

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**Процесний підхід в управлінні персоналом**» _____»
(назва теми)

здобувача Кудименко Діани Миколаївни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц, Кравчук Оксана Іванівна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ **Ю.М. Маршавін**

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Г.С. Лопушняк**

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кудименко Діані Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

« Процесний підхід в управлінні персоналом »

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ПрофітГід»

Розділ 1	План кваліфікаційної магістерської роботи ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ в ТОВ «ПрофітГід» (назва розділу)
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПрофітГід» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	бізнес-процеси в управлінні персоналом
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні засади оцінювання ефективності процесного підходу в управлінні персоналом
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Метою є дослідження теоретико-методичних основ та проведення аналізу ефективного застосування процесного підходу у ТОВ «ПрофітГід»; а також на основі проведеного синтезу розробка проекту реінжинірингу процесів.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідження сутності процесного підходу

Розкриття особливостей даного підходу

Дослідження методичних засад оцінки ефективності бізнес-процесів в управлінні персоналом

У розділі 2

Аналіз бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофітГід»

Оцінка ефективності бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофітГід»

У розділі 3

Розробка програми заходів реінжинірингу процесів управління персоналом ТОВ «ПрофітГід»

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»____20____р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»____20____р.

Реферат

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти процесного підходу та реінжинірингу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 125 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 20 таблиць, 19 рисунків. Під час написання використано 53 джерела. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «ПрофінГід». **Предметом** дослідження теоретико-методичні та прикладні засади оцінювання ефективності процесного підходу в управлінні персоналом. **Метою** магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та проведення аналізу ефективного застосування процесного підходу у ТОВ «ПрофінГід»; а також на основі проведеного синтезу розробка проекту реінжинірингу процесів.

Завдання магістерської роботи:

- дослідження сутності процесного підходу;
- розкриття особливостей даного підходу;
- дослідження методичних засад оцінки ефективності бізнес-процесів в управлінні персоналом;
- аналіз бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»;
- оцінка ефективності бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»;
- розробка програми заходів реінжинірингу процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії; метод дедукції).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці власної методики оцінки бізнес-процесів в управлінні персоналом на базі основних показників, а також у розробці і обґрунтуванні програми заходів щодо удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві. Розроблену методику і рекомендації можна застосовувати до будь-якої організації.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні процесного підходу та бізнес-процесів в управлінні персоналом зокрема через реалізацію проекту реінжинірингу з можливістю практичного використання розроблених рекомендацій щодо вирішення проблем HR-процесів ТОВ «ПрофінГід».

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: процесний підхід до управління, моделювання бізнес-процесів, бізнес-модель, блок-схеми, методи до моделювання.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної
програми «Менеджмент персоналу»

Кудименко Діани Миколаївни

(прізвище, ініціали)

на тему:

Процесний підхід в управлінні персоналом

(назва теми)

1. Актуальність теми: Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із важливих напрямків вдосконалення управління персоналом, оскільки спрямований не лише на підвищення ефективності кожної процедури, а всієї системи цих процедур. Тому перед початком процесу оптимізації та реінжинірингу, мають бути визначені теоретико-методичні підходи, передумови та можливості використання процесного підходу у практиці управління персоналом. Його впровадження дозволяє стандартизувати процес управління персоналом через введення стандартних процедур та моделей принципових змін у характері виконуваної роботи та всієї системи.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: сучасне методичне обґрунтування аналізу та моделювання бізнес-процесів управління персоналом, та їх оптимізації; ґрунтовний аналіз моделювання базових бізнес-процесів компанії з їх графічних відображенням в нотації EPC з використанням програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів ARIS Express
3. Наявність самостійних розробок автора: запропонована та застосована комплексна методика реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом, яка базується одночасно на проведенні реінжинірингу на основі SWOT-аналізу базових бізнес-процесів управління персоналом та почергового застосування формалізованих універсально-принципових методів реінжинірингу, розроблений проєкт заходів щодо реінжинірингу базових бізнес-процесів управління ТОВ «ПрофітГід»
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: висновки автора щодо ефективних методів аналізу та моделювання бізнес-процесів управління персоналом можуть бути використані для вдосконалення технології реінжиніринг зазначених бізнес-процесів; практичні рекомендації щодо проведення заходів реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу можуть бути використані у практиці для вдосконалення робіт служб персоналу
5. Наявність недоліків: суттєві недоліки у роботі відсутні, рекомендовані напрями подальших досліджень – використання реінжинірингу для ефективної автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент,

