

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування ефективної корпоративної культури
в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства
(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
«КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024363.01.04.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1


Богдан ДИДЮК

Керівник
д-р. екон. наук, професор


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент


Оксана ЧЕРНУШКІНА

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


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17. 12. 2025 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

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дидюк Богдан Сергійович

1 Тема роботи «Формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)»

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, до-р. екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

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

1. Теоретичні засади формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства; 2. Аналіз поточного стану корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»; 3. Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

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

1. Ознаки корпоративної культури. 2. Рівні корпоративної культури. 3. Основні функції корпоративної культури. 4. Етапи формування корпоративної культури. 5. Ключові компоненти інноваційної корпоративної культури. 6. Основні завдання

HR-інжинірингу. 7. Систематизація ролі HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури за основними напрямками. 8. Формування інноваційного HR-інжинірингу. 9. Складові інноваційного HR-інжинірингу.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

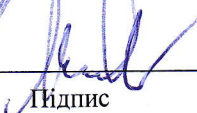
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Богдан ДИДЮК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Дидюк Б. С.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 73., 15 рис., 23 табл., 4 додатки, 38 джерел.

Ключові слова: HR-інжиніринг, персонал, корпоративна культура, управління персоналом, HR-інновації.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію щодо формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

Об'єктом дослідження є розвиток корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

У другому розділі наведено аналіз поточного стану корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», а саме: теоретико-методичні підходи до проектування системи інноваційного HR-інжинірингу; розробка моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»; проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій.

12.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства	8
1.1 Сутнісна характеристика корпоративної культури підприємства	8
1.2 Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та вплив новітніх технологій	14
1.3 Інноваційний HR-інжиніринг як інструмент формування корпоративної культури	20
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз поточного стану корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	28
2.2 Аналіз системи управління персоналом і HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	35
2.3 Оцінювання корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	44
Висновки до розділу 2	51
3. Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	52
3.1 Теоретико-методичні підходи до проектування системи інноваційного HR-інжинірингу	52
3.2 Розробка моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	56
3.3 Проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій	60
Висновки до розділу 3	69
Висновки	72
Перелік джерел посилання	76
Додатки	79

ВСТУП

В умовах глобалізаційних процесів та прискореного розвитку технологічних інновацій організації змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасній динамічній економіці корпоративна культура виступає одним із визначальних чинників забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Вона акумулює систему цінностей, переконань, норм і моделей поведінки, що формуються та підтримуються в організаційному середовищі й визначають характер взаємодії між працівниками, а також підходи до реалізації управлінських рішень. Корпоративна культура справляє безпосередній вплив на рівень продуктивності праці, інноваційну активність, залученість персоналу та адаптивний потенціал організації в умовах змін. У цьому контексті ґрунтовне дослідження теоретичних засад корпоративної культури є необхідною передумовою для формування результативних стратегій управління та довгострокового розвитку компаній.

Важливо, щоб корпоративна культура підтримувала інновації, відкритість до змін та здатність швидко реагувати на виклики. Впровадження інноваційного HR-інжинірингу дозволило забезпечити ефективне управління персоналом та створити середовище, сприятливе для інноваційного розвитку. У сучасному світі компанії постійно перебувають під тиском необхідності реагувати на швидкі зміни, особливо через технологічні інновації та діджиталізацію бізнес-процесів. Це вимагає не лише модернізації технологій, але й зміни підходу до управління персоналом. Інноваційний HR-інжиніринг, що включає аналіз даних, автоматизацію та використання новітніх технологій для управління персоналом, стає фактором досягнення культурних змін та результатів.

Інноваційний HR-інжиніринг - це використання новітніх технологій (великі дані, аналітика, автоматизація) для більш ефективного підбору, навчання та адаптації персоналу. Створення культури, яка підтримує ці технології, стає фактором збереження конкурентоспроможності. Залучення та утримання

висококваліфікованих працівників є критично важливим фактором для успіху будь-якої організації. На конкурентному ринку праці компанії повинні створити культуру, яка приваблює найкращі таланти. Інноваційний HR-інжиніринг - це не лише підбір найкращих кандидатів, але й розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації, креативність та високу якість.

В інноваційній системі HR-інжинірингу актуальність формування ефективної корпоративної культури визначається здатністю компанії адаптуватися до динамічних змін, залучати та утримувати таланти, підвищувати ефективність роботи співробітників та посилювати конкурентоспроможність за рахунок інноваційних підходів до управління персоналом. Це є ключовим фактором успішного та сталого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Завдяки створенню інноваційної корпоративної культури формується середовище, яке надає працівникам можливості для розвитку, самореалізації та підтримки, а також позитивно впливає на їхню задоволеність роботою. Як наслідок, знижується плинність кадрів та підвищується лояльність.

Питання дослідження сутності, функцій та значення корпоративної культури перебували у фокусі уваги значної кількості науковців. Серед найбільш відомих дослідників у цій сфері доцільно відзначити Балу О., Бондаренко О., Полянську А., Брауна Е., Шейна Є., Химича І., Чернишову Т., Волянську-Савчук Л. та інших. Водночас аналіз наукових праць засвідчує, що проблематика формування ефективної корпоративної культури в контексті інноваційного HR-інжинірингу підприємства залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію щодо формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства. Для реалізації поставленої мети у роботі визначено та послідовно виконано такі завдання:

- обґрунтовано значення HR-інжинірингу у процесі формування корпоративної культури та визначено вплив сучасних технологій на цей процес;

- проведено аналіз сучасного стану корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»;

- розроблено напрями вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Об'єктом дослідження є розвиток корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

Теоретичну базу дослідження формують положення політики підприємства, концепції інноваційного HR-інжинірингу та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У процесі дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи, зокрема логічний і діалектичний підходи, структурний, порівняльний, економіко-статистичний аналіз, методи узагальнення, а також кореляційно-регресійний аналіз для оцінювання динаміки та тенденцій показників.

Інформаційну базу магістерської роботи складають дані фінансової звітності підприємства, матеріали інформаційно-комунікаційних ресурсів, наукові публікації та результати науково-практичних досліджень. Обробку та аналіз даних здійснено з використанням програмного інструменту MS Excel.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати та практичні рекомендації становлять методичну основу формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства.

У межах тематики дослідження результати були апробовані на III Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку».

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 73 сторінки, включає 23 таблиці, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО HR - ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм, переконань і усталених моделей поведінки, що домінують в організації та визначають характер її функціонування. Вона істотно впливає на формування робочого середовища, особливості взаємодії між працівниками, а також на комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами. Розвинена корпоративна культура виступає одним із ключових чинників успішної діяльності компанії. Її прояви відображаються у стилі керівництва, командній взаємодії та процесах ухвалення управлінських рішень.

Корпоративна культура охоплює як формалізовані елементи (політики, правила, процедури), так і неформальні складові, зокрема традиції, звичаї та ритуали, що формуються протягом тривалого періоду та пов'язані з історією розвитку підприємства. Важливою характеристикою корпоративної культури є її адаптивність, оскільки в умовах динамічного бізнес-середовища організації мають здатність гнучко реагувати на зміни та нові виклики. Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню залученості персоналу, його мотивації та задоволеності працею [1, с. 228].

Отже, корпоративна культура відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, формуючи як внутрішній організаційний клімат, так і зовнішній імідж компанії. Корпоративна культура є вирішальним елементом успіху компанії і включає в себе безліч елементів, які формують робоче середовище і взаємодію між співробітниками. Одним з центральних елементів є цінності, які представляють собою фундаментальні переконання та принципи, якими керується компанія. Ці цінності впливають не лише на прийняття рішень, але й на поведінку працівників. Іншим важливим елементом є поведінка керівництва. Те, як менеджери спілкуються зі своїми співробітниками

та ведуть їх за собою, має безпосередній вплив на мотивацію та задоволеність команди. Підтримуючий стиль керівництва сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, тоді як авторитарний підхід часто призводить до незадоволення [2].

Важливе значення у формуванні корпоративної культури має внутрішня комунікація. Наявність відкритих і прозорих комунікаційних каналів забезпечує можливість працівникам вільно висловлювати власні ідеї та занепокоєння, що сприяє зростанню їхньої залученості та відчуття належності до організації.

Важливу роль відіграє командна взаємодія. Корпоративна культура, зорієнтована на співпрацю, сприяє інноваціям і підвищує ефективність виконання завдань. Водночас ритуали та традиції, зокрема спільні заходи й відзначення досягнень, зміцнюють згуртованість персоналу та корпоративний дух.

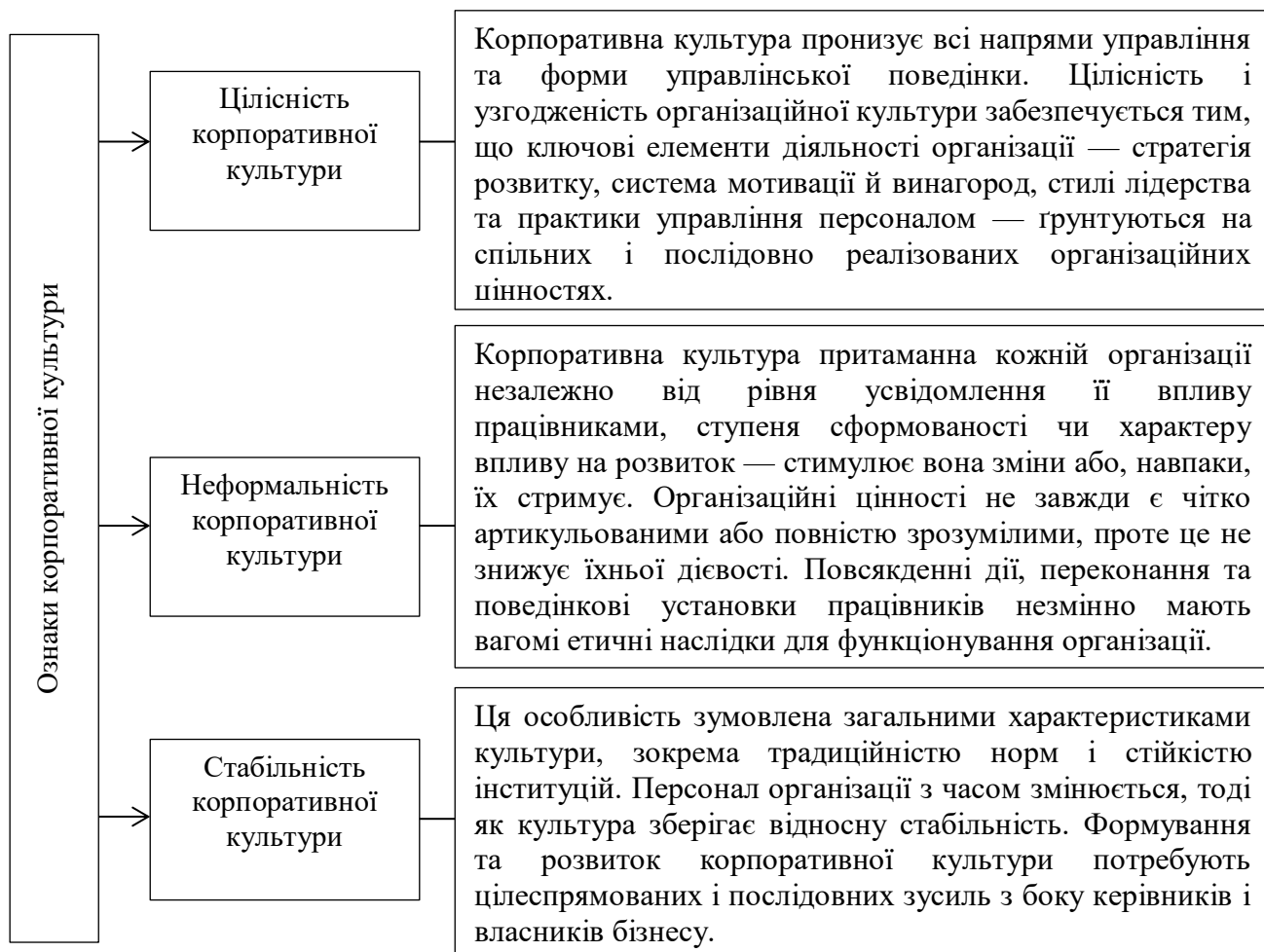


Рисунок 1.1 - Ознаки корпоративної культури

Найбільш значущими рисами корпоративної культури, які слід враховувати

в практичному управлінні, є (рис. 1.1) [3, с. 66].

Корпоративна культура істотно впливає на якість трудового життя персоналу та реалізує низку ключових функцій, зокрема орієнтуючу, регулюючу (обмежувальну), мотиваційну та інтеграційну. Орієнтуюча функція полягає в узгодженні індивідуальних цілей працівників і структурних підрозділів із стратегічними цілями організації, забезпечуючи єдиний вектор розвитку.

Регулююча функція проявляється через формування спільної системи цінностей і норм, що визначає прийнятні моделі мислення та поведінки й здійснює нормативний вплив на діяльність кожного члена колективу. Мотиваційна функція корпоративної культури сприяє розвитку внутрішньої мотивації персоналу, підвищенню ефективності організаційних комунікацій та рівня задоволеності працею. У науковій літературі виокремлюють чотири рівні корпоративної культури, які по-різному впливають на окремі аспекти якості трудового життя. Їх характеристику наведено в таблиці 1.1. [4, с. 92].

Таблиця 1.1 - Рівні корпоративної культури

Рівні	Характеристика
Рівень духовної культури.	Концепція корпоративної культури, заснованої на цінностях, слугує ядром організаційного середовища компанії. Різні організації мають різні цінності, і якість трудового життя працівників залежить від того, наскільки ці цінності збігаються з цінностями, що існують у свідомості працівників.
Рівень адаптації до інновацій	Корпоративна культура повинна враховувати інноваційне мислення у зв'язку з готовністю генерувати інноваційні ідеї та адаптувати їх до умов організаційного середовища компанії. Підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, щоб адаптуватися до нових конкурентних ситуацій відповідно до власного мислення. Це часто відображається на моделі управління, що знаходить своє відображення в організаційній культурі. Інновації допомагають покращити організаційне середовище та якість життя підприємств.
Рівень реалізації елементів організаційної культури практично	Цінності організаційної культури повинні, з одного боку, дотримуватися всіма працівниками на всіх рівнях, а з іншого - постійно комунікуватися зверху донизу управлінської команди. Будуючи корпоративну культуру, бізнес-лідери повинні активно просувати і практично застосовувати цінності та кодекси поведінки, закладені в корпоративній культурі. Якщо кожен працівник відчуватиме себе частиною великої родини, яка поділяє спільні цінності, це підвищить задоволеність роботою та позитивно вплине на якість трудового життя.
Матеріальні компоненти організаційної культури	Вони проявляються в сучасному обладнанні виробничих потужностей, екологічних міркуваннях, прогресивних концепціях дизайну офісів та інших елементах, що визначають загальне враження про організацію.

На підставі аналізу наукових джерел [1–5] визначено низку функцій корпоративної культури, які трансформуються у систему цінностей і формують базове ядро правил та процедур організації. З метою їх узагальнення доцільно згрупувати зазначені функції у три основні блоки, що відображено на рис. 1.2.:



Рисунок 1.2 - Основні функції корпоративної культури

Певні функції виділені в окремі групи, оскільки корпоративна культура змінює цінності людей у воєнний час. Ці функції притаманні стабільній роботі підприємства, але їхня особлива роль проявляється в кризових ситуаціях. Як уже зазначалося, функція корпоративної культури допомагає визначити основні цінності підприємства. І навпаки, вже сформовані цінності часто перебувають під впливом власників компанії, які впливають на команди організації, стейкхолдерів та інших осіб. Цей взаємозв'язок є логічним. Корпоративні цінності, навіть якщо вони не проголошуються відкрито, мають бути дієвими та рушійними силами,

демонструючи тим самим важливість корпоративної культури, визначаючи її вплив на компанію та забезпечуючи реалізацію її функцій.

Формування корпоративної культури - це складний, багатоетапний процес, який вимагає ретельного підходу, планування та взаємодії з усіма рівнями організації. Нижче наведено більш детальну класифікацію етапів цього процесу (рис. 1.3) [5, с. 170].



Рисунок 1.3 - Етапи формування корпоративної культури

Побудова корпоративної культури - це процес, що включає оцінку поточної ситуації, стратегічне планування, впровадження змін через комунікацію та інтеграцію в управлінські практики, а також постійний моніторинг і коригування. На кожному етапі до цього процесу залучаються працівники та керівники, що також потребує підтримки керівництва компанії.

Водночас ключовим завданням сучасної корпоративної культури є

формування нового економічного мислення у працівників усіх рівнів управління. В умовах демографічної та професійно-кваліфікаційної криз ефективність діяльності HR-служби стає визначальним чинником довгострокового розвитку організації. У цьому зв'язку актуалізуються проблеми розвитку людського потенціалу, створення кадрового резерву та утримання персоналу. Особливої ваги набувають стратегії залучення молодих фахівців, системи навчання й професійного зростання, а також стимулювання мобільності та ініціативності працівників. Омолодження персоналу в сучасних умовах виступає не лише виробничою необхідністю, а й базисом для формування оновленої стратегії корпоративної культури [6].

