізації внутрішніх робочих процесів і підвищення рівня задоволеності працівників. Це сприятиме розвитку корпоративної культури, адаптації підприємства до зовнішніх змін і успішній реалізації стратегічних цілей в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

Підприємство СЛКП «ФЛОРА» розташоване у місті Деражня Хмельницької області та спеціалізується на веденні лісового господарства, включаючи лісозаготівлю, переробку деревини та відновлення лісів. Основна діяльність спрямована на задоволення потреб територіальної громади та забезпечення сталого розвитку лісових ресурсів.

За результатами аналізу фінансових показників, чистий дохід підприємства у 2023 році зменшився на 20,70% у порівнянні з 2022 роком, що спричинило збитки у розмірі 9404 тис. грн. Основними причинами є зниження продуктивності праці та неефективна стратегія діяльності підприємства. Водночас відбулося збільшення інвестицій у основні засоби, що свідчить про модернізацію виробництва.

HR-процеси на підприємстві організовані без окремого HR-відділу. Основними процесами є рекрутинг, управління ефективністю персоналу, мотивація та навчання. Рівень залучення працівників до обов'язкових тренінгів є низьким, а система матеріальної мотивації потребує вдосконалення.

Виявлені недоліки в організації господарської та кадрової діяльності СЛКП «ФЛОРА» вказують на необхідність розробки таких пропозицій:

1. Впровадження сучасних діджитал-інструментів для оптимізації HR-процесів.
2. Удосконалення системи навчання та розвитку працівників.
3. Раціоналізація витрат і управління оборотними активами для покращення фінансової стійкості.

Таким чином, підприємство має потенціал для розвитку, але потребує структурних змін для виходу із збиткового стану.

3 НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У СЛКП «ФЛОРА» ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Впровадження діджитал-технологій для оптимізації HR-процесів

У період, коли зусилля щодо підвищення продуктивності виробництва наближаються до межі своїх можливостей, підприємства намагаються приділяти більше уваги своїм співробітникам та удосконаленню HR-процесів. Цифрова трансформація бізнес-середовища, запровадження діджитал-технологій в HR-сфері стала вимогою часу та дозволяє оптимізувати бізнес-процеси організацій в сучасних умовах господарювання.

HR-процеси присутні на всіх підприємствах незалежно від їх типу та масштабу. Ідеальний приклад сучасного підприємства характеризується наявністю повного пакету HR-процесів, починаючи з планування потреб у персоналі, їх розвитку в штаті підприємства до оффбордингу.

На підприємствах макро- та мезорівнях масштаб дозволяє сформувати повноцінний HR-відділ, де за кожним HR-процесом закріплені відповідальні працівники. Таким чином, забезпечується ефективне виконання функцій та контролю над реалізацією кожного елементу HR-інжинірингу. Але на мікропідприємствах можливості утримувати таку кількість HR-фахівців немає, тому трансформація HR-процесів вимагає використання діджитал-інструментів, які перетворюють традиційні методи роботи на цифрові та автоматизовані, підвищуючи швидкість, покращуючи ефективність та якість бізнес-операцій.

Роль цифрової трансформації в сучасному бізнесі надзвичайно важлива, оскільки вона впливає на різні аспекти функціонування підприємств. Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, які раніше вимагали значних людських зусиль, та сприяє підвищенню продуктивності виробничих процесів та зниженню витрат на персонал. Використання цифрових технологій дає змогу збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних

у реальному часі, що допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення.

СЛКП «ФЛОРА» розташоване в місті Деражня, яке належить до категорії малих міст. Через це доступ до сучасних технологій є обмеженим. Технічна база підприємства представлена мінімально необхідними комп'ютерами для адміністративного персоналу та базовими програмами для обліку. Для працівників, що працюють на лісових ділянках, технічне оснащення наразі відсутнє.

Оскільки основна частина персоналу виконує фізичну працю в лісових місцевостях та на деревообробних станках, рівень цифрових навичок цих працівників є обмеженим. Для адміністративного персоналу базова цифрова грамотність є достатньою для виконання поточних завдань, однак досвіду роботи із сучасними HR-платформами, хмарними сервісами чи автоматизованими системами вони не мають.

Отже, з огляду на рівень технічної оснащеності підприємства та готовність працівників до змін, було визначено ключові інструменти, впровадження яких дозволить оптимізувати виконання HR-функцій.

Одним із найважливіших цифрових інструментів для оптимізації HR-процесів на підприємстві СЛКП «ФЛОРА» є впровадження системи управління людськими ресурсами (HRM). Посилаючись на визначення лідерів українського ринку з діджиталізації HR-інжинірингу, команда Hurma System зазначає, що «HRM система – це програмне забезпечення або інформаційна система, яка спрощує та автоматизує процеси управління персоналом в організації, включаючи набір, розвиток, винагороди та управління відносинами з працівниками» [22]. Даний інструмент забезпечує централізоване управління інформацією про працівників та автоматизацію основних HR-функцій, таких як облік робочого часу, планування відпусток, відстеження лікарняних, а також управління базою даних співробітників.

Для СЛКП «ФЛОРА» оптимальним вибором може стати використання простої та доступної хмарної платформи українського виробництва, яка не

вимагає великих фінансових витрат або складного технічного обслуговування – HURMA System [23]. Система відзначається оптимальним функціоналом (коли зусилля щодо підвищення.1) та інтуїтивним інтерфейсом, що повністю відповідає потребам підприємства з невеликим штатом.



Рисунок 3.1 – Функціонал HRM системи HURMA

*складено авторами на основі [23]

Другим важливим інструментом автоматизації HR-процесів для СЛКП «ФЛОРА» є застосування програмного забезпечення для керування завданнями та проектами. Платформа Trello [24] є оптимальною для оптимізації робочих процесів адміністративного персоналу та керівництва. Використання платформи сприяє покращенню координації між відділами та спрощує процеси планування і виконання завдань, що є критично важливим для малих підприємств з різноманітними управлінськими вимогами. Завдяки функціоналу Trello

(рисунок 3.2) завдання можуть бути чітко розподілені серед працівників, що забезпечує своєчасне виконання робіт та зменшує ймовірність помилок або затримок.