_____ (посада, учене звання, науковий ступінь)

Кравчук О.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Кудименко Діани Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

Процесний підхід в управлінні персоналом

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Дана тема актуальна і доцільна для нашого підприємства, оскільки розкриває нам очі на проблеми процесів, дає зрозуміти «як має бути». До наших цінностей належить прагнення розвитку та вдосконалення, дане дослідження дало нам нові напрямки для цього. Крім того, ми вважаємо, що процеси управління персоналом є важливою складовою всієї системи процесів і має значний вплив на персонал та діяльність підприємства в цілому. Тому HR-процеси мають бути досконалими.

Якість проведеного

дослідження Дослідження було проведено якісно. Було враховано всі особливості процесів, компанії, фактори впливу. Були розроблені обґрунтовані пропозиції та висновки.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

До позитивних рис роботи хотілося б віднести структуру подання інформації, детальний аналіз з використанням наочності, аргументовану критику, виділення проблем та їх вирішень, моделювання запропонованих змін бізнес-процесах, розподілення ролей при реінжинірингу.

Зауваження Немає зауважень до роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Дані висновки та рекомендації можуть бути використані при реінжинірингу наявних процесів управління персоналом, а також при розробці нових процесів. Крім того, запропоновані методи аналізу та оцінки підходять і для інших бізнес-процесів організації, які не належать до управління персоналом.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «ПрофІтГід», директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Король О.С.

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Король О.С.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретико-методичні засади процесного підходу в управлінні персоналом	5
1.1 Теоретичні основи процесного підходу в управлінні персоналом	5
1.2 Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів управління персоналом ...	13
1.3 Технологія реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом.....	30
2. Аналіз бізнес-процесів управління персоналом в ТОВ «ПрофінГід».....	39
2.1 Соціально-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПрофінГід»	39
2.2 Аналіз бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»	45
2.3 Оцінка ефективності бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»	50
3. Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»	62
3.1 Напрямки удосконалення бізнес-процесів управління на підприємстві ТОВ «ПрофінГід»	62
3.2 Проєкт реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»	65
3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	72
Висновки	81
Список використаних джерел	94
Додатки.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. У 21 столітті для успішного функціонування діяльності підприємству необхідно здійснювати велику кількість процесів. Методології процесного підходу походять від військової та ІТ-сфер, діяльність яких здійснюється за певними алгоритмами. Це говорить про те, що даний підхід є чітким, структурованим, прозорим, враховує різні варіанти розвитку подій. У великому бізнесі необхідний саме такий підхід задля уникнення хаосу. Підприємницька діяльність стрімко розвивається і часто потребує змін, що також може забезпечити процесний підхід. Крім того, актуальність даної теми підтверджує чимала кількість наукових досліджень та публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процесний підхід походить з США. Там та закордоном відомими дослідниками є: Хаммер М, Чампі Дж, Робсон М., Уллах М, Лін Ф., Рекер Дж. та інші. На пострадянському просторі: Лозова Г.Ф., Лопатін П.В., Саркісян Л.М, Вендров А.М., Каменнова М. та багато інших. Серед сучасних українських дослідників: Нетепчук В.В, Писаревська Г.І., Даниленко О.А., Кідріна О.Г., Кравчук О.І., Лопушняк Г.С., Демиденко В.В та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою є дослідження теоретико-методичних основ та проведення аналізу ефективного застосування процесного підходу у ТОВ «ПрофінГід»; а також на основі проведеного синтезу розробка проєкту реінжинірингу процесів.

Дана тема передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідження сутності процесного підходу;
- розкриття особливостей даного підходу;
- дослідження методичних засад оцінки ефективності бізнес-процесів в управлінні персоналом;
- аналіз бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»;

- оцінка ефективності бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофІтГід»;
- розробка програми заходів реінжинірингу процесів управління персоналом ТОВ «ПрофІтГід».

Об’єкт дослідження – бізнес-процеси в управлінні персоналом.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні засади оцінювання ефективності процесного підходу в управлінні персоналом.