Корпоративна культура посідає важливе місце в системі організаційного управління, оскільки визначає особливості функціонування підприємства, його ставлення до персоналу та характер взаємодії з клієнтами й іншими зацікавленими сторонами. Вона слугує основою формування організаційної ідентичності та досягнення стратегічних цілей. В умовах зростання складності організаційних систем і динамічних змін зовнішнього середовища значення корпоративної культури посилюється, адже саме вона забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку, мотивації та згуртованості персоналу, а також визначає стиль управління, прийняття рішень і комунікацій в організації.

1.2 Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та вплив новітніх технологій

Сукупність технологічних укладів, що становлять зміст нової та постіндустріальної економіки, характеризується зростанням вимог до професійної

кваліфікації, інноваційності, знань та здатності людських ресурсів до створення ренти. У підприємницькій діяльності це проявляється у зростаючій потребі суб'єктів господарювання в персоналі з потрібними якостями, навичками та компетенціями, а також у посиленні конкуренції не лише між шукачами роботи на ринку праці, але й між роботодавцями за персонал з потрібними якостями.

В умовах безлічі соціально-економічних викликів як на національному рівні, так і в глобалізованому світі, оптимізація кадрового забезпечення, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, трудових і організаційних процесів та продуктивної зайнятості є запорукою сталого розвитку підприємств (прибутковості, конкурентоспроможності, інноваційності, ефективності механізмів регулювання соціального виміру виробничих відносин, збалансованої життєздатності та стійкості) з ознаками збалансованої громадянської відповідальності. життєздатність і стійкість) з такими ознаками, як збалансована громадянська відповідальність [7, с. 84].

З іншого боку, зростання ролі праці як фактора виробництва спонукає працівників до пошуку гідних умов праці та побуту, винагороди за свою працю, активізації участі у формуванні виробничих та організаційних управлінських просторів і конструктивної взаємодії з роботодавцями з цих питань. Водночас глобальне зростання рівня життя та споживання, що супроводжується розвитком технологічних укладів і факторів виробництва, підвищує вимоги шукачів роботи на ринку праці не лише до оплати праці, але й до професійної та творчої самореалізації, а також до індивідуалізації стратегій зайнятості.

Вплив цих процесів на операційну ефективність та сталий розвиток компаній (фірм, підприємств), їх галузевих та міжгалузевих об'єднань і кластерів інтенсифікує трансформацію діяльності з управління персоналом на основі методологій HR-інжинірингу [8].

Інноваційна корпоративна культура має безпосередній вплив на здатність компанії розробляти та впроваджувати інновації. Вона створює середовище, яке стимулює креативність, ініціативність та готовність до змін, що є основними умовами успішної інноваційної діяльності. Деякі ключові аспекти наведені нижче

(таблиця 1.2) [9].

Таблиця 1.2 - Ключові компоненти інноваційної корпоративної культури

Фактори інноваційного впливу	Характеристика
1	2
Стимулювання креативності та інноваційних ідей	Інноваційна корпоративна культура сприяє розвитку креативності. Якщо в організації підтримується відкрита атмосфера, працівники можуть вільно висловлювати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення продуктів, процесів та послуг. Це відбувається тому, що таке середовище генерує нові концепції та рішення, які можна реалізувати на практиці. Відкритість ідей дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкові зміни та технологічні інновації.
Підтримка експериментів і прийняття помилок	Інноваційна корпоративна культура заохочує експерименти та інновації, навіть якщо вони зазнають невдачі. Сприйняття невдач як частини навчання та розвитку дозволяє працівникам ризикувати та пробувати нові підходи. У традиційних культурах акцент на помилках і невдачах є негативним, а підтримка інноваційних ініціатив може значно зменшити ймовірність розвитку нових ідей.
Спільна робота та колективна інновація	Інноваційні корпоративні культури заохочують командну роботу, співпрацю та обмін ідеями. Працівники з різних відділів можуть об'єднати зусилля для створення інноваційних продуктів або вдосконалення процесів. Такий міждисциплінарний підхід необхідний для того, щоб генерувати інновації, не втрачати можливості поглянути на проблеми з різних точок зору і знайти більш ефективні рішення.
Лідерство та роль керівництва в інноваціях	Інноваційні культури компаній підтримуються проактивним керівництвом, яке заохочує зміни та інновації. Керівники, які активно підтримують інноваційні ініціативи, не лише заохочують працівників до змін, але й активно шукають шляхи їх втілення. Лідери повинні бути відкритими до ідей з усіх рівнів організації
Залучення та підтримка інноваційних кадрів	Інноваційна культура також включає в себе стратегічний підбір, підтримку та розвиток людей з навичками та знаннями, необхідними для створення нових рішень. Організації з сильною інноваційною культурою активно залучають до своїх команд людей, які можуть зробити внесок у розвиток нових ідей і технологій. Вони також підтримують інновації, надаючи можливості для безперервного навчання та розвитку співробітників.

Кінець таблиці 1.2

Гнучкість та адаптивність до змін	Інноваційна корпоративна культура вимагає від організацій гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі. Вона створює середовище, в якому організації можуть швидко реагувати на нові тенденції, технологічні досягнення та мінливі потреби. Такі організації здатні ефективніше впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до нових ситуацій, отримуючи таким чином конкурентну перевагу.
Стимулювання корпоративної соціальної	Інноваційна корпоративна культура також включає принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка сприяє реалізації інноваційних ідей, орієнтованих на сталий розвиток, екологічну

відповідальності	відповідальність та соціальне благополуччя КСВ є важливим аспектом інноваційної стратегії, що дозволяє компаніям не тільки розробляти нові продукти і технології, а й розуміти їхній вплив на навколишнє середовище. даючи їм змогу зрозуміти свій вплив на навколишнє середовище.
Технології та інновації в HR-процесах	Інноваційні корпоративні культури позитивно взаємодіють з інноваційними технологіями, такими як автоматизація HR-процесів, аналітика даних, використання технологій штучного інтелекту та новітніх підходів до управління талантами.

Базовою технологією кадрового інжинірингу, яка насамперед реалізує економічну, організаційну та адміністративну функції управління персоналом, є кількісна оцінка працездатності працівника з метою встановлення для кожного працівника обсягу індивідуальної роботи, яку він може систематично виконувати протягом певного часу в обмін на заробітну плату, за певних організаційно-технічних умов виробництва. Така кількісна оцінка об'єктивує формування вартості робочої сили як феноменального товару на ринку [10, с. 297].

Систематичний підхід до кількісної оцінки компетентності працівників та кандидатів на роботу дає змогу створити комплексний портрет (модель) компетенцій людських ресурсів підприємства [11]. Таким чином, здатність суб'єктів господарювання до сталого розвитку в умовах турбулентного та несприятливого соціально-економічного середовища значною мірою залежить від ефективного поєднання матеріальних і моральних стимулів, оптимізації механізмів кар'єрного зростання, налагодження формальної та неформальної організаційно-виробничої взаємодії, а також забезпечення професійного розвитку через формальну і неформальну освіту та самоосвіту як на робочому місці, так і поза ним. Це сприяє підвищенню продуктивності праці на основі згуртованості колективу та покращення морально-психологічного клімату.

Таким чином, HR-інжиніринг – це методологія оптимізації діяльності з управління людськими ресурсами, забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення прибутковості бізнесу відповідно до критеріїв сталого розвитку, соціальна та індивідуальна цінність якої широко визнається працівниками, громадськими організаціями та державними установами.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та його вплив

на сучасні технології HR-інжиніринг - це використання інноваційних підходів, інструментів і технологій для ефективного управління людськими ресурсами, що дозволяє створити оптимальні умови для організаційного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Однією з ключових функцій HR-інжинірингу є створення та підтримка корпоративної культури, яка підвищує залученість працівників, уможливорює інновації та сприяє сталому розвитку компанії.

Ключові завдання HR-інжинірингу у процесі формування та забезпечення ефективного HR-менеджменту комплексно й послідовно охоплюють (рисунок 1.4) [12, с. 202].

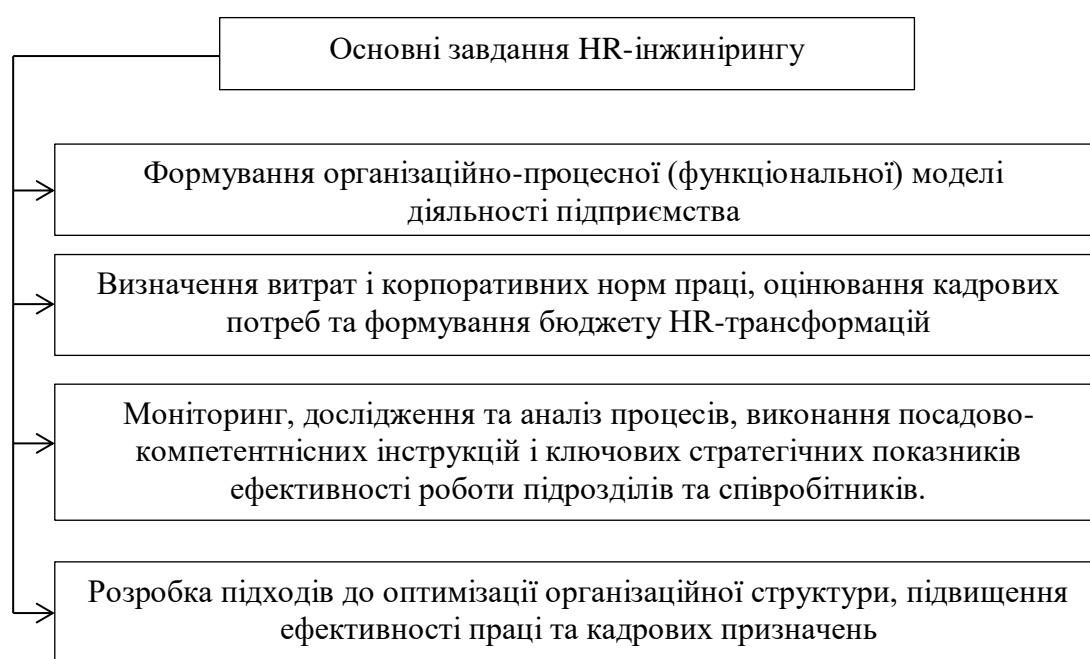


Рисунок 1.4 - Основні завдання HR-інжинірингу

Ряд методів і технологій HR-інжинірингу забезпечують збалансованість людських ресурсів компанії за співвідношенням *hard*, *soft* і *digital skills* [6] (тобто загальних, професійних і цифрових компетенцій) залежно від найбільш затребуваних професійних компетенцій, а отже, від кількості персоналу та посадових інструкцій. Сприяти постійному вдосконаленню.

У сучасному бізнес-середовищі компанії стикаються з багатьма викликами. Це і швидкі зміни технологій, і високі вимоги до гнучкості та адаптивності, і забезпечення стабільності та ефективності внутрішніх процесів. У цьому

контексті корпоративна культура відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг, зміцненні внутрішньої згуртованості та досягненні стратегічних цілей компанії [13, с. 58].

HR-інжиніринг поєднує прогресивний підхід до управління людськими ресурсами з використанням інноваційних технологій для оптимізації процесів, що сприяють організаційному розвитку. Важливість цієї теми зумовлена необхідністю застосування методів управління відповідно до вимог нової епохи, в якій інформаційні технології, великі дані, штучний інтелект та автоматизовані процеси відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури.

У сучасному світі, де технології розвиваються вражаючими темпами, компаніям доводиться постійно адаптуватися до нових умов. В умовах глобалізації, діджиталізації, мінливих ринків праці та зростаючих вимог до організаційної ефективності корпоративна культура стає не лише одним з елементів компанії, але й однією з її ключових конкурентних переваг. У цьому контексті HR-інжиніринг відіграє важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури [14, с. 125]. Корпоративна культура є основою для розвитку організації та її здатності реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури: HR-інжиніринг - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який використовує інноваційні технології, аналіз даних і системний підхід до побудови та оптимізації HR-процесів. Формування корпоративної культури - одна з найважливіших функцій HR-інжинірингу: культура організації є ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності HR-інжиніринг оптимізує всі процеси шляхом управління людськими ресурсами з використанням інноваційних технологій та наукового підходу, забезпечує організаційну ефективність [15, с. 103].

Формування корпоративної культури передбачає не лише процес управління людьми, а й підтримку, зміцнення та розвиток цінностей, норм і стандартів поведінки, які складають основу ідентичності організації.

Впровадження сучасних технологій в практику управління персоналом може значно підвищити ефективність створення та підтримки корпоративної культури, зробити її більш адаптивною, інклюзивною та інноваційною (таблиця 1.3) [16].

HR-інжиніринг - це потужний інструмент для стратегічного формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, залучення та ефективність співробітників. Він забезпечує впровадження технологій, які автоматизують та оптимізують низку HR-процесів, від підбору персоналу до розвитку та оцінки ефективності.

Таблиця 1.3 - Систематизація ролі HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури за основними напрямками

Технології	Основні напрями	Інструменти
Стратегічне планування корпоративної культури	Аналіз поточної культури. Розробка стратегії культурних змін. Інтеграція корпоративних цінностей у стратегію компанії	HR-аналітика. Платформи для опитувань. Аналітика великих даних (Big Data)
Підбір та інтеграція персоналу в корпоративну культуру	Підбір за культурною відповідністю. Адаптація співробітників	Штучний інтелект. Інструменти для онбордингу. Онлайн-тренінги і відеоуроки
Розвиток та навчання співробітників	Навчання на основі культурних цінностей. Програми розвитку лідерів	Платформи для дистанційного навчання. Гейміфікація. Платформи для розвитку лідерів
Управління комунікацією та взаємодією	Розвиток культури відкритої комунікації. Забезпечення прозорості в організації	Платформи для внутрішніх комунікацій. Інтеграція чат-ботів і штучного інтелекту. Віртуальні платформи для відеоконференцій
Мотивація та залученість співробітників	Розробка системи мотивації. Оцінка рівня замученості.	HR-аналіз даних для вимірювання Мобільні добавки для мотивації. Гейміфікація
Моніторинг і коригування корпоративної культури	Оцінка ефективності культурних ініціатив. Використання стратегій на основі аналітики	HR-аналітика. Цифрові платформи для анкетування

Це не лише покращує управління персоналом, але й створює стійку культуру, яка підтримує осередки організації. Інноваційні технології уможливають системний підхід на кожному етапі взаємодії з персоналом - від рекрутингу до адаптації, навчання та мотивації. Це важливо для створення єдиного корпоративного простору, який підтримує спільні цінності та стратегії: HR-інжиніринг допомагає відновити не лише професійну, а й культурну

згуртованість трудового колективу, що позитивно впливає на ефективність та задоволеність працівників.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та обґрунтуванні впливу новітніх технологій у сучасному світі, що постійно змінюється, викликом є забезпечення швидкої адаптації до нових умов, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей у висококонкурентному середовищі. Одним з найважливіших аспектів успіху компанії є її культура, яка є основою для стабільної роботи організації, залучення співробітників і підтримки високого рівня ефективності та інновацій. У цьому процесі HR-інжиніринг виступає потужним інструментом створення, підтримки та розвитку культури компанії, а сучасні технології можуть допомогти оптимізувати та персоналізувати ці процеси.

1.3 Інноваційний HR-інжиніринг як інструмент формування корпоративної культури

Інноваційний інжиніринг передбачає створення, впровадження, просування та поширення конкретних інновацій. Сюди входить проведення попередніх маркетингових досліджень, вибір сегментів ринку для інновації, проведення техніко-економічного обґрунтування інноваційних проектів, підготовка рекомендацій щодо створення нових продуктів і бізнесів, розробка проектів і консультування з питань реалізації інноваційних проектів.

Інноваційна діяльність охоплює комплекс дій, процесів та механізмів, спрямованих на розробку, впровадження та просування нових технологій, техніки, продуктів, винаходів, товарів і послуг. В умовах швидких змін у всіх сферах та галузях України підхід до дослідження та формування інноваційної політики потребує постійного удосконалення. Особливо після економічного спаду важливо відновити рівень розвитку країни, застосовуючи нові методи, підходи та

стратегії, оскільки інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників підвищення її конкурентоспроможності [17, с. 128].

Роль держави у розвитку інноваційної системи змінюється залежно від її стадії. Як зазначає Дж. Парк, на початковому етапі формування національної інноваційної системи держава відіграє провідну роль у фінансуванні наукових досліджень. На наступному етапі фінансування інновацій здійснюється як державою, так і приватним сектором, що створює можливість вибору стратегій подальшого розвитку та забезпечує певний баланс. На третій стадії, коли національна інноваційна система вже достатньо сформована, головну роль у фінансуванні інновацій починає брати на себе бізнес-сектор [1].

