

**Міністерство освіти і науки України  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича**

**Економічний факультет  
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**«HR-інжиніринг як засіб впровадження  
інноваційних технологій»**

**Дипломна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав студент 2 курсу  
групи 651,  
спеціальності 051 – Управління персоналом та економіка праці  
Матійчик Олександр Дмитрович  
Керівник: к.е.н., доц. Ксьондз С.В.

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №7

від «07» грудня 2023 р.

зав. кафедри \_\_\_\_\_ проф. Лопатинський Ю.М.

Чернівці – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Суть та роль HR-інжинірингу в сучасному середовищі функціонування.....	6
1.2 Запровадження системи HR-інжинірингу як інноваційної технології на підприємствах.....	14
1.3 Іноземний досвід HR-інжинірингу на підприємстві.....	24
Висновки до розділу I.....	30
РОЗДІЛ II РОЗГЛЯД СИСТЕМИ HR-ПРОЦЕСІВ НА ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ХЛІБОКОМБІНАТІ.....	31
2.1 Аналіз діяльності досліджуваного підприємства у сучасних умовах...31	31
2.2. Характеристика та моделювання HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті.....	42
Висновки до розділу II.....	50
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ПРОДУКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ХЛІБОКОМБІНАТІ .....	51
3.1. Впровадження інноваційних цифрових рішень у HR-процеси підприємства.....	51
3.2. Використання технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті .....	59
Висновки до розділу III.....	72
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Поява нових інституційних умов ведення бізнесу, специфіка впливу процесу трансформації на економіко-управлінську модель функціонування вітчизняних підприємств, інтеграція різноманітних організаційно-правових форм і форм власності, глобальні структурно-технологічні зміни у виробництві, інформатизація якого спричинила значні зміни у виборі технології та засобів управління персоналом, вважаються одним із найважливіших напрямків розвитку на етапі життєвого циклу організації, здатним підвищити ефективність і продуктивність її операційної діяльності.

Системні зміни в різних сферах створюють нове економічне середовище, яке визначає бізнес-ситуацію підприємств, що пов'язано з необхідністю вирішення багатьох складних завдань: від зміни бізнес-концепцій до пошуку нових моделей економічної поведінки. Тому сучасні методи управління персоналом вимагають нових якісних і кількісних змін у системі управління підприємством в умовах жорсткої конкуренції на ринку: від розуміння категорії «персонал» як функціональних складових і виробничих ланок підприємства до визначення та його оптимізації як стратегічного ресурсу, який має представляти збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і постійної адаптації до турбулентності зовнішнього середовища. Враховуючи це, в сучасному виробництві постає питання модернізації класичних систем управління персоналом і впровадження нових моделей управління, орієнтованих на постійний розвиток професійних здібностей, інтелекту, культури і творчого потенціалу працівників підприємств і організацій.

Процес глобалізації характеризується прискореним обігом товарів і послуг у світі та посиленням конкуренції. Вважаємо, що одним із компонентів такої системи є кадрова служба (HR-служба) суб'єкта господарювання, яка в цілому відповідає за розвиток людського капіталу

компанії. В умовах жорсткої конкуренції персонал є головним суб'єктом і об'єктом управління і має стратегічне значення. Цифрова трансформація, що відбувається в економіці, дає можливість модернізувати технології роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність підприємств. Науковим дослідженням теоретичних і практичних засад інженерії бізнес-процесів присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Б. Андерсен, Т. Девенпорт, М. Зіндер, Н. Оболенський, Е. Попов, М. Робсон, Ю. Тельнов, М. Хаммер, Д. Чампі, А. В. Шира та ін. Дослідженням різноманітних аспектів використання HR-процесів на підприємстві присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алексеева, Ю. Арзуманяна, А. Борсукова, Є. Зуєвої, І. Кальницької, Д. Карпова, А. Морозова, Г. Мюллера-Штеванса, О. Кириченко, П. Козика, Д. Любовіної, П. Михайлова, М. Попова, Ж. Пророчук, В. Цветкова, Р. Фадєєва, Ю. Харченко, Ф. Джозефа, Лі Данга, Е. Дж. Умбла, Р. Рональда тощо. Разом з тим, трансформація технологій управління персоналом під впливом оновлення знань щодо можливостей цифрової економіки все більше пришвидшується, що вимагає більш глибокого вивчення, систематизації та оцінки, а також визначення напрямів поширення і застосування цифрового HR у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням передових інформаційних технологій.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження HR-процесів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних завдань:

- дослідити сутність та значення HR-інжинірингу в сучасних умовах;
- обґрунтувати систему HR-інжинірингу як інноваційної технології на сучасних підприємствах;
- здійснити аналіз формування системи HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті;

– запропонувати шляхи ефективного впровадження HR-інжинірингу на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є HR-процеси на Чернівецькому хлібокомбінаті.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти впровадження HR-процесів на досліджуваному підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження було у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, такі як: історико-логічний (при дослідженні процесів суспільного розвитку); методи кількісного та якісного порівняння, аналогій, спостереження, балансовий та статистичний методи; аналіз, синтез, системний підхід та абстрагування (для визначення теоретичних аспектів управлінського впливу на розвиток персоналу); математичний аналіз; метод теоретичного узагальнення (при формулюванні висновків до розділів та загальних висновків).

Інформаційною базою дипломної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених з впровадження HR-інжинірингу підприємства, економічного аналізу, матеріали періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, облікові дані підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що розробка теоретичних та методичних положень інструментарію впровадження HR-інжинірингу підприємства дозволить задіяти комплексний підхід до її організації, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналу.

Обсяг дипломної роботи становить 77 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Суть та роль HR-інжинірингу в сучасному середовищі функціонування

Сучасний розвиток світової та української економіки безпосередньо залежить від конкуренції та здатності адаптуватися до інноваційних процесів. Рівень економічного розвитку дає змогу масово впроваджувати інноваційну діяльність [1, с. 131].

Вважається, що інновації є однією з конкурентних переваг за ринкових умов, а впровадження інновацій у свою чергу надає можливість брати участь у створенні світової економічної системи та є необхідним для побудови та ефективності бізнес-моделей [2, с. . 425].

У наш час технології змінюються щодня, тому компанії чи організації досить важко підтримувати високу конкурентоспроможність, яка є найважливішим показником для оцінки діяльності компанії. Вплив факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній, зростає з кожним роком. Один з них – інжиніринг.

Визначення «інжиніринг» походить від латинського слова «ingenium», що означає створення, винахід. Термін використовується, коли людський інтелект використовується для вирішення якоїсь практичної проблеми. Пізніше це слово з'явилося в розвинутих європейських країнах, таких як Франція та Велика Британія. Найбільш поширене на сьогодні поняття слова «інжиніринг» походить від англійського «engineering» [1, с.132] і вважається комплексом таких послуг:

- попереднє дослідження проекту та відповідно підготовка звіту, що містить висновки та рекомендації на основі дослідження;

- професійні дослідження та звітування з технічних питань;
- розробка проекту, підготовка відповідної договірної документації, забезпечення технічного контролю та виконання договору;
- зміна матеріалів та обладнання під час створення або на місці;
- планування та управління проектами;
- участь у парламентських комітетах, судах з метою дачі свідчень або на прохання посадової особи [3, с.82].

Вчені та практики визначають «інжиніринг» як складне багатогранне явище. Так, за визначенням Н. П. Баринькіної, слово «інжиніринг» походить від французького, що означає машина або механізм, кмітливість і спритність, від латинського – «інжиніринг» означає «геній», «геніальність». На підставі цих пояснень вчені роблять висновок, що інжиніринг – це безшаблонна, досконала поведінка людини, яка вирішує інтелектуальні завдання. Такий же аргумент зустрічається в роботі М.М. Гуревич стверджував, що «інженіринг – це група видів інтелектуальної праці, заснованих на науково-технічних досягненнях» [4]. У свою чергу, Кузьмін О. Є. та Городиська Н. А. виділяють типи інжинірингу та дають змістовні описи їх типів [5]. О. Б. Ситник пояснює визначення поняття «інжиніринг» як певного виду діяльності, що враховує науково-технічні знання на практиці [6]. Городиська Н. А. дає таке визначення: «Інжиніринг – це комплекс інтелектуальних видів діяльності, метою яких є отримання найкращих результатів від капітальних вкладень або інших витрат, пов'язаних із реалізацією проектів різного призначення шляхом раціонального відбору ресурсів. Ефективне використання проектів включає організаційні та управлінські методи, що базуються на сучасних науково-технічних досягненнях, і обов'язкове врахування певних умов і факторів реалізації проекту» [7].

Інше твердження науковців, які визначають інжиніринг як радикальний підхід до впровадження змін у рамках існуючих процесів стратегічного планування та управління змінами з метою покращення

характеристик підприємства [8]. Іншими словами, інжиніринг – це використання нових технологій для принципової зміни існуючої системи управління персоналом. У Сполучених Штатах визначення «інжиніринг» має більш широке визначення, тобто вважається сферою комерційної інженерно-консультаційної діяльності, заснованої на вивченні та зборі технічних показників, підготовці звітів і звітів на основі розробки дослідження, плани та проекти, креслення та спеціалізація, підготовка та проведення тендерів, допомога в підписанні контрактів, контроль, випробування обладнання, приймання, оцінка та інші послуги [9].

Інжиніринг є досить новим видом підприємницької діяльності в Україні, тому чіткого визначення цього трактування немає. Зокрема, якщо проаналізувати судження науковців, то можна побачити, що існує три погляди на це питання. Спочатку «інжиніринг» вважався наданням консультаційних і проектних послуг. Сюди входить визначення Є. Панченка [8, с.654], який характеризує його як комплекс комерційно заснованих інженерно-консультаційних послуг, пов'язаних із підготовкою, виробництвом і реалізацією продукції, обслуговуванням виробництва і будівництва, промисловості, сільського господарства та ін. операції об'єкта. У це вірять і такі вчені, як В.С. Білоусько [10, с. 348], А. Г. Загородній [11, с. 534], І. В. Багрову [12, с. 94], В. В. Козик [13, с. 157]. Багато інших вчених пояснюють інжиніринг як діяльність або сферу діяльності. Зокрема, В.П.Нагребельний зазначив, що інжиніринг – це діяльність, яка ґрунтується на виконанні інженерних робіт та наданні послуг з підготовки технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень та техніко-економічних експертиз, виконання інженерно-вишукувальних робіт та технічної документації, об'єктів. Технічно-технічне проектування та виконання будівельно-монтажних робіт, надання окремих консультацій та авторський нагляд при проведенні монтажних та інших робіт, а також економічні та фінансові консультації у зв'язку з такими роботами. Третя категорія вчених визначає інжиніринг як



надання певної послуги або виконання роботи. Серед них Г.В.Черевко [14, с.391], який пояснює інжиніринг як надання різноманітних інженерно-консультаційних послуг на комерційній основі (виконання технічних завдань, розробка попередніх робіт за проектами, наукові дослідження, техніко-економічні характеристики), підготовка технічної документації, проектно-конструкторська розробка технічної документації, обладнання об'єктів, технології, консультації та контроль при монтажі, пусконаладжувальні роботи, консультації економічного, фінансового, маркетингового характеру).

У розвинутих країнах багато інжинірингових компаній, сфери діяльності та кількість яких різняться. Деякі з них працюють багато років, виростаючи з невеликого масштабу з 5-10 осіб до компанії з понад 1000 осіб. Компанія-гігант здатна надавати інжинірингові послуги на всіх етапах, особливо під час реалізації інвестиційних проектів. Інжинірингові фірми здатні працювати як самостійно, так і на базі інших організацій.

Інженерія як професійна діяльність вперше з'явилася в Англії в 18 столітті. Спочатку він використовувався в звичайному будівництві для надання інженерних та консультаційних послуг з будівництва доріг, мостів, портів, аеропортів, систем водо- та енергопостачання, а пізніше почав використовуватися в промисловості. Саме в цей період виникли перші професійні інженерні школи та асоціації, зокрема Британський інститут цивільних інженерів та Американське інженерне товариство [15]. Після Другої світової війни інженерна діяльність значно активізувалася, оскільки Європа розпочала масштабні проекти та промислову модернізацію. Отримав розвиток «міжнародний інжиніринг», суть якого полягає в наданні виробничих, комерційних, науково-технічних послуг [15], об'єднаних Американським товариством інженерів-будівельників. Компанія надрукувала «Керівництво по обслуговуванню інженерів», в якому викладаються: попередні техніко-економічні дослідження, дослідження питань містобудування, фінансова допомога, методи

управління будівництвом, перевірка та випробування обладнання та матеріалів.

Управління персоналом є дуже важливим для сучасних компаній. Це основа для бізнес-процесів, які підприємства розвивають в умовах невизначеності, нових технологій і цифровізації. Кадрові процеси є основою для подальшої трансформації бізнес-структури, за допомогою якої досягаються стратегічні цілі підприємства чи організації. Тому впровадження HR-інжинірингу є необхідним.

Інжиніринг людських ресурсів – це складна та інтегрована система, що містить різні рівні та інструменти дослідження. Вперше визначення інжинірингу в процесі управління організаціями дав Ф. Тейлор у книзі «Принципи наукового менеджменту». Пізніше М. Хаммер і Дж. Чампі використовували термін «бізнес-інжиніринг» для визначення сутності та принципів управління бізнес-процесами за допомогою інжинірингових методів.

У сучасних умовах HR-інжиніринг – це комплекс управлінських рішень для створення ефективної системи управління персоналом (включаючи процедури кадрового планування, аналізу та оцінки посад і професійних якостей працівників, підбору персоналу, управління адаптацією та кар'єрною орієнтацією нових працівників, трудовою дисципліною, мотивацією, управління сертифікацією, навчання, підвищення кваліфікації та винагорода) [16].

Сучасні бізнес-преференції щодо трансформації HR-процесів вимагають пошуку ефективних інструментів створення організаційних структур та управління персоналом. Така організація праці може бути досягнута шляхом поєднання засобів інженерно-технічних систем у системи управління. Ці інструменти є систематичними та адаптованими до управління змінами в економічних системах у рамках інжинірингових методологій. Розвиток цього підходу до управління змінами привів до таких напрямків управління – HR-інжиніринг.

HR-інжиніринг – це сукупний ефект результатів революційних змін, застосованих у сфері людських ресурсів. Сучасні технології обміну інформацією між системами значно підвищили ефективність кадрових управлінських рішень. Відділ кадрів почав постійно впроваджувати нові технології документообігу. Зокрема, це пов'язано з появою електронного суспільства (eSocial), тобто комп'ютеризованої системи державного управління соціальною допомогою та захистом населення. Відділ кадрів орієнтує свою діяльність на стратегічні питання організаційного розвитку та бере безпосередню участь в управлінні організацією. Кадрова аналітика, кадровий консалтинг і машинне навчання (ML) стають все більш важливими. Сфера HR в цілому інтегрована з бізнес-процесами компанії [17, с. 28].

Сутність використання інженерних методів управління підприємством відображається в проектуванні та візуалізації структур управління, моделюванні розвитку підприємства, впровадженні інформаційних технологій у бізнес-процеси. Ми можемо визначити інжиніринг людських ресурсів як системний структурований метод управління людськими ресурсами, який базується на інтеграції сучасних концепцій управління персоналом у бізнес-модель організації, через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, комп'ютеризовану роботу та корпоративну культуру.

За рівнем можливостей підприємства та стратегічними цілями домінуючим напрямком управління персоналом є [15]:

1. Цифрова передача кадрових процесів, тобто перетворення інформації в цифрову форму. У цьому процесі можливо, що робота компанії не стандартизована і співробітники втрачаються.

2. Ефективне управління талановитими співробітниками. У наш час дуже необхідно розвивати організаційну структуру управління, яка б зацікавила таланти.