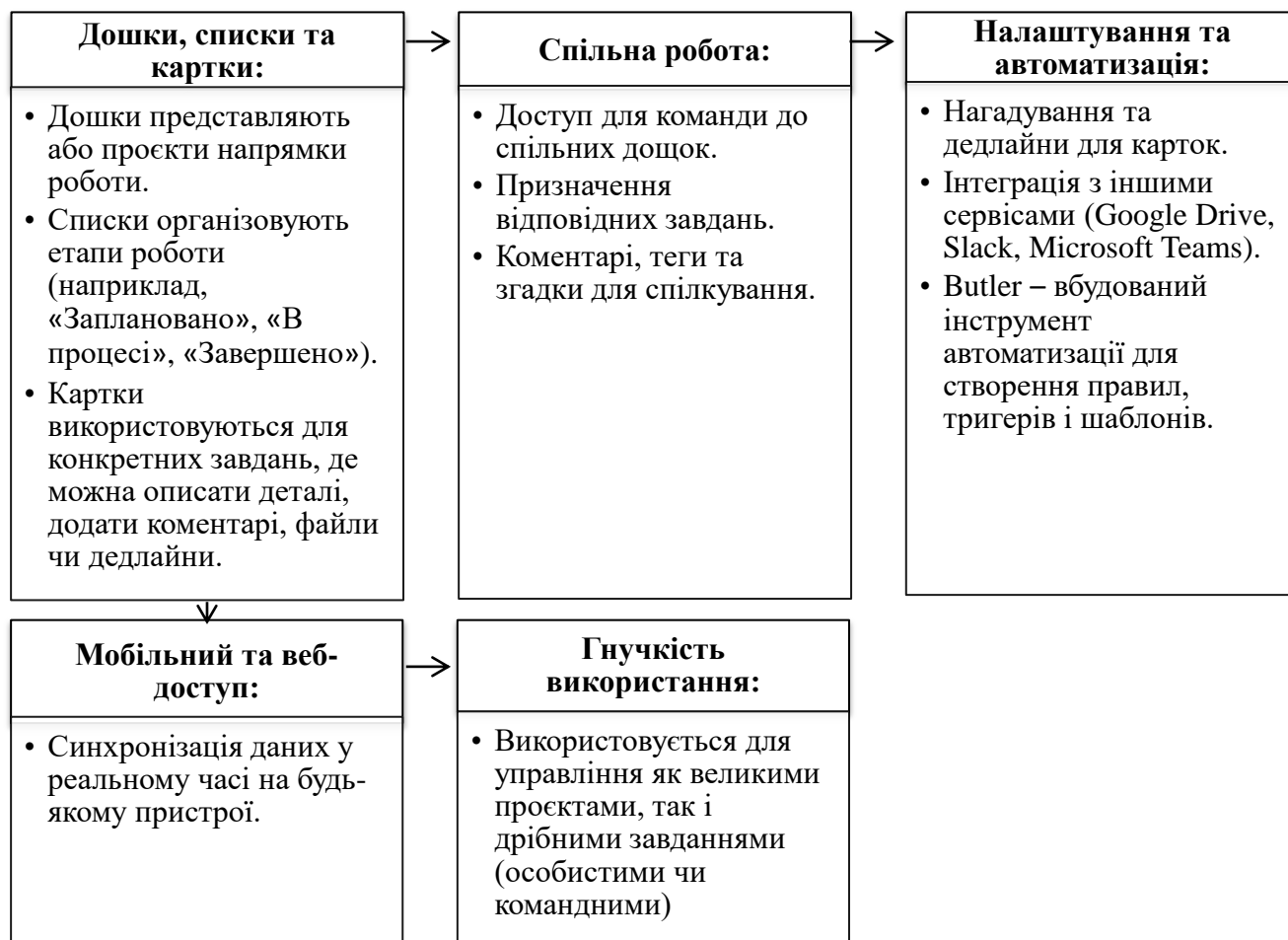


Рисунок 3.2 – Функціонал платформи Trello

*складено авторами на основі [24]

Для оптимізації роботи з документами на підприємстві пропонуємо впровадження системи електронного документообігу (СЕД). Використання платформи Google Workspace [25] дозволить зберігати, обмінюватися та підписувати документи у цифровому форматі, що суттєво спрощує документообіг і підвищує його ефективність (рисунок 3.3). Впровадження СЕД також сприяє зменшенню використання паперу, що відповідає принципам сталого розвитку. Електронна форма зберігання документів мінімізує ризик втрати важливих даних та забезпечує їх довготривале збереження.

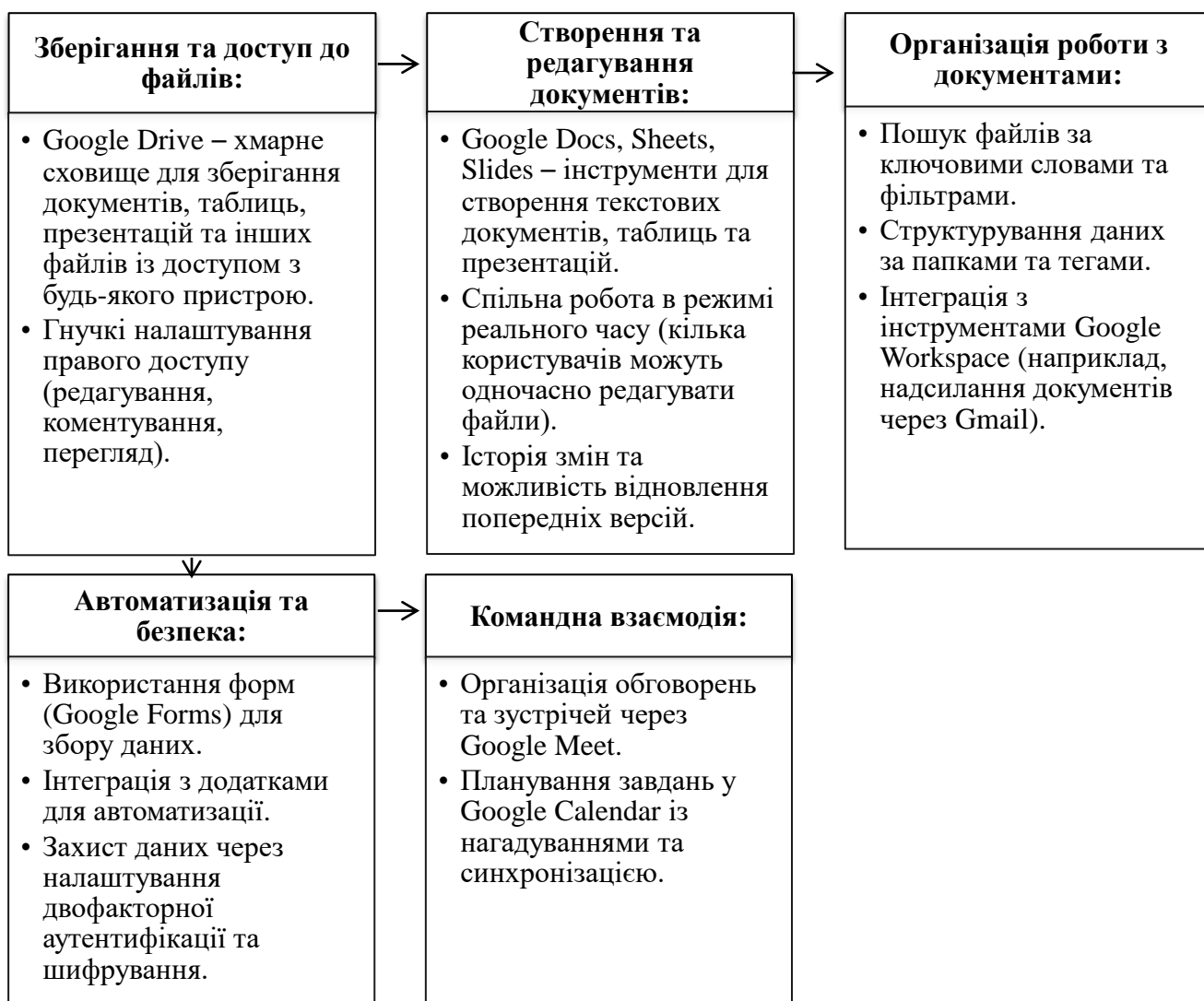


Рисунок 3.3 – Функціонал платформи Google Workspace

*складено авторами на основі [25]

Використання мобільних додатків для комунікації та зворотного зв'язку є важливим елементом діджитал-трансформації HR-процесів на підприємствах, таких як СЛКП «ФЛОРА». Рішення спрямоване на забезпечення оперативного зв'язку між працівниками різних структурних підрозділів незалежно від їхнього місця перебування, а також на впровадження механізмів регулярного збору та аналізу зворотного зв'язку.