Інноваційний HR-інжиніринг - це результат впровадження інновацій у стандартні методи управління персоналом з метою підвищення ефективності роботи кадрової служби як інструменту управління та досягнення економічних, соціальних чи інших вигод. Інноваційний HR-інжиніринг - це сучасна методологія системної та структурної організації управління персоналом з використанням компетентнісного підходу та інтеграції HR з організаційною структурою, бізнес-процесами, некомерційними системами, інформаційними системами та іншими підсистемами корпоративної структури організації. Це ключовий елемент процесу HR-інновацій. Слід мати на увазі, що хоча HR-інновації відрізняються в кожній компанії, всі вони безпосередньо пов'язані з інноваціями в управлінні персоналом. Однією з новітніх технологій управління персоналом у будь-якій компанії чи організації є підхід, заснований на компетенціях. Ця методика спрямована на оцінку компетентності людських ресурсів та аналіз співвідношення знань і навичок у різних сферах діяльності. Вона допомагає визначити рівень компетентності працівників, які не мають достатньої кваліфікації для здійснення професійної діяльності.

Інноваційний HR-інжиніринг - це сучасний підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає використання передових технологій, методів аналізу даних та автоматизованих процесів для оптимізації взаємодії з персоналом. Це не лише підвищує ефективність виконання адміністративних завдань, але й може

впливати на формування та утримання робочої сили.

Інноваційний HR-інжиніринг - це комплекс технічних, адміністративних та соціальних інструментів, що використовуються для автоматизації та вдосконалення процесів управління персоналом. Це не просто впровадження нових технологій, а й трансформація самих принципів роботи HR-служби. Відходячи від традиційних підходів до управління персоналом, інноваційний HR-інжиніринг активно використовує аналітику великих даних, штучний інтелект, мобільні технології та платформи онлайн-навчання і розвитку, щоб створити умови для постійної комунікації та зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

Інноваційний HR-інжиніринг - це сучасний підхід до управління персоналом, який інтегрує передові технології, методи та стратегії для досягнення максимальних результатів в організаційному розвитку. Цей підхід вимагає адаптації до швидких змін на ринку праці та технологічних трансформацій для досягнення більш ефективної, гнучкої та інклюзивної організації компанії (таблиця 1.4) [17, с. 128].

Інноваційний HR-інжиніринг є необхідним інструментом для компаній, які прагнуть створити культуру, що підтримує інновації, інклюзивність та гнучкість, а також підвищити ефективність HR-процесів. Впроваджуючи новітні технології, компанії можуть оптимізувати підбір персоналу, навчання, розвиток та залучення працівників, щоб підвищити їхню залученість та продуктивність. Інноваційний HR-інжиніринг дозволяє організаціям адаптуватися до швидкозмінного світу і є фактором досягнення довгострокових результатів.

Інноваційні технології, такі як аналіз великих даних і штучний інтелект, можна використовувати для оцінки не лише професійних навичок, але й культурної приналежності кандидата, що дозволяє більш точно підбирати персонал. Технології можуть допомогти визначити кандидатів з найбільш конкурентоспроможними цінностями та стилями роботи в культурі компанії.

Таблиця 1.4 - Формування інноваційного HR-інжинірингу

Фактори	Характеристика
Необхідність адаптації до швидких змін	У сучасному бізнес-середовищі швидкість стає головним викликом для організацій. Технологічні інновації, нові бізнес-моделі, мінливі потреби споживачів та ринки праці вимагають від компаній швидкої адаптації. Інноваційний HR-інжиніринг дозволяє компаніям ефективно справлятися з цими змінами, автоматизуючи процеси, використовуючи дані для прогнозування тенденцій і потреб та створюючи
Використання технологій для оптимізації HR-процесів	Інноваційний HR-інжиніринг використовує новітні технології для оптимізації рутинних HR-процесів. Це включає в себе автоматизацію підбору персоналу, навчання, оцінювання ефективності роботи співробітників та аналіз їхнього зростання і задоволеності. Такі технології, як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизовані платформи, дозволяють компаніям значно підвищити ефективність своїх HR-функцій та скоротити витрати і час.
Підвищення залученості та розвитку співробітників	Інноваційний HR-інжиніринг дозволяє організаціям не лише відстежувати ефективність роботи співробітників, але й позитивно впливати на їхній розвиток за допомогою персоналізованих програм навчання та кар'єрного зростання. HR-аналітика може бути використана для прогнозування потреб у розвитку співробітників і надання відповідних ресурсів. Це підвищує залученість і мотивацію працівників та розвиває ключові навички.
Формування інклюзивної та інноваційної корпоративної культури	Інноваційний HR-інжиніринг активно підтримує створення корпоративної культури, яка сприяє інклюзивності, інноваційності та відкритості до змін. Завдяки таким технологіям, як платформи зворотного зв'язку та системи збору ідей та досвіду співробітників, компанії можуть створити більш прозоре та справедливе робоче середовище. Це не лише дозволяє компаніям залучати таланти з різних соціальних груп, але й підтримувати атмосферу безперервного навчання.
Оптимізація комунікацій і співпраці	Інноваційний HR-інжиніринг забезпечує більш ефективну комунікацію та співпрацю в організації. За допомогою спеціалізованих платформ внутрішньої комунікації, відеоконференцій та інструментів для спільної роботи компанії можуть забезпечити ефективну комунікацію.
Аналітика для підтримки стратегічного управління	Інноваційний кадровий інжиніринг дозволяє компаніям проводити глибокий аналіз для стратегічного управління людськими ресурсами. Збираючи та аналізуючи великі обсяги даних про працівників, їхні показники ефективності та задоволеності роботою, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати свої людські ресурси.
Конкурентні переваги через інноваційний HR-інжиніринг	Інноваційний HR-інжиніринг дає компаніям конкурентну перевагу над своєю робочою силою, дозволяючи їм швидко реагувати на зміни, залучати та утримувати талановитих співробітників і створювати інклюзивну та мотивуючу атмосферу на ринку. Компанії, які впроваджують передові технології в свої HR-процеси, мають можливість не тільки підвищити ефективність своєї робочої сили, а й створити репутацію інноваційного та прогресивного роботодавця.

Великі дані та аналітика можуть надати детальну інформацію про ефективність роботи співробітників, їхню задоволеність роботою та рівень залученості в компанію. Це не тільки дозволяє проактивно коригувати кадрову політику, а й може впливати на підтримку здорової корпоративної культури [18].

Інноваційний HR-інжиніринг - це поєднання традиційних підходів до

управління персоналом з новітніми технологіями та аналітичними методами для вдосконалення процесів управління компанією. В умовах глобалізації та технологічних інновацій роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури стає все більш важливою. HR-інжиніринг не лише допомагає вдосконалити внутрішні HR-процеси, але й позитивно впливає на розвиток організаційної культури, фокусуючись на інноваціях, інклюзивності та адаптивності.

Визначення інноваційного HR-інжинірингу подано у таблиці 1.5 [19].

Таблиця 1.5 - Складові інноваційного HR-інжинірингу

Складові	Інструменти
Ключові компоненти інноваційного HR-інжинірингу	HR-аналітика і великі дані. Штучний інтелект і машинне навчання. Автоматизація процесів. Цифрові платформи для навчання. Комунікаційні платформи
Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури	Інтеграція цінностей компанії через технології. Інклюзивність та розвиток. Стимулювання інновацій. Адаптивність корпоративної культури
Інструменти HR-інжинірингу для формування корпоративної культури	HR-аналітика. Платформи для навчання та розвитку. Зворотний зв'язок та ідея
Вплив HR-інжинірингу на корпоративну культуру	Підвищення залученості. Лідерство і командна робота. Інклюзивність і різноманіття
Інструменти оцінки впливу корпоративної культури через HR-інжиніринг	Оцінка ефективності співробітників. Моніторинг залученості та задоволеності. Культура відкритості і прозорості
Переваги інноваційного HR-інжинірингу для корпоративної культури	Покращення залученості та лояльності співробітників. Підвищення ефективності та інноваційності. Формування позитивного іміджу компанії

Інноваційний HR-інжиніринг - це інструмент для формування та підтримки корпоративної культури в сучасних умовах: використовуючи передові технології, такі як HR-аналітика, штучний інтелект, автоматизація процесів та цифрові платформи, організації можуть не лише оптимізувати свої HR-процеси, але й створювати корпоративну цінність через ефективно інтегрувати та зміцнювати свою внутрішню культуру.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами сприяють створенню адаптивної, інклюзивної та інноваційної корпоративної культури, яка, в свою чергу, підвищує залученість працівників, сприяє розвитку лідерства та командної роботи і підтримує процеси постійного вдосконалення. Як результат, компанії можуть швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових викликів та досягати високих ринкових показників [20].

Таким чином, інтеграція інноваційного HR-інжинірингу в стратегію розвитку культури компанії - це крок до забезпечення конкурентоспроможності компанії, створення сприятливого робочого середовища та досягнення її стратегії.

Отже, інноваційний HR-інжиніринг у компаніях являє собою комплекс процесів створення та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності, ефективності HR-технологій і прибутковості підприємства. Сучасні HR-технології спрямовані на вирішення актуальних проблем персоналу та оптимізацію управління ним. При цьому технології не замінюють людей, а створюють умови для зміцнення взаємозв'язків із працівниками та формують робоче середовище, де вони можуть реалізовувати свій потенціал і отримувати задоволення від праці.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах корпоративна культура є ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності організацій, відображаючи систему цінностей, норм і моделей поведінки, що впливають на всі аспекти діяльності. У роботі проаналізовано наукові підходи до її визначення та складових, досліджено вплив на ефективність, інноваційний потенціал і залученість працівників, а також визначено, що ефективне управління культурою є умовою успішного функціонування компанії. Надано практичні рекомендації для менеджерів щодо її впровадження та підтримки.

Корпоративна культура розглядається як дієвий інструмент управління, що визначає орієнтири поведінки всередині організації та сприяє ефективній взаємодії між працівниками. Сьогодні бізнес дедалі більше залежить від згуртованості та командної роботи, що вимагає формування спільних цінностей і правил, які забезпечують ефективну роботу колективу. З часом індивідуальні мотиви та персональні потреби працівників трансформуються, набуваючи нового значення, і традиційні економічні стимули не завжди забезпечують бажаний ефект, коли в пріоритеті стоїть самореалізація членів колективу.

HR-інжиніринг як основа формування корпоративної культури HR-інжиніринг - це системний підхід до управління людськими ресурсами, який включає організаційні процеси, а також використання інноваційних технологій для досягнення стратегічних цілей компанії.

Визначено проблеми розвитку трудових ресурсів, зокрема впровадження інноваційних HR-технологій і HR-інжинірингу в бізнесі. Досліджено актуальність компетентнісного підходу в кадровому інжинірингу та зазначено, що його застосування стикається з системними перешкодами через турбулентну економіку та нестабільні національні умови. Обґрунтовано використання компетентнісного підходу як основи формування конкурентоспроможних менеджерів.

Проаналізовано ключові інновації в управлінні персоналом, підкреслено їхній вплив на ефективність і продуктивність компанії, а також здатність HR-систем інтегрувати нові практики. Розглянуто глобальні виклики для бізнесу та нові вимоги до HR-процесів, систематизовано інноваційні практики, які допомагають подолати наслідки соціально-економічних змін і забезпечують стійкий розвиток організацій.

2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія також має ліцензії на гуртову та роздрібну торгівлю напоями та надає транспортні послуги. До структури входять головний завод у Києві з віддаленими підрозділами в Олександрії та Чемерівцях, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зібєрта» (Фастів) та «Красилівське» (Красилів), а також підприємства з корпоративними правами в інших містах. Кожне підприємство має власне майно, що разом утворює його майновий комплекс (таблиця 2.1) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	215675,5	278293,0	443951	29,0	59,5
Залучений капітал, тис грн	-	-	-	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	59931,0	69932,0	97031,0	16,7	38,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	172330,5	232087,5	377316,5	34,7	62,6
Фондоозброєність, тис грн./особу	121,1	142,4	182,4	17,6	28,1
Дебіторська заборгованість, тис грн	63695,5	39562,5	159556,0	-37,9	у 4 рази
Кредиторська заборгованість, тис грн	32591	48667	64794,5	49,3	33,1

Як свідчать дані таблиці 2.1, власний капітал ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 29,0 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 59,5 %. Протягом досліджуваного періоду довгострокові зобов'язання підприємства були відсутні.

Фондоозброєність праці з 2022 по 2024 рік демонструвала зростання, що пояснюється більш високими темпами приросту середньорічної вартості основних засобів порівняно зі збільшенням чисельності персоналу.

Для оцінки ефективності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проведено аналіз структури операційних витрат (табл. 2.2). Джерелом інформації для цього аналізу слугували дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати». (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	536055	712480	838978	32,9	17,8
Витрати на оплату праці, тис грн	99441	146653	205145	47,5	39,9
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	20748	30742	40779	48,2	32,6
Амортизація, тис грн	10890	10659	11710	-2,1	9,9
Інші операційні витрати, тис грн	75116	63005	59931	-16,1	-4,9
Разом	742250	963539	1156543	29,8	20,0

Згідно з даними таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 32,9 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 17,8 %. Протягом аналізованого періоду витрати на оплату праці демонстрували зростання, що призвело до збільшення відрахувань на соціальні заходи. Амортизаційні нарахування мали коливальний характер.

Для більшої наочності елементи витрат відображено графічно на рисунку 2.1. Загалом операційні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 29,8 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 20,0 %. Для оцінки діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр. використаємо дані таблиці 2.3. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про

фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Аналіз собівартості реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показує, що її зміни переважно зумовлені коливаннями обсягів виробництва. Варто відзначити, що темпи зростання чистого доходу у 2022–2024 роках перевищують темпи зростання собівартості, що є позитивним фактором. Це, своєю чергою, відобразилося на показнику витрат на 1 грн реалізованої продукції.

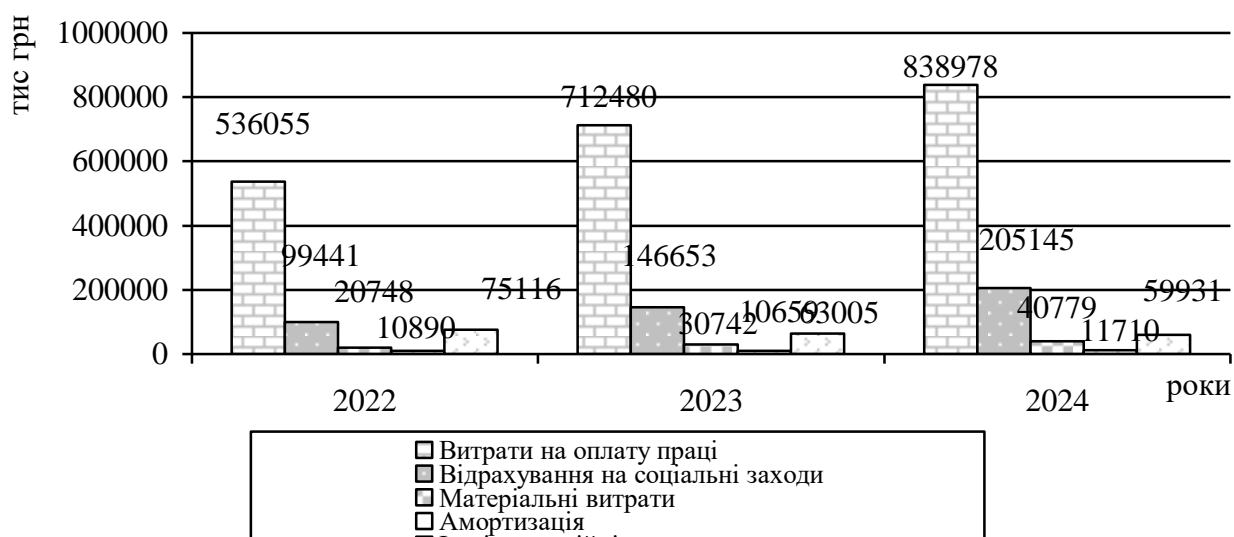


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

У 2023 році витрати на 1 грн реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» порівняно з 2022 роком зменшилися на 5,1 %, а у 2024 році – на 4,1 % порівняно з попереднім роком. Протягом 2022–2024 рр. підприємство отримувало прибуток: у 2023 році чистий прибуток зріс у 4,4 рази порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 36,8 % порівняно з 2023 роком. Рентабельність продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла в 3,2 рази, а у 2024 році – на 18,5 % відносно 2023 року. Виробничі запаси підприємства протягом досліджуваного періоду демонстрували тенденцію до зростання.

Також спостерігається підвищення продуктивності праці як серед адміністративного персоналу, так і серед робітників, що свідчить про позитивні результати діяльності підприємства. Фонд оплати праці зростав протягом 2022–

2024 рр., що пояснюється підвищенням посадових окладів, збільшенням мінімальної заробітної плати, а також виплатою премій і надбавок.