Методи дослідження. За методологічну основу даного дослідження взято наукові праці вітчизняних вчених та їх колег із закордону у сфері управління персоналом, підходів до управління та моделювання бізнес-процесів. Для дослідження сутності процесного підходу і його особливостей використовується метод систематизації, аналізу і узагальнення, для оцінки бізнес-процесів обраного підприємства – економіко-математичні методи, для виявлення проблем в процесах – метод дедукції.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукові результати даного дослідження полягають у розробці власної методики оцінки бізнес-процесів в управлінні персоналом на базі основних показників, а також у розробці і обґрунтуванні програми заходів щодо удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві. Розроблену методику і рекомендації можна застосовувати до будь-якої організації.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, дослідників, статті, матеріали організації (фінансові звіти, організаційна структура, схеми бізнес-процесів), Internet ресурси.

Наукова апробація. Автор кваліфікаційної магістерської роботи публікувала результати своїх досліджень на тему «Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях» у науковому журналі «Бізнес Інформ» [54].

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні основи процесного підходу в управлінні персоналом

Успіх та розвиток підприємства залежить від його стратегії. Реалізація стратегії, в свою чергу, залежить від персоналу. Виходить, що стратегія та персонал є одними з основних компонентів функціональності бізнесу. Для забезпечення ефективної діяльності персоналу необхідно побудувати та налаштувати бізнес-процеси, за якими буде діяти персонал. Бізнес-процес дає змогу кожному працівнику зрозуміти алгоритм своїх дій та особливості своєї співпраці з іншими працівниками. При правильній побудові бізнес-процесу, кожен з його учасників зможе зрозуміти його механізм незалежно від того, яке місце він в ньому займає. Це дозволяє підприємству працювати систематично та цілісно; керівникам правильно формувати вимоги та очікування від нових працівників. З іншого боку – нові колеги можуть з легкістю приступати до роботи, вивчивши бізнес-процес, до якого вони залучені в межах своїх посадових обов'язків. Кожен працівник має виокремлені: зону відповідальності, цілі, цінність, вплив.

Бізнес-процеси є основою процесного підходу. Процесний підхід являє собою концепцію управління, що згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 передбачає систематичне визначення, взаємодію і керування процесами з метою досягнення очікуваних результатів відповідно до стандартів у якості й стратегічному шляху організації [1]. Нетепчук В.В. визначає процесний підхід як управління діяльністю організації з використанням відповідних ресурсів як процесами з метою отримання бажаного результату [2]. Писаревська Г.І. викладає думку, що процесний підхід розглядає підприємство як мережу бізнес-процесів, що пов'язані між собою, а не як комплекс розрізнених функцій [3]. Даниленко О.А. стверджує, що процесний підхід розглядає

управління як цільний процес дії на підприємство і персонал через прийняття відповідних управлінських рішень, а не як серію розрізнених дій [4]. Сантарек К. та Обслуська І. визначають процесний підхід як групу взаємодіючих або взаємопов'язаних видів діяльності з доданою вартістю, які перетворюють вхідні ресурси на результати за допомогою відповідних ресурсів, таких як матеріали, техніка, люди, енергія, інформація тощо[5]. У всіх вище перелічених трактуваннях можна виділити деякі спільні риси: взаємодія, процес, рішення, ресурси та результат. Відповідно до цього, можемо сформулювати власне визначення процесного підходу:

Процесний підхід – це концепція управління діяльністю організації, яка характеризується визначеною послідовністю взаємопов'язаних дій персоналу з метою забезпечення певного запланованого результату за допомогою вхідних даних та допоміжних ресурсів.

Існують також інші підходи до управління діяльністю організації, а саме Кірдіна О.Г. [6] та колектив авторів монографії за редакцією О. М. Полінкевич [7] визначають, що:

- системний підхід, що розглядає управління як цілісну систему, в якій визначають та komponують усі частини, а також будують взаємозв'язки із зовнішнім середовищем;
- ситуаційний підхід, який розглядає управління через аналіз ситуацій, визначення тенденцій, закономірностей і чинників, які формують їхній розвиток на підприємстві;
- проєктний підхід, що розглядає управління через діяльність, яка орієнтована на забезпечення проєктів організації діяльності;
- функціональний підхід, що розглядає управління через комплекс функцій, які відносяться до одного з функціональних напрямів діяльності .