Рекомендується застосовувати мобільні додатки, такі як Viber [26] або Telegram [27], як основні канали комунікації. Їх функціонал дозволяє оперативно поширювати інформацію, створювати групові чати для обміну повідомленнями, а також організувати канали для публікації важливих оголошень та новин.

Мобільні додатки зручні у використанні для працівників, що працюють віддалено або виконують завдання на лісових ділянках, де особливо важливо забезпечити оперативну координацію.

Для об'єктивної оцінки продуктивності, яка впливає на прийняття управлінських рішень, пропонується впровадити системи моніторингу та HR-аналітики. На початковому етапі доцільно використовувати прості й доступні інструменти, такі як Excel із вбудованими макросами або Google Data Studio [28]. Функціонал платформи Google Data Studio зображено на рисунку 3.4.

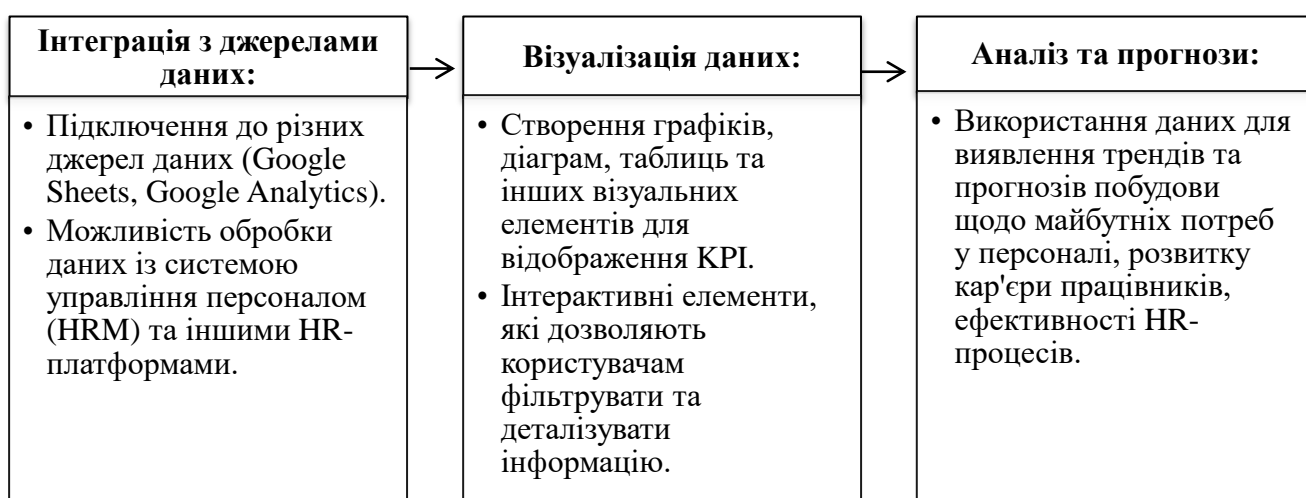


Рисунок 3.4 – Функціонал платформи Google Data Studio

*складено авторами на основі [28]

Результати використання описаних інструментів зображено на рисунку 3.5.

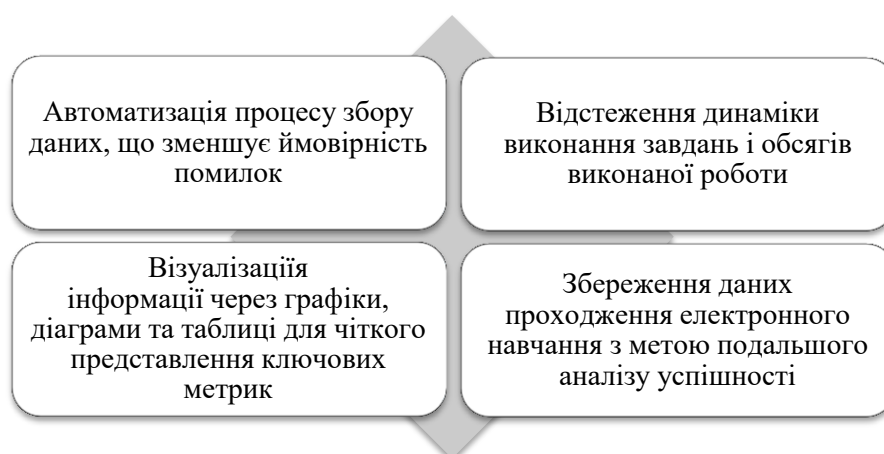


Рисунок 3.5 – Результати використання діджитал-інструментів

*узагальнено авторами

Переваги та можливі труднощі використання описаних інструментів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика інструментів для діджиталізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА»

| Інструмент | Переваги для СЛКП «ФЛОРА» | Можливі обмеження |
|--------------------------|--|---|
| HURMA System | <ul style="list-style-type: none"> – централізація інформації про працівників; – автоматизація рутинних завдань (облік часу, планування відпусток), полегшення роботи з базою даних; – покращення управління персоналом. | <ul style="list-style-type: none"> – потребує навчання персоналу; – регулярних платежів за використання; – обмежений доступ у разі слабкої технічної бази. |
| Trello | <ul style="list-style-type: none"> – сприяє кращій координації між відділами; – чіткий розподіл обов'язків; – можливість відстеження прогресу завдань у реальному часі; – інтуїтивний інтерфейс. | <ul style="list-style-type: none"> – може бути недостатньо функціоналу для великих проєктів; – залежність від інтернету. |
| Google Workspace | <ul style="list-style-type: none"> – зменшення використання паперу; – покращення ефективності документообігу; – зручний доступ до даних з будь-якого пристрою; – функції пошуку документів; – інтеграція з іншими сервісами Google. | <ul style="list-style-type: none"> – вимагає стабільного інтернет-з'єднання; – можлива необхідність додаткових платних функцій. |
| Viber/Telegram | <ul style="list-style-type: none"> – швидкий зв'язок між працівниками, включно з тими, хто працює на лісових ділянках; – простота використання; – можливість розповсюдження важливих оголошень у реальному часі. | <ul style="list-style-type: none"> – відсутність функцій для складної організації задач; – можлива неформальність у використанні. |
| Excel/Google Data Studio | <ul style="list-style-type: none"> – доступність інструментів; – можливість візуалізації даних у вигляді діаграм і таблиць; – аналіз продуктивності; – створення інтерактивних звітів без значних фінансових витрат. | <ul style="list-style-type: none"> – ручне введення даних може займати багато часу; – обмежений функціонал у порівнянні з професійними аналітичними системами. |

*складено авторами на основі [23], [24], [25], [26], [27], [28]

На основі аналізу переваг та потенційних труднощів використання інструментів, наведених у таблиці 3.1, робимо висновок, що впровадження діджитал інструментів у комплексному використанні забезпечить максимальну

ефективність оптимізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА». Кожен інструмент відповідає за певний аспект оптимізації, від управління персоналом, організації завдань, автоматизації документообігу до полегшення комунікації та впровадження HR-аналітики.

Таким чином, впровадження запропонованих інструментів забезпечить СЛКП «ФЛОРА» можливістю оптимізувати HR-процеси з мінімальними фінансовими витратами. Вони сприятимуть швидкому й ефективному виявленню та усуненню помилок в управлінні, підвищуючи ефективність роботи персоналу та створюють початкову базу при оптимізації інших бізнес-процесів підприємства.