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	772224	1119184	1331802	44,9	19,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	599083	823339	948379	37,4	15,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,78	0,74	0,71	-5,1	-4,1
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	23191	102044	139568	у 4,4 рази	36,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,9	12,4	14,7	у 3,2 рази	18,5
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	57601	82263	111799	42,8	35,9
Фондовіддача, грн.	13,4	13,6	11,9	1,5	-12,5
Фондомісткість, грн.	0,075	0,074	0,084	-1,3	13,5
Виробничі запаси, тис грн.	62345,5	142165,5	146708,5	у 2,3 раза	3,2
Готова продукція, тис грн.	18645	16574,5	20792	-11,1	25,4
Товари, тис грн	17196	20526	30908,5	19,4	50,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	495	491	532	99,2	108,4
- робітників	405	401	439	-1,0	9,5
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	1560,0	2279,4	2503,4	46,1	9,8
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	1906,7	2791,0	3033,7	46,4	8,7
Фонд заробітної плати, тис грн	85867,8	129485,4	195555,3	50,8	51,0
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	14455,9	21976,5	30632,1	52,0	39,4

Нині існує потреба у пошуку шляхів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, одним із яких є оцінка стану його основних фондів. Рациональне використання основних фондів залишається ключовим питанням в умовах переходу до ринкової економіки, оскільки від цього залежить фінансовий

стан підприємства [2, с. 158]. Відтак актуальним завданням є визначення ефективності використання основних фондів із урахуванням їх технічного стану, виявлення резервів підвищення продуктивності та визначення основних чинників, що впливають на ефективність.

Аналіз ефективності діяльності підприємства буде неповним без розгляду структури основних фондів і обігових коштів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури оборотних активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Оборотні активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	98186,5	57,0	179266	77,2	198409,0	52,6
Дебіторська заборгованість	63695,5	37,0	39562,5	17,0	159556,0	42,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	8357	4,8	11597	5,0	17524,5	4,6
Інші оборотні активи	1259,5	0,7	790,0	0,3	1118	0,3
Витрати майбутніх періодів	832	0,5	872	0,4	709	0,2
Усього	172330,5	100,0	232087,5	100,0	377316,5	100,0

У таблиці 2.4 подано динаміку та структуру оборотних активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стале зростання їх загального обсягу: з 172 330,5 тис. грн у 2022 р. до 232 087,5 тис. грн у 2023 р. та 377 316,5 тис. грн у 2024 р.. Таким чином, за три роки оборотні активи збільшилися на 204 986 тис. грн, або на 118,9 %, що свідчить про активізацію господарської діяльності підприємства, розширення виробничих потужностей та підвищення рівня оборотності ресурсів.

Основну частку оборотних активів упродовж усіх років займають запаси. Їх обсяг зріс з 98 186,5 тис. грн у 2022 р. до 198 409,0 тис. грн у 2024 р., а питома вага коливалася від 57,0 % у 2022 р. до 77,2 % у 2023 р. і 52,6 % у 2024 р. Така динаміка пояснюється зростанням обсягів виробництва та створенням запасів сировини в 2023 р., що могло бути реакцією на коливання постачань або зростання попиту. Зниження частки запасів у 2024 р. свідчить про оптимізацію політики управління ними та раціональніше використання складських ресурсів.

Суттєві зміни відбулися в структурі дебіторської заборгованості. Її питома вага знизилася з 37,0 % у 2022 р. до 17,0 % у 2023 р., проте вже у 2024 р. зросла до 42,3 %. Абсолютний приріст становив 95 860,5 тис. грн порівняно з 2022 р. і 120 000 тис. грн порівняно з попереднім роком. Таке різке збільшення свідчить про погіршення стану розрахунків із контрагентами та може бути наслідком надання підприємством триваліших відстрочок платежів з метою стимулювання збуту. Подібна тенденція потребує посилення контролю за дебіторською заборгованістю, аби запобігти втратам ліквідності.

Показники грошових коштів та їх еквівалентів демонструють позитивну динаміку: з 8 357,0 тис. грн у 2022 році до 17 524,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства. Одночасно частка грошових коштів залишається відносно стабільною в межах 4,6–5,0 %, що забезпечує підтримання необхідного рівня платоспроможності.

Частка інших оборотних активів та витрат майбутніх періодів у загальній структурі є незначною і поступово зменшується: з 0,7 % до 0,3 % та з 0,5 % до 0,2 % відповідно. Це свідчить про скорочення другорядних статей оборотних активів та більш ефективне використання фінансових ресурсів у поточній діяльності.

У цілому структура оборотних активів підприємства за аналізований період зазнала помітних коливань. Зростання їх загального обсягу характеризує підприємство як таке, що активно розвивається, однак різке збільшення дебіторської заборгованості у 2024 р. може створювати ризики зниження ліквідності. Для підвищення ефективності управління оборотним капіталом доцільно зосередити увагу на вдосконаленні політики управління дебіторською заборгованістю та оптимізації рівня запасів, що сприятиме підвищенню фінансової гнучкості й платоспроможності підприємства.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр. графічно (рисунки 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Загальний обсяг оборотних активів підприємства за три роки зріс більш ніж удвічі — на 118,9 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності, зростання виробничих запасів і збільшення фінансових потоків.

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів займають запаси та дебіторська заборгованість, які в сукупності становлять понад 90 % усіх обігових ресурсів. Це підтверджує виробничо-торговельну специфіку підприємства та потребує постійного контролю за їх ефективністю.

Частка запасів коливалася в межах 52–77 %, що свідчить про певну нестабільність у забезпеченні оптимального рівня матеріальних ресурсів. Зростання запасів у 2023 р. може бути зумовлене нерівномірністю постачань або збільшенням виробничих потреб, тоді як зменшення у 2024 р. відображає прагнення підприємства до оптимізації складських запасів.

Дебіторська заборгованість у 2024 р. різко зросла (до 159 556,0 тис. грн), що негативно позначається на ліквідності підприємства. Така динаміка свідчить про необхідність удосконалення кредитної політики, впровадження системи

моніторингу платіжної дисципліни контрагентів і скорочення термінів погашення боргів.

Грошові кошти та їх еквіваленти мають позитивну динаміку, що свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання.

Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів займають незначну частку у структурі та мають тенденцію до зменшення, що свідчить про концентрацію ресурсів у найбільш важливих елементах обігового капіталу.

Загалом структура оборотних активів підприємства є функціональною, але динамічно нестійкою, що потребує балансування між ліквідними та менш ліквідними компонентами. Основними напрямками вдосконалення мають стати:

- оптимізація рівня запасів для зменшення часу їх обороту;
- підвищення якості управління дебіторською заборгованістю;
- впровадження інструментів фінансового контролінгу для стабілізації структури оборотних активів.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє позитивну динаміку розвитку, однак ефективність використання оборотних активів потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині управління дебіторською заборгованістю та підвищення оборотності матеріальних ресурсів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом і HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником стабільного розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме людські ресурси формують основу інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та організаційної культури. В умовах цифрової трансформації економіки та

посилення конкуренції на ринку праці актуальності набуває концепція інноваційного HR-інжинірингу, що передбачає гнучке проєктування HR-процесів, автоматизацію кадрових функцій і створення інтегрованої системи розвитку персоналу.

Для підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» управління персоналом має стратегічне значення, адже ефективність виробничих процесів, якість продукції та рівень корпоративної культури безпосередньо залежать від професіоналізму, мотивації й залученості працівників. У сучасних умовах важливо не лише забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, а й створити систему, яка сприятиме розвитку компетенцій, підтримці інноваційних ініціатив і підвищенню лояльності персоналу.

Для цього розглянуто структуру кадрового потенціалу, методи підбору, адаптації, навчання та мотивації працівників, а також рівень цифровізації HR-функцій і ступінь впровадження інноваційних технологій у сферу управління людськими ресурсами. Результати аналізу дозволять виявити сильні та слабкі сторони системи HR-менеджменту підприємства, визначити резерви підвищення її ефективності й окреслити напрями вдосконалення кадрової політики відповідно до принципів інноваційного HR-інжинірингу.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	495	491	532	100,0	100,0	100,0
Керівники	16	16	16	3,3	3,3	3,0
Фахівці	56	56	59	11,3	11,4	11,1
Технічні службовці	18	18	18	3,6	3,6	3,4
Робітники	405	401	439	81,8	81,7	82,5

Аналізуючи динаміку чисельності працівників за окремими категоріями ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 2.5), можна зробити висновок, що основну частку персоналу становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2022–2024 років залишалася стабільною та перевищувала 81,0 %, тоді як керівники склали менше 3,5 %. Чисельність фахівців у 2024 році зросла на 3 особи.

Для наочнішого відображення динаміки структури персоналу наведено графічну ілюстрацію на рисунку 2.3. Загалом структурний склад працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» суттєвих змін не зазнав: пропорції між категоріями персоналу у 2022–2024 рр. залишилися стабільними, що відображає особливості організації діяльності підприємства.

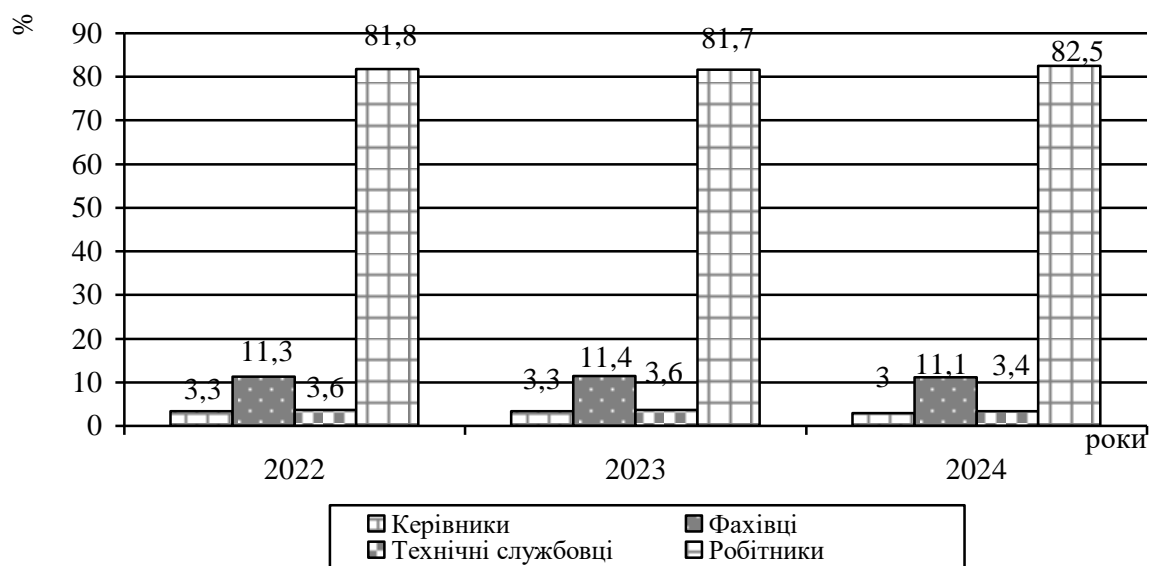


Рисунок 2.3 – Структура чисельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.6).

Як бачимо, найбільшою за віком є група від 31 до 45 років у 2022-2023 рр., її частка у всьому персоналі складає 43,4 % у 2022 р. та 45,0 % у 2023р. Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відбулося збільшення у 2023 та у 2024 рр.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	495	100,0	491	100,0	532	100,0
- до 30 років	95	19,2	103	21,0	110	20,7
- 31-45 років	215	43,4	221	45,0	244	45,9
- 46-55 років	117	23,6	115	23,4	121	22,7
- старші 56 років	68	13,7	52	10,6	57	10,7

У 2024 р. їх частка становила 22,7 %. Чисельність працівників старше 56 років протягом досліджуваного періоду змінювалася. Для більш наочного представлення структури персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за віковими категоріями наведено графічне відображення на рисунку 2.4.

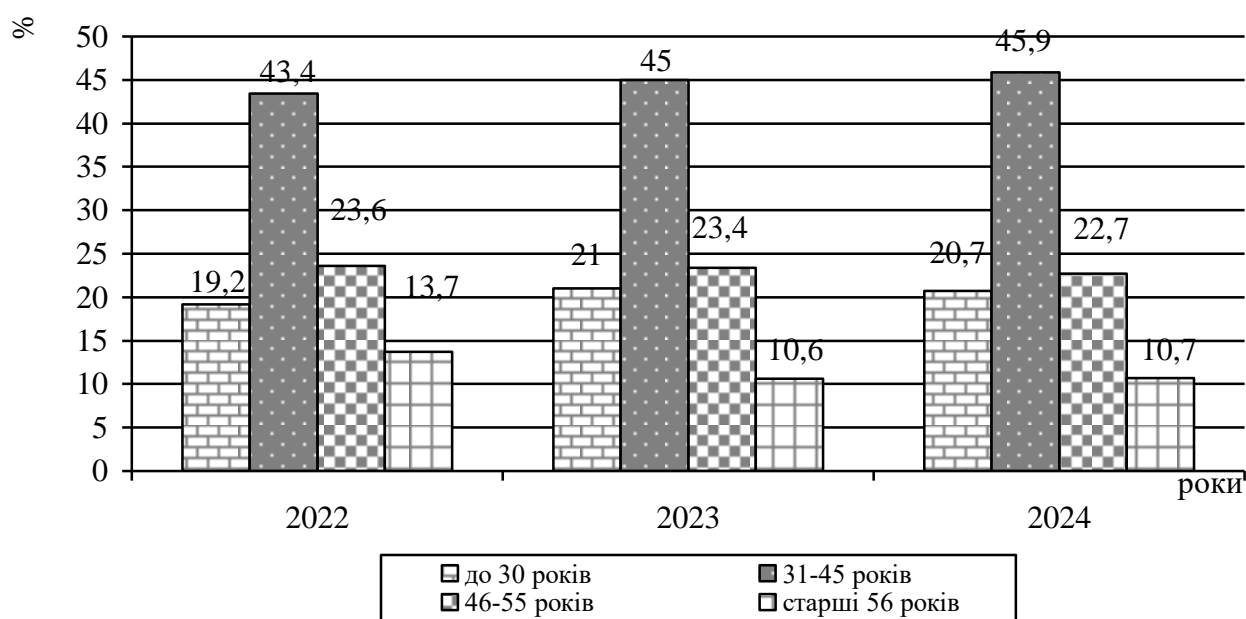


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за віком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за стажем роботи (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	495	100,0	491	100,0	532	100,0	-4	41
- 1-5 років	53	10,7	85	17,3	72	13,5	32	-13
- 6-10 років	153	30,9	123	25,1	205	38,5	-30	82
- 11-20 років	211	42,6	222	45,2	189	35,5	11	-33
- більше 20 років	78	15,8	61	12,4	66	12,4	-17	5

У 2022 році найбільшу частку становили працівники з практичним досвідом роботи від 11 до 20 років. Наступну групу за чисельністю склали працівники зі стажем від 6 до 10 років, їхня частка становила 31,5 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання питомої ваги працівників зі стажем від 1 до 5 років. Для більш наочного представлення структури персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за стажем роботи наведено графічне відображення на рисунку 2.5.

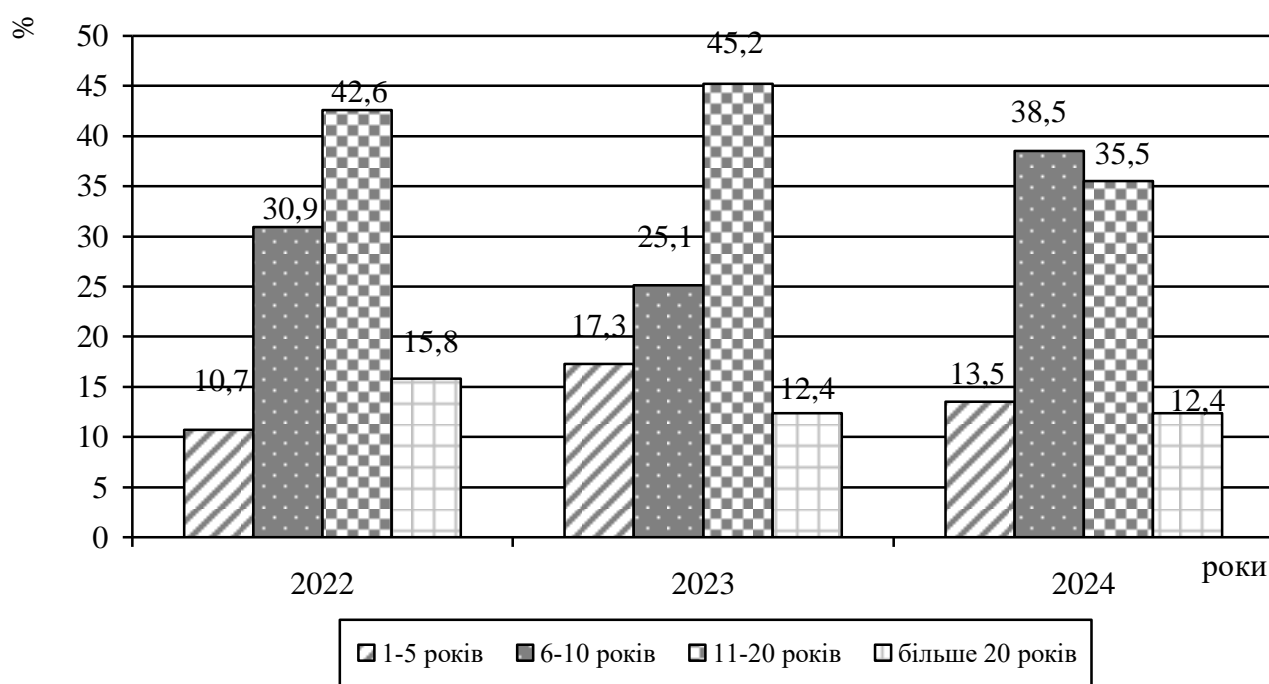


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за стажем роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники з достатнім практичним досвідом роботи.