3. Переоцінка характеру діяльності менеджерів з персоналу та відділів кадрів. Останні світові події, що впливають на всі економічні процеси, призвели до переоцінки робочих процесів та модернізації організаційних структур управління, що, у свою чергу, має стати пріоритетом для експертів з кадрів.

4. Головною складовою бізнес-процесу повинні бути люди (людиноорієнтований підхід) не тільки з точки зору клієнта, але й з точки зору співробітника. Тобто, окрім задоволення потреб споживачів, мають бути враховані й інтереси працівників.

5. Стратегічний підхід до управління бізнесом та конкретні очікувані сфери діяльності співробітників. Враховуючи зміни зовнішнього середовища, виникає нагальна потреба у розробці стратегій розвитку, кваліфікації та кар'єрного зростання працівників.

Серед невизначеності змінюється управління людськими ресурсами. Принципи HR-інжинірингу слід розглядати з урахуванням сучасних соціальних викликів. Основні принципи HR-інжинірингу:

1. Створіть гнучкість підходу до процесу управління персоналом.
2. Застосуйте людиноорієнтований підхід до створення бізнес-процесів.
3. Комплексний підхід до створення нової HR стратегічної моделі.
4. Враховуйте зміни зовнішніх умов і запроваджуйте й оцінюйте стратегії людських ресурсів на багатьох рівнях і різними способами.
5. Ознайомтеся з економічними та соціальними наслідками HR-інжинірингу.
6. Цифрова передача HR-процесів і розвитку кадрів.
7. Оптимізація кадрових процесів шляхом уніфікації, мінімізації та комп'ютеризації процесів управління персоналом.
8. Принцип децентралізації обов'язків для стимулювання ентузіазму співробітників.

9. Впровадити найновіші стандарти управління бізнес-процесами в кадрові процеси.

10. Принцип відкритості. Основною метою тут є просування мети та методів інжинірингу людських ресурсів, щоб співробітники могли зрозуміти мету змін, відповідальність, нові принципи взаємодії та впровадження інтегрованого підходу до бізнес-процесів. Можна зробити висновок, що HR-інжиніринг включає структуру HR-процесів, тобто входи, процеси адаптації, контроль, розвиток і виходи (реалізовані трудові функції) HR у бізнес-процесах.

Основні засоби, які використовує HR-інженіринг для проектування та оптимізації процесів людських ресурсів:

1. Стратегічна карта. Вони служать багатограними інструментами для розробки бізнес-процесів і використовуються в усіх видах планування та операційної діяльності організації.

2. Організаційна структура управління. Сучасні соціальні виклики, що постають перед суспільством, вимагають максимально ефективного процесного підходу до управління бізнес-процесами, в тому числі управління людськими ресурсами.

3. Формування моделі компетентності команди на основі архітектурного методу. Завдяки цьому підходу можна виявити повторювані функції, оптимізувати функції в інших відділах і оцифрувати операції.

4. Створення процесів управління людськими ресурсами на основі спеціалізованих конфігурацій, таких як ARIS. HR-інжинірингу необхідно створити бізнес-модель «ЯК Є» (створена через опис бізнес-процесів, пов'язаних з HR на даний момент) і «БУТИ» (повний аналіз процесів HR та їхніх взаємозв'язків, а також використання інструментів архітектури для їх оптимізації).

5. Підвищення гнучкості процесів управління персоналом шляхом створення матриці гнучкості функціональних підрозділів із взаємозамінністю та синхронністю виконання бізнес-процесів.

6. Розробити карту стратегії та дерево цілей для визначення подальшого розвитку бізнесу.

7. Створити відповідну систему показників, що відображають успішність виконання стратегічних цілей і заходів на основі стратегічної карти.

8. Удосконалити політику стимулювання.

Інжиніринг кадрів можна розділити на наступні етапи:

1. Створення стратегічної карти на основі цілей HR-інжинірингу.
2. Оцінка кадрового та ресурсного потенціалу для трансформації.
3. Створення HR-модель і впровадити її в бізнес-процеси організації.
4. Економічна та технічна оцінка та прогнозування результатів.
5. Бюджетний опис.
6. Запровадити нову модель управління персоналом.
7. Коригування та вдосконалення моделі.

В Україні інноваційні способи ведення бізнесу стають все більш важливими, і інновації відіграють важливу роль.

## **1.2. Запровадження системи HR-інжинірингу як інноваційної технології на підприємствах**

Ефективне використання кадрової інженерії в будь-якому бізнесі чи організації вимагає впровадження бізнес-процесів. Реалізація бізнес-процесів включає певні види діяльності, які безпосередньо пов'язані із системами управління персоналом (рис. 1).

<b>Бізнес-процеси (види робіт) при впровадженні системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві</b>	
→	Планування розвитком підприємства відповідно до обраної стратегії та його місії
→	Аналіз та оптимізація бізнес-процесів і їх взаємодії між підрозділами
→	Формування корпоративної культури
→	Оптимізація кадрової політики і розробка алгоритму організаційно-штатної структури
→	Розробка положень, посадових інструкцій і всіх супутніх документів
→	Ревізія й налагодження кадрового діловодства
→	Підготовка й запуск системи оцінювання та адаптації персоналу
→	Побудова збалансованої корпоративної системи навчання
→	Діагностика організаційно-кадрового аудиту, хронометраж, фотографія робочого дня
→	Розробка мотиваційних програм
→	Розробка профілів посад, професійних компетенцій, професіограм
→	Вивчення соціально-психологічного клімату в колективі
→	Організація корпоративних заходів
→	Підготовка й проведення заходів щодо підвищення лояльності, відданості персоналу підприємства

**Рис.1.1 Бізнес-процеси робіт при впровадженні системи HR-інжинірингу**

Відзначимо, що реалізація принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує певних змін та вдосконалення корпоративної культури організації шляхом застосування сучасних елементів системи цінностей.

На саму техніку впливають принципи оцінки ефективності та системи винагороди. Керівникам організації або бізнесу необхідно розробляти заходи, які допомагають переосмислити світогляд їхніх підлеглих і спрямовані на посилення впливу працівників на діяльність бізнесу. Під впливом розвитку бізнесу має змінитися і уявлення співробітників про його важливість і вплив на процеси [18]. Вище наведено основні принципи діяльності співробітників компанії, спрямованих на інновації.

Трансформація принципів системи управління має бути не тільки теоретичною, а й практичною. Іншими словами, перед застосуванням принципів інженерії бізнес-процесів у суб'єктах господарювання необхідно виконати наступні кроки:

1) проект кадрового планування (знайти джерела кадрів, визначити потреби в працівниках, вивчити керівників структурних підрозділів на основі аналізу та розрахунку необхідної кількості працівників);

2) інжиніринг реалізації аналізу та оцінки робочого місця (формулювання оптимальних умов робочого місця, розробка алгоритмів і розрахункових нормативів навантаження для оцінки змісту роботи на місці, аналіз робочого місця);

3) інжиніринг етапів оцінки професійної якості співробітника, план розвитку особистості та формування кадрового резерву;

4) інжиніринг управління (або управління) процесом найму (які вимоги пред'являються до просування, відбору та найму працівників, створення анкет для оцінки рівня претендентів на посаду, детальний аналіз пошуку, відбору, реєстрації та адаптації);

5) період адаптації найманого персоналу та професійне управління проектом (затвердження норм адаптації, профорієнтації працівника, детальний опис дій та оформлення адаптації та профорієнтації);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною працівників (сформулювати вимоги та нормативи щодо дотримання трудової дисципліни, сформулювати типові форми та програми аналізу трудової дисципліни, сформулювати схему алгоритмів розрахунку заробітної плати для різних категорій працівників);

7) інжиніринг управління оцінкою персоналу та заробітною платою (розробка схем умов праці з атестації робочих місць, розробка нормативно-правових актів з атестації персоналу, навчання процедур атестації та розробка графіків атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією працівників (необхідна характеристика оптимальних умов психосоціального клімату, розробка методів аналізу стану та оцінки мотивації);



9) інжиніринг управління навчанням і кар'єрним ростом працівників (визначення вимог до навчання, форм, видів, методів, контролю та результатів);

10) інжиніринг управління документами (положеннями та інструкціями), які керують кадрами.

Перетворення управління персоналом за допомогою інжинірингових технологій необхідно здійснювати в певній послідовності, а саме:

- Спочатку виберіть стратегію запровадження інжинірингу в організацію та змусьте її працювати;
- Створіть або вдоскональте існуючу організаційну структуру служби управління персоналом суб'єкта господарювання;
- Плануйте та прогнозуйте всі етапів впровадження інжинірингу підприємства;
- Затвердіть календарний план введення робіт та поетапного опису всіх етапів;
- Моніторинг ефективності дій, пов'язаних з реалізацією проекту та коригування наступних заходів.

Щоб визначити, які інструменти HR-інжинірингу потрібні, необхідно вивчити новітні концепції та методи, а також практичне застосування в управлінні персоналом. Щорічно експерти Boston Consulting Group у своїй доповіді «Creating the Talent Advantage» [19] виділяють основні сфери діяльності, на яких варто зосередити увагу менеджерів, зокрема: управління талантами та лідерство; аналіз людських ресурсів; управління залученням та поведінкові культури. Головним фактором, який демонструє готовність бізнесу до трансформації, є розкриття потенціалу співробітників через переосмислення можливостей. 72% керівників у всьому світі та 63% керівників в Україні висловили «здатність співробітників адаптуватися до змін, перенавчатися та освоювати нові ролі», визначивши це як можливість розвиватися та адаптуватися до мінливих умов. Проте лише 17% і 11% керівників відповідно готові до

періоду адаптації до змін підприємства та кар'єрної перепідготовки, а також до виконання нових завдань, що свідчить про наявність певної неузгодженості [20].

Беручи до уваги різноманітні ризики та невизначеності, новітні інструменти HR-інжинірингу, які можуть впоратися з умовами сучасного бізнесу, це:

1. Сучасні професійні можливості та вимоги. Інжиніринг персоналу повинен відображати потенціал людей відповідно до професійних здібностей і співвідношення жорстких і м'яких навичок (hard skills та soft skills), що є вимогою до сучасних менеджерів з персоналу для підвищення їх конкурентоспроможності. Співвідношення жорстких навичок і м'яких навичок є важливим для збалансування загальних і професійних здібностей. Емоційний інтелект важливий як основний показник здатності працювати в команді.

2. Програмування НЛП (засіб мотивації праці та підвищення людського потенціалу).

3. Яскравим прикладом розвитку кадрів є навчання, формування команди – тренерська практика.

4. Штучний інтелект – це інструмент, який виконує інтелектуальні обчислення подібно до людини. Він набагато швидший, ніж програмне забезпечення, і має можливість взаємодіяти з кандидатами на роботу, адаптивними тренерами, фахівцями з пільг і компенсацій під час нарахування заробітної плати, а також з менеджерами з персоналу та директорами під час підготовки аналітичних звітів [21]. Штучний інтелект забезпечує ефективність, раціональність і автоматизацію виробництва різних серверних функцій.

5. Соціальні мережі. Їхнє залучення [22] є перевіреним цифровим HR інструментом. З їх допомогою значно спрощується пошук компетентних співробітників. Сьогодні активно задіяні такі мережі, як Facebook, LinkedIn, Indeed, Monster та інші.

6. Прогностична HR-аналітика та великі дані. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати сценарії розвитку, приймати неупереджені управлінські рішення та створювати візуалізацію даних. Незважаючи на успішність сучасної автоматизації бізнес-процесів, основним фактором успіху бізнесу є люди з глибокими знаннями, навичками та інтуїцією. Тому звична система управління персоналом трансформується в управління талантами, навчання, розвиток творчої та інтелектуальної діяльності співробітників.

У таблиці 1.1 систематизовано глобальні тренди, які найчастіше зустрічаються.

Як бачимо з таблиці 1.1, HR-тренди є частиною трендів, які виникли під впливом глибокої цифровізації ринку. Це пояснюється тим, що автоматизація всіх процесів, що відбувається в економіці, пов'язана зі змінами на ринку праці. Головними двигунами цифровізації є люди, які створюють і використовують цифрові технології. Тому зрозуміло, що діджиталізація актуальна насамперед для сфери управління персоналом і лише через неї вона може мати відношення до інших сфер.

**Таблиця 1.1**

**Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди**

Тренд		Зміст
1	2	3
Глобальні тренди	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології можуть бути однаково затребувані у всіх куточках світу, що породжує до них інтерес інвесторів з різних країн. При цьому вітчизняні компанії все більше вбудовуються в міжнародні альянси, створюючи партнерські відносини
	Цифровізація державних послуг	Держава стимулює бізнес до того, щоб впроваджувати високотехнологічні процеси, з іншого – вона є активним споживачем нових технічних розробок і цифрових рішень
	Цифрова етика	З кожним роком присутність в соціальних мережах стає все більш і більш витратною з точки зору часу. Поступово кожен стає не тільки споживачем, але і постачальником інформаційного контенту в мережах, що накладає певну відповідальність.
	HR Digital	Цей глобальний тренд, що позначає перехід до діджиталізації, є новим етапом розвитку HR-галузі та

		виводить роботу HR-ів на новий рівень менеджменту, де вони повинні застосовувати сучасні digital-інструменти
HR- тренди	Затребуваність аутсорсингу	Це передача неосновних, але важливих процесів компанії зовнішнім виконавцям. Сучасний світ стрімко змінюється. З'являється багато нової інформації, в якій потрібно вміти розбиратися. Тому сьогодні компанії більше зацікавлені в аутсорсингу, а глибина пенетрації провайдера у внутрішні процеси компанії стає вагомішою. Вже недостатньо виконувати адміністративну, кадрову та бухгалтерську роботу. Цими процесами потрібно управляти
	Нові моделі кар'єри	На практиці з'являється все більше прикладів того, як кандидатів вибирають з використанням тестового завдання або використовують елементи гейміфікації для залучення і відбору. У таких випадках має значення лише те, що кандидат вміє і як саме він виконує цю роботу. Резюме в такому випадку може не знадобитися зовсім
	HR-маркетинг	Інструменти, які використовуються в маркетингу, плавно переходять і в сферу HR. Наприклад, досвід клієнта класично вивчали маркетологи, а сьогодні будь-який HR вивчає шлях кандидата і шлях співробітника. І починається цей шлях задовго до того, як людина приходить на співбесіду. Він бачить інформацію про компанію в відкритих джерелах, в соцмережах, чує від знайомих, читає відгуки. Це все формує точки вражень, які впливають на його вибір. Навіть в той момент, коли співробітник залишає компанію, ця точка не стає останньою. Колишній співробітник може продовжувати купувати продукцію компанії, рекомендувати друзям роботу в ній або стати діловим партнером.
	Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології найбільш ефективні тоді, коли вони доповнюють людей, а не замінюють їх. Чат-бот (програма, яка імітує поведінку людини при спілкуванні з користувачем, виконуючи дії, закладені алгоритмом) спрощує процес пошуку і підбору для всіх учасників. Відео-інтерв'ю як інструмент підбору активно використовують HR багатьох компаній. Відео-інтерв'ю не замінює особистої бесіди, але стає першим етапом відбору
	Формування культури навчання	Компетенції сьогодні зростають повільніше, ніж того вимагає ринок. Передові компанії перетворюють кар'єру і можливості навчання в цифровий інтерактивний досвід, активно використовуючи елементи гейміфікації. Завдання HR сьогодні – сформувати культуру, в якій кожен співробітник буде зайнятий самонавчанням, здатний швидко переймати знання та досвід колег і, разом з тим, готовий ділитися своїм власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, кидаючи нові виклики всім, хто пов'язаний

		з управлінням персоналом. Змінюються парадигми і стратегії, з'являються нові підходи в підборі, адаптації, навчання, мотивації та інших HR функції
	Тренди на ринку праці	Дедалі поширенішими стають такі тенденції, як – Віддалений режим роботи, фріланс: – Паралельна робота, друга кар'єра. – Поява «гібридних кар'єр» – використання в роботі навичок з різних професій. – Володіння синтетичними знаннями. – Поява великої кількості нових професій. – Неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти

Серйозні зміни в епоху цифрових технологій змінюють обличчя управління людьми. Цифрові людські ресурси (Digital HR) – це не лише автоматизація традиційних функцій управління персоналом, а й удосконалення цих функцій на основі нового цифрового бізнес-мислення, орієнтованого на людей та ефективність їх роботи (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій**

<b>Функції HR</b>	<b>Digital-технології</b>
Стратегічне і кадрове планування, HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика, прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу, маркетинг персоналу, адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу), ATS (система управління кандидатами); соціальний рекрутинг; онлайн оцінка; блокчейн; платформи відбору кандидатів; чат-боти; штучний інтелект; відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами, навчання персоналу, управління кар'єрою персоналу, розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу, управління персоналом, корпоративна культура	TMS (системи управління талантами), LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); гейміфікація; віртуальні заняття; мобільне навчання; дрони
Мотивація і стимули, індивідуальне управління ефективністю, зайнятість персоналу, організація праці, управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Сьогодні застосування цифрових технологій в управлінні персоналом перебуває в періоді становлення та розвитку, і неможливо об'єктивно та глибоко проаналізувати визначення «диджиталізація HR» (цифрова трансформація систем управління персоналом).