3.2 Стратегія підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетенцій працівників

Сільськогосподарське комунальне підприємство «ФЛОРА» характеризується помірним рівнем володіння цифровими навичками серед своїх працівників, що відповідає специфіці комунальних підприємств у малих містах. Адміністративний персонал демонструє базову цифрову грамотність, достатню для роботи з традиційними офісними програмами та базовими інструментами документообігу. Однак навички використання сучасних цифрових платформ, таких як HR-системи, інструменти для управління завданнями чи електронного навчання, залишаються недостатньо розвиненими. Для працівників, які здійснюють фізичну працю на лісових ділянках, цифрова грамотність є мінімальною, а доступ до технологій – обмеженим. Це пояснюється специфікою роботи, яка переважно не передбачає використання технологічних рішень. У той же час, впровадження нових діджитал інструментів для оптимізації HR-процесів вимагають від підприємства адаптації до діджиталізації навіть на базовому рівні. Навчання працівників та розвиток їх цифрових навичок має стати пріоритетом

стратегії розвитку підприємства, що забезпечить підвищення адаптивності до сучасних вимог господарювання.

На рисунку 3.1 наведено перелік ключових компетенцій, які необхідно опанувати працівникам СЛКП «ФЛОРА».

| | |
|------------------------------------|---|
| Робота з офісними програмами | <ul style="list-style-type: none"> Використання текстових редакторів, електронних таблиць, презентацій для адміністрування та звітності. |
| Хмарні сервіси | <ul style="list-style-type: none"> Робота з Google Workspace чи аналогами для електронного документообігу та зберігання даних. |
| Комунікаційні технології | <ul style="list-style-type: none"> Використання месенджерів (Viber, Telegram) для обміну інформацією та координації працівників. |
| Управління завданнями та проектами | <ul style="list-style-type: none"> Освоєння Trello для планування й моніторингу виконання завдань. |
| Системи електронного навчання | <ul style="list-style-type: none"> Робота з платформами (Coursera, Prometheus) для підвищення кваліфікації. |
| Цифрова безпека | <ul style="list-style-type: none"> Захист персональних даних, уникнення фішингових атак, безпечне користування поштою. |
| Аналітичні навички | <ul style="list-style-type: none"> Аналіз і візуалізація даних за допомогою Excel чи Google Data Studio для ухвалення рішень. |

Рисунок 3.1 – Ключові цифрові компетенції необхідні для діджиталізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА»

*узагальнено авторами

Дані компетенції охоплюють базові знання та навички, які дозволять працівникам інтегрувати запропоновані технології в повсякденну діяльність, підвищуючи ефективність роботи підприємства. Розвиток зазначених базових компетенцій є ключовою передумовою успішного впровадження цифрових технологій у HR-процеси. У цьому контексті ми виділили групи працівників, які потребують навчання цифровим навичкам, з урахуванням специфіки їх функціональних обов'язків (рисунок 3.2).

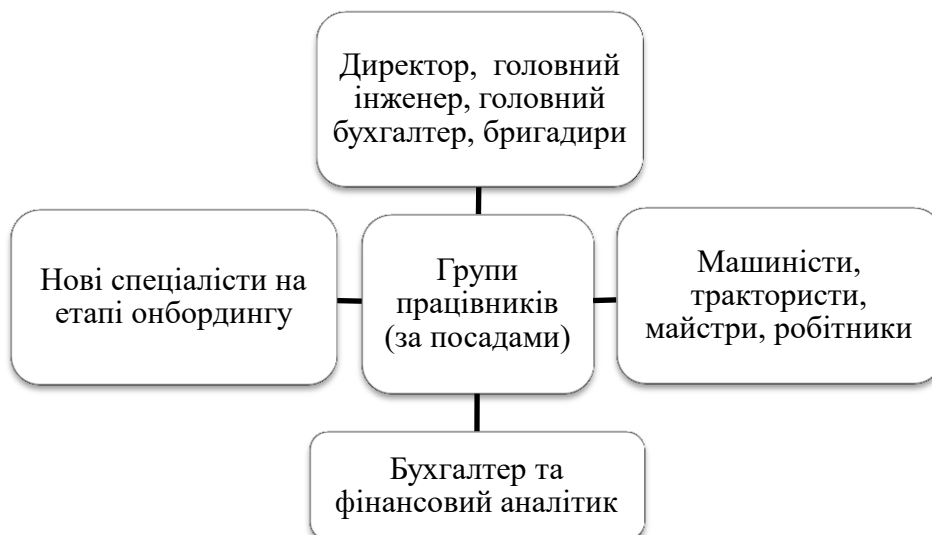


Рисунок 3.2 – Групи працівників за посадами, які потребують навчання цифрових компетенцій на СЛКП «ФЛОРА»

*узагальнено авторами

Варто зауважити, що різні групи працівників потребують розвитку різних компетенцій. Навчальні програми, актуальні для директора чи головного бухгалтера, не є релевантними для машиністів чи бригадирів. Далі детально розглянуто, які саме навички є найбільш актуальними для різних груп працівників підприємства.

Директор, головний інженер, головний бухгалтер та бригадири лісових робіт відіграють критичну участь у впровадженні цифрових інструментів, що дозволяє ефективно координувати та контролювати процес впровадження змін. Для них важливо глибше розуміти роботу з проектними платформами, інструментами для моніторингу та аналітики, а також електронного навчання, що дозволяє їм ефективно координувати та контролювати впровадження змін.

Машиністи, трактористи, майстри, робітники – це всі працівники, які працюють на лісових ділянках, обслуговують машини та обладнання. Хоча їх основна діяльність зосереджена на фізичній роботі та обслуговуванні обладнання, необхідно навчити базовим навичкам використання мобільних додатків для зв'язку (Viber, Telegram). Це сприятиме покращенню внутрішньої координації, особливо в умовах роботи на віддалених ділянках.

Фінансовий аналітик та бухгалтер несуть відповідальність за управління документацією, кадровими питаннями та організацією усіх бізнес процесів на підприємстві. Для них необхідно забезпечити глибше навчання роботі із системами електронного документообігу, платформами управління завданнями (Trello) та сервісами (Google Workspace). Особливу увагу слід додати навчальним аналітичним інструментам (Google Data Studio), які дозволяють обробляти дані та готувати звіти для ухвалення управлінських рішень.

Для нових спеціалістів навчання цифрових компетенцій потрібно додати в процес адаптації (онбординг) до нового місця роботи. Їх потрібно навчати основам роботи з усіма запропонованими інструментами, зокрема системами електронного навчання, для швидкої інтеграції в робочі процеси.

Інтенсивність навчання для кожної з цих груп буде залежати від їхнього поточного рівня цифрових навичок і специфіки виконаних завдань. Особливої уваги заслуговують інтерактивні методи навчання, які враховують потреби кожної групи співробітників та дозволяють адаптувати цифрові рішення до реальних умов роботи підприємства.

Цілі та завдання навчання (таблиця 3.2), спрямовані на забезпечення готовності персоналу до діджиталізації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА», мають на меті підвищення кваліфікації працівників та їх адаптацію до запровадження сучасних діджитал технологій у діяльність підприємства.

Для підготовки працівників СЛКП «ФЛОРА» до впровадження цифрових інструментів пропонується використовувати кілька форматів навчання, адаптованих до специфіки та рівня цифрових компетенцій персоналу підприємства.