Важливим аспектом оцінки забезпеченості персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є аналіз руху працівників та причин його змін. Для цього доцільно розглянути коефіцієнти обороту за прийомом, звільненням, плинністю тощо (табл. 2.8).

Згідно з даними таблиці 2.8, середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом 2022–2024 рр. коливалася. У 2023 році чисельність зменшилася на 4 особи порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зросла на 41 особу порівняно з 2023 роком. При цьому кількість прийнятих працівників у 2023 році перевищила показник 2022 року на 9 осіб, а у 2024 році – на 25 осіб порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024р.	2023-2022р.	2024-2023рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	495	491	532	-4	41
Прийнято працівників, осіб	10	19	44	9	25
Вибуло працівників, осіб	9	11	17	2	6
Коефіцієнт обороту по прийому	0,020	0,039	0,083	0,019	0,044
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,018	0,022	0,032	0,004	0,01

Водночас спостерігаються зміни у вибутті працівників: у 2023 році кількість звільнених осіб порівняно з 2022 роком зросла на 2, а у 2024 році – на 6 осіб порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт обороту за прийомом у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 0,019 пункти, а у 2024 році – на 0,044 пункти порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту за звільненням у 2023 році зріс на 0,004 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 0,01 пункти.

Мобільність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено графічно на рисунку 2.6.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має кваліфікований трудовий

колектив із належним освітнім рівнем для виконання посадових обов'язків. У віковій структурі переважає чоловіча праця через специфіку виробництва, що потребує значних фізичних зусиль.

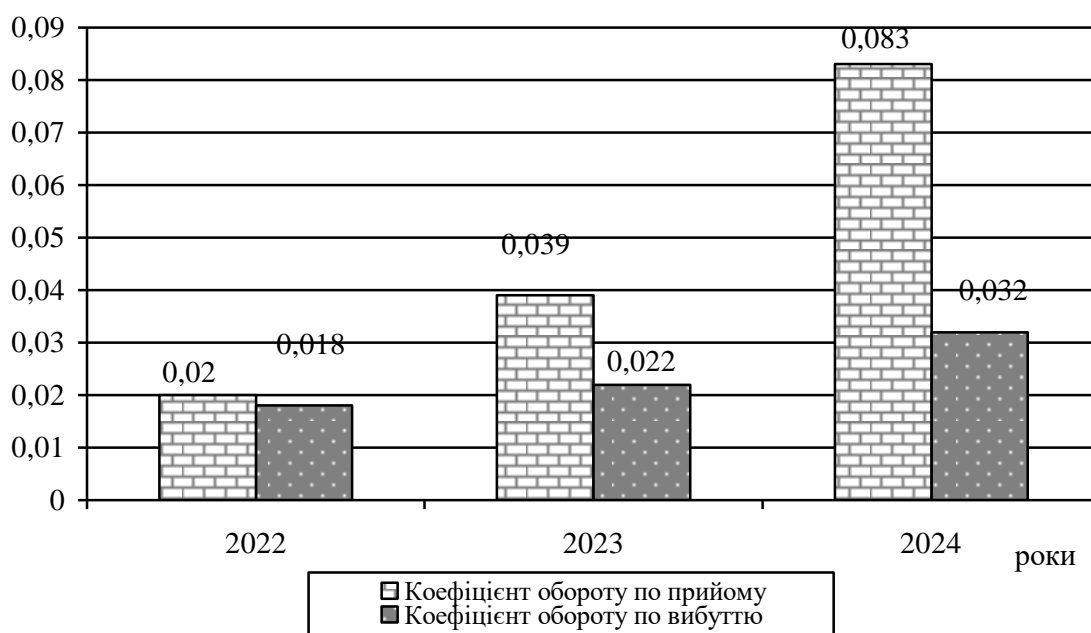


Рисунок 2.6 – Мобільність персоналу
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Кадрова політика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» орієнтована на ринкові умови господарювання та має на меті забезпечення кожного робочого місця та посади відповідним персоналом із необхідною кваліфікацією як сьогодні, так і в перспективі.

Сучасна система управління персоналом підприємства активно інтегрує цифрові технології, що дозволяють автоматизувати ключові HR-процеси — від рекрутингу до оцінки результативності працівників. Використання інноваційних HR-рішень сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зменшенню адміністративних витрат, забезпеченню прозорості кадрових процедур та формуванню культури роботи з даними (data-driven culture) у сфері управління персоналом.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» поступово впроваджуються елементи інноваційного HR-інжинірингу, що реалізується через застосування цифрових інструментів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Інноваційні HR-технології, що застосовуються на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок HR-діяльності	Використані інноваційні технології	Характеристика впровадження	Очікувані результати
Рекрутинг (e-Recruitment)	Онлайн-платформи Work.ua, grc.ua, Jooble; відеоінтерв'ю	Автоматизований підбір кадрів, фільтрація резюме, дистанційні співбесіди	Скорочення часу найму, підвищення якості відбору, зниження витрат на рекрутинг
Адаптація персоналу (e-Onboarding)	Електронні довідники, онлайн-інструктажі, відеопрезентації	Цифровий супровід процесу входження нових працівників	Швидша інтеграція новачків у колектив, зменшення плинності кадрів
Кадровий облік і адміністрування	Корпоративна HRM-система з електронними особовими справами	Автоматизація обліку персоналу, електронний документообіг	Зниження адміністративного навантаження, підвищення точності даних
Оцінка результативності (Performance Appraisal)	Система KPI, цифрові анкети оцінювання	Комбінована оцінка за кількісними та якісними показниками	Об'єктивність атестації, виявлення резервів розвитку персоналу
Навчання і розвиток (e-Learning)	LMS-платформи, онлайн-курси, тести	Організація дистанційного навчання працівників	Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і м'яких навичок
Корпоративні комунікації	Внутрішній портал, корпоративна пошта, месенджери	Створення єдиного цифрового простору взаємодії	Поліпшення внутрішньої комунікації, формування відкритої корпоративної культури
HR-аналітика (HR-Analytics)	Використання електронних звітів, показників ефективності	Аналітична обробка кадрових даних, прогнозування плинності кадрів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, стратегічне планування персоналу

У цілому, впровадження інноваційних HR-технологій на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчить про поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до цифрової моделі управління персоналом, що базується на принципах автоматизації, аналітики та інтеграції. Разом з тим, потенціал використання таких технологій ще не вичерпано: подальший розвиток у

цьому напрямі передбачає впровадження HR-Analytics, електронного документообігу, систем оцінювання компетенцій та цифрових платформ управління талантами (Talent Management Systems), що дозволить підвищити ефективність HR-процесів і забезпечити стратегічну узгодженість кадрової політики з корпоративними цілями підприємства.

На підприємстві поступово формується система управління персоналом, орієнтована на упорядкування та стандартизацію основних HR-процесів — добору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку працівників. Кожен процес має визначених відповідальних осіб, інформаційні потоки та регламент взаємодії між кадровою службою, керівниками підрозділів і адміністрацією.

Водночас існує потреба у більш чіткій інтеграції HR-процесів із загальною системою менеджменту якості підприємства, а також у впровадженні інструментів процесного моніторингу (Key Process Indicators, HR dashboards). Поточний рівень процесного управління можна оцінити як середній, оскільки відбувається перехід від традиційного функціонального підходу до процесного, але ще не забезпечено повну автоматизацію зворотного зв'язку та аналізу ефективності кожного процесу.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігається тенденція до децентралізації прийняття кадрових рішень — керівники структурних підрозділів залучаються до оцінювання персоналу, формування планів розвитку та мотиваційних програм. Це свідчить про певний рівень адаптивності системи управління. Разом з тим, для підвищення гнучкості доцільно розширити використання проєктних команд, гнучких методів управління (Agile HR) та впровадити систему індивідуальних траєкторій розвитку працівників, що відповідають концепції безперервного навчання (Lifelong Learning). Поточний рівень гнучкості можна охарактеризувати як задовільний, із потенціалом до подальшого вдосконалення.

Підприємство активно впроваджує елементи цифрового HR-менеджменту, зокрема використання електронних баз даних персоналу, автоматизованого

розрахунку заробітної плати, цифрового документообігу та онлайн-комунікацій. Частково реалізовано електронний підбір персоналу (e-Recruitment) і онлайн-адаптацію нових працівників (e-Onboarding). Однак повноцінна HR-аналітика, системи Talent Management та оціночні HR-дешборди поки що не використовуються, що свідчить про середній рівень цифрової зрілості кадрової системи.

Узагальнюючи, HR-система ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» перебуває на етапі трансформації від традиційного управління кадрами до інноваційного HR-інжинірингу. Підприємство вже впроваджує процесний підхід і базові цифрові рішення, однак потребує подальшого розвитку в напрямках аналітичної підтримки рішень, автоматизації HR-аналітики та підвищення організаційної гнучкості через застосування інноваційних моделей управління персоналом.

2.3 Оцінювання корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Оцінювання корпоративної культури є важливим етапом у системі HR-інжинірингу, оскільки дає змогу визначити тип культурного середовища підприємства, його відповідність стратегічним цілям та ступінь готовності до інновацій. Для аналізу корпоративної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно використати модель конкурентних цінностей (Competing Values Framework), розроблену К. Камероном і Р. Квіном.

Ця модель є однією з найбільш визнаних у світовій практиці й базується на двох ключових вимірах організаційного розвитку:

- орієнтація на внутрішнє чи зовнішнє середовище (внутрішня інтеграція vs зовнішня адаптація);
- ступінь стабільності або гнучкості системи управління (контроль vs зміни).

Етапи оцінювання корпоративної культури за моделлю Камерона і Квіна

1. Формування вибірки респондентів. До оцінювання залучаються представники всіх рівнів управління: керівники, фахівці, працівники виробничих підрозділів. Оптимальний обсяг вибірки — не менше 30 осіб.

2. Заповнення опитувальника OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (додаток Г). Респондентам пропонується розподілити 100 балів між чотирма типами культур за шістьма критеріями: домінуючі характеристики організації; стиль лідерства; управління персоналом; організаційна згуртованість; стратегічні цілі; критерії успіху.

Опитування проводиться у двох вимірах — «поточна культура» (As Is) і «бажана культура» (To Be).

3. Обробка результатів. Для кожного типу культури обчислюється середнє значення балів, після чого будується графік культурного профілю підприємства — «павутина Камерона і Квіна». Це дає змогу візуально визначити домінуючий тип культури та напрям бажаних змін.

4. Інтерпретація даних.

- Якщо переважає ієрархічна культура, підприємство характеризується стабільністю, чітким підпорядкуванням, орієнтацією на контроль.

- Якщо домінує кланова культура, спостерігається орієнтація на командну згуртованість і взаємопідтримку.

- Ринкова культура відображає прагнення до результатів, ефективності й конкурентності.

- Адхократична культура свідчить про відкритість до інновацій і змін.

5. Розробка рекомендацій. За результатами аналізу формується стратегічна програма розвитку корпоративної культури з урахуванням цілей HR-інжинірингу — підвищення гнучкості, інноваційності та залученості персоналу.

Модель Камерона і Квіна є ефективним діагностичним інструментом для оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві. Вона дозволяє виявити реальний культурний профіль, визначити бажаний напрям розвитку та узгодити HR-політику з корпоративною стратегією. У контексті ДП ПрАТ

«Оболонь» «Красилівське» її використання дає можливість оцінити, наскільки існуюча культура підтримує інноваційні процеси, цифрову трансформацію та формування ефективної системи HR-інжинірингу.

Результати відповідей представлено на рисунках 2,7-2.10.

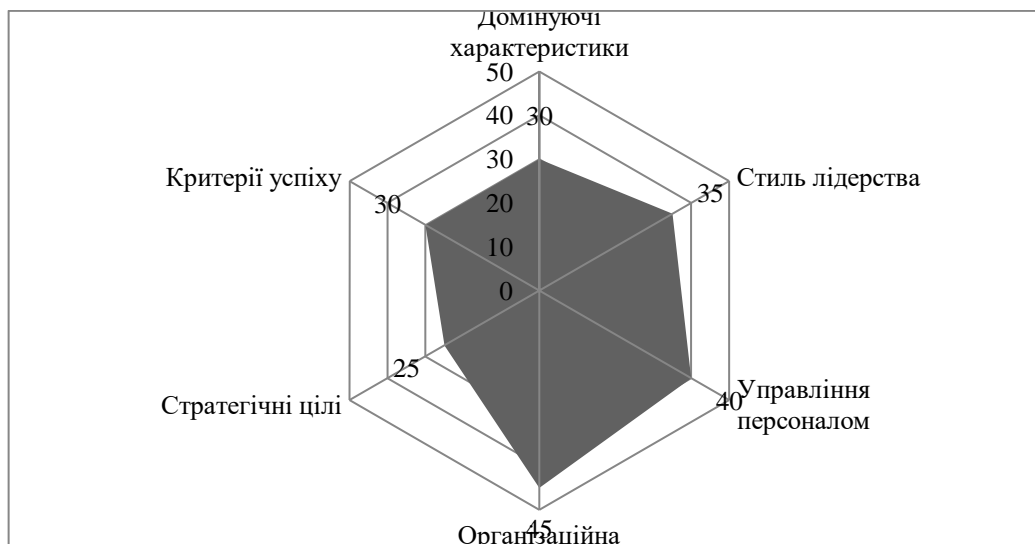


Рисунок 2.7 - Кланова корпоративна культура
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Кланова культура (34,2%) — домінуючий тип. Корпоративна культура підприємства має виражені риси кланового типу, що свідчить про високий рівень згуртованості колективу, взаємопідтримку та орієнтацію на людський фактор. Працівники сприймають організацію як «велику родину», у якій цінується довіра, стабільність та взаємна допомога.

Такий тип культури особливо характерний для підприємств із тривалою історією, сталою кадровою політикою та розвиненими горизонтальними зв'язками. Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» це є позитивним чинником, оскільки сприяє формуванню високої лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів і підтримці морального клімату в колективі. Однак надмірна орієнтація на неформальні відносини може знижувати динамізм управління та гальмувати інноваційні зміни. Тому доцільно поєднати цю культуру з елементами адхократичної, щоб підвищити гнучкість і відкритість до нововведень.

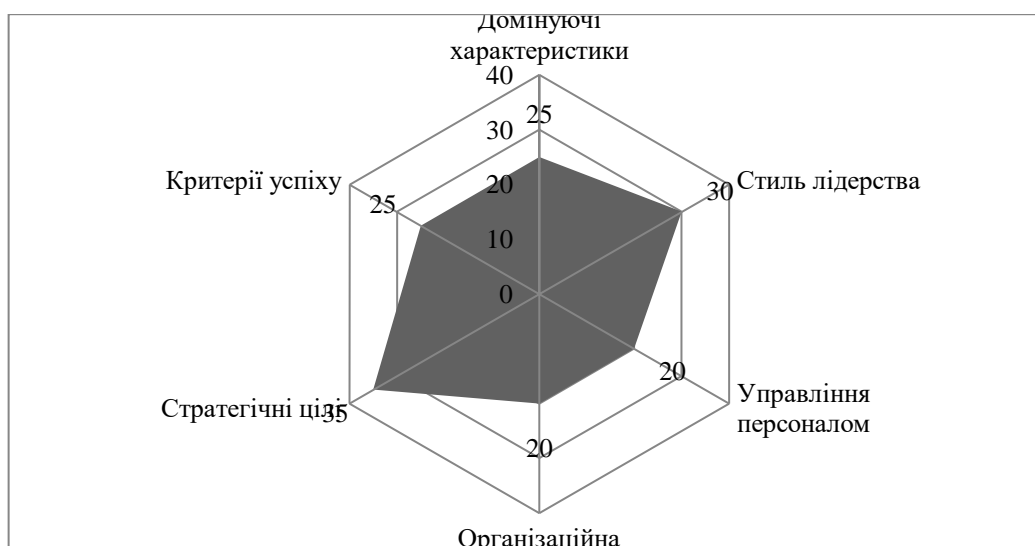


Рисунок 2.8 - Адхократична корпоративна культура
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Адхократична культура (25,8%) — культура інновацій. Наявність значної частки адхократичної культури вказує на певний рівень інноваційної активності та готовності до змін. На підприємстві поступово формуються передумови для розвитку нових підходів до управління персоналом — використання цифрових технологій, автоматизації HR-процесів, гнучких методів навчання й оцінки кадрів. Такий тип культури характерний для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через креативність, розвиток ідей та ініціативу працівників.