Ми вважаємо, що цифрову трансформацію систем управління персоналом можна виразити як процес впровадження та застосування цифрових технологій у сфері корпоративного управління людськими ресурсами для підвищення продуктивності праці. У цьому випадку підвищення продуктивності праці є результатом ефективності таких процесів, як підбір і адаптація працівників, навчання, розвиток, управління та організація діяльності.

Ми звертаємо увагу на кілька найбільш ймовірних тенденцій, які характеризуватимуть останні зміни в кадровій сфері (табл. 1.3)

Співпраця з людьми є важливим фактором ефективної роботи бізнесу. Злагоджена дія команди експертів-однодумців є прискорюючим фактором зростання бізнесу. Крім того, уміння та творчий потенціал будь-якого члена команди, участь у спільній справі, зацікавленість і ентузіазм, впевненість і кінцевий результат є запорукою успішного розвитку кар'єри.

Інжиніринг персоналу із застосуванням бізнес-процесів у суб'єктах господарювання має багато позитивних ефектів, зокрема:

- зменшення кількості рівнів управління шляхом оптимізації організаційної структури та підвищення рівня контролю якості керівників над співробітниками;

- впровадження мультиспрямованості в роботу деяких співробітників, що дасть можливість отримати досвід і буде додатковою мотивацією;

- підвищення рівня повноважень робочих команд, надавши працівникам можливість брати на себе відповідальність без консультацій з керівництвом;

– зміна оцінки продуктивності праці працівників (оцінка базується на отриманих результатах;

– зміна на основі критеріїв просування по роботі [30].

**Таблиця 1.3**

**Ймовірні тенденції, властиві змінам у HR найближчим часом**

№ п/п	Основні тенденції	Характеристика
1	Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися	Перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню»
2	Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR	Прогнозується тенденція до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу
3	Маятник спрямований на фахівця	Виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців
4	HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність	Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників, можна сподіватися нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти
5	Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою	HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця
6	HR буде більше схожий на маркетинг	Наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю «талентів у бренд – компанії»
7	Гнучкість	Більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень
8	Співробітники майбутнього	У багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень
9	Зміщення фокусу	В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною,

	управління з автоматизації на продуктивність	повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію
--	--	--

У сучасному сценарії необхідність використання HR-інжинірингу очевидна. Зміни зовнішнього середовища суб'єктів господарювання призводять до появи нових технологій, тим самим підвищуючи поріг конкуренції. Тому, якщо компанії хочуть бути достатньо конкурентоспроможними, вони повинні своєчасно реагувати на зміни та активно впроваджувати інновації.

Human Resource Engineering базується на системному підході, реалізованому на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробленому під різні варіанти зміни бізнес-середовища. Підхід до HR-процесів включає новітні інструменти, передові технології та інструменти оптимізації за допомогою цифровізації. Таким чином, щоб забезпечити розвиток підприємств, які можуть підтримувати та покращувати свою конкурентоспроможну позицію за мінливих умов, HR-інжиніринг є практичним інструментом для внесення змін відповідно до нових умов ведення бізнесу.

### **1.3 Іноземний досвід HR-інжинірингу на підприємстві**

Глобальний розвиток сучасних підприємств спрямований на виховання спеціалістів з різними якостями, зокрема професійною підготовкою, всебічним розвитком та вмінням орієнтуватися в різних сферах діяльності. Багато якостей допомагають співробітникам швидко реагувати на ситуації та досягати поставлених цілей, професійного



зростання та мобільності. Усі зміни у сфері праці не лише в країні, а й у світі породили актуальні дослідження цього питання компетентнісного підходу в теорії та практиці HR-інжинірингу.

Дослідженням даного питання займалися Р. Уайт, П. Ромер, Р. Бояціс [23], С. Флетчер [24], Р. Нельсон, А. С. Горнбі [25], Т. Шульц, Д. Макклелланд [26], Г. Беккер, Дж. Р. Волт, Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер [27], Е. Фелпс, Р. Лукас. Основна тенденція розвитку підходу на основі можливостей відбулася в США, а його основою є американська модель. Великий внесок у розвиток цього напрямку зробив Р. Уайт, який у 1959 р. ввів термін «спроможність» у значенні «ефективної взаємодії (людини) з навколишнім середовищем». Головною рисою його дослідження є визначення здібностей, пов'язане з поняттям мотивації. Саме категорія «здібності» стала включати розгляд особистісної складової мотивації, пізніше уточненої у визначення «мотивація здібностей».

Наступником Р. Уайта став Д. МакКлелланд, який у 1970-х роках розробив теорії про важливість мотивації та здібностей у сферах економічного та політичного розвитку, менеджменту, здоров'я та професійних якостей. Ця теорія була успішно застосована. Основна ідея полягає в тому, що «здібності, а не інтелект є ключем до ефективної роботи, а компетенції – це поведінкові характеристики, які можна формувати за допомогою різних типів навчання та розвитку, на відміну від інтелекту та особистості». Пізніше серед практиків став використовуватися термін «компетенція», а поняття почали вивчати як основу вдосконалення людини та ефективності управління.

Пізніше, ще у 1980-х роках, вчений Р. Бойріц визначив компетенції як «основні характеристики особистості, які є основою ефективною або якісної роботи». Р. Бойріц описує характеристики (базові компетенції) менеджера, які дозволяють йому бути найбільш успішним у різноманітних практичних ситуаціях. Він пропонує комплексну модель компетенцій менеджерів і одразу пояснює, як ці характеристики пов'язані та як вони

взаємодіють із функціями управління та внутрішнім організаційним середовищем. Ці здібності включають: високоякісні комунікативні навички, здатність працювати з іншими, правильну та гідну похвали самооцінку, високий ступінь мотивації, здатність логічно мислити та здатність раціонально використовувати ресурси. Підхід Р. Бойріца базується на критеріальній валідності: важливі фактори, які фактично призводять до оптимальної продуктивності роботи, а не фактори, які найбільш точно описують усі характеристики людини, як вони, як вважають, стосуються продуктивності роботи. Головний висновок роботи вчених полягає в тому, що найбільше виграє організація, якщо підбирає людей за здібностями.

Наступниками цієї школи є Лайл М. Спенсер Сейн і Спенсер М. Основою їхнього вчення є вчення Р. Бойціса. Вчені склали «Словник компетенцій» і дали своє визначення слова «компетенції», яке також нагадує вислів Р. Бойріца: «Компетенція – основа індивідуума, яка має прямо залежить від якостей особистості до ефективного результату роботи в різних умовах». Як практичне застосування компетентнісного підходу вони запропонували метод відбору на основі компетентностей. Вони стверджують, що «успішна відповідність між людиною та роботою залежить від точної оцінки здібностей людини, конкретної моделі компетенції роботи та методу оцінки «відповідності» між особою та роботою».

Наступними вченими, які вивчали здібності, були А. Лючіа і Р. Лепсінг. Вони розробляють моделі компетенцій, які дозволяють роботодавцям досягти бажаних результатів від інвестицій у своїх працівників. На прикладах із реального життя вони чітко й доступно пояснюють, як підвищити продуктивність ваших співробітників шляхом створення та використання моделей компетенцій. У свою чергу, модель компетентності – це інструмент, який визначає навички, знання та поведінкові характеристики, необхідні для кращого виконання роботи.

Американський підхід орієнтований на виявлення поведінкових особливостей компетенції, тобто пояснює успіх у будь-якій діяльності через особистісні характеристики людини. З точки зору американської школи, основою компетентності є поведінковий підхід, який реалізується в ефективних діях і залежить не лише від організаційних факторів, а й від індивідуальної професійної діяльності [28].

Наступний підхід – «функціональний підхід» (англійська школа), що виник в Англії. У середині 1980-х років британський уряд активно застосовував методи, засновані на компетентності, до професійної освіти та навчання, прагнучи створити єдину галузеву систему кваліфікації. Професійно-технічні кваліфікації, створені в рамках цього підходу, базуються на стандартах професійної компетентності, які дають право затверджувати ключові ролі, створені з ряду компетенцій.

Виходячи з цього, робота повинна виконуватися відповідно до стандартів. Тільки в цьому випадку можна говорити про її ефективність. Уміння – це здатність виконувати роботу відповідно до стандартів. Основним завданням цього підходу до можливостей є визначення вимог, які повинні бути виконані для отримання бажаних результатів.

Для прихильників функціонального підходу найважливішим є те, щоб робота була виконана на гідному рівні, а питання про призначення працівника, який виконує роботу, не має значення.

Проаналізувавши поведінкові та функціональні підходи та взявши до уваги всі попередні спроби зрозуміти природу компетенцій, такі вчені, як Грем Чітхем і Джефф Чіверс, створили цілісну модель професійних компетенцій, засновану на функціональних, особистих, когнітивних, моральних і цільових здібностях.

У 1998 році ці дослідники удосконалили існуючу модель професійної компетентності. Вони використовують залежність професійної діяльності від таких факторів, як розмір фірми та середовище. Іншою зміною є визнання того, що особистість і мотивація впливають на

професійні здібності, тобто можуть як активізувати, так і негативно впливати на професійну діяльність [29].

До початку 2000-х років визначення компетенції у Великій Британії значно розширилось і охопило не лише функціональні здібності, пов'язані зі специфікою діяльності, а й базові знання та характеристики.

Розробка підходу на основі можливостей також почалася у Франції у 1980-х роках. Найбільшого розвитку вона досягла в 1990-ті роки. Становлення та подальший розвиток цього підходу проходило в чотири етапи:

1. Виникнення концепції компетентнісного підходу в суб'єктах господарювання.
2. Створення інструментарію для практиків та консультантів у сфері управління людськими ресурсами.
3. Формування концептуального зв'язку зі здібностями.
4. Зародження критичного підходу до утвердження та розвитку компетенцій. Зусилля створити нові моделі компетенцій і визначити роль організації в розвитку були головними етапами розвитку компетенцій у 1984 році.

Характерною рисою компетентнісного менеджменту є бачення підходу в правозахисному контексті професійного навчання та колективних договорів. Починаючи з 1993 року, влада почала сприяти розвитку компетентнісного підходу. Основною причиною стала зміна поглядів національного бюро зайнятості ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi) на компетентнісний підхід. Багато суб'єктів господарювання відходять від кваліфікацій на користь індивідуальних систем оцінки компетенцій, оскільки їх адміністрування стає більш гнучким. Протягом цього періоду були створені інструменти розвитку та вимірювання компетентності, приділяючи все більше уваги управлінню людськими ресурсами.

Компетентнісний підхід, створений у Франції, найкраще відображає його суть, оскільки він комплексний: поєднання всіх методів і, що найважливіше, усіх аспектів: знань, досвіду та поведінкових показників.

У Німеччині поняття «ключові кваліфікації» вперше з'явилося в системі освіти у 1980-х роках. Це поняття включає особистісні здібності (гнучкість, здатність до співпраці, етичність, моральна стійкість). Варто зазначити, що до того, як компетенції стали основним елементом німецької системи професійного навчання та освіти, основна увага приділялася професіоналізму та прояву необхідних знань, а не результатам.

Німецька система освіти офіційно прийняла компетентнісний підхід ще в 1996 році. Основна увага була зосереджена на курсах професійної підготовки, і саме в них почали визначатися стандартні види лише професійно-технічних, особистісних і соціальних компетенцій. Компетенції, пов'язані з професійною діяльністю, характеризують готовність і здатність виконувати завдання, вирішувати проблеми та оцінювати результати відповідно до очікуваних цілей.

Особистісні компетенції характеризують здатність розуміти, аналізувати та оцінювати певні шляхи розвитку особистості, виявляти вимоги та обмеження в роботі, особистому та суспільному житті. Вони також включають такі риси особистості, як впевненість, надійність, відповідальність і незалежність. Соціальна компетентність описує бажання та здатність встановлювати та підтримувати стосунки, розрізняти переваги та загрози у стосунках, а також взаємодіяти з іншими автентичним способом. Слід зазначити, що найбільш поширеним є багатовимірний підхід, але внесок кожної школи у розвиток теорії здібностей є досить вагомим [30, 31].

Пізніше з'явилися підходи, які більш ґрунтовно та якісно доповнили підхід можливостей різними ідеями та принципами, і в результаті цей підхід став більш популярним. Тобто розуміння теоретичних передумов та формування світової практики у сфері управління та розвитку трудових

ресурсів дозволяє вдосконалити системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

### **Висновок до розділу 1.**

Використання сучасних технологій дозволяє керівництву залучати людей до розвитку підприємства, чітко показуючи взаємозв'язок між діяльністю кожного співробітника та збільшенням доходу, тим самим підвищуючи рівень бізнес-обізнаності. Тому нові соціальні виклики та зміни парадигм управління персоналом вимагають використання новітніх інструментів HR-інжинірингу.

Human Resource Engineering базується на системному підході, реалізованому на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробленому під різні варіанти зміни бізнес-середовища. Підхід до проектування HR-процесів включає новітні інструменти, передові технології та їх оптимізацію за допомогою цифровізації. Таким чином, щоб забезпечити розвиток підприємства, яке зберігає та покращує свою конкурентну позицію за мінливих умов, процеси людських ресурсів є практичним інструментом для змін відповідно до нових умов ведення бізнесу.

## РОЗДІЛ II

### РОЗГЛЯД СИСТЕМИ HR-ПРОЦЕСІВ НА ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ХЛІБОКОМБІНАТІ

#### **2.1 Аналіз діяльності досліджуваного підприємства у сучасних умовах**

ПАТ «Чернівецький комбінат хлібопродуктів» є найбільшим виробником хліба та хлібобулочних виробів в області, потужність якого становить 120 тонн хлібобулочних виробів та реалізує 55-60 тонн хлібобулочних виробів на добу через 8 фірмових магазинів, формуючи роздрібну мережу комерційних магазинів міста та в області. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів здійснюється на 13 комплексно-механізованих лініях, оснащених закритими печами типу FTL-2 та новим обладнанням Швеції та Німеччини. Хлібозавод спеціалізується на виготовленні формового хліба традиційних народних сортів із суміші пшеничного борошна першого та вищого ґатунків «Орільський», житнього та пшеничного борошна першого ґатунку «Бородинський», «Буковинський», «Дністерський», «Любава», «Алчевський» та ін. Загалом підприємство виробляє понад 70 найменувань хліба, булочок, рогаликів, сухарів, солодкої соломки, печива, булочок, тортів, рулетів тощо. Особливою популярністю в народі користуються хліб «Прикарпатський», «Поліський», «Звичайний», «Стрілецький», «Буковинський», «Дністровський». Більшість із цих сортів розробляються власними силами провідних фахівців хлібопекарських лабораторій. Вся продукція екологічно чиста, виготовлена з натуральної сировини, не містить поліпшувачів і хімічних добавок. Слід зазначити, що діяльність підприємства відрізняється завдяки новому обладнанню. Тому з 2011 року

хлібопекарно-кондитерський цех «Чернівецький хлібокомбінат» працює на повну потужність. На полицях магазинів з'явилися торти «Празький», «Трюфельний», «Київський», «Капричіо», «Пташине молоко», а також нові торти та булочки власного виробництва пекарні.