1. Онлайн-курси на освітніх платформах (Coursera, Prometheus) забезпечують ефективне ознайомлення із основами цифрових інструментів. Формат дозволяє отримати доступ до якісного навчального контенту безкоштовно з можливістю навчання у зручний час і в комфортному темпі. Тематика включає роботу з Google Workspace, керування завданнями в Trello чи використання електронної системи документообігу.

Таблиця 3.2 – Цілі та завдання стратегії цифрового навчання на СЛКП «ФЛОРА»

| № | Цілі | Завдання |
|----|---|---|
| 1. | Підвищити рівень цифрових компетенцій працівників підприємства для ефективного використання запропонованих інструментів автоматизації HR-процесів. | Ознайомлення з основними цифровими інструментами для автоматизації та оптимізації HR-процесів, такими як системи обліку та управління персоналом (Hurma), системи для управління завданнями (Trello), електронний документообіг (Google Workspace, Docsvision), платформи для електронного навчання (Coursera, Prometheus). |
| 2. | Зміцнити здатність співробітників ефективно адаптуватися до змін, пов'язаних із діджиталізацією та інтеграцією нових цифрових інструментів у робочі процеси. | Підвищення рівня цифрової грамотності через тренінги та курси, спрямовані на базове володіння комп'ютерними програмами та інтернет-ресурсами, необхідними для роботи на нових HR-платформах. |
| 3. | Сприяти розвитку гнучкості та готовності працівників до технологічних змін, зокрема в аспектах роботи з новими програмами та платформами для управління завданнями, електронного документообігу та комунікації. | Підготовка персоналу до роботи з мобільними додатками для зв'язку (Viber, Telegram). |
| 4. | Розвинути здатність працівників до самостійного використання цифрових технологій та підвищення ефективності своєї праці через використання новітніх інструментів. | Розробка та реалізація програми навчання керівників середньої ланки, спрямованої на ефективне управління командою за допомогою цифрових інструментів для оптимізації процесів та покращення взаємодії між підрозділами підприємства. |
| 5. | | Проведення моніторингу прогресу навчання та аналіз ефективності процесу адаптації персоналу до цифрових змін на всіх рівнях підприємства. |

*узагальнено авторами

2. Внутрішні тренінги, семінари та вебінари дозволяють детально опанувати практичне використання цифрових інструментів. Залучення фахівців або внутрішніх тренерів сприяє освоєнню системи із демонстрацією реальних ключів для оптимізації завдань.

3. Створення бази знань на хмарному сховищі (Google Drive) забезпечує постійний доступ до навчальних матеріалів, таких як інструкції, відео, презентації та практичні завдання. Це дозволяє працівникам самостійно навчатися та повторювати матеріал у разі потреби. Отже, запропоновані формати навчання забезпечать індивідуальний підхід до кожного працівника, незалежно від рівня

його цифрової підготовки. Таким чином, був розроблений навчальний план підвищення цифрових компетенцій працівників СЛКП «ФЛОРА» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – План реалізації навчання цифрових компетенцій працівників СЛКП «ФЛОРА»

| Етапи навчання | Цільова аудиторія | Формат навчання | Тематика тренінгів | Очікувані результати |
|---|-------------------------------|--|--|--|
| Вступний курс | Всі працівники | Лекції, інтерактивні семінари | Ознайомлення з основами цифрової грамотності. | Базове розуміння цифрових інструментів |
| Поглиблене навчання | Адміністративний персонал | Практичні тренінги, вебінари, робота у групах | <ul style="list-style-type: none"> – використання HRM-системи (Hurma, Google Workspace). – ефективне управління завданнями через Trello. – ведення аналітики в Google Data Studio/Excel. | Підвищення продуктивності адміністративного управління |
| Навчання для робітників, які працюють на лісових ділянках | Робітники на лісових ділянках | Наставництво, практичні тренінги в міні-групах | <ul style="list-style-type: none"> – використання мобільних додатків (Viber, Telegram) для комунікації. – проведення опитувань через прості інструменти, наприклад, Google Forms. – звітність через мобільні додатки. | Оволодіння базовими навичками для комунікації та звітності |
| Сертифікація | Всі працівники | Онлайн-тести, практичні завдання | Оцінка навичок через практичні кейси (робота з вивченими програмами). | Підтвердження готовності до роботи з діджитал-інструментами. |

*узагальнено авторами

У процесі навчання необхідно регулярно проводити тестування та опитування, щоб слідкувати за прогресом і за потреби коригувати план на основі зворотного зв'язку.

Для успішної реалізації навчання з цифрової грамотності на СЛКП «ФЛОРА» важливо врахувати індивідуальні потреби працівників, зокрема тих, хто працює на лісових ділянках. Ці працівники не завжди мають доступ до сучасних технологій та Інтернету, що ускладнює традиційні методи навчання. Тому підхід до мотивації та навчання має бути гнучким та адаптованим до специфіки їхньої роботи. Для таких працівників можна використовувати комбіновані методи навчання, які включають онлайн-курси з традиційними

офлайн-формами. Наприклад, за допомогою простих мобільних додатків або текстових інструкцій на папері можна забезпечити доступ до базових цифрових знань. Крім того, одним із елементів є залучення безпосередніх керівників для організації навчання на місцях, що дозволяє покращити комунікацію та підвищити зацікавленість працівників.

За таких умов, ключовим завданням є не тільки впровадження нових технологій, а й формування правильної мотиваційної культури, що заохочує працівників до постійного вдосконалення своїх цифрових компетенцій. Враховуючи особливості підприємства та рівень цифрової грамотності співробітників, необхідно розробити дієву систему заохочень (рисунок 3.3), яка стимулюватиме працівників до освоєння нових знань та інструментів.



Рисунок 3.3 – Система мотивації працівників
для освоєння цифрових навичок на СЛКП «ФЛЮРА»

*узагальнено авторами

Створення сприятливих умов для навчання та розуміння його значущості дозволить підвищити зацікавленість і залученість персоналу у процес цифрової трансформації.

Таким чином, цифрова трансформація HR-процесів повинна стати не просто частиною стратегії підприємства, а й важливим складником корпоративних цінностей. Впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як HR-платформи, системи для управління проектами або інструменти для моніторингу продуктивності, має стати невід'ємною частиною щоденної роботи співробітників. Це дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й сприяє розвитку нової культури взаємодії та прийняття рішень на основі даних.

Важливою частиною цього процесу є створення середовища, в якому працівники бачать прямі переваги від використання діджитал-інструментів у своїй діяльності. Керівництво має створювати умови, за яких ідеї працівників не тільки вислуховуються, але й активно втілюються в роботу. Це можна забезпечити через систему винагород або через програми підтримки інновацій, де кожен співробітник може запропонувати свої ідеї щодо вдосконалення процесів за допомогою цифрових технологій.

Завершальним етапом у розвитку корпоративної культури, орієнтованої на діджиталізацію, є підтримка постійного професійного розвитку працівників. Це включає регулярне оновлення знань і навичок, щоб забезпечити працівникам можливість ефективно використовувати нові інструменти. Враховуючи швидкий розвиток технологій, важливо створювати програми навчання, які дозволяють співробітникам постійно підвищувати свої цифрові компетенції.

3.3 Економічне обґрунтування інтеграції діджитал-інструментів для оптимізації HR-процесів

Оцінка економічної ефективності впровадження діджитал-інструментів в управлінську систему СЛКП «ФЛОРА» включає аналіз потенційних переваг, які можуть бути отримані завдяки впровадженню пропонованих цифрових інструментів. Ключовим аспектом є виявлення основних вигод, які забезпечує

автоматизація та оптимізація HR-процесів, збільшення прозорості та прискорення процесу прийняття управлінських рішень.