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» це означає потенціал до інноваційного розвитку, але для його реалізації потрібна системна підтримка з боку керівництва — створення умов для експериментів, інвестиції в навчання, стимулювання ініціативи. Посилення адхократичної складової дозволить підприємству перейти до моделі інноваційного HR-інжинірингу, орієнтованої на цифрову трансформацію та підвищення ефективності управління персоналом.

Ринкова культура (24,2%) — культура результату. Елементи ринкової культури відображають орієнтацію підприємства на досягнення конкретних результатів, ефективність і продуктивність праці. Працівники усвідомлюють

важливість фінансових показників, збереження конкурентних позицій та підвищення якості продукції.

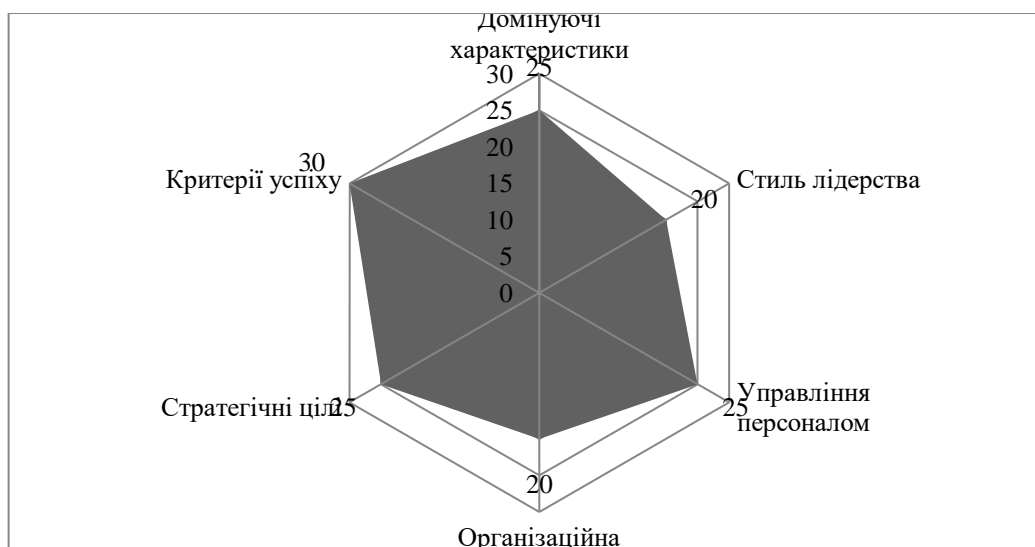


Рисунок 2.9 - Ринкова корпоративна культура
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Ця культура підтримує стратегічну спрямованість підприємства на зростання обсягів виробництва, оптимізацію витрат і підвищення рентабельності. Проте у структурі корпоративної культури її частка є порівняно меншою, що свідчить про недостатній розвиток системи мотивації за результатами (KPI, бонуси, рейтинги ефективності).

Для посилення ринкової культури доцільно впровадити системи управління за цілями (MBO), аналітичні показники HR-результативності та прозору політику винагород, що підвищить орієнтацію персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ієрархічна культура (16,7%) — культура стабільності і контролю. Ієрархічна культура на підприємстві має найнижчий рівень прояву, що свідчить про зменшення ролі формального контролю, бюрократичних процедур та надмірної регламентації. З одного боку, це створює сприятливі умови для командної роботи та гнучких управлінських рішень.

З іншого боку, низький рівень ієрархічності може призводити до нестачі структурованості процесів, нечітких повноважень та труднощів у координації між

підрозділами. У межах HR-інжинірингу доцільно не відмовлятися повністю від ієрархічних елементів, а збалансувати їх із сучасними цифровими інструментами контролю — автоматизованими системами звітності, електронними маршрутами узгодження, HRM-платформами для обліку персоналу. Це забезпечить оптимальне поєднання дисципліни й гнучкості, необхідне для ефективного функціонування інноваційної моделі управління персоналом.

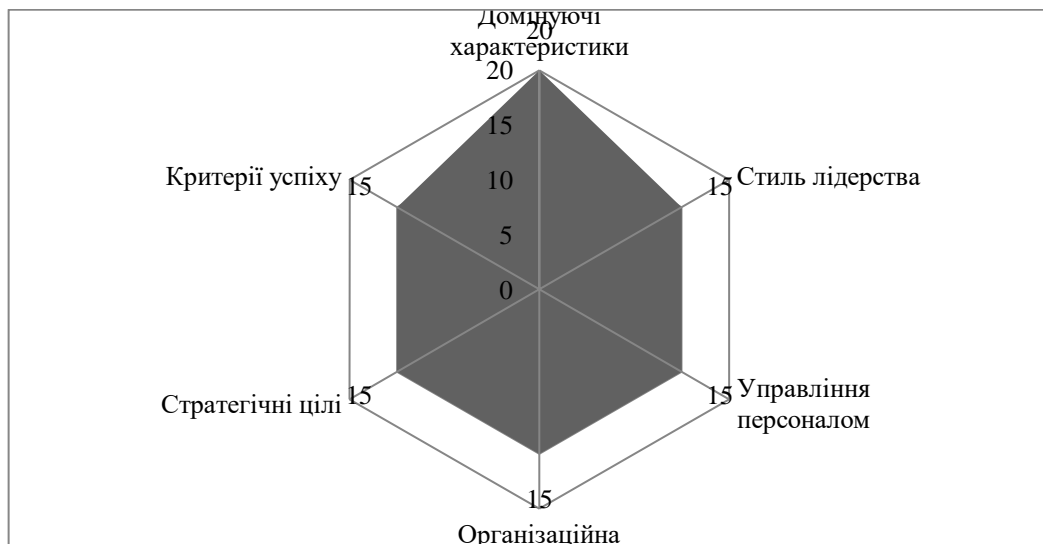


Рисунок 2.10 - Ієрархічна корпоративна культура
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Середнє значення рівня корпоративної культури представлено на рис. 2.11.

Загальний культурний профіль ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна охарактеризувати як кланово-адхократичний тип із поступовим переходом до ринкової орієнтації.

Така культура є сприятливою для реалізації концепції інноваційного HR-інжинірингу, оскільки поєднує людяність, співпрацю та готовність до змін. Проте для досягнення стратегічної ефективності доцільно:

- зміцнити адхократичні риси (інноваційність, креативність, цифровізацію);
- розвинути ринкову культуру (орієнтацію на результати та KPI);
- зберегти базові елементи кланової культури (підтримку, згуртованість), не допускаючи надмірної ієрархізації.

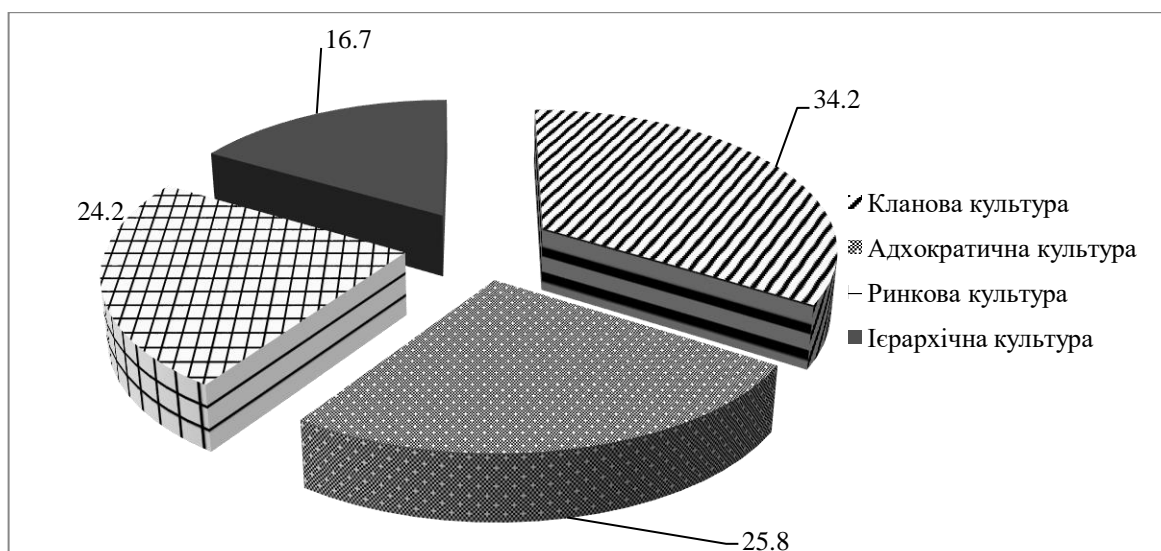


Рисунок 2.10 - Середнє значення рівня корпоративної культури
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Аналіз ціннісних орієнтацій, комунікаційного клімату та лідерських моделей дозволяє зробити висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має міцний соціально орієнтований фундамент корпоративної культури, заснований на взаємоповазі, стабільності та командній згуртованості. Однак для переходу до моделі інноваційного HR-інжинірингу необхідно посилити:

- цінності розвитку, креативності та відкритості до змін;
- цифровізацію внутрішніх комунікацій;
- лідерські практики, орієнтовані на трансформацію та підтримку інновацій.

Таким чином, система управління персоналом підприємства перебуває на етапі еволюційного переходу від традиційно-кланової моделі до інноваційно-адхократичної, що створює передумови для побудови ефективної культури інноваційного HR-інжинірингу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз корпоративної культури та системи HR-інжинірингу на підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дав змогу виявити ключові тенденції, проблеми та перспективи розвитку управління персоналом у контексті інноваційних трансформацій.

Корпоративна культура підприємства має переважно кланово-адхократичний характер із домінуванням цінностей взаємопідтримки, стабільності, згуртованості та лояльності працівників до організації. Водночас зберігається помірна орієнтація на інновації та ініціативність, що створює потенціал для переходу до сучасної, більш гнучкої моделі корпоративного розвитку.

Модель Камерона і Квіна засвідчила, що кланова культура (34,2%) є провідною, тоді як адхократична (25,8%) посідає друге місце. Це свідчить про високий рівень соціальної згуртованості, але недостатню динаміку інноваційності та гнучкості управління. Ринкові (24,2%) та ієрархічні (16,7%) елементи проявляються частково, що вказує на потребу в балансі між стабільністю та результативністю.

Поточний стан HR-інжинірингу на підприємстві можна охарактеризувати як традиційно-операційний, із переважанням адміністративних функцій над стратегічними. Автоматизація процесів рекрутингу, адаптації, оцінки та навчання перебуває на початковій стадії, використання аналітичних HR-технологій є обмеженим.

Таким чином, корпоративна культура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» створює сприятливе підґрунтя для реалізації інноваційної моделі HR-інжинірингу, однак потребує подальшої еволюції у напрямі цифрової трансформації, посилення інноваційної активності персоналу та орієнтації HR-політики на стратегічні цілі розвитку підприємства.

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Теоретико-методичні підходи до проектування системи інноваційного HR-інжинірингу

У сучасних умовах цифрової економіки корпоративна культура перестає бути лише елементом соціально-психологічного середовища організації — вона перетворюється на стратегічний ресурс розвитку, який визначає темп інновацій, рівень гнучкості й конкурентоспроможність підприємства [21, с. 15]. Формування інноваційно орієнтованої культури є ключовим завданням системи HR-інжинірингу, адже саме вона створює середовище, у якому нові ідеї переходять у практичні результати (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Принципи побудови інноваційно орієнтованої корпоративної культури

Принцип	Зміст	Очікуваний результат
Стратегічна інтеграція	Включення інноваційних цінностей у місію, стратегію, політики	Узгодженість інноваційних дій усіх підрозділів
Гнучкість та адаптивність	Толерантність до змін, швидка реакція на виклики	Підвищення інноваційної динаміки
Цифровізація HR-процесів	Використання платформ та аналітики	Прозорість, швидкість, самоорганізація
Лідерство інноваційного типу	Мотивація, коучинг, довіра	Активізація творчого потенціалу
Безперервне навчання	Безперервне навчання	Формування навчальної організації
Партнерство та співтворчість	Командна взаємодія і відкриті мережі	Генерація нових ідей
Ціннісна сталість	Етичність, прозорість, соціальна відповідальність	Довіра і стійкість корпоративного середовища

Побудова інноваційно орієнтованої корпоративної культури ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, що поєднують стратегічне управління, гнучкість, цифровізацію, лідерство та навчання. Для підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» реалізація цих принципів передбачає перехід від

традиційної кланової культури до гібридної моделі, у якій поєднуються стабільність внутрішніх цінностей і відкрита орієнтація на інновації, технології та безперервний розвиток персоналу.

У сучасних організаціях HR-інжиніринг розглядається не лише як технічна або адміністративна функція, а як стратегічний інструмент формування корпоративної культури, розвитку персоналу та трансформації організаційних цінностей. Він забезпечує системну інтеграцію управління людським капіталом у бізнес-процеси підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу (таблиця 3.2) [22, с. 26].

Таблиця 3.2 - Роль HR-інжинірингу в організаційному розвитку та трансформації корпоративних цінностей

Напрямок впливу	Функції HR-інжинірингу	Механізми реалізації	Очікуваний результат	Вплив на корпоративну культуру
Трансформація цінностей	Перетворення цінностей у поведінкові моделі	Адаптація, навчальні програми, внутрішні комунікації	Закріплення інноваційних та корпоративних цінностей	Підвищення прийняття нових цінностей персоналом
Розвиток компетенцій	Формування навичок і знань, необхідних для інновацій	Навчання, тренінги, наставництво, e-learning	Підвищення професійного рівня і креативності	Стимулює інноваційне мислення та саморозвиток
Підвищення залученості	Підвищення залученості	KPI, бонусні системи, внутрішні конкурси, HRM-платформи	Зростання активності персоналу у нововведеннях	Зміцнення почуття приналежності і відповідальності
Оптимізація HR-процесів	Автоматизація та цифровізація управління персоналом	Автоматизація та цифровізація управління персоналом	Прозорість, швидкість, точність управлінських рішень	Прозорість, швидкість, точність управлінських рішень
Підтримка лідерства	Розвиток трансформаційних лідерів	Коучинг, наставництво, тренінги лідерства	Лідери формують інноваційні практики та мотивують команди	Створення моделі поведінки, орієнтованої на зміни та розвиток
Формування інноваційного середовища	Створення умов для експериментів і творчості	Проектна робота, крос-функціональні команди,	Поява нових ідей і рішень	Зміцнення адхократичної складової культури
Підвищення адаптивності організації	Підготовка персоналу до змін	Навчання, гейміфікація, обмін досвідом	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Формування гнучкої і відкритої корпоративної культури

HR-інжиніринг на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є ключовим механізмом організаційного розвитку, що забезпечує:

- трансформацію корпоративних цінностей у конкретні поведінкові моделі;
- підвищення інноваційної спроможності та адаптивності підприємства;
- інтеграцію стратегічного розвитку персоналу з бізнес-цілями.

Аналіз ролі HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчить, що ця функція виступає ключовим механізмом організаційного розвитку та трансформації корпоративних цінностей. Таблиця показує, що HR-інжиніринг охоплює всі основні напрями управління персоналом: розвиток компетенцій, мотивацію, лідерство, цифровізацію процесів та формування інноваційного середовища.

Таким чином, HR-інжиніринг на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виконує комплексну роль інтегратора корпоративної культури, розвитку персоналу та інноваційної активності. Його системне використання дозволяє не лише оптимізувати HR-процеси, а й підвищити інноваційну спроможність підприємства, зміцнити культуру співпраці, відкритості та готовності до змін, що є критично важливим у сучасних умовах ринку.

HR-інжиніринг виступає не просто функцією управління персоналом, а стратегічним інструментом формування корпоративної культури, розвитку людського капіталу та підвищення ефективності організації в умовах цифрової економіки [23, с. 304].

Обґрунтуємо вибір моделі інтеграції корпоративної культури у HR-процеси на основі системного, процесного та поведінкового підходів (таблиця 3.3) [24, с. 93].

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» системний підхід дозволяє інтегрувати традиційні цінності кланової культури (стабільність, довіра, згуртованість) із новими цінностями інноваційності та гнучкості.

Процесний підхід зосереджує увагу на послідовності та взаємозв'язку HR-процесів, які формують корпоративну культуру. Процесний підхід зосереджує увагу на послідовності та взаємозв'язку HR-процесів, які формують корпоративну

культуру.

Таблиця 3.3 - Узагальнена схема інтеграції

Підхід	HR-процес	Цінність	Механізм інтеграції	Очікуваний результат
Системний	Підбір, адаптація, навчання	Взаємопідтримка, командна робота	Оцінка командних навичок, командні тренінги	Формування командного середовища
Процесний	Оцінка ефективності, мотивація	Відповідність корпоративним цінностям	Включення цінностей у KPI та бонусні системи	Стимулювання поведінки відповідно до культури
Поведінковий	Проектна робота, інноваційні конкурси	Інноваційність, готовність до змін	Крос-функціональні команди, внутрішнє підприємництво	Реалізація культури через конкретні дії персоналу

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» поведінковий підхід дозволяє перетворити абстрактні цінності кланово-адхократичної культури на конкретні дії та практики, наприклад: участь у командних інноваційних проектах, дотримання прозорих процедур прийняття рішень, взаємодія через цифрові HR-платформи.