Прогресивна спрямованість управлінської діяльності — це саме процесний підхід до управління. Його реалізація є важливим фактором, завдяки якому багато

підприємств світового рівня досягають успіху за рахунок постійного вдосконалення виробництва та найбільш ефективного використання матеріально-технічного, фінансового та людського потенціалу організації. Такий підхід орієнтований на бізнес-процеси, а не на організаційну структуру компанії. Технологія опису та структуризації бізнес-процесів сприяє ясності в усіх сферах діяльності компанії, показує порушення в діяльності компанії на різних етапах роботи, розробляє заходи щодо подолання їх проблемних місць. Такий підхід привертає увагу керівників з різних управлінських ланок до взаємодії учасників інноваційних процесів, що відбуваються в організації, оскільки через їх невизначеність збільшуються втрати інформації та часу, внаслідок чого безпосередньо збільшуються економічні витрати.

Кравчук О.І. стверджує, що *метою* процесного підходу є створення і застосування горизонтальних зв'язків на підприємстві. Підрозділи та їх працівники, що трудяться над одним процесом, в праві самостійно узгоджувати роботу в процесі, приймати рішення, вирішувати проблеми без залучення вищого керівництва. Процесний підхід у менеджменті дає змогу швидше розв'язувати виникаючі питання і впливати на результат. Менеджмент процесів також дозволяє концентруватися на результатах підприємства загалом, а не на роботі кожного працівника чи підрозділу, як це працює за функціонального підходу. При процесному підході змінюється визначення структури організації. В даному випадку головним елементом є процес. В одному з принципів процесного підходу зазначається, що організація складається з процесів, а не підрозділів [8].

Процесний підхід в управлінні базується на п'яти принципах, реалізація яких значно підвищує ефективність діяльності, проте потребує високої стійкої корпоративної культури у компанії. Перехід від функціонального управління до процесного потребує від персоналу організації постійно злагоджено працювати в команді, хоча вони можуть належати до різних структурних підрозділів. Від того

наскільки реальним є збереження спільної роботи, залежить дієздатність принципів, що лежать в основі процесного підходу, які деталізовано у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи процесного підходу

Характеристика принципу	Назва принципу				
	Принцип взаємозв'язку	Принцип необхідності	Принцип документуваності	Принцип контролюваності	Принцип відповідальності
Характеристика принципу	Організація трактується як мережа процесів. Процес – виконання робіт. Всі процеси організації взаємопов'язані між собою.	Всі процеси мають мету і необхідні результати. Результат процесу має свого споживача (внутрішнього або зовнішнього).	Процесна діяльність має документуватися. Так процеси стають стандартизованими та мають фундамент для їх зміни і вдосконалення у майбутньому.	Всі процеси мають чітко окреслені межі, початок та кінець. Відповідно до заданих меж, встановлюються показники, за якими характеризують результати процесу.	У кожного процесу є відповідальний працівник, який контролює його та результати процесу. Хоча виконувати процес можуть різні спеціалісти та працівники.

Джерело: складено автором на основі узагальнення [7]

Отже, згідно з дослідженнями Кравчук О.І., процесний підхід вирізняється серед інших підходів управління наступними характеристиками:

- висока прозорість, зрозумілість, гнучкість і адаптивність системи управління;
- спрямованість на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення клієнта;
- головне джерело додаткової вартості – працівник і продуктивність його праці;
- висока динамічність системи управління та її внутрішніх процесів;
- взаємна відповідальність за результат бізнес-процесу між усіма його учасниками;
- висока гнучкість і адаптивність системи управління;
- можливість глибокої комплексної автоматизації бізнес-процесів;
- ефективна система мотивації персоналу;

- істотне скорочення чисельності персоналу;
- значне зниження значущості і сили дії бюрократичного механізму [8].

Деякі з вище перелічених характеристик є і перевагами процесного підходу в управлінні персоналом. Як зазначає Кірдіна О.Г., впровадження процесного підходу при розробці стратегії управління персоналом надає такі переваги:

- для керівників організації – збільшення ефективності бізнесу та продуктивності праці; покращення бренду організації, в тому числі і бренду роботодавця;
- для менеджерів організації – зростання продуктивності праці; оптимізація витрат і