Для СЛКП «ФЛОРА» впровадження діджитал-технологій може бути економічно доцільним кроком, однак, є необхідність провести ґрунтовний аналіз витрат та очікуваних вигод беручи до уваги особливості функціонування підприємства. Це включає розрахунок TCO (Total Cost of Ownership) та ROI (Return on Investment).

Пропонуємо ознайомитися із економічними вигодами впровадження цифрових інструментів в HR-процеси СЛКП «ФЛОРА» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Економічні вигоди інтеграції діджитал інструментів в HR-процеси на СЛКП «ФЛОРА»

| Непрямі економічні вигоди | | Прямі економічні вигоди | |
|---|--|--------------------------------|---|
| Підвищення гнучкості та адаптивності підприємства | Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, що зменшує довгострокові витрати, проведенням онбордингу до нових умов на ринку. | Оптимізація операційних витрат | Автоматизація рутинних HR-завдань дозволяє зменшити потребу в ручному введенні даних, знижуючи витрати на оплату праці. |
| Покращення HR-аналітики та управління персоналом | Дозволяють більш ефективно використовувати трудові ресурси, прогнозувати потреби в навчанні та розвитку персоналу. | Зниження витрат на матеріали | Інструменти для введення цифрового документообігу, дозволяють зменшити використання паперу та канцелярських товарів. |
| Підвищення залученості та мотивації | Високий рівень задоволеності працівників знижує плинність кадрів та витрати на навчання нових працівників. | | |

*узагальнено авторами

Прямі та непрямі вигоди від інтеграції діджитал-інструментів у HR-процеси взаємодіють таким чином, що одна вигода зміцнює іншу, створюючи синергетичний ефект для підприємства. Прямі вигоди, як-от зниження витрат, зменшення часу на рутинні операції та матеріальні витрати, сприяють більш ефективному використанню ресурсів і підвищенню продуктивності. Непрямі вигоди, як-от підвищення ефективності управлінських процесів, гнучкості та

мотивації працівників, доповнюють ці результати, забезпечуючи більш стійкий та довгостроковий ефект для підприємства.

В свою чергу, дані тези вказують на те, що впроваджені зміни виявлятимуть свою ефективність у довгостроковій перспективі, що не призведе до негайного зменшення витрат. Таким чином, запропоновані інструменти орієнтовані, насамперед, на підвищення загальної ефективності HR-процесів, оптимізацію управлінських ресурсів, покращення взаємодії між підрозділами та забезпечення більш оперативного прийняття рішень.

Для успішної інтеграції інструментів необхідно розробити план впровадження та врахувати всі можливі витрати (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – План впровадження та розрахунок витрат діджитал-інструментів у роботу СЛКП «ФЛОРА»

| Інструмент | Опис | Ціна | Термін впровадження |
|---------------------------------|--|--|---------------------|
| Viber/Telegram | Організація каналів зв'язку для відділів і польових працівників, проведення інструктажу. | Безкоштовно | 1 тиждень |
| Google Workspace | Реєстрація електронного запису, налаштування електронної пошти, інтеграція сервісів (Docs, Sheets, Drive). | Безкоштовно (для єдиного акаунта підприємства) | 2 тижні |
| Trello | Створення командного запису, налаштування проєктів і завдань, інструкція користувачів. | ~415 грн (\$10) / користувача на місяць | 2 тижні |
| Excel/Google Data Studio | Налаштування інтеграції з наявними даними, розробка базових шаблонів для звітності. Навчання персоналу. | Безкоштовно | 2-3 тижні |
| Система HURMA | Купівля підписки, адаптація платформи під потреби підприємства (налаштування бази працівників, графіків). Навчання адмін. працівників. | ~ 6 630 грн (\$160) / місяць | 1 місяць |
| Загальна сума витрат (мін/макс) | | 80 820 – 109 440 грн/рік | |

*складено авторами на основі [29], [30], [25], [24], [28], [23]

Враховуючи кількість працівників, працюючих на підприємстві (67 працівників), кількість адміністративного персоналу та керуючих відділів (6 працівників) загальна сума витрат на рік користування інструментами складає:

$$\text{Макс. } \Sigma \text{ інвестицій} = 415 \cdot 6 + 6\,630 = 9\,120 \cdot 12 = 109\,440 \text{ грн/рік} \quad (3.1)$$

Відповідно до таблиці 3.5, загальна сума витрат на впровадження всіх інструментів становить 109 440 грн на 1 рік.

Основна частина витрат припадає на впровадження системи HURMA, яка коштує 6 630 грн на місяць або 79 560 грн на рік. Обраний тарифний план «HR» забезпечує максимальний функціонал для роботи зі співробітниками, включає збір і аналіз даних про персонал, управління відсутністю та розвиток корпоративної культури. Даний тариф, на нашу думку, являється оптимальним, так як плинність кадрів на підприємстві оптимальна і немає потреби постійно наймати нових працівників.

Вартість використання системи управління проектами (Trello) для адміністративного персоналу та керівників відділів становить 1 260 – 2 490 грн на місяць або 15 120 – 29 880 грн на рік, в залежності від вибраного тарифного плану. Тарифний план обирається в залежності від кількості проектів, які введуться одночасно. Інші запропоновані інструменти не передбачають додаткових витрат, адже є загальнодоступними. Одноразові витрати на цифрове навчання персоналу розраховані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на цифрове навчання персоналу на СЛКП «ФЛЮРА»

| Інструмент | Опис | Ціна |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| Viber/Telegram | Навчальні матеріали доступні в Центрах підтримки Viber [29] та Telegram FAQ [30] | Безкоштовно |
| Google Workspace | Докладні уроки з Google Workspace доступні в навчальному центрі Google Workspace [25] | Безкоштовно |
| Trello | Курси Trello доступні на освітніх платформах Udemu [31] та Coursera [32] | Безкоштовно- \$10 |
| Excel/Google Data Studio | «Google Таблиці та Excel для аналізу даних» – курс на Prometheus [33] | Тариф «Mentor» 7 040 грн |
| | Навчання Google Data Studio доступне у відкритому доступі на платформі Youtube [34] | Безкоштовно |
| Система HURMA | Консультації та демонстрації щодо автоматизації HR-процесів можна отримати на офіційному сайті HURMA [23] | Безкоштовно (при покупці доступу) |

*складено авторами на основі [29], [30], [25], [31], [32], [33], [34], [23]

Отже, аналізуючи таблицю 3.6, навчання базовим навичкам не потребують фінансових витрат від підприємства. Водночас, хоч Google Таблиці та Excel є безкоштовними ресурсами, для досконалого вивчення програм рекомендуємо скористатися навчальним курсом від української навчальної платформи Prometheus, обравши тариф із підпримкою менторів «Mentor» за 7 040 грн. Також, деякі освітні платформи видають сертифікати про проходження курсів за додаткову оплату. Рішення щодо необхідності отримання таких сертифікатів залишається на розсуд керівництва СЛКП «ФЛОРА».

Ми переконанні, що дотримання обчисленого бюджету забезпечить ефективне впровадження діджитал-інструментів, мінімізуючи ризики та оптимізуючи отримання очікуваних переваг.