Підприємство визначило пріоритети та проводило роботу цілеспрямовано. Висока якість продукту досягається наполегливою працею всієї команди, вмінням керівника стратегічно мислити та вмінням впроваджувати все нове та прогресивне.

Основні показники, що характеризують ефективність заходів із впровадження нової техніки та нової технології, організації виробництва та самостійного розрахунку та планування підприємства. Тому техніко-економічні показники в таблиці 2.1 потребують ретельного аналізу та демонстрації.

**Таблиця 2.1**

**Техніко-економічні показники діяльності підприємства**

Показники	2020	2021	2022	Темп росту, % 2021/2020	Темп росту, % 2022/2021
1	2	3	4	5	6
1.Товарна продукція, тис. грн.	7099	7099	7099	100	100
2. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	154254	220548	237986	142,9	107,9
3.Собівартість продукції, тис. грн.	91198	119006	120377	130,5	101,2
4. Валовий прибуток, тис. грн.	74487	60812	65833	81,6	108,3
5. Чистий прибуток, тис. грн.	4839	4329	1820	89,5	42,0
6. Вартість основного капіталу, тис. грн.	7871	23909	31162	303,8	130,3
7.Середньоспискова чисельність працівників, чол.	490	497	597	101,4	120,3
8. Річний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	20188	28906	40154	143,2	138,9
9. Рентабельність,%	1,69	1,85	1,98	109,5	107,0



У 2022 році чистий прибуток компанії склав 1,82 мільйона гривень, зменшившись порівняно з попереднім роком у 2,3 рази. Це явище має негативну тенденцію. З цих даних видно, що перспективи підприємств не є оптимістичними. Але, можливо, все повернеться, і якщо компанія буде розвиватися хвилеподібно, наступного року компанія знову буде прибутковою. Проте ще одним показником ефективності розвитку підприємства є рентабельність підприємства.

Таким чином, з 2020 по 2022 рік рентабельність компанії становить: 1,69%, 1,85% і 1,98% відповідно. Тобто рентабельність компанії та чистий прибуток мають різні тренди, тобто рентабельність зростатиме у 2021 та 2022 роках. Як видно, для комплексної та правильної оцінки фінансового стану підприємства необхідний комплексний розгляд трьох основних показників прибутку, рентабельності та платоспроможності. Наше дослідження показує, що бізнес є прибутковим. Товарна продукція на 2020-2022 роки залишається незмінною на суму 7,099 млн грн. Виручка від реалізації продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 4,7%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 31,0%.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2021 роком зросла на 42,9%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 7,9%. Валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшиться на 81,6%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зросте на 108,3%.

Вартість основного капіталу у 2021 році порівняно з 2020 роком зросте більш ніж у три рази, а у 2022 році порівняно з 2021 роком показник дещо знизиться, але має позитивні характеристики. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році зросте на 1,4% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – на 20,3% порівняно з 2021 роком. Річний фонд оплати праці за 2021 рік порівняно з 2020 роком зросте на 43,2%, а за 2022 рік – на 38,9% порівняно з 2021 роком.

На підприємстві працюють працівники різних професій і рівнів кваліфікації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Працівники ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»  
(за посадою, освітою, спеціальністю)**

<b>П/н</b>	<b>ІПШ</b>	<b>Посада</b>	<b>Освіта</b>	<b>Спеціальність</b>	<b>Навчальний заклад</b>
1.	Кириєнко О.М	Інженер-технолог по сировині	Повна вища	Промислова біотехнологія	Чернівецький факультет НТУ «ХП»
2.	Левчук Т.С	Бехгалтер	Повна вища	Економіка підприємства	ЧНУ ім. Ю. Федьковича
3.	Максимюк Н.В	Завідувач експедиції	Повна вища	Бухгалтерський облік і аудит	КНТЕУ
4.	Маланчук Л.П	Начальник відділу кадрів	Повна вища	Фінанси	БДФЕУ
5.	Ціколяк В.М	Медична сестра	Молодий спеціаліст	Сестринська справа	БДМУ
6.	Михайлюк О.Р	Технолог	Професійно-технічне	Виробництво харчової продукції	Чернівецький коледж
7.	Звірід О.В	Укладальник-пакувальник	Професійно-технічне	Слюсар-електрик з ремонту електроустановка	Чернівецький професійний ліцей автомобільного сервісу
8.	Грошко Є.В	Укладальник-пакувальник	Професійно-технічне	Слюсар з ремонту автомобілів	Глибоцький професійний ліцей

Через специфіку своєї діяльності компанія володіє значними капітальними активами у вигляді будівель, транспортних засобів, інструментів, машин та обладнання. Враховуючи динаміку питомого зростання цих показників, варто зазначити, що майже всі вони мають позитивну динаміку. Єдиним показником, який показав негативну динаміку, є кількість інструментів, обладнання та інвентарю, частка яких зменшилася. Але в майбутньому це можна пояснити збільшенням машин і обладнання, тобто процесом автоматизації виробництва.

Таблиця 2.3.

## Необоротні активи ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Показник	2020 рік тис.грн.	2021 рік тис.грн.	2022 рік тис.грн.	2022/2020 рр. %
<b>Матеріальні основні активи</b>				
Земельні ділянки	0	0	0	-
Будинки і споруди	6990	7436	7653	109,49
Машини і обладнання	6198	8483	9981	161,04
Транспортні засоби	3542	7380	12874	363,47
Інструменти, прилади та інвентар	1576	1030	962	61,05
Інші основні засоби	1004	473	1663	165,64
Інші необоротні матеріальні активи	137	137	137	100
Основні засоби, всього	17734	23772	31025	174,95
Незавершене капітальне будівництво та обладнання, яке потребує монтажу	0	2033	772	100
Матеріальні основні активи, всього	17871	23909	31162	174,37

Інші неліквідні активи також демонстрували стабільну динаміку. Варто відзначити ще одну позитивну динаміку показника незавершеного капіталу. Навіть у 2018-2020 роках компанія не мала можливості зробити певні довгострокові оновлення капіталу, але починаючи з 2021 року показник сягнув 2 033 000 грн, а вже у 2022 році – 772 тис. грн, що свідчить про завершення певних капітальних ресурсів. У 2020 році будівлі та споруди становили 6,990 тис. гривень, у 2021 році очікується зростання цього показника до 7,436 тис. гривень, а у 2022 році – до 7,653 тис. гривень. У результаті зростають виробничі потужності підприємства, обсяги випуску продукції та персонал, що призводить до необхідності збільшення технологічних ресурсів підприємства. Про це свідчить динамічна зміна вартості машин та обладнання, яка зросла з 6198 тис. грн. (2020) до 8483 тис.грн. у 2021 році – 9 981 000 гривень 2022 рік.

Посилення темпів зростання простежується за показником зростання кількості транспортних засобів, який досяг 35,42 млн. грн. У 2019 році – 7 млн 380 тис. грн. У 2021 році він становитиме 128,74 млн гривень. 2022 рік. Інші необоротні активи демонстрували нестійку, але позитивну

динаміку зростання: від 1004 тис. грн. У 2020 році він сягне 473 тис. грн. у 2021 році, 1,663 млн гривень – 2022 р. Загалом динаміка цих показників свідчить про те, що основні матеріальні цінності з кожним роком збільшуються.

Проаналізуємо динаміку та структуру активів і пасивів за три роки діяльності досліджуваного підприємства. Спочатку проаналізуємо зміни в структурі оборотних коштів. Для цього ми будемо використовувати дані зі звітів компаній (баланси компаній). Як видно з даних таблиці 2.4, фінансовий стан підприємства є стабільним, а обсяг оборотних коштів у розпорядженні ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» протягом 2020-2022 років зменшився з 73617 тис. грн. до 72504 тис. грн або 1,5%.

Зміни були зумовлені зменшенням виробничих запасів на 27,4% та скороченням іншої поточної дебіторської заборгованості на 10,8%. У 2020 році він становив 27,481 тис. гривень, а у 2022 році – 30,839 тис. гривень.

Крім того, обсяг первинних запасів у 2022 році зросте на 45% порівняно з 2020 роком. Зросли такі показники, як готова продукція (з 8 тис. грн. (2019 р.) до 119 тис. грн. (2021 р.) або 93,2%), скоротилися банківські рахунки на 83,4% (454 тис. грн. (2020 р.) та 75 тис. грн. (2022 р.)).

Проте серед оборотних активів є багато показників, які виявляють позитивні характеристики. Інші оборотні активи теж підвищились з 1317 тис.грн.(2020р.) до 3461 тис.грн.(2022р.), або на 61,9%.

Від'ємний приріст запасів і виробничих запасів шкодить подальшій господарській діяльності. Адже якщо не збільшити виробничі потужності підприємства, воно не зможе розширити масштаби підприємства та обсяг виробництва. Збільшення дебіторської заборгованості негативно вплинуло на рівень ліквідності компанії. Це означає, що компанія фактично кредитує ділових партнерів, які не вчасно оплачують товари та послуги, що надаються компанією. Але з часом варто очікувати надходження коштів у

найближчі періоди, що може покращити ситуацію з показниками ліквідності.

Таблиця 2.4

**Динаміка оборотного капіталу на ПАТ «Чернівецький  
Хлібокомбінат» за 2020-2022 рр.**

Актив	2020 р. тис.грн.	2021 р. тис.грн.	2022 р. тис.грн.	2022/2020р.р. %
<b>Оборотні активи</b>				
Запаси	14533	8174	7 985	45
Виробничі запаси	7426	5690	5 386	27,4
Незавершене виробництво	-	-	-	-
Готова продукція	8	71	119	93,2
Товари	7099	2413	2 480	65
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Депозити перестраховання	-	-	-	-
Векселі одержані	20900	20900	20 900	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7140	6783	7 506	4,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-	-	-	-
з бюджетом	838	744	338	59,6
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	27481	30579	30 839	10,8
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1408	1353	1 475	4,5
Готівка	298	280	634	52,9
Рахунки в банках	454	70	75	83,4
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	-	-	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	-	-	-	-
резервах незароблених премій	-	-	-	-
інших страхових резервах	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1317	1656	3 461	61,9
Усього за цим розділом	73617	70189	72 504	1,5

Як видно, шляхом аналізу оборотних коштів можна зробити висновок, що рівень ефективної господарської діяльності підприємства значною мірою пов'язаний із формуванням його капіталу. Основною метою формування капіталу підприємства є задоволення потреби у формуванні необхідних активів та оптимізація його структури з точки зору забезпечення ефективних умов використання. Зараз ми аналізуємо необоротний капітал компанії, щоб краще зрозуміти основні виробничі потужності виробничої бази компанії. Для цього будемо використовувати звіти ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Таблиця 2.5

**Динаміка необоротних капіталу на ПАТ «Чернівецький Хлібокомбінат» за 2020-2022 рр.**

Актив	2020 р. тис.грн.	2021 р. тис.грн.	2022 р. тис.грн.	2022/2020 %
<b>Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	0	89	79	100
накопичена амортизація	16	30	40	250
Незавершені капітальні інвестиції	0	2033	772	100
Основні засоби	17871	23909	31 162	174,37
первісна вартість	38747	47056	57 416	148,18
Знос	20876	23147	26 254	125,76
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	-	-	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	-	-	-	-
Первісна вартість довгостро-кових біологічних активів	-	-	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-
Гудвіл	-	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за цим розділом	17871	26031	32 013	44,1

Як видно з таблиці 2.5, фінансове становище підприємства стабільно зросло. З точки зору необоротних активів, багато показників демонструють тенденцію до зростання порівняно з попередніми роками. Тоді первісна вартість у 2020 році становила 38,747 тисячі гривень, а у 2022 році – 57,416 тисячі гривень, тобто зростання на 32,5%. Накопичений знос сягнув 16 тис. грн. 2020 року та 40 тис. грн. Індекс основних засобів у 2022 році становив 17,871 тис. гривень та показник основних засобів у 2022 році – 31,162 тис. гривень.

Девальвація сягнула 20,876 тисячі гривень у 2020 році та зросла до 26,254 тисячі гривень у 2022 році. Сумарні необоротні активи зросли з 178,71 млн грн (2020) до 320,13 млн грн (2022). Таким чином, можна побачити, що власний капітал є не тільки фінансовою основою господарської діяльності компанії, але й відіграє дуже важливу роль для власників, кредиторів і самої компанії.

Найширшим поняттям, яке об'єднує всі групи хлібних виробів (хліб, булочки і здобні вироби та ін.), є поняття «хлібобулочні вироби». Це харчові продукти, які випікають з борошна, дріжджів, солі, води та додаткової сировини.

До складу хлібобулочних виробів входять вуглеводи, білки, жири, органічні кислоти і мінеральні речовини.

Випічка містить 27-44% води. Від кількості води залежить консистенція м'якушки і час зберігання хліба.

Білок хлібних виробів знаходиться в денатурованому стані і легко засвоюється. Їх кількість 4,5-9% і вони зрілі. Покращений здобний хліб містить молочні продукти, яйця та деякі інші продукти і характеризується підвищеним вмістом якісного білка.

Хліб багатий на вуглеводи: крохмаль, цукор і харчові волокна (35-53%). Крохмаль у хлібі напівжелатинізований і сильно набряклий, що позитивно впливає на консистенцію м'якушки та її засвоюваність. Цукор (0,7-1,4%) впливає на смак хліба і бере участь у формуванні його кольору.

До складу харчових волокон входить клітковина (0,1-1,2%), яка благотворно впливає на роботу травного тракту, ліпідний обмін, виведення токсичних і радіоактивних речовин з організму. Тому в багатьох країнах світу звикли готувати хліб із цільного зерна, а точніше з борошна, до складу якого входять усі структурні частини зерна.

Пшеничний хліб містить більше вуглеводів, ніж житній. Якщо пшеничний хліб багатий крохмалем, то житній багатий цукром і клітковиною. З підвищенням сортності борошна вміст вуглеводів збільшується, а цукру і клітковини зменшується. Вміст цукру в хлібі збільшується при додаванні в тісто молока, сироватки, цукру та деяких інших інгредієнтів.

Жирність залежить від рецептури тіста і коливається від 0,8% до 25%. Додавання жиру до модифікованих і масляних продуктів може покращити консистенцію м'якоти, смакові відчуття та енергетичну цінність продукту.

У хлібі містяться органічні кислоти (молочна, оцтова, яблучна, пропіонова та ін.), які активізують діяльність шлунково-кишкового тракту людини, покращують мікрофлору кишечника, активізують обмін кальцію. Молочна кислота утворюється під час бродіння дріжджів і тіста, а також йде в хліб разом із сироваткою.

Хімічні речовини випічки легко засвоюються організмом: 70-87% білка, 94-98% вуглеводів і 92-95% жиру. Хлібний жир існує в емульсійному стані і тому добре вбирається. Важливу роль відіграють смакові характеристики продукту і його зовнішній вигляд. Добре розвинені пори продукту дозволяють йому просочуватися травними соками, що сприяє кращому засвоєнню їжі.