Комбінування системного, процесного та поведінкового підходів дозволяє сформувавши цілісну модель інтеграції корпоративної культури у HR-процеси, яка:

- забезпечує узгодженість стратегії, процесів і поведінки;
- підвищує ефективність HR-інструментів у формуванні культури та розвитку персоналу;
- сприяє зміцненню інноваційного потенціалу та адаптивності підприємства;
- створює стійкий механізм трансформації цінностей, який враховує особливості кланово-адхократичної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таким чином, інтегрована модель дозволяє HR-процесам стати інструментом не лише адміністративного управління персоналом, а й стратегічного розвитку корпоративної культури та інноваційної спроможності підприємства.

Інтеграція корпоративної культури у HR-процеси на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» забезпечує послідовне формування цінностей на трьох рівнях:

стратегічному (системному), процедурному (процесному) та поведінковому. Такий підхід дозволяє: узгодити цінності підприємства зі щоденними HR-практиками; стимулювати бажану поведінку персоналу; підвищити ефективність організаційного розвитку та інноваційної спроможності.

3.2 Розробка моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Ефективне управління персоналом в умовах сучасної цифрової та інноваційно орієнтованої економіки вимагає системної інтеграції корпоративної культури у HR-процеси. Підприємства, які здатні поєднати стратегічні цінності, організаційні практики та технологічні інструменти, отримують значні переваги у формуванні інноваційної спроможності, залученості персоналу та конкурентоспроможності [25, с. 429].

Архітектоніка моделі інтеграції корпоративної культури передбачає багаторівневий підхід, який охоплює:

- стратегічний рівень, що забезпечує узгодження цінностей та корпоративної культури зі стратегією розвитку підприємства;
- організаційно-поведінковий рівень, що реалізує цінності через конкретні моделі поведінки, комунікації та командну взаємодію;
- інноваційно-технологічний рівень, що забезпечує підтримку та автоматизацію HR-процесів за допомогою цифрових платформ, систем оцінки та навчання.

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розробка такої архітектоніки є ключовим елементом побудови інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що дозволяє трансформувати цінності підприємства у практичні дії працівників та забезпечує ефективне функціонування HR-інжинірингу як інструменту організаційного розвитку (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Узагальнююча схема архітектури моделі

Рівень	Мета	Основні складові	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Очікуваний ефект	Узгодження культури зі стратегією	Місія, цінності, HR-політики	KPI, стратегічні документи, політики мотивації	Формування культури інновацій на рівні підприємства
Організаційно-поведінковий	Відображення цінностей у поведінці	Норми поведінки, командна взаємодія, тренінги	Наставництво, оцінка ефективності, командні проекти	Працівники демонструють бажані поведінкові моделі
Інноваційно-технологічний	Підтримка інтеграції технологіями	HRM-системи, цифрові платформи, аналітика	Автоматизація HR-процесів, онлайн-навчання, моніторинг	Прозорість, гнучкість та швидке впровадження цінностей у практику

Архітектура моделі інтеграції корпоративної культури у HR-процеси на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє, що системний підхід на стратегічному рівні, поведінкові практики на організаційно-поведінковому рівні та цифрові HR-технології на інноваційно-технологічному рівні утворюють цілісну систему. Така модель дозволяє не лише трансформувати корпоративні цінності у конкретну поведінку, але й забезпечити їхнє ефективне впровадження у щоденну діяльність підприємства та інноваційні процеси.

Корпоративна культура підприємства формується через низку ключових детермінант, які визначають поведінку персоналу, стиль управління та ефективність реалізації стратегічних цілей. Ключові детермінанти корпоративної культури — цінності, норми, символи, лідерство та комунікації — є взаємопов'язаними елементами, які формують цілісну систему поведінки та управління персоналом. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» їх інтеграція у HR-процеси забезпечує:

- формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури;
- узгодження цінностей підприємства з поведінковими моделями працівників;
- підвищення залученості та адаптивності персоналу;

- ефективну реалізацію стратегічних цілей організації.

Оцінювання корпоративної культури є ключовим етапом управління персоналом та розвитку організації, оскільки дозволяє визначити відповідність цінностей, норм і поведінкових моделей стратегічним цілям підприємства, а також виявити резерви підвищення ефективності HR-інжинірингу. Для цього використовуються різні методики та моделі, які дозволяють систематично аналізувати корпоративну культуру на всіх рівнях (таблиця 3.5) [26, с. 202].

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз та інтеграція інструментів

Модель	Основна мета	Основні інструменти	Переваги	Застосування на підприємстві
Камерон–Квін	Визначення типу культури	Опитувальники, аналіз лідерства	Візуалізація домінуючого типу культури	Баланс між стабільністю та інноваційністю
Balanced Scorecard	Вимірювання впливу культури на результати	КРІ, показники залученості, навчання	Кількісна оцінка культури	Вплив HR-процесів на бізнес-цілі
Денісон	Виявлення сильних/слабких сторін культури	Опитування, інтерв'ю, КРІ ефективності	Аналіз адаптивності та залученості	Оцінка готовності персоналу до інновацій та змін

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» оптимально поєднувати кілька інструментів оцінювання, що дозволяє:

- визначити домінуючий тип корпоративної культури та її вплив на HR-процеси;
- кількісно виміряти ефективність впровадження цінностей та норм;
- оцінити готовність персоналу до інноваційних змін;
- розробити цілісну стратегію трансформації корпоративної культури з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Інноваційно-орієнтована корпоративна культура є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та гнучкості підприємства, оскільки формує середовище, здатне швидко реагувати на зміни ринку, ефективно впроваджувати нові технології та стимулювати творчий потенціал працівників. Побудова такої моделі передбачає інтеграцію стратегічних цінностей, поведінкових норм і

технологічних інструментів у єдину систему, що забезпечує системне управління HR-процесами та розвитком персоналу (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Модель інноваційно-орієнтованої корпоративної культури для ДП
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Побудова моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволяє:

- інтегрувати стратегічні цінності в щоденні HR-практики;
- забезпечити прояв культури через поведінку працівників та лідерів;
- підвищити інноваційну спроможність підприємства;
- оптимізувати HR-процеси через цифрові платформи та аналітику.

Модель формує системне середовище для розвитку інноваційної корпоративної культури, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

Розроблена модель інноваційно-орієнтованої корпоративної культури забезпечує комплексний підхід до формування середовища, яке стимулює творчість, ефективне впровадження новацій та підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає ключові принципи, цінності та механізми управління, спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу персоналу, оптимізацію виробничих процесів та адаптацію до змін ринкових умов. Впровадження моделі дозволяє підвищити внутрішню мотивацію співробітників, сформувати культуру відкритості та співпраці, а також забезпечити стратегічне зростання підприємства через інтеграцію нових технологій і креативних підходів. Таким чином, модель виступає ефективним інструментом трансформації корпоративної культури в напрямку інноваційної орієнтації, що сприяє сталому розвитку та зміцненню позицій ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку.

3.3 Проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій

У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища та зростання конкуренції питання формування ефективної корпоративної культури набуває особливого значення для успішного розвитку підприємств. Корпоративна культура є ключовим фактором, що визначає внутрішню мотивацію співробітників, ефективність командної роботи та здатність організації впроваджувати інновації. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання HR-інновацій, які дозволяють системно управляти розвитком персоналу, стимулювати креативність і забезпечувати стратегічне зростання компанії [27, с. 118].

Проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій передбачає інтеграцію сучасних технологічних та управлінських підходів для створення середовища, яке підтримує інноваційні ініціативи, професійний розвиток співробітників та формування цінностей, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Актуальність

даного дослідження обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності організацій через розвиток людського капіталу та оптимізацію управлінських процесів у сфері HR [28, с. 518].

Метою даного заходу є розробка системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій, що забезпечує формування інноваційно-орієнтованого середовища та підвищення ефективності діяльності підприємства. Завданнями дослідження є аналіз сучасних підходів до корпоративної культури та HR-інновацій, визначення ключових елементів системи управління, а також розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження.

Для ефективного управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій критично важливим є системне структурування HR-процесів. Це дозволяє забезпечити послідовність та взаємозв'язок усіх етапів роботи з персоналом – від підбору співробітників до управління знаннями та мотивації. Представлена таблиця 3.6 демонструє ключові HR-процеси, їх цілі, застосовувані інструменти та принципи HR-інжинірингу, що дозволяють оптимізувати діяльність підприємства, підвищити ефективність роботи команди та сформувати інноваційно-орієнтовану корпоративну культуру [29, с. 739].

На основі представленої систематизації HR-процесів стає можливим побудувати чіткий план впровадження HR-інновацій, спрямованих на розвиток корпоративної культури. Кожен із процесів – рекрутинг, адаптація, розвиток компетенцій, оцінка, мотивація та управління знаннями – формує окремий блок системи, що взаємодіє з іншими для забезпечення цілісності та ефективності управління персоналом.

Етапи впровадження HR-інновацій передбачають послідовне інтегрування сучасних технологій та управлінських практик у кожен з цих процесів, починаючи від цифровізації підбору та адаптації співробітників, продовжуючи автоматизованими системами розвитку та оцінки компетенцій, і завершуючи впровадженням мотиваційних моделей та платформ для управління знаннями.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити залученість та продуктивність

персоналу, а й створити сприятливе середовище для інновацій та стратегічного розвитку підприємства [30].

Таблиця 3.6 - Структура HR-процесів відповідно до принципів HR-інжинірингу

HR-процес	Мета	HR-інструменти	Принцип HR-інжинірингу
Рекрутинг	Залучення компетентних і мотивованих співробітників	Цифрові платформи підбору, автоматизовані тести, соціальні мережі, реферали	Оптимізація процесу відбору для точності відповідності кандидата корпоративній культурі
Адаптація	Швидка інтеграція у корпоративне середовище	Onboarding-програми, менторство, інтерактивні гіді, цифрові платформи комунікацій	Системне планування навчання, інтеграція з цілями бізнесу та кар'єрними траєкторіями
Розвиток компетенцій	Формування професійних і інноваційних навичок	E-learning, корпоративні тренінги, коучинг, гейміфіковані платформи розвитку	Системне планування навчання, інтеграція з цілями бізнесу та кар'єрними траєкторіями
Оцінка	Вимірювання ефективності та відповідності корпоративним цінностям	KPI, 360° feedback, аналітика продуктивності, цифрові системи моніторингу	Об'єктивна та прозора оцінка для підтримки управлінських рішень
Мотивація	Стимулювання продуктивності та інноваційних ініціатив	Бонусні програми, внутрішнє визнання, кар'єрні та соціальні стимули	Поєднання матеріальних та нематеріальних факторів, орієнтованих на довгострокові цілі
Управління знаннями	Формування корпоративної пам'яті та обмін знаннями	Корпоративні бази знань, платформи обміну досвідом, форуми, хакатони	Систематизація знань і трансформація їх у ресурси для підвищення ефективності організації

Ефективна система управління розвитком корпоративної культури базується на поєднанні технологічних, організаційних і поведінкових інструментів, що забезпечують формування інноваційного середовища в компанії. Вона спрямована на розвиток людського капіталу, зміцнення корпоративних цінностей, стимулювання творчості та впровадження нових підходів до управління персоналом через HR-інновації [31].

Цифровізація HR-процесів є ключовим чинником модернізації системи управління корпоративною культурою. Створення цифрової HR-екосистеми, що

включає e-HR, HR-Analytics і LMS-платформи, забезпечує комплексну автоматизацію кадрових функцій, аналітичну підтримку рішень і розвиток компетенцій персоналу [32, с. 57].

- e-HR — автоматизує кадрове адміністрування, комунікації та документообіг, підвищуючи прозорість і оперативність HR-процесів.

- HR-Analytics — дозволяє аналізувати показники ефективності персоналу, рівень залученості, плинність кадрів і потреби у розвитку на основі даних.

- LMS-платформи — формують середовище безперервного навчання, індивідуальних траєкторій розвитку та накопичення корпоративних знань.

Інтеграція цих елементів формує єдину цифрову інфраструктуру, яка поєднує управління персоналом, розвиток компетенцій і моніторинг результативності, створюючи основу для сталого розвитку корпоративної культури.

Поведінковий аспект системи управління корпоративною культурою реалізується через розвиток лідерських практик, програм наставництва та формування ефективних команд. Ці механізми сприяють перетворенню організації на живу екосистему, де знання, досвід і цінності циркулюють вільно, забезпечуючи постійне оновлення і вдосконалення [33].

Лідерство — виступає рушійною силою культурних змін. Програми розвитку лідерів формують управлінців нового типу — стратегічних, гнучких, орієнтованих на інновації. Лідери стають агентами трансформації, які підтримують ініціативу та надихають команди на досягнення результатів.

Наставництво (менторинг) — забезпечує передачу знань і досвіду, підтримує професійне зростання співробітників, допомагає новим працівникам швидше інтегруватися у корпоративне середовище. Використання цифрових платформ для менторингу дозволяє відстежувати динаміку розвитку та формувати базу компетенцій організації.

Командоутворення — спрямоване на створення ефективних робочих груп із високим рівнем довіри, взаємної підтримки та відповідальності. Кросфункціональні команди стають основними осередками інноваційної

діяльності, сприяючи розвитку гнучких форм управління.

Взаємодія цих трьох компонентів формує соціальний капітал підприємства, зміцнюючи його корпоративну культуру, підвищуючи рівень мотивації та залученості працівників.

Проектована система управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій поєднує цифрові технології (e-HR, HR-Analytics, LMS) з людсько-центричними механізмами (лідерство, наставництво, командоутворення). Її інтеграційна логіка полягає в тому, що технології забезпечують ефективність і прозорість процесів, тоді як лідерство й наставництво формують довіру, мотивацію та культурну єдність колективу.

У результаті формується динамічна, інноваційно-орієнтована корпоративна культура, що базується на цифровій аналітиці, відкритій комунікації та партнерських відносинах між усіма учасниками організації. Така модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню бренду роботодавця та забезпеченню сталого розвитку [34].

Упровадження HR-інновацій та формування цифрової HR-екосистеми вимагає фінансових інвестицій, спрямованих на придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, налаштування систем аналітики, а також організацію заходів із розвитку корпоративної культури. Для ефективного планування необхідно здійснити розрахунок витрат за основними напрямками реалізації проекту (таблиця 3.7).

Інвестиції у створення цифрової HR-інфраструктури мають середньо- та довгостроковий економічний ефект. Згідно з аналітичними оцінками Deloitte та Gartner, автоматизація HR-процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати на 25–30%, зменшити плинність кадрів на 15–20% і підвищити рівень залученості персоналу на 10–12%.

Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» очікуваний економічний ефект може становити:

- зменшення витрат на рекрутинг і адаптацію — близько 90 000 грн на рік;
- скорочення адміністративних витрат у HR-службі — до 120 000 грн;

- підвищення продуктивності праці завдяки розвитку компетенцій — близько 8–10% приросту річного обсягу виробництва;

- посилення корпоративної культури та лояльності — нематеріальний, але стратегічно важливий ефект, що впливає на стабільність колективу.

Таблиця 3.7 - Розрахунок витрат на реалізацію заходів та створення цифрової HR-інфраструктури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Стаття витрат	Зміст робіт	Орієнтовна сума, грн.
Впровадження e-HR системи	Ліцензія, налаштування, навчання персоналу	180 000
Модуль HR-Analytics	Розробка аналітичних дашбордів, інтеграція з HRM	120 000
LMS-платформа	Встановлення, підключення контенту, адміністрування	150 000
Навчання персоналу та цифрові тренінги	Курс «Digital HR», навчання керівників і фахівців	60 000
Програма розвитку лідерства та наставництва	Тренінги, коучинг, запуск менторингової програми	50 000
Командоутворюючі заходи	Тімбілдинги, корпоративні проєкти, внутрішні події	40 000
Консалтинг і технічна підтримка (6 місяців)	Налаштування, аудит, супровід користувачів	30 000
Разом:		630 000

Таким чином, строк окупності інвестицій у створення цифрової HR-екосистеми становить орієнтовно 1,5–2 роки, після чого підприємство отримує стійкий економічний і соціальний ефект.

Здійснимо оцінювання результативності корпоративної культури через KPI для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Загальна мета - визначити результативність формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури після впровадження HR-інновацій (цифрової HR-екосистеми, програм наставництва, командоутворення й розвитку лідерства).

Вихідні умови та період оцінювання

- Період аналізу: 1 рік після впровадження HR-інновацій.
- Загальна чисельність персоналу: 532 особи.
- Галузь: виробництво напоїв (харчова промисловість).

- Модель базується на 6 ключових KPI корпоративної культури, інтегрованих у HR-Analytics.