Пропонуємо розрахувати показники загальної вартості володіння (ТСО) та рентабельності інвестицій (ROI) для впровадження запропонованих інструментів на СЛКП «ФЛОРА» враховуючи період наступних 5 років.

$$ТСО_{\text{за 5 років}} = (109\,440 \cdot 5) + 7\,040 = 554\,240 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Зважаючи на очікуване зменшення збитку (-367 тис грн) на 10% (за рахунок оптимізації HR-процесів, без зміни загальної стратегії), можемо розрахувати додатковий чистий прибуток на 1 рік.

Чистий прибуток (збиток) (ЧП) у 2024 складатиме:

$$ЧП_{2024} = -367 \cdot (1 - 0,1) = -330,3 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

Додатковий прибуток за рік (ДП):

$$ДП_{2024} = 367 - 330,3 = 36,7 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

Таким чином, у 2024 р., за умови продовження стратегії, реалізованої у 2023 р., доповненої оптимізацією HR-процесів через впровадження цифрових інструментів, прогнозується скорочення збитків на 36,7 тис. грн.

Для обчислення сумарного додаткового прибутку за наступні 5 років, потрібно розрахувати чистий прибуток (збиток) та додаткові прибутки для кожного наступного року:

$$\text{ЧП}_{2025} = -330,3 \cdot (1 - 0,4) = -297,27 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

$$\text{ДП}_{2025} = 330,3 - 297,27 = 33,03 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

$$\text{ЧП}_{2026} = -297,27 \cdot (1 - 0,4) = -267,54 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

$$\text{ДП}_{2026} = 297,27 - 267,54 = 29,73 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

$$\text{ЧП}_{2027} = -267,54 \cdot (1 - 0,4) = -240,79 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

$$\text{ДП}_{2027} = 267,54 - 240,79 = 26,75 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

$$\text{ЧП}_{2028} = -240,79 \cdot (1 - 0,4) = -216,71 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

$$\text{ДП}_{2028} = 240,79 - 216,71 = 24,08 \text{ тис. грн} \quad (3.12)$$

Загальний додатковий прибуток за 5 років:

$$36,7 + 33,03 + 29,73 + 26,75 + 24,08 = 150,29 \text{ тис. грн} \quad (3.13)$$

Отже, сумарний додатковий прибуток за 5 років дорівнюватиме – 150,29 тис. грн. Це означає, що протягом наступних п'яти років підприємство продовжуватиме зазнавати збитків. Для досягнення прибутковості необхідно суттєво прискорити темпи зростання чистого прибутку, що потребує змін не лише в оптимізації HR-процесів, але й у загальній стратегії розвитку підприємства. Водночас, слід зазначити, що навіть сама автоматизація рутинних справ спричинить позитивний вплив на рентабельність.

Обчислення ROI (Return on Investment) визначається за формулою:

$$ROI = \left(\frac{\text{Сумарний додатковий прибуток від інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \right) \cdot 100\% \quad (3.14)$$

Беручи до уваги можливість зростання чистого прибутку (зменшення збитку) на 10%, можна оцінити рентабельність інвестицій:

$$ROI = \left(\frac{150\,290}{554\,240} \right) \cdot 100\% = 0,27\% \quad (3.15)$$

Показник $ROI = 0,27\%$ свідчить про те, що інвестиції в запропоновані діджитал-інструменти хоч і дозволять прискорити процес скорочення збитків за умов збереження поточної стратегії підприємства, є фактично не рентабельними, та без суттєвих змін у загальному підході до управління та бізнес-процесів, дані інвестиції не призведуть до переходу підприємства на прибуткову модель. Для забезпечення сталого фінансового зростання підприємству необхідно здійснити комплексний аналіз чинних бізнес-процесів і виявити системні помилки, які сприяють виникненню значних збитків.

Однак, зміни у вигляді оптимізації HR-процесів є першим і необхідним кроком на шляху до забезпечення стабільного зростання доходності підприємства в довгостроковій перспективі. Оптимізація процесів управління трудовим потенціалом підприємства дозволяє стати більш адаптивним і гнучким, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в умовах ринку. Покращення операційної ефективності створює основу для сталого зростання прибутковості, оскільки підприємство здатне ефективніше використовувати наявні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність працівників.

Отже, основний акцент запропонованих інструментів заключається у створенні ефективної внутрішньої бази, яка відкриває перспективи для оптимізації інших бізнес-процесів та підвищення економічного потенціалу підприємства в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У рекомендаційному розділі запропоновано напрями трансформації HR-процесів на підприємстві СЛКП «ФЛОРА» під впливом діджиталізації. Основна мета впроваджених заходів – оптимізація HR-інжинірингу та підвищення ефективності роботи.

Запропоновані інструменти цифрової трансформації включають впровадження HRM-системи HURMA System для автоматизації управлінських завдань, використання Google Workspace для спрощення документообігу, платформи Trello для управління проектами та мобільних додатків для комунікації. Це дозволить зменшити витрати часу на рутинні операції, покращити координацію між підрозділами та забезпечити прозорість управлінських процесів.

Розроблено стратегію навчання працівників, спрямовану на підвищення цифрових компетенцій. Вона включає організацію тренінгів, семінарів і використання онлайн-платформ для навчання. Особлива увага приділяється підготовці адміністративного персоналу, технічних працівників та керівників середньої ланки.

Економічне обґрунтування підтвердило, що впровадження цифрових інструментів забезпечує прямі економічні вигоди (зниження витрат на матеріали, зменшення часу на обробку даних) і непрямі (підвищення мотивації, ефективності управління та адаптивності підприємства до змін).

Впровадження запропонованих заходів дозволить СЛКП «ФЛОРА» підвищити рівень ефективності HR-процесів, знизити витрати та забезпечити основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного цифрового середовища, проте, без перегляду чиної стратегії, інтеграція діджитал інструментів не забезпечить підприємству вихід із збиткової зони.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи трансформації HR-процесів в умовах діджиталізації, проведено аналіз господарської діяльності СЛКП «ФЛОРА» та запропоновано напрями трансформації HR-процесів на СЛКП «ФЛОРА».

Встановлено, що HR-процеси є інтегральною частиною системи управління підприємством, забезпечуючи ефективне застосування трудових ресурсів для реалізації стратегічних цілей організації. Діджиталізація HR-процесів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити продуктивність праці, забезпечити прозорість управлінських рішень, забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Використання діджитал-інструментів дає можливість не лише вдосконалити операційну діяльність, а й забезпечити персонал сучасними методами навчання, покращити комунікацію та зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом. Інтеграція технологій у HR-інжинірингу сприяє персоналізації підходів до управління трудовим потенціалом, підвищенню залученості співробітників і розвитку корпоративної культури.

Визначено ключові HR-процеси HR-інжинірингу: рекрутинг і найм, онбординг, навчання та розвиток персоналу, оцінювання і управління ефективністю, стимулювання та мотивація, оффбординг.

Аналіз господарської діяльності СЛКП «ФЛОРА» засвідчив, що підприємство стикається з низкою викликів, таких як нестабільність фінансових результатів, залежність від природних умов і обмежені можливості масштабування. Водночас було виявлено потенціал для впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації HR-процесів і покращення загальної ефективності діяльності.

Аналіз техніко-економічних показників СЛКП «ФЛОРА» виявив низку проблем, які потребують негайного вирішення для підвищення ефективності

діяльності підприємства. Зокрема, управління витратами та збільшення обсягів продажів є ключовими завданнями, що дозволять перейти до прибуткової моделі функціонування. Це обґрунтовується тим, що, хоча чистий дохід від реалізації у 2022 р. зріс на 44,55%, у 2023 р. він знизився на 20,70%, що свідчить про значну нестабільність доходів підприємства.