Енергетична цінність житнього хліба 180-220, пшеничного 230-250 ккал/100г. Енергетична цінність таких хлібобулочних виробів, як хліб з маслом, значно вища, ніж у хліба - 250-300 калорій. Біологічна цінність хліба полягає в наявності та частці незамінних амінокислот у білку, вмісті



вітамінів, мінеральних речовин і ряду інших речовин. Білок хліба містить усі незамінні амінокислоти. У житньому хлібі їх співвідношення краще, ніж у пшеничному. Білки хліба мають менший вміст деяких незамінних амінокислот (лізину, цистину, триптофану та метіоніну), ніж білки м'яса, риби та молочних продуктів, тому тісто збагачують додаванням яєць, молочних продуктів та деяких інших продуктів. Випічка багата мінеральними речовинами. У пшеничному хлібі їх вміст становить 1,3-1,8%, а в житньому - 1,5-2,5% і збільшується при зниженні сортності борошна. Додавання в тісто сироватки, молока та деяких інших продуктів робить продукт багатим мінеральними речовинами, особливо кальцієм і фосфором. Хлібобулочні вироби можуть забезпечити 10-15% потреби організму в кальції, 40-45% - в магнії і фосфорі, 70-75% - в залізі. Прості випічки містять невелику кількість вітамінів В1, В2, В6, РР, Е та ін. Пшеничний хліб багатший на вітаміни, ніж житній. Більше вітамінів містить хліб з борошна низьких сортів. Вміст вітамінів В1, В2 і РР у вітамінінному хлібі в два-три рази перевищує вміст звичайного хліба. Хліб забезпечує близько 1/3 загальної кількості вітамінів В1 і В2, необхідних організму людини.

Хлібобулочні вироби характеризуються високими сенсорними властивостями. Вони мають унікальний аромат, який створюють понад 300 ароматичних речовин. Найсильнішим ароматом володіють свіжоспечені вироби. Важливою споживчою властивістю хлібобулочних виробів є пористість їх м'якоті. Вироби з більшою пористістю і хорошою еластичністю піддаються більш ефективному впливу ферментів. Одним із елементів споживчої ідентичності хлібобулочного виробу є його зовнішній вигляд. На цей показник разом з іншими факторами впливає обробка тістової заготовки до або після випічки. Заготовка з тіста обробляється багатьма способами: різанням, виколуванням, штампуванням, оздобленням прикрасами з тіста, зволоженням, посипанням маком,

горіхами, сіллю, цукровою пудрою, оздобленням помадкою, кремом, джемом, мармеладом тощо.

## **2.2 Характеристика та моделювання HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті**

Від появи нових професій до розширення можливостей обміну керівництво Чернівецького комбінату хлібопродуктів поступово адаптувалося до умов розвитку ринку праці, що динамічно змінюється. Досліджена компанія адаптується до інновацій як у повсякденному, так і в професійному контексті. Теорія управління бізнес-процесами в області управління персоналом практично застосована в роботі відділу кадрів. Розберемо його функціональне призначення в рамках налагодження HR-процесів:

- організаційно-адаптаційні заходи щодо адаптації організації до нових рівнів економічного, державної політики та соціально-технічного розвитку;
- надає рекомендації, які допоможуть управлінським установам адаптуватися до впровадження інноваційних технологій;
- запроваджує заходи підтримки кадрів і розширяє можливості кар'єрного розвитку в новій ситуації.

Тому виділимо напрямки кадрового забезпечення (інжинірингу HR-процесів), якими ми керувалися у своїй діяльності на Чернівецькому хлібокомбінаті (табл. 2.6).

Для визначення напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства необхідно сформулювати модель бізнес-процесу управління персоналом та реалізувати її на практиці. Дослідження

показують, що дослідження методів автоматизованого моделювання та опису бізнес-процесів зазвичай поділяють на три етапи.

**Таблиця 2.6**

**Напрями інжинірингу HR-процесів у діяльності досліджуваного підприємства**

Напрями	Процедури
Інжиніринг планування персоналу	Конкретизація джерел надходження та визначення потреби в персоналі, розробка стандартних форм формування даних про потреби; планування персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам аналізу потреб у людських ресурсах
Інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад)	Визначення стандартів на опис робочого місця, розробка форм з аналізу й оцінювання змісту діяльності на робочому місці й нормативів завантаження, деталізація процедур збору й аналізу даних про робоче місце
Інжиніринг оцінювання важливих якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку та формування кадрового резерву	Визначення загальних галузевих вимог до кваліфікації співробітників, визначення специфічних вимог до кожної категорії співробітників за рівнем комунікативних, управлінських, розумових навичок і особистісних якостей, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації для загальних і специфічних професійно важливих якостей, деталізація процедур оцінювання професійно важливих якостей
Інжиніринг вербуванням, відбором та наймом співробітників, процедури відбору та найму, а також оформлення нових співробітників	Визначення вимог до якості та кваліфікації співробітників при прийманні, адаптація форм з оцінки рівня кваліфікації кандидатів, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам, відповідно, складання плану-графіка робіт з відбору й наймання персоналу
Інжиніринг адаптацією нових співробітників	Визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, уведення форм з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення
Інжиніринг трудовою дисципліною співробітників	Визначення вимог і критеріїв трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни, деталізація процедур по трудовій дисципліні, визначення правил оцінювання праці й розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників
Інжиніринг атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці	Визначення типових параметрів і критеріїв оцінювання результатів роботи співробітників і компенсаційних факторів, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації
Інжиніринг мотивацією співробітників	Визначення вимог до оптимальних норм соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка форм збору даних і аналізу стану мотивації, деталізація процедур оцінювання мотивації
Інжиніринг навчання та професійного розвитку співробітників	Визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання
Інжиніринг документальним забезпеченням управління людськими ресурсами	Оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації відповідно до нової системи управління та їхня внутрішня класифікація, розробка положення про документальне забезпечення управління

Перший етап припав на 1920-ті роки і був пов'язаний з роботами Ф. Тейлора. Вони вперше запропонували проблему вивчення бізнес-процесів, описів документів та залучення отриманих даних до процесу управління персоналом [1]. В епоху, коли почали впроваджувати

моделювання бізнес-процесів, вчені та практики використовували мережі Петрі, спрямовані графи, блок-схеми, методології DFD, IDEF і SADT.

Другий етап ознаменувався публікацією праць М. Хаммера і Д. Чампі [2] і відновленням інтересу до управлінського середовища у вивченні та аналізі бізнес-процесів. Метою формулювання девізу було переробити його, реконструювати з нуля.

Результатом третього етапу дослідження методів моделювання бізнес-процесів стало поширення тенденції стандартизації. Підхід до побудови моделей на основі стандартизації підтримується міжнародним консорціумом і зараз активно розробляється, а згодом публікується організацією. Поява стандарту IDEF0 пов'язана з вченим Д. Т. Россу.

Підхід IDEF0 вважається графічним напрямком, і за допомогою мови візуальної графіки IDEF0 аналізована система постає перед розробниками та аналітиками у вигляді набору взаємопов'язаних функцій (функціональних блоків IDEF0).

Одним із методів моделювання бізнес-процесів є метод IDEF0, який виділяє кілька напрямків трансформації HR-процесів у сфері управління персоналом. До них відносяться: створення та активація мобільних додатків, зосередження на розвитку дизайнерського мислення та використання оперативних людських ресурсів онлайн. Таким чином, аналіз змодельованих інформаційних систем управління персоналом проведено в умовах цифровізації економіки, в яких сьогодні працюють досліджувані компанії. Тож давайте проаналізуємо структуру HR-процесу за допомогою бізнес-моделі IDEF0 на основі інноваційних цифрових технологічних зв'язків. На прикладі Чернівецького хлібокомбінату проаналізовано основні складові процесу управління персоналом. Результатом моделювання є формування взаємозв'язків між ними на основі отриманих даних та визначення перспективних напрямів реалізації цифрової кадрової стратегії організації.

За методикою Т. Россу використаємо реалізацію функціонального блоку процесу IDEF0 для моделювання інформаційної системи управління персоналом в умовах економічної інформатизації та дослідження HR-процесів Чернівецького хлібокомбінату. Щоб більш детально розглянути систему управління персоналом компанії, розглянемо схему з «методології IDEF0» (рис. 2.2).

Так званий «процес вступу» в першу чергу стосується потреби в організаційному персоналі (відповідних професійних здібностей і певної кількості). Це також покращує кваліфікацію працівників, високий рівень трудової дисципліни, задоволення від роботи, дух командної роботи тощо в довгостроковій перспективі.



**Рис. 2.1. HR-процеси на Чернівецькому хлібокомбінаті**

Як показує кросфункціональна модель, до формування потреби в трудовому резерві залучені різні підрозділи Чернівецького хлібокомбінату. Завдяки реалізованим в організації заходам управління працівниками хлібопекарського підприємства підвищився трудовий потенціал персоналу з урахуванням функціональних потреб організації. Виконавець у цьому прикладі виступає як механізм реалізації функціонального підрозділу: менеджер з управління персоналом, начальник відділу кадрів. Їхня місія –

будувати HR-процеси на науковій основі. Активними інструментами в руках керівника організації управління персоналом стають фінансові, матеріально-технічні ресурси. Колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції та інші документи, що регулюють відносини у сфері управління персоналом підприємства.

Отже, проектування бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням персоналом Чернівецького хлібокомбінату, наведено на рисунку 2.3. Структура HR-процесу, що включає сім підпроцесів: кадрове планування; кадровий облік; експлуатація працівників; оцінка роботи працівників; мотивація та стимулювання праці; розвиток персоналу; контроль.



**Рис. 2.2. Структуризація HR-процесів за методологією IDEF0**

Блок «Кадрове планування» традиційно займається пошуком вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням організації необхідною якістю та кількістю людських ресурсів, покращенням відносин у команді.

Процес «кадрового планування» складається з підпроцесів: відбір кандидатів, співвіднесення анкет кандидатів з вимогами до вакантних посад, тестування та співбесіди, включення персоналу [16]. Формулювання заявок відображає потребу в розширенні штату, включаючи процеси набору та відбору. Вони складаються з кількох етапів:

- уточнення вимог до вакантних робочих місць та потенційних кандидатів на їх заняття;
- відбір кандидатів;
- добір претендентів;
- прийняття на посаду.

Класичний спосіб телефонних дзвінків та співбесід з кандидатами на відкриті посади з HR-експертами відходить у минуле. Це вимагає занадто багато робочого часу. Автоматизація значно підвищує точність і ефективність найму персоналу, забезпечуючи миттєві вигоди для організацій. У цій сфері розробляються інноваційні програми та послуги. Особливою популярністю в сегменті «Ціна-Якість» користується необхідна організаціям програма - завантаження вакансій із серверів усіх сайтів пошуку роботи, розташованих на резюме, на основі встановлених вимог, що відповідають вимогам споживачів конкретної компанії.

Особисті індивідуальні чи групові співбесіди та опитування замінюються онлайн-анкетами під час початкового відбору кандидатів. Інформаційні системи дозволяють потенційним кандидатам самостійно фіксувати місце та час співбесіди [33].

Функціональний блок «Облік кадрів» відповідає за здійснення кадрового діловодства. У класичному визначенні управління персоналом – це організаційна форма управління трудовими ресурсами.

Наступний HR-процес – це «Оцінка персоналу», метою якого є визначення рівня ефективності роботи персоналу та проведення якісної оцінки виконання управлінських рішень. Отже, оцінка персоналу – це процес, метою якого є аналіз підприємства та окремих працівників,

розуміння рівня професійних здібностей персоналу, вивчення результатів роботи та інтелектуального потенціалу персоналу.

При реалізації процесу «Оцінка роботи персоналу» для керівника відділу кадрів формується персональна картка оцінки працівника, яка відображає результати тестування керівництва та прийняття рішень щодо працівника [34].

HR-процеси «Мотивація та стимулювання роботи». Щоб розробити та реалізувати план стимулювання, важливо придивитися до професійних досягнень кожного співробітника, відділу та всього колективу. Для цього процесу інформаційний роботи можуть бути підключені до керівника відділу кадрів компанії як допоміжний інструмент. Їх використання вигідно відрізняє наявність аналітичних здібностей і навичок звітування. Результатом їх роботи є підбір індивідуальних заохочень з урахуванням особистісних характеристик працівника. Це призводить до успішного застосування розроблених рекомендацій і заходів, що забезпечує підвищення рівня задоволеності співробітників своєю роботою, а також підвищення ефективності взаємодії відділів. У результаті роботи підрозділу відділ кадрів отримує дані про мотивацію персоналу та результати мотивації. Це відправна точка в бізнес-процесі.

У розділі «Розвиток кадрів» необхідно здійснити заходи щодо перепідготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу. Конкуренція на ринку є жорсткою та швидко змінюється, а вимоги до рівня таланту постійно оновлюються, одноразові заходи не принесуть очікуваних результатів, тому необхідно налагодити систему кар'єрного розвитку та кар'єрного зростання. Його доступність буде забезпечена за рахунок використання технології дистанційного навчання персоналу та мобільних платформ.

Базовий процес «Управління персоналом» завершується підпроцесом «Контроль роботи з управління персоналом».



Таким чином, кадрові процеси на Чернівецькому хлібзаводі були реалізовані у функціональному обсязі відділу кадрів і підтримувалися застарілими процедурами для забезпечення автоматизації таких процесів, як ведення кадрового обліку, нарахування заробітної плати тощо. Кадрова інформація різних відділів і підрозділів часто розпорошена і зберігається по частинах – зберігається в паперовому вигляді, з величезною кількістю інформації, що ускладнює дослідження мобільності персоналу і забирає багато часу і енергії.

Тому, як показує аналіз інжинірингу HR-процесів Чернівецького хлібокомбінату, більшість процесів потребують переоснащення та оптимізації. Тому одним із особливо ефективних інструментів є автоматизація кадрових процесів, чому сприяє використання інтегрованих автоматичних програм, призначених для виконання повсякденних операцій з обліку та планування персоналу, його стимулювання та мотивації та впливу на якість роботи, оцінка роботи та задоволеність останньою, управління навчанням і розвитком персоналу, оцінка та контроль результатів діяльності співробітників.

У сучасній цифровій економіці використання мобільних рішень стає все більш важливим. Те, що раніше потрібно було, наприклад, для розробки та впровадження єдиної централізованої інформаційної системи управління персоналом, було вдалим інструментом автоматизації кадрових процедур з точки зору аналізу кадрової інформації, але наразі цього недостатньо. Запропоновані зміни до складових кадрових процесів оптимізують процес відповідно до оптимального управління персоналом.

У HR-процесах виокремлено цифровий етап механізму управління персоналом, разом з яким у нових економічних умовах набула актуальності проблема створення на підприємствах продуктивної інформаційної системи управління персоналом. Розробка механізмів автоматизації у відділі кадрів є необхідною та актуальною для Чернівецького хлібокомбінату протягом багатьох років. Автоматизовані

підходи до повсякденних операцій виводять вирішення проблем на вищий цифровий рівень.

### **Висновок до розділу 2.**

Об'єктом дослідження став ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». На підставі наведеного сегментованого дослідження можна зробити висновок, що «Чернівецький хлібокомбінат» розвивається та намагається охопити більший ринок збуту. Якщо порівняти різні показники підприємства за роки, то виявимо, що продуктивність праці, випуск продукції, фонди оплати праці, заробітна плата та інші показники покращилися.