Розрахунок ключових KPI корпоративної культури подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок ключових KPI корпоративної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

KPI	Метод розрахунку / джерело	До впровадження (2024 р.), %	Після впровадження (2025 р.), %	Відхилення, %	Коментар
Індекс задоволеності персоналу (ESI)	Опитування, шкала 1–5	68	82	20,6	Ефект e-HR та зворотного зв'язку, гнучкість графіків
Індекс залученості працівників (EI)	Опитування, LMS-аналітика	64	78	21,9	Підвищення участі у внутрішніх проєктах і хакатонах
Індекс довіри до керівництва (TLI)	360° feedback	70	83	18,6	Завдяки розвитку лідерства і програмам наставництва
Інноваційна активність (II)	Кількість поданих ідей / 100 працівників	4,5	10,2	126,7	Активізація програм ідей, внутрішні конкурси інновацій
Плинність кадрів (Т)	HR-Analytics	11,5	7,5	-34,8	Результат системи розвитку і підвищення лояльності
Індекс командної взаємодії (CTI)	Опитування, e-HR	72	86	19,4	Ефект від програм командоутворення та спільних KPI

Розрахунок інтегрального показника ССРІ (Corporate Culture Performance Index) [35, с. 172].

Використаємо вагові коефіцієнти:

- Індекс задоволеності персоналу (ESI) — 0,20
- Індекс залученості працівників (EI) — 0,15
- Індекс довіри до керівництва — 0,15
- Інноваційна активність — 0,15
- Індекс командної взаємодії — 0,20
- (1 – Т) — 0,15 (зворотний вплив плинності на культуру)

$$CCPI=0,2(ESI)+0,15(EI)+0,15(TLI)+0,15(II)+0,2(CTI)+0,15(1-T), \quad (3.1)$$

де Пн — нормований показник інноваційної активності (в межах 0–1).

Розрахунок інтегрального показника ССРІ подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок інтегрального показника ССРІ для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення після впровадження, %	Нормоване значення (0–1)	Вага	Добуток
Індекс задоволеності персоналу (ESI)	82	0,82	0,20	0,164
Індекс залученості працівників (EI)	78	0,78	0,15	0,117
Індекс довіри до керівництва (TLI)	83	0,83	0,15	0,125
Інноваційна активність (II)	10,2 ідей (норма = 10)	1,0	0,15	0,150
Індекс командної взаємодії (CTI)	86	0,86	0,20	0,172
1 – T	1 – 0,075 = 0,925	0,925	0,15	0,139
ССРІ (Σ)	-	-	-	0,867 → 86,7 балів

Інтерпретація результатів подана у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Інтерпретація результатів

Діапазон ССРІ, балів	Рівень розвитку корпоративної культури
0,00 – 0,60	Низький (формальний, слабо інтегрований)
0,61 – 0,75	Середній (стабілізаційна фаза)
0,76 – 0,90	Високий (інноваційно-орієнтований, стійкий)
0,91 – 1,00	Зразковий (еталон корпоративної зрілості)

Отже, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» досягло рівня 86,7 балів, що свідчить про високу, інноваційно-орієнтовану корпоративну культуру. Це підтверджує ефективність реалізованих HR-інновацій і їхній прямий вплив на поведінкові й ціннісні зміни серед персоналу.

Індекс результативності корпоративної культури (ССРІ) зріс із орієнтовно 0,69 до 0,87, що відповідає підвищенню рівня культурної зрілості на 26 %.

Найбільший приріст зафіксовано у сферах інноваційної активності (+126 %) та індекс залученості працівників.

Зниження плинності кадрів та зростання задоволеності безпосередньо вплинули на економічну результативність (прибутковість і продуктивність праці).

Підприємство поступово формує цифрову, відкриту та ініціативну модель корпоративної культури, що узгоджується з європейськими практиками управління персоналом у виробничому секторі [36, с. 232].

Для підтримки сталого розвитку корпоративної культури слід активно використовувати HR-Analytics, LMS-платформи та електронні системи управління ідеями. Це дозволить відслідковувати ключові показники в реальному часі, виявляти проблемні зони та оперативно коригувати програми розвитку.

Регулярно оновлювати систему KPI корпоративної культури. Щорічно необхідно переглядати ваги та цільові значення KPI відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства та ринкових умов. Важливо враховувати як внутрішні показники (задоволеність, залученість, інноваційна активність), так і зовнішні (репутація роботодавця, ринкові бенчмарки).

Стимулювати інноваційну активність персоналу. Рекомендується впровадити регулярні конкурси ідей, хакатони та внутрішні інноваційні проєкти, а також преміювати найбільш ефективні та впроваджені ініціативи. Це підвищує рівень інноваційного мислення та залученості працівників, створюючи додаткову цінність для бізнесу [37, с. 21].

Підвищувати рівень довіри та лідерських компетенцій. Для зміцнення корпоративної культури необхідно продовжувати програми наставництва та розвиток лідерських компетенцій керівників усіх рівнів. Важливо інтегрувати оцінку керівників за результатами 360° feedback та показниками довіри у систему мотивації.

Заохочувати командну взаємодію та внутрішню мобільність. Для покращення командної роботи слід проводити регулярні тренінги з командоутворення, спільні проєктні завдання та внутрішні обміни досвідом між підрозділами. Це не лише підвищує ефективність комунікації, а й сприяє розвитку корпоративної солідарності [38, с. 117].

Прив'язати частину KPI керівників до результатів корпоративної культури.

Для стимулювання відповідальності за формування культури рекомендується інтегрувати показники задоволеності, залученості, довіри та командної взаємодії у систему оцінки ефективності керівників. Це забезпечить безперервний зворотний зв'язок між управлінською діяльністю та розвитком корпоративних цінностей.

Здійснювати регулярний моніторинг та комунікацію результатів. Важливо не лише збирати дані, а й систематично доводити результати до працівників та керівництва. Прозорість змін та досягнень мотивує персонал, підвищує довіру та закріплює позитивні практики корпоративної культури.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» було запропоновано:

Теоретико-методичні підходи до проектування системи інноваційного HR-інжинірингу. Розробка системи інноваційного HR-інжинірингу дозволяє інтегрувати сучасні цифрові технології, аналітичні інструменти та методики розвитку персоналу у єдину систему управління людським капіталом. Такий підхід забезпечує оптимізацію ключових HR-процесів — рекрутингу, адаптації, розвитку компетенцій, оцінки, мотивації та управління знаннями — та сприяє формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури. Використання KPI корпоративної культури та HR-Analytics дозволяє кількісно оцінювати ефективність впроваджених рішень, прогнозувати економічний і соціальний ефект та оперативно коригувати управлінські стратегії.

Інтеграція цифрової HR-екосистеми та сучасних підходів до управління персоналом трансформує HR-функцію з адміністративної у стратегічну, де людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інноваційного HR-інжинірингу підвищує

залученість і задоволеність працівників, сприяє розвитку інноваційного мислення, зміцнює довіру між керівництвом та персоналом, а також забезпечує довгострокову стійкість корпоративної культури й стратегічний розвиток організації.

Розробка моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Розроблена модель вдосконалення корпоративної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє комплексний підхід до інтеграції HR-інновацій у систему управління персоналом. Вона поєднує цифрові інструменти (e-HR, HR-Analytics, LMS-платформи) з механізмами розвитку лідерства, наставництва та командоутворення, що дозволяє підвищити рівень задоволеності та залученості працівників, стимулювати інноваційну активність і зміцнити корпоративні цінності. Використання КРІ корпоративної культури забезпечує кількісне відстеження результатів і дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження моделі очікувано призведе до підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості та зниження плинності кадрів, що підтверджується розрахунком економічного ефекту. Соціальний ефект проявляється у формуванні відкритої, інноваційно-орієнтованої атмосфери, розвитку інноваційного мислення та зміцненні довіри між керівництвом і персоналом. Таким чином, запропонована модель не лише підвищує ефективність управління, а й створює довгострокові конкурентні переваги для підприємства, забезпечуючи стійкий розвиток корпоративної культури та стратегічного потенціалу організації.

Проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій дозволяє сформувати комплексний підхід до розвитку персоналу, що поєднує цифрові інструменти, аналітичні модулі та сучасні програми розвитку лідерства, наставництва та командоутворення. Впровадження e-HR систем, LMS-платформ та HR-Analytics забезпечує ефективний моніторинг та оптимізацію ключових HR-процесів — рекрутинг, адаптація, розвиток

компетенцій, оцінка, мотивація та управління знаннями. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників, а також формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури.

Очікувані економічні та соціальні ефекти від реалізації системи включають зростання прибутковості, зниження плинності кадрів, стимулювання інноваційного мислення та зміцнення довіри між керівництвом і персоналом. Впроваджена модель дозволяє інтегрувати розвиток корпоративної культури у загальну стратегію підприємства, підвищує ефективність управлінських рішень та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за рахунок стійкої та інноваційно-орієнтованої організаційної культури.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено Теоретичні засади формування ефективної корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу підприємства. Досліджено сутнісну характеристика корпоративної культури підприємства; обґрунтовано роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та вплив новітніх технологій; визначено особливості інноваційного HR-інжинірингу як інструменту формування корпоративної культури.

Дослідження показує, що корпоративна культура є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності організацій, визначаючи цінності, норми та поведінкові очікування в компанії. Вона впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників та здатність організації адаптуватися до змін, а також підвищує задоволеність і лояльність персоналу. Через свою важливість для формування ефективного організаційного середовища зміни в корпоративній культурі залишаються актуальним завданням сучасного бізнесу.

Корпоративна культура формує цінності, норми та поведінкові стандарти, які впливають на взаємодію працівників. Позитивна культура сприяє залученню та утриманню талантів, підвищує продуктивність, зменшує конфлікти, формує корпоративну ідентичність і підвищує конкурентоспроможність. Вона також стимулює інновації, творчість і підвищує ефективність управління, забезпечуючи стійкий розвиток компанії.

Інноваційний HR-інжиніринг — це новітній підхід до управління людськими ресурсами, що складається з класичних методів управління персоналом з передовими технологіями, автоматизацією процесів і застосуванням даних для оптимізації управління. Він дозволяє компанії лише ефективно використовувати рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, а й впливати на формування корпоративної активної культури, що відповідає сучасним вимогам швидко змінюваного бізнес-середовища.

У розділі 2 проведено аналіз корпоративної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», включно з характеристикою діяльності підприємства, техніко-економічними показниками, системою управління персоналом та HR-процесами.

Чистий дохід підприємства зріс на 44,9 % у 2023 р. порівняно з 2022 р. і на 19,0 % у 2024 р. порівняно з 2023 р. Продуктивність праці зростала протягом 2022–2024 рр., а матеріальні витрати збільшилися на 32,9 % у 2023 р. та на 17,8 % у 2024 р. Фонд оплати праці зріс на 50,8 % у 2023 р. і на 51,0 % у 2024 р., середньорічна вартість основних фондів також зростала.

Переважну більшість персоналу складають робітники (понад 81 %), керівники — менше 3,5 %, а чисельність фахівців у 2024 р. збільшилася на 3 особи.

Аналіз кадрового потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показав, що підприємство має стабільну чисельність персоналу та достатньо високу кваліфікацію працівників для забезпечення виробничих і стратегічних цілей. Кількісні характеристики свідчать про збалансовану структуру підрозділів, а якісні — про наявність ключових компетенцій, досвіду та потенціалу для впровадження інноваційних рішень. Системний огляд HR-процесів виявив наявність базових інструментів рекрутингу, адаптації, розвитку компетенцій та оцінки, проте виявлена потреба у посиленні інтеграції цифрових рішень і аналітичного підходу для більш ефективного управління персоналом.

Використання інноваційних HR-технологій, таких як цифрові платформи, автоматизовані системи рекрутингу та LMS-платформи для навчання, вже частково сприяє оптимізації процесів та підвищенню прозорості управління персоналом. Рівень HR-інжинірингу на підприємстві оцінюється як середній: процесний підхід реалізується частково, цифровізація і гнучкість HR-процесів потребують подальшого розвитку. Загалом, система управління персоналом має основу для переходу до інноваційно-орієнтованої моделі, де інтеграція цифрових інструментів і аналітики дозволить підвищити ефективність, продуктивність та залученість працівників.

Діагностика корпоративної культури на ДП ПрАТ «Оболонь»

«Красилівське» за допомогою методик К. Камерона і Р. Квіна та Денісона дозволила виявити домінуючі типи культури, рівень ціннісних орієнтацій та комунікаційного клімату. Соціологічне дослідження, що включало опитування, анкетування та інтерв'ю, показало, що підприємство характеризується стабільністю та орієнтацією на результат, проте існує потенціал для посилення інноваційності та відкритості. Аналіз ціннісних орієнтацій працівників свідчить про високу значущість командної роботи, відповідальності та професіоналізму, тоді як взаємодія та горизонтальна комунікація потребують активнішого розвитку.

Лідерські моделі на підприємстві демонструють переважання керівництва, орієнтованого на контроль та виконання поставлених завдань, що створює потребу у формуванні більш адаптивного та підтримуючого стилю управління. Загалом, результати дослідження свідчать про необхідність розвитку інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, посилення внутрішніх комунікацій та інтеграції HR-ініціатив, спрямованих на підвищення залученості персоналу, формування відкритості та стимулювання творчої активності працівників.

З метою вдосконалення корпоративної культури в системі інноваційного HR-інжинірингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» запропоновано розробку теоретико-методичних підходів до проектування системи інноваційного HR-інжинірингу; запропоновано розробку моделі інноваційно-орієнтованої корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Запропоновано проектування системи управління розвитком корпоративної культури на основі HR-інновацій.

Реалізація заходів зі створення цифрової HR-інфраструктури є доцільною інвестицією для підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення корпоративної культури підприємства. Впровадження e-HR, HR-Analytics і LMS-платформ, у поєднанні з розвитком лідерських і командних практик, забезпечить довгострокову конкурентоспроможність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку праці, а також підвищить інноваційний потенціал і залученість працівників.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСТАЧАННЯ

1. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С.228-236. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-228-236.
2. Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». *InterConf*. 2021. № 92. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
3. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.66>.
4. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
5. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 170–175. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf
6. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
7. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17>.
8. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
9. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка*

- та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
10. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 5. С. 297-303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>.
11. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61.
12. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.
13. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 58–62.
14. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
15. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
16. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
17. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128–133.
18. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (дата звернення: 30.11.2024).
19. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (дата звернення: 30.11.2024).
20. Богуш Л. Г., HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні

підприємством і зайнятістю. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>.

21. Тугай О.А., Власенко Т.В. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. *Нові технології в будівництві*. 2018. №34. С. 15-20.

22. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. №4 (43). С. 26–45. DOI: 10.31359/241 1-5584-2020-43-4-26.

23. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. №10(62). С. 304–307.

24. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2(34). С. 93–101.

25. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 5 (322). С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>

26. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.

27. Литовка В., Пилипенко Г., Прушківська Е. Напрями вдосконалення корпоративної культури підприємств металургійної промисловості. *Економічний простір*. 2023. (187). С. 118-123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-19>.

28. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики* : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

29. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.

30. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

31. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
32. Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах* : збірник наукових праць. 2023. № 87. С. 57–61.
33. Перезова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № 23. URI: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165>.
34. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)
35. Смесова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.
36. Сенік Ю.І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232-239.
37. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.
38. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2019. № 33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.
39. Ведерніков Михайло, Клімас Вадим, Дидюк Богдан. Роль hr-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та вплив новітніх технологій //

III Всеукраїнська науково-практична конференція "Інноваційні технології як основа професійного становлення особистості". 20 травня 2025 року, м. Хмельницький.

40. Ведерніков М.Д., Клімас В.А., Дидюк Б.С. Ключові компоненти формування інноваційної корпоративної культури в hr-інжинірингу // Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 744 с.

Опитувальник оцінки корпоративної культури (ОСАІ)

Критерій	Тип культури	Бал (0–100)	Примітки
Домінуючі характеристики	Кланова – дружня атмосфера, командна робота, підтримка		Сума балів у рядку = 100
	Адхократична – інновації, експерименти, креативність		
	Ринкова – орієнтація на результат, конкуренцію, ефективність		
	Ієрархічна – чіткі правила, контроль, стандарти		
Стиль лідерства	Кланова – наставник, мотиватор		
	Адхократична – новатор, підприємець		
	Ринкова – стратег, орієнтований на результат		
	Ієрархічна – координатор, контролер		
Управління персоналом	Кланова – розвиток, наставництво		
	Адхократична – автономія, розвиток новаторських здібностей		
	Ринкова – оцінка за результатами, мотивація до продуктивності		
	Ієрархічна – суворе дотримання процедур		
Організаційна згуртованість	Кланова – підтримка, взаємодопомога		
	Адхократична – підтримка інновацій		
	Ринкова – орієнтація на досягнення цілей		
	Ієрархічна – дотримання правил		
Стратегічні цілі	Кланова – розвиток персоналу, командна робота		
	Адхократична – інновації, впровадження змін		
	Ринкова – прибутковість, ринкова частка		
	Ієрархічна – стабільність, оптимізація процесів		
Критерії успіху	Кланова – задоволеність працівників, відданість		
	Адхократична – новаторство, впровадження змін		
	Ринкова – досягнення результатів, ефективність		
	Ієрархічна – дотримання правил, стабільність		