Матеріальні витрати, які у 2022 р. зросли на 108,66%, а у 2023 р. зменшилися на 0,21%, демонструють необхідність впровадження ефективного контролю витрат для уникнення надмірних коливань. Відсутність сталого управління цими показниками може призвести до подальшого погіршення фінансових результатів. Додатково, показник чистого прибутку за досліджувані роки знизився на 2 616 тис. грн і в результаті підприємство перейшло до збиткової діяльності, що вимагає термінових управлінських заходів.

В той час, облікова кількість працівників на підприємстві збільшилася на 4 працівника. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. складав 24,24, а у 2023 зменшився до 7,46, що вказує на стабільність колективу та покращення внутрішнього клімату та є позитивним сигналом для підприємства. Однак процес мотивації та стимулювання персоналу, який в основному реалізується через заробітну плату, понаднормові виплати та премії, створює додаткові фінансові навантаження на підприємство, особливо в умовах збитковості. Це може впливати на фінансову стійкість підприємства, оскільки витрати на мотивацію не завжди можуть бути виправданими з точки зору поточного фінансового стану.

Запропоновано напрями трансформації HR-процесів, зокрема:

1. Впровадження цифрових інструментів, таких як HRM-система, платформи для онлайн-навчання, аналітичні інструменти для оцінки ефективності персоналу, система електронного документообігу та мобільні додатки для внутрішньої комунікації працівників.

2. Організація програм навчання працівників цифровим компетенціям для адаптації до нових умов праці.

3. Створення стратегії матеріального та нематеріального стимулювання персоналу для підвищення його мотивації та лояльності.

Встановлено, що інтеграція діджитал-інструментів у систему управління персоналом, з урахуванням організації навчання персоналу цифровим компетенціям, триватиме приблизно три місяці. Цей період охоплює такі етапи, як технічна підготовка, адаптація процесів до нових технологій, впровадження відповідного програмного забезпечення та навчання працівників.

Навчання персоналу є ключовим елементом даного процесу, оскільки забезпечує ефективне використання впроваджених технологій та їх адаптацію до специфіки підприємства. Крім того, така інтеграція потребує координації між відділами, моніторингу ефективності впроваджених змін і своєчасного вирішення можливих технічних чи організаційних проблем.

Використання запропонованих інструментів забезпечить гнучкість та адаптивність підприємства, що знизить довгострокові витрати пов'язані із адаптацією до змінних ринкових умов; дозволить більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси та здійснювати елементарні прогнози пов'язані із потребами підприємства у нових працівниках або навчаннях; збільшить задоволеність та лояльність працівників; сприятиме автоматизації рутинних HR-завдань, знижуючи витрати на оплату праці та дозволить підтримувати ідеї сталого розвитку через мінімальне використання паперу та канцелярських товарів.

Економічне обґрунтування впровадження запропонованих інструментів довело що інвестиції в запропоновані діджитал-інструменти у довгостроковій перспективі дещо прискорять процес скорочення збитків за умов збереження поточної стратегії підприємства, але залишатимуться низько рентабельними, тому без суттєвих змін у загальному підході до управління та бізнес-процесів, дані інвестиції не призведуть до переходу підприємства на прибуткову модель.

Отже, результати роботи мають прикладне значення для СЛКП «ФЛОРА» та можуть бути використані для оптимізації HR-процесів на інших підприємствах лісової галузі, сприяючи їхньому стратегічному розвитку в умовах діджиталізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Олешкевич С. І., Гук О. В. Роль діджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2020. С. 86–97.

2. Гураль П. Теоретичні засади дослідження бізнес-процесів в діяльності організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки Частина 2* : Матеріали доп. II Всеукр. науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 89–92.

3. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 27.11.2024).

4. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

5. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №1.– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення: 27.11.2024).

6. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : Навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

7. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 27.11.2024).

8. Як правильно звільняти? Поради та чек-лист для успішного оффбордингу | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pravilno-zvilnyati-poradi-ta-chek-list-dlya-uspishnogo-offbordingu/>

(дата звернення: 27.11.2024).

9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 148–153.

10. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.

11. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030e - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html>

(дата звернення: 10.04.2024).

12. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 27.11.2024).

13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110.

14. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156.

15. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. 2023. Т. 3, № 40. С. 10–18.

URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/42840>

(дата звернення: 27.11.2024).

16. ФЛОРА Деражня – контакти, телефони, директор, сайт, КВЕД – ЄДРПОУ 31122513. *Підприємства України. Реклама компаній та організацій*. URL: https://www.ua-region.com.ua/31122513#google_vignette

(дата звернення: 27.11.2024).

17. Про затвердження Статуту комунального підприємства «Флора» :
РІШЕННЯ від 12.2020 № 14 : станом на 15 груд. 2022 р.

18. 31122513 – СЛКП «ФЛОРА» – Основна інформація – Clarity
Project. *Clarity* *Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/31122513#google_vignette
(дата звернення: 27.11.2024).

19. Довідник КАТОТТГ. *Довідник* *КАТОТТГ*.
URL: <https://directory.org.ua/territories/UA68040150000077185>
(дата звернення: 27.11.2024).

20. Демченко А. І. Особливості визначення сутності поняття
«активи». *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ*. 2023. № 4. С. 470–476.

21. Терен Г. М. Система показників аналізу ліквідності
підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 36–41.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_8_10 (дата звернення: 27.11.2024).

22. ТОП 7 HRM систем для України у 2024: огляд і порівняння |
HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/> (дата звернення: 27.11.2024).

23. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR |
HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 27.11.2024).

24. Керуйте проектами своєї команди звідусіль | Trello. *Manage Your Team's
Projects From Anywhere | Trello*. URL: <https://trello.com/uk> (дата звернення:
27.11.2024).

25. Google Workspace | Ї Створюйте контент, обмінюйтеся даними й
працюйте разом завдяки штучному інтелекту. *Google Workspace*.
URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/> (дата звернення: 27.11.2024).

26. Home | Viber. *Viber*. URL: <https://www.viber.com/ua/> (дата звернення:
27.11.2024).

27. Telegram Web. *Telegram* *Web*. URL: <https://web.telegram.org/k/>
(дата звернення: 27.11.2024).

28. Налаштування Google Data Studio: посібник з налаштування аналітики. *Adwservice*. URL: <https://adwservice.com.ua/uk/nalashtuvannya-google-data-studio> (дата звернення: 27.11.2024).

29. Як ми можемо допомогти? | Центр підтримки Viber. URL: <https://help.viber.com/hc/uk> (дата звернення: 27.11.2024).

30. Telegram FAQ. Telegram. URL: <https://telegram.org/faq> (дата звернення: 27.11.2024).

31. Smarts G. Trello for Project Management - The Ultimate Course. *udemy*. URL: https://www.udemy.com/course/trello-project-management-learn-the-ultimate-course/?persist_locale=&locale=en_US&couponCode=BFCPSALE24 (дата звернення: 27.11.2024).

32. Barker H. Trello for Beginners (2-Hour Beginner Project) | *Coursera*. URL: <https://www.coursera.org/projects/trello-for-beginners> (дата звернення: 27.11.2024).

33. Google Таблиці та Excel для аналізу даних. *Prometheus*. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/google-sheets-and-excel/> (дата звернення: 27.11.2024).

34. TAB GURU. Google Data Studio. Урок 1 : Знайомство з інструментом, 2022. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=Cz5_1M7gp3s (дата звернення: 27.11.2024).