Аналіз технологічного процесу персоналу на Чернівецькому хлібокомбінаті показав, що більшість процесів потребують переоснащення та оптимізації. Тому одним із особливо ефективних інструментів є автоматизація кадрових процесів, чому сприяє використання інтегрованих автоматичних програм, призначених для виконання повсякденних операцій з обліку та планування персоналу, його стимулювання та мотивації, впливу на якість роботи, оцінка роботи та задоволеність останньою, управління навчанням і розвитком персоналу, оцінка та контроль результатів роботи співробітників.

## **РОЗДІЛ ІІІ**

### **НАПРЯМИ ПРОДУКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ХЛІБОКОМБІНАТІ**

#### **3.1. Впровадження інноваційних цифрових рішень у HR-процеси підприємства**

Розробка нових методів управління персоналом і впровадження сучасних технологій з урахуванням нових викликів у зовнішньому середовищі стали законом для сучасних підприємств. Вони все більше почали приділяти увагу підвищенню ефективності використання людських ресурсів. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно регулярно оновлювати та перевіряти, чи відповідає процес виробництва, особливо процес управління, вимогам сучасної економіки. Особливо важливим є моніторинг рівня продуктивності праці та її якості. Ці показники, у свою чергу, значною мірою залежать від ефективності системи управління персоналом організації. Інноваційні інструменти сприяють успішній організації роботи в цій сфері діяльності.

Питання HR-процесів демонструють необхідність впровадження інновацій на Чернівецькому хлібокомбінаті:

- уповільнилося та знизилася зростання показників розвитку виробництва, виникли несприятливі фактори, що знижують ефективність організаційної роботи;
- в економіці країни розвиваються несприятливі кризові умови, що призводять до зниження рівня доходів населення, що призводить до зниження попиту на товари;

- необхідність мінімізації витрат за рахунок скорочення витрат на персонал і зниження продуктивності праці;

- підвищена плинність кадрів і необхідність утримувати людей в організації.

Складні умови ведення бізнесу та зазначені вище проблеми свідчать про необхідність впровадження цифрових технологій як інноваційних рішень HR-інжинірингу на досліджуваних підприємствах. Ми вважаємо, що такими інструментами мають стати системи управління персоналом – цифрові інструменти для HR-інжинірингу. HRM (Human Resource Management) перекладається як «управління людськими ресурсами». Назви таких систем можуть відрізнятися в залежності від специфіки призначення системи. Таким чином, HCM – «Human Capital Management» (Управління людським капіталом) і WFM – «Управління персоналом» (WorkForce Management) модифікують і розвивають бухгалтерські програмні продукти в багатофункціональні та багатомодульні програми на основі певної системи.

Основні проблеми, які ця система може вирішити на досліджуваних підприємствах, такі:

- 1) облік та розрахунок операцій з персоналу;
- 2) оптимізація кадрових процесів.

Як правило, системи HRM є частиною системи ERP (Enterprise Resource Planning) - Enterprise Resource Planning. Проте, оскільки законодавство про працю часто оновлюється та вимагає змін у процесах управління персоналом, доцільно розглядати систему управління персоналом як самостійне доповнення до загальної системи управління ресурсами організації [35].

Використання автоматизованої системи управління персоналом дає організаціям багато переваг:

- оптимізація часу прийняття управлінських рішень;
- кращий відбір кандидатів на вакантні посади;

- управлінські рішення стають більш раціональними та якісними;
- оптимізація часу збору та обробки даних, пов'язаних зі співпрацею людей;
- зберігання повної інформації про кожного працівника на носіях інформації;
- зменшення кількості помилок у файлах і скорочення часу їх компіляції та обробки;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення мотивації співробітників;
- розумно використовувати професійні якості працівників;

Комплекс автоматизованої системи управління персоналом за своїм функціональним розташуванням поділяється на такі групи:

1. Кадровий облік, нарахування заробітної плати працівників, порядок оподаткування та звітності;
2. Процедури, що дозволяють, крім простих розрахунків і обліку, керувати процесом відбору, підбору, навчання, адаптації та атестації персоналу;
3. Багатофункціональна програма, яка, крім перерахованих вище функцій, може також проводити комплексний аналіз персоналу компанії;
4. Комплексна система управління персоналом, що охоплює основні напрямки сфери управління персоналом, поєднує системи аналізу кадрового процесу, системи фінансового та управлінського обліку;
5. Системи експертного аналізу та локальний автоматизований польовий персонал.

Завдяки аналізу автоматизованих систем управління персоналом в країні та за кордоном виявлені основні можливості оптимізації HR-інжинірингу підприємства:

- Кадрове планування, кадрова політика та кадровий розклад;
- Підбір, оцінка та організація підбору персоналу;
- Управління кар'єрою, прогнозування потенціалу співробітника;

- Управління кадровим резервом;
- Облік кадрів і плинності кадрів (переміщення та звільнення персоналу);
- Облік робочого часу та нарахування заробітної плати;
- Аналіз потреб розвитку людських ресурсів;
- Оцифрування процесів кадрового документообігу;
- Числова звітність та зв'язок зі статистичними та податковими органами;
- Розрахунок ефективності HR процесу.

Звичайно, впровадження інновацій у процеси управління персоналом пов'язане з певними фінансовими витратами. Тому успіх цієї процедури багато в чому залежить від підтримки та схвалення керівництва організації.

Практика показує, що впровадження інновацій у процес управління персоналом вплине на роботу інших підсистем підприємства (виробництво, зв'язки з громадськістю тощо) [16, 33]. Багато кадрових процесів можна оцифрувати. Наприклад, реєстрація нового працівника часто здійснюється за допомогою форми, яка може зайняти невиправдано багато часу, якщо її заповнити на папері. Завдяки формам Electrotron і автоматизованим робочим процесам дані, введені один раз, можна використовувати для заповнення кількох форм введення.

Систему управління персоналом, яка зараз використовується, можна розділити на наступні одиниці управління.

Оперативний рівень – розрахунок розмірів заробітної плати, управління персоналом, виробництво та податкові платежі. Цей модуль дозволяє реалізувати візуалізацію організаційної структури компанії та автоматизоване виконання операцій з найму, переведення, звільнення персоналу, нарахування заробітної плати та інших операцій.

Тактичний рівень – автоматизує завдання, пов'язані з управлінням персоналом: набір, навчання, мотивація, оцінка та атестація персоналу.

Стратегічний рівень відповідає за аналіз даних, на основі яких топ-менеджери приймають рішення щодо ресурсів робочої сили.

Сьогодні вітчизняний ринок програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом пропонує широкий вибір додатків і систем від різних іноземних виробників, таких як додатки SAP, Baan, Oracle та ін.

Згідно з даними SelectHub, Capterra та G2 Analytics Center, щороку впроваджується в середньому близько 3000 проектів з автоматизації HR-процесів. Близько 35% з них реалізують план 1С: «1С: Зарплата і управління персоналом». Сьогодні використання цього програмного забезпечення не має жодного стосунку до українського бізнесу. Вітчизняний ринок пропонує велику кількість таких систем, які задовольняють потреби як малого, так і великого бізнесу. Ключовою перевагою автоматизації також є можливість збору даних для аналізу кадрових процесів. У цьому напрямі провідну роль відіграють функції підбору персоналу та кваліфікації працівників, оцінки їх діяльності.

Програмні продукти, що використовуються для автоматизації HR-процесів на підприємствах, в основному використовуються для управління персоналом (три чверті респондентів опитування відповіли позитивно), підбору персоналу (третина компаній), винагород і пільг (чверть).

Далі розглянемо, які процеси управління персоналом автоматизовані в іноземних бізнес-організаціях.

Порівнюючи зі світовими тенденціями, варто звернути увагу на те, що значна кількість компаній використовують автоматизовані засоби обліку та управління персоналом. Такі ж значення для орієнтації HR analytics (по 23%). В іншому рівень автоматизації кадрових процесів вітчизняного підприємства нижчий за світовий: функція відбору (35% проти 50%), адаптація та розвиток (21% проти 40%), винагороди та пільги (27% проти 37%) . Крім того, в опитуванні іноземних кадровиків не було знайдено відповіді «Ми не автоматизуємо жодних функцій», тоді як в

Україні ця відповідь фігурувала в 12% відповідей. Водночас варто зазначити, що вплив автоматизованих процесів у вітчизняних компаніях на роботу персоналу такий же, як і в зарубіжних країнах, але в менших масштабах.

Сьогодні ринок систем управління персоналом активно розвивається і є високий попит як на класичні, так і на інноваційні рішення, такі як хмарні рішення.

Під час війни компанії стикалися з дедалі серйознішими викликами ринку праці, тому пошук і утримання талантів було особливо важливим для компаній. Крім того, часи змінюються, все більше молодих людей в епоху Інтернету приєднуються до компаній, а попит на доступні та прості в адаптації технології продовжує зростати [40].

Незважаючи на труднощі адаптації до цієї системи, очікується збільшення тривалості процесу купівлі-продажу в міру впровадження автоматизованих систем управління в бізнес-практику. У найближчі роки хмарні рішення займуть велику частку ринку. Крім того, вони повинні вирішувати не тільки проблеми пошуку, виховання та утримання кадрів, а й проблеми правового регулювання, такі як кадровий облік і нарахування заробітної плати.

Використання хмарних систем допоможе скоротити вартість впровадження HR-систем і час реалізації таких проектів. Крім того, очікується зменшення психологічних та санкційних бар'єрів для запровадження автоматизації. Робототехніка та цифрова трансформація мають величезний вплив на ринок. Ці процеси істотно скоротять роботу експертів і кількість стандартних завдань для співробітників. Оскільки хмарні рішення стають все більш популярними, розробка створюватиме прогностичні моделі людської поведінки на основі даних, зібраних із різних джерел великих даних (браузерів, соціальних мереж, трекерів тощо). Це допоможе в аналізі даних співробітників і ефективному управлінні персоналом.



Розробники наполегливо працюють над підвищенням обізнаності звичайних користувачів про системи HRM. Для розробників систем управління людськими ресурсами з розширеною функціональністю постає задача надавати клієнтам готові рішення, які не вимагають виконання місяців технічних завдань. Одним із найважливіших аспектів, необхідних для впровадження автоматизованої розробки систем, є зниження загальної вартості володіння та використання таких систем. Вам потрібні високотехнологічні рішення з готовими моделями управління, які легко адаптуються до мінливих умов і розвиваються разом з вашим бізнесом. Незважаючи на те, що такі рішення на порядок складніше розробити, вартість їх обслуговування фактично менша [41].

На основі вивчення досвіду розробки зарубіжних автоматизованих систем управління персоналом та посилаючись на думки інших дослідників, автором зроблено прогнози щодо перспектив розвитку систем HRM [31, 26]:

1. Організації Big Data допомагають HR-фахівцям зрозуміти своїх клієнтів і цільову аудиторію. При інтеграції з іншими технологіями результатом розробки такої моделі стане підвищення ефективності розвитку персоналу. Результатом буде те, що навчання проходитимуть лише ті працівники, які потребують навчання та за планом, який допомагає вирішувати необхідні бізнес-завдання.

2. Мобільні додатки. Смартфони можуть і надалі залишатися лідером інновацій у HR. Багато компаній впроваджують спеціальні мобільні додатки для своїх систем управління персоналом.

3. Соціальні мережі. Соціальні медіа відіграють активну роль у сучасному світі кадрів, особливо коли мова йде про підбір персоналу. Компанії можуть використовувати соціальні медіа, щоб охопити цільову аудиторію за допомогою оголошень про вакансії та іншої інформації, пов'язаної з компанією. Крім того, це чудовий спосіб дізнатися, що потенційні клієнти та співробітники думають про вашу компанію.

4. Хмарні технології. До появи хмарних систем збір і зберігання даних було досить трудомістким процесом. З появою хмарних технологій інформацію можна легко отримати в Інтернеті. Інформацію про співробітників можна архівувати та зберігати в безпечному місці. Слід також зазначити, що на ринку автоматизованих систем управління персоналом з'явився новий вектор інтересу, пов'язаний з автоматизацією завдань BMS (Bonus Management System), управлінням стимулюванням [42]. Це питання особливо важливе для середніх і великих організацій, де процеси управління бонусними планами, компенсаційними планами та іншими елементами мотивації співробітників надзвичайно заплутані та складні. Тим не менш, існує думка [43], що хмарні рішення займуть велику частку ринку в найближчі роки. Вони також очікують розширення масштабів системи та широкого розвитку прогностичних моделей на основі BigData (інтелектуальна обробка великих наборів даних).

Таким чином, впровадження автоматизованих систем управління персоналом принесло позитивний соціально-економічний ефект, а саме:

- Використовувати методи моделювання для оптимізації HR-процесів та їх взаємозв'язків;
- Зменшити витрати робочого часу на повсякденну роботу з персоналом, звільнивши час для розвитку та догляду за співробітниками;
- Своєчасно отримувати та повідомляти дані про роботу персоналу для прийняття ефективних управлінських рішень;
- Краще розуміння, кращі рішення;
- Налаштує рівні доступу та підтримує більш високий рівень безпеки даних;
- Оптимізація 136 000 доларів США на рік (розраховано на прикладі 100 співробітників HURMA) [44].

### 3.2 Використання технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті

У сучасних умовах стандартні методи управління персоналом є менш ефективними ніж новітні методи, які використовуються в цифрових можливостях. Основні фактори створення цифрового підприємства, а також оптимізація управління внутрішніми процесами на основі систем ERP, BPM, ESM та аналізу великих даних забезпечують мобільність, соціальність, управління знаннями та персоналом усіх працівників підприємства. У результаті відбуваються зміни в організаційній структурі, професійній культурі, сприйнятливості та здатності працівників до змін, загальній системі управління.

**Таблиця 3.1**

#### Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування, HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика, прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу, маркетинг персоналу, адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персо-налу), ATS (система управління кандидатами); соціальний рекрутинг; онлайн оцінка; блокчейн; платформи відбору кандидатів; чат-боти; штучний інтелект; відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами, навчання персоналу, управління кар'єрою персоналу, розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу, управління персоналом, корпоративна культура	TMS (системи управління талантами), LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); гейміфікація; віртуальні заняття; мобільне навчання; дрони
Мотивація і стимули, індивідуальне управління ефективністю, зайнятість персоналу, організація праці, управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Зміни, пов'язані з інноваційними процесами, змінюють обличчя управління людьми. Цифровий HR – це модернізація автоматизації та стандартних функцій HR за допомогою цифрового бізнес-мислення, зосередженого на людях і продуктивності (табл. 3.1).

Цифрові технології в сфері управління корпоративними кадрами тільки набули свого становлення. Ми вважаємо, що цифрова трансформація – це процес запровадження та застосування цифрових технологій підприємствами у сфері управління людськими ресурсами з головною метою підвищення продуктивності праці. Найближчим часом ми можемо спостерігати більш вірогідні тенденції, які характеризуватимуть зміни HR у таблиці 3.2

Професійні здібності та творчий потенціал кожного працівника, робота на спільну справу, зацікавленість та ентузіазм, рішучі результати є запорукою успішного розвитку бізнесу. Але для підвищення продуктивності праці менеджерам з персоналу необхідно свідомо та чітко оцінювати стратегію розвитку компанії, професійні здібності, навички та індивідуальний підхід до кожного працівника.

Якщо говорити про стратегію управління персоналом, то це певний набір основних принципів, правил і цілей роботи з працівниками, який явно враховує тип організаційної стратегії, можливості організаційного та кадрового потенціалу. Стратегія управління персоналом сприяє досягненню основних цілей підприємства шляхом її уточнення через серію трактувань основних кадрових питань. Крім впливу стратегії розвитку компанії, на вибір стратегічних цілей управління персоналом також впливають такі чинники: зовнішнє середовище (профспілки, українське законодавство, ринок праці); внутрішнє середовище (статус компанії, високопрофесійні кадри, цінності корпоративної культури, адекватність ресурсів); організаційне середовище (конкуренти, зацікавлені сторони).

Таблиця 3.2

## Ймовірні тенденції, властиві змінам у HR найближчим часом

№ п/п	Основні тенденції	Характеристика
1	Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися	Перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню»
2	Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR	Прогнозується тенденція до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу
3	Маятник спрямований на фахівця	Виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців
4	HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність	Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників, можна сподіватися нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти
5	Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою	HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця
6	HR буде більше схожий на маркетинг	Наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю «талентів у бренд – компанії»
7	Гнучкість	Більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень
8	Співробітники майбутнього	У багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень
9	Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність	В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію

Стратегії управління персоналом відіграють важливу роль під час кризи, спонукаючи керівництво організації шукати шляхи економії коштів і скорочення штату. Тому вкрай важливо вибрати оптимальну стратегію управління вивільненням співробітників. Метою цього заходу було виявлення необхідності застосування методів скорочення штату у стратегіях управління персоналом, зосередившись на оптимізації чисельності працівників, особливо на Чернівецькому хлібокомбінаті, та економії витрат на утримання працівників під час економічної кризи [45].

Під час реалізації заходів щодо покращення функціонування бізнесу може бути використана велика кількість стратегічних (ліквідація, формалізація, модернізація, злиття, реструктуризація, реінжиніринг) і тактичних (ліквідація, скорочення, банкрутство) підходів. Більшість українських підприємств та організацій не встигають реалізувати стратегічні заходи, спрямовані на покращення свого фінансового становища. Значна частина керівників вимагає позитивних результатів у стислі терміни, тому вдається до тактичних підходів антикризового управління – даунсайзинг.

Сьогодні це визначення має різні тлумачення, наприклад, В. Маховка [46] визначає даунсайзинг як «скорочення виробничих потужностей і чисельності виробничо-управлінського персоналу організації відповідно до потреб і можливостей ринку». Навпаки, Н. Левкін вважає, що це «набір дій, пов'язаних з оптимізацією розміру підприємства, але за рахунок розвитку якісної кадрової діяльності, трансформації організаційних структур, зміни ключових завдань і робочих процесів» [47]. У свою чергу, О. Коваленко та С. Галь [48] стверджують, що даунсайзинг – це «метод, який може раптово покращити показники діяльності підприємства, що дає підприємству можливість пристосуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом адаптації реальним потребам і ринковому потенціалу скорочення потужностей і організації персоналу».

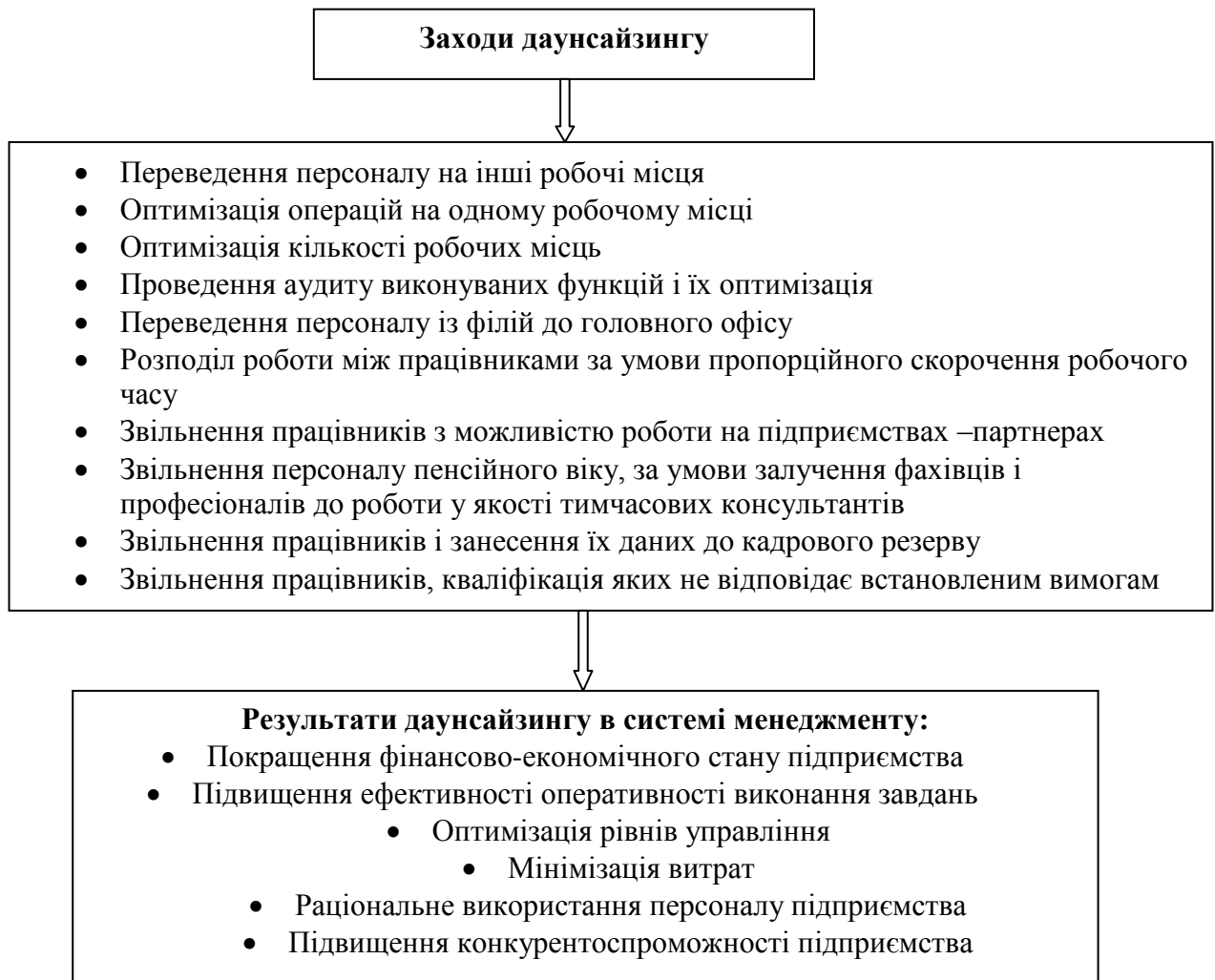
Таким чином, даунсайзинг – це серія тісно пов’язаних заходів, спрямованих на зменшення розміру організації відповідно до правил зовнішнього середовища, результатом чого буде зменшення розміру витрат та доступ до «вільних» фінансових ресурсів, які можуть бути використані для екстрених заходів для запобігання криз і підтримки позиції на ринку.

З точки зору системи управління персоналом під даунсайзингом розуміють заходи щодо повної адаптації до потреб ринкової продукції та потреб зовнішнього середовища, оптимізації робочих місць і виробничої діяльності, скорочення чисельності керівного, виробничого та обслуговуючого персоналу. Цей процес є прийнятним за умови ретельної та об’єктивної оцінки працівника та його кваліфікаційних характеристик.

При плануванні скорочення штату управління персоналом слід враховувати такі чинники: життєвий етап розвитку, стратегічне позиціонування, корпоративну місію, потреби в продукті та власні конкурентні переваги. Інакше кажучи, упорядкування в системі управління персоналом можна визначити не як скорочення чи звільнення персоналу, а як оптимізацію якісного та кількісного складу працівників суб’єктів господарювання шляхом здійснення заходів щодо вдосконалення кадрової роботи Чернівецького хлібокомбінату (рис. 3.1).

Для ефективного функціонування Чернівецьких хлібокомбінат повинен створювати різні стратегії, які будуть відповідати головній.

Пошук найкращого співвідношення між стратегією розвитку компанії та стратегією управління персоналом, повне використання наявних ресурсів, здібностей, ідей, амбіцій та ініціативи співробітників є основними факторами, що відображають операційну конкурентоспроможність та ефективність компанії в сучасних умовах.



**Рисунок 3.1. Заходи даунсайзингу Чернівецького хлібокомбінату**

Операційні стратегії спрямовані на поведінку організації на ринку (стратегія лідерства з низькими витратами, стратегія диференціації або стратегія концентрації), тоді як стратегії розвитку спрямовані на діяльність фірми на ринку (стратегія зростання, помірне зростання, скорочення); тобто об'єкт – потенціал та конкурентна перевага.

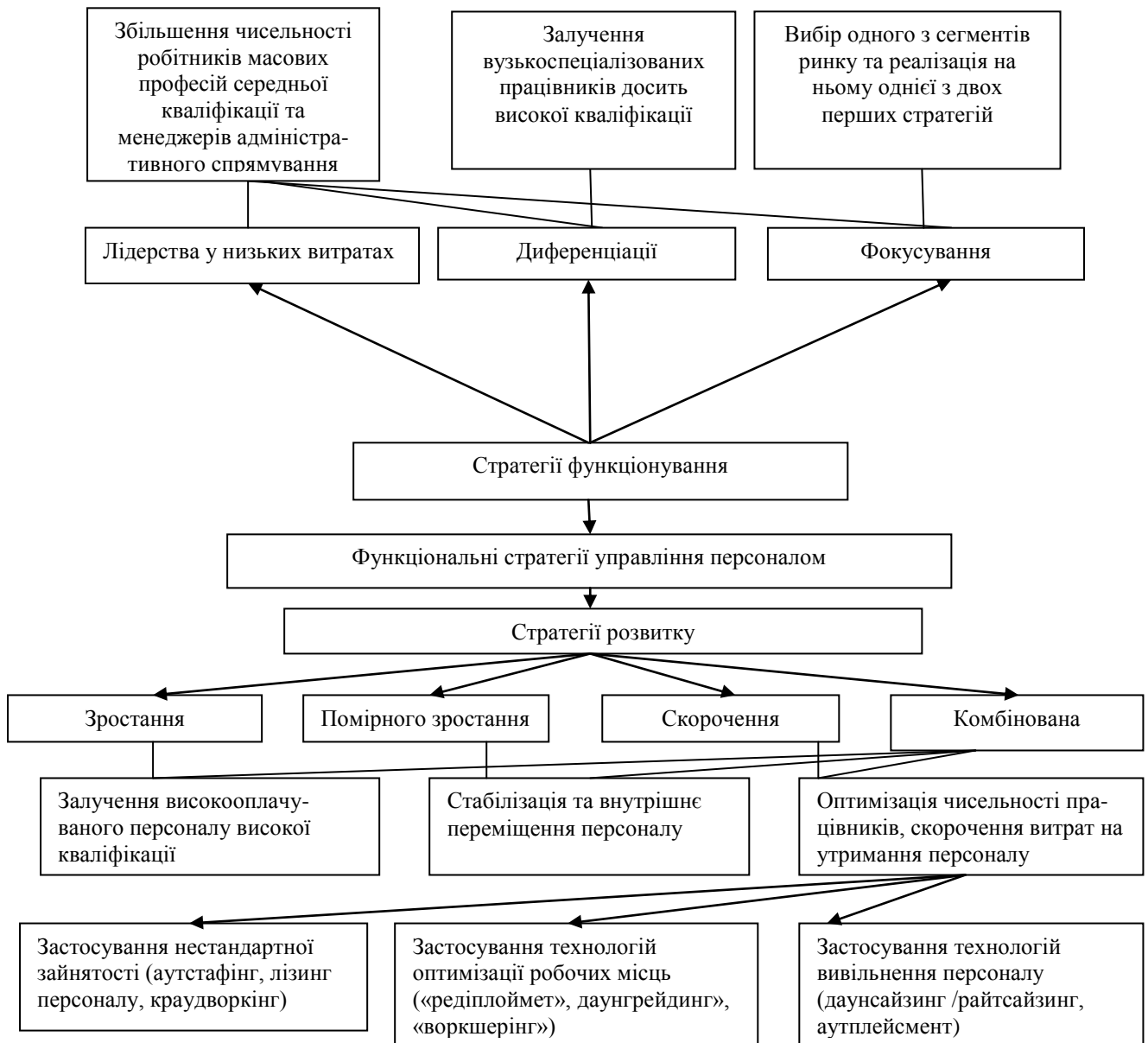
Основним критерієм вибору стратегії управління людьми є життєвий цикл організації. Основні питання, які виникають при роботі з HR: управління витратами (тобто зниження заробітної плати, зниження рівня зарплати для окремих категорій працівників); оптимізація чисельності співробітників (корисність співробітників для компанії; підтримка раннього виходу на пенсію; впровадження масштабних звільнень, розробка стратегії особистого стимулювання, адаптація працівників до нових умов



(вирішення конфліктів, початок навчання, надання психологічної допомоги працівникам). Під час кризи компанії часто використовують набір методів припинення трудових відносин для звільнення працівників через економічні, організаційні, технічні чи інституційні причини з метою підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

**Рисунок 3.2. Логіка зв'язку стратегії управління персоналом з генеральною, спеціальними та функціональними стратегіями Чернівецького хлібокомбінату**

Основними формами функціональної стратегії управління персоналом є операційна стратегія та стратегія розвитку (рис. 3.3).



**Рисунок 3.3 – Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом Чернівецького хлібокомбінату**

Найсучаснішим прийомом вивільнення працівників під час кризи є даунсайзинг (від англійського «downsizing» – «скорочення») – зменшення розміру організації для підвищення ефективності роботи та зменшення витрат, пов'язаних з адміністративними витратами на утримання

працівників. Термін також називають «райтсайзінг» (від англ. «rightsizing» – «досягти бажаного розміру») [49].

Даунсайзінг іноді визначають як комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розміру підприємства за рахунок впровадження більш ефективної діяльності з персоналу, трансформації корпоративних структур, зміни основних цілей і робочих процесів. Даунсайзінг часто поєднують з реінжинірингом, визначаючи його як один компонент. Однак даунсайзінг не завжди пов'язане з конкретними бізнес-процесами, його діяльність здійснюється в рамках традиційної ієрархічної структури, основною метою є зменшення робочих місць [50].

У зарубіжних країнах існують дві очевидні відмінності у визначенні даунсайзінгу. Згідно з першим підходом, це ряд заходів, спрямованих на зниження собівартості продукції, ліквідацію посад, скорочення рівнів управління або зміну системи організації виробництва. З іншого боку, згідно з другим підходом, даунсайзінг – це стратегія поліпшення фінансового становища підприємства та зниження витрат виробництва за рахунок скорочення чисельності персоналу. Тому в системі управління персоналом даунсайзінг визначають як комплекс заходів щодо скорочення чисельності окремих видів персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій за результатами всебічної та об'єктивної оцінки персоналу та його кваліфікаційних характеристик [51].

При комплексному підході даунсайзінгу входять:

- 1) стратегія випуску;
- 2) стратегії зміни організаційної структури (спрощення рівнів управління або бізнес-процесів);
- 3) комплексна стратегія системних змін, включаючи стратегії зміни логістики, маркетингу та роботи зі стейкхолдерами.

Наведені системні принципи дозволяють розробити структурно-логічну схему застосування звільнень в антикризовій стратегії управління персоналом Чернівецького хлібокомбінату (рис. 3.4).

**Рисунок 3.4 Алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом на Чернівецькому хлібокомбінаті**

Слід враховувати, що використання звільнень може мати негативні наслідки: опір працівників змінам у компанії, погіршення соціально-психологічного клімату, відмова виконувати вказівки керівництва в конфліктних ситуаціях, ризик загострення трудових спорів та судових розглядів; короткочасне зниження продуктивності праці через відсутність роботи бракованої продукції через відсутність мотивації; плітки, що перешкоджають надходженню правдивої інформації; заворушення серед працівників [53]. Усі ці наслідки відображаються на репутації компанії.

Упорядкування системи управління персоналом підприємства дає такі позитивні ефекти: зниження витрат, поліпшення фінансового стану, підвищення ефективності та результативності виконання завдань, зменшення кількості рівнів управління, раціональне використання персоналу, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Деякі вчені вважають, що переваги звільнень включають: сприяння зміні конфігурації підприємства; зміни стратегічних, тактичних і оперативних цілей; зміни у взаємодії між менеджерами та робітниками [52,53].

Вчені та практики, які вивчають даунсайзинг, зазначають, що способи скорочення витрат компанії можуть бути важкими для працівників, їхніх сімей та керівників. Тому в компаніях-лідерах необхідно шукати альтернативи звільненню всередині компанії (табл. 3.3).

Вважаємо, що для того, щоб не знизити якісні показники кадрового складу, використання методів даунсайзингу необхідно доповнити формою позикової праці, яку можна розуміти як форму тристоронніх відносин: найманий працівник, офіційний роботодавець і фактичний роботодавець, на користь якого працівник виконує трудові функції. Прикладом запозиченої праці є аутстафінг, тобто наймання в спеціалізовані агентства співробітників, які не будуть працювати постійно. До позикової праці відносять також «тимчасову зайнятість», тобто використання тимчасових працівників (сезонних), лізинг працівників – одна компанія передає кваліфікованих працівників іншій [54, 55]. Однак наймання працівників є

чинником, який послаблює позицію «провідних» працівників, що може зменшити економічні результати даунсайзингу і спричинити негативні психосоціальні наслідки, що призведе до зниження продуктивності праці та плинності працівників.

**Таблиця 3.3**

**Внутрішньокорпоративні альтернативи даунсайзингу для Чернівецького хлібокомбінату**

<b>Альтернативи</b>	<b>Характеристика</b>
Редіплеймет	Переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації
Даунгрейдинг	Переведення працівників з пониженням на інше робоче місце, при збереженні (коли це можливо) колишньої заробітної плати
Воркшерінг	Поділ роботи між працівниками при пропорційному скороченні робочого часу і оплати праці
Добровільний (достроковий) вихід працівників на пенсію	Наданням їм пільг і привілеїв за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки і т.д
Добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників	При виплаті їм значних премій за прийняте рішення
Завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв'язку з закриттям підприємства або його підрозділів	«Система раннього попередження» про небезпеку має на меті дати працівникам можливість підготуватися до майбутніх втрат фінансово і психологічно
Аутплейсмент	Професійне навчання за рахунок підприємства працівників, яких звільняють, навичкам пошуку роботи, для того, щоб вони могли швидко знайти собі нове місце роботи на іншому підприємстві

Зараз стрімко розвивається краудсорсинг, тобто підприємства використовують Інтернет-технології для взаємодії з необмеженою кількістю людей для використання ресурсів суспільства. Краудстафінгу передбачає наймання клієнтів, які є лояльними до бренду, і обмін їхніми послугами як «особливих споживачів», щоб вони могли тестувати продукцію бренду та брати участь в експериментах «таємного покупця». Також цікавий краудворкінг, використання онлайн-платформ для роботи. Краудворкінг забезпечує широку комунікацію між підприємствами та

окремими особами через Інтернет і дозволяє потенційним клієнтам і виконавцям знаходити один одного в просторі [56-58].

Щоб отримати максимальний ефект від даунсайзингу, вони повинні доповнюватися повторним працевлаштуванням. Аутплейсмент – це комплекс дій, що передбачають надання допомоги звільненим працівникам, це стосується пошуку роботи, адаптації через участь у спеціалізованих агентствах, навчання розвитку навичок ефективної комунікації, навчання самопрезентації, розвитку кар'єри, складання резюме, тобто надається за рахунок колишнього керівника. Різні види допомоги при працевлаштуванні.

Інструменти кадрового планування, набору та звільнення продовжують з'являтися в стратегіях управління персоналом. Проведене дослідження дозволило зрозуміти деталі застосування, переваги та недоліки даунсайзингу [59]. Щоб скорочення дало позитивний ефект, необхідно переконатися, що скорочення чисельності не матиме негативного впливу на якісні показники кадрового складу [60]. Крім того, ухвалюючи рішення про внесення тих чи інших змін у показники кількості та якості працівників, підприємству необхідно оцінити його соціальні наслідки – погіршення соціально-психологічного клімату, шкоди репутації підприємства, зниження мотивації працівників.

Класичний даунсайзинг не передбачає виконання мотиваційної, антистресової функцій, тому необхідне збільшення повторної зайнятості, що відповідає за соціальну відповідальність роботодавця перед працівниками та суспільством. Професіоналізація процесу звільнення не повинна призводити до того, що працівники ненавидять свою роботу чи розчаровуються в обраній кар'єрі. Натомість у працівників має бути мотивація до самоосвіти, підвищення кваліфікації та саморозвитку.

Створений алгоритм дій із застосування техніки даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом дозволяє вищому керівництву Чернівецького хлібокомбінату більш серйозно підходити до

прийняття рішення щодо вибору відповідних інструментів звільнення в різних робочих ситуаціях і персоналу, що потрапляє під скорочення. Фінансові ресурси, заощаджені за рахунок даунсайзингу, у майбутньому мають бути спрямовані на підвищення продуктивності персоналу.

### **Висновок до розділу 3.**

Складні умови ведення бізнесу та зазначені вище проблеми свідчать про необхідність впровадження цифрових технологій як інноваційних рішень HR-інжинірингу на досліджуваному підприємстві. Ми вважаємо, що такими інструментами мають стати системи управління персоналом – цифрові інструменти для HR-інжинірингу. HRM (Human Resource Management) перекладається як «управління людськими ресурсами». Назви таких систем можуть відрізнятися в залежності від специфіки призначення системи. Таким чином, HCM – «Human Capital Management» (Управління людським капіталом) і WFM – «Управління персоналом» (WorkForce Management) модифікують і розвивають бухгалтерські програмні продукти в багатофункціональні та багатомодульні програми на основі певної системи.

Основні проблеми, які дана система може вирішити на Чернівецькому хлібокомбінаті:

- 1) облік та розрахунок операцій з персоналу;
- 2) оптимізація HR-процесів.

Для реалізації стратегії кадрового процесу Чернівецькому хлібокомбінату ми пропонуємо використовувати методи даунсайзингу. Розглянуто деталі розробки стратегії управління персоналом в умовах оптимізації чисельності працівників в умовах кризи. У процесі управління вивільненням персоналу рекомендується використовувати технологію даунсайзингу, щоб скоротити виробничі потужності підприємства відповідно до попиту та ринкових можливостей, оптимізувати чисельність



працівників та досягти економії коштів. У цьому розділі досліджується доцільність поєднання даунсайзингу із прийомами запозиченої праці, зокрема кадрового аутсорсингу, лізингу персоналу, програм тимчасового відбору персоналу та повторного працевлаштування, а також структурно-логічні схеми застосування даунсайзингу у кадрових антикризових стратегіях.

## ВИСНОВОК

Використання сучасних технологій дозволяє керівництву залучати персонал до розвитку підприємства, наочно демонструє взаємозв'язок діяльності кожного працівника зі збільшенням доходів та, як наслідок, підвищувати рівень комерційної свідомості. Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів HR-інжинірингу.

У сучасних умовах HR-інжиніринг – це комплекс управлінських рішень щодо побудови ефективної системи управління персоналу (включає процедури планування персоналу, аналізу та оцінювання робочих місць і фахових якостей співробітників, відбору персоналу, управління адаптацією та професійною орієнтацією нових службовців, керування трудовою дисципліною, мотивацією, управління атестацією, навчанням, підвищенням кваліфікації та оплатою праці).

HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика інжинірингу HR-процесів включає новітні інструменти, передові технології та оптимізації їх з використанням діджиталізації. Таким чином, для того, щоб забезпечити розвиток підприємствам можливість утримати та покращити свої конкурентні позиції за умов флуктуацій, HR-процеси є практичним інструментом змін відповідно до нових умов господарювання.

Об'єктом дослідження виступає ПАТ Чернівецьких хлібокомбінат. На основі досліджуваних вище підрозділів можна зробити висновок, що підприємство Чернівецьких хлібокомбінат розвивається і намагається охопити більший ринок збуту. Якщо порівняти показники підприємства за роками, то ми побачимо, що зросли такі показники як продуктивність

праці, обсяг виробленої продукції, фонд оплати праці, заробітна плата та багато інших.

Як показав аналіз інжинірингу HR-процесів Чернівецького хлібокомбінату більшість процесів потребують переоснащення та оптимізації. Так, зокрема, одним із дієвих інструментів є автоматизація HR-процесів, чому сприяє використання інтегрованих програм автоматичного режиму, спрямованих на виконання звичних щоденних операцій з обліку та планування кадрів, їх стимулювання та мотивації, оцінки якості праці та задоволеності останнім, управлінню навчанням та розвитком персоналу, оцінювання та контролювання результатів діяльності працівників.

Складні умови функціонування бізнесу та зазначені проблеми свідчать про необхідність впровадження цифрових технологій як інноваційного рішення HR-інжинірингу на досліджуваному підприємстві. Вважаємо, таким інструментом повинна стати HRM-система – цифровий інструмент HR-інжинірингу. HRM (Human Resource Management) у перекладі «HR-управління». Назви таких систем можуть різнитися залежно від специфіки призначення системи. Так, HCM – «Управління людським капіталом» (Human Capital Management) та WFM – «Управління кадрами» (WorkForce Management) ґрунтуються на певній системі модифікації облікових програмних продуктів до багатофункціональних та багатомодульних програм із розробленими застосунками.

Основні проблеми, які може вирішити така система на досліджуваному підприємстві такі:

- 1) облік та розрахунок операцій, пов'язаних з персоналом;
- 2) оптимізація HR-процесів.

Нами запропоновано застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на Чернівецькому хлібокомбінаті. Розглянута специфіка розробки стратегії управління персоналом в аспекті оптимізації чисельності працівників у кризових умовах. У процесі

управління вивільненням персоналу запропоновано застосовувати технологію даунсайзингу, що передбачає зменшення виробничих потужностей підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей та, відповідно, оптимізацію чисельності працівників з досягненням економії на витратах. У розділі обгрунтовано доцільність поєднання даунсайзингу з технологіями запозиченої праці, зокрема аутстафінгом, лізингом персоналу, підбором тимчасового персоналу, а також програмою аутплейсменту та розроблено структурно-логічна схема застосування даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом.

Для отримання максимального ефекту від даунсайзингу, необхідно її доповнити аутплейсментом (outplacement). Аутплейсмент – це комплекс дій, які передбачають надання допомоги звільненим працівникам, це стосується у пошуку роботи, адаптації за допомогою залучення спеціалізованих агенцій, здійснення тренінгів з розвитку навичок плідної комунікації, навчання з самопрезентації, підвищення кваліфікації, написання резюме, тобто надання різного роду допомоги для працевлаштування за рахунок попереднього керівника.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Шарко М.В. Роль аутсорсингу та інжинірингу в підвищенні конкурентоспроможності переробних підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 129–135.
2. Соболева Г.Г. Інноваційні технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (54). С. 424–427.
3. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2004. 478 с.
4. Кузьмін О.Є., Городиська Н.А. Типологія інжинірингу та змістова характеристика його видів. Економічна наука. *Економіка та держава* № 7/2013. [Електронний ресурс]. Режим доступу [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_-2013/5\\_pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_-2013/5_pdf) (дата звернення: 14.09.2023).
5. Кузьмін О.Є., Городиська Н.А. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія. Херсон: Олді-плюс, 2018. 348 с.
6. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4(24). С. 104-116.
7. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. [Електронний ресурс]. Режим доступу до журн.: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13849/1/73339Vis727Menegment.pdf> (дата звернення: 13.09.2023).
8. Панченко Є. Економічна енциклопедія у трьох томах. Т.1. К.: Академія. 2010. 864с.
9. A Guidance for the Engagement of Engineering Services / Consulting Engineering. NY, 1972. 7 p.

10. Білоусько В.С. Проблеми трансферу інтелектуального капіталу в системі об'єктів права інтелектуальної власності і нематеріальних активів. *Вісник Центру наукового забезпечення агропромислового виробництва Харківської області: науково-виробничий збірник*. 2011. Вип. 10. Серія: Економіка. С. 348–361.
11. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 714 с.
12. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. К: Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
13. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини. К: Знання, 2018. 406 с.
14. Черевко Г.В. Інтелектуальна власність: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 412 с.
15. Світовий ринок надання інжинірингових послуг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/270-ref220\\_41104](http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/270-ref220_41104) (дата звернення: 01.10.2023).
16. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.
17. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 463 с.
18. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій *Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації»*. Кременчук: КрНУ, 2017. С. 147-150.
19. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>. (дата звернення: 21.09.2023).

20. Тугай О. А. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. *Нові технології в будівництві*. 2018. №34. С. 15-20.
21. Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26–45.
22. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY(Ernst & Young LLP). Режим доступу: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-96ntelligenceforhuman-.pdf>. (дата звернення: 21.07.2023).
23. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. Режим доступу: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>. (дата звернення: 19.11.2023).
24. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 1959, №66.
25. Boyatzis R.E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. 1982.
26. Cheetham and Chivers. *The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches*. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html>.
27. Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. *Human Resource Development International*, 2005. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46.
28. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. №3. С. 399 – 405.
29. Калюжна Н. Г. *Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія*. Луганськ : СПД Резніков, 2013. 548 с.
30. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на*

*транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2016\\_2\\_22/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22/) (дата звернення: 17.07.2023).

31. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. Р. 82 – 89.

32. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Х.: 2006. 288 с.

33. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.

34. Dani SafaÃç, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. *Technium Social Sciences Journal*. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.

35. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. *Спецвипуск: COVID-19*. URL: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf). (дата звернення: 18.08.2023).

40. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. URL : <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>. (дата звернення: 24.10.2023).

41. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>. (дата звернення: 01.11.2023).

42. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf). (дата звернення: 21.07.2023).

43. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26–45.



44. <https://hurma.work/blog/yak-za-dopomogoyu-hr-avtomatizacziyi-zaoshhaditi-biznesu-bilshe-100-000-na-rik/> (дата звернення: 24.08.2023).
45. Лапай Я. Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами. Режим доступу: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/36\\_Lapaу.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/36_Lapaу.htm). (дата звернення: 21.11.2023).
46. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер.: Економічні науки. 2012. № 1. С. 219–225.
47. Левкин Н. В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании. *Економічна теорія та право*. 2006. № 4. С. 36–45.
48. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.
49. Обиденнова Т. С. Недоліки та переваги використання даунсайзингу на підприємствах України. *Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: ЛЕФ, 2016. С. 67–70.
50. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 142–150.
51. Обиденнова Т. С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 183–187.
52. Хитра О. В. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2019. Вип. 2(13). С. 256–265.

53. Плікус І. Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій економіці: стан, проблеми та нові можливості. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 591–595.

54. Блакита Г. В. Формування сучасної парадигми стратегічних перетворень підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2011. №98. С. 20–27.

55. Воронков Д. К. Планування стратегічних змін на підприємстві на основі моделювання *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №2 (156). Ч. 1. С. 40–43.

56. Шимко О.В. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу. Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvse/2010\\_2/27.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf). (дата звернення: 21.11.2023).

57. Аутсорсинг: переваги и недоліки. Режим доступу : [http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing\\_preimushhestva\\_i\\_nedostatki.html](http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing_preimushhestva_i_nedostatki.html). (дата звернення: 22.11.2023).

58. HR-аутсорсинг: огляд тенденцій. Режим доступу : <http://job.ukr.net/articles/hr-outsorsing-obzor-tendencij/>. (дата звернення: 25.11.2023).

59. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/59689.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm). (дата звернення: 29.10.2023).

60. Аутсорсинг персоналу як складова бізнес-стратегії підприємства. Режим доступу: [http://www.ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/](http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/). (дата звернення: 21.11.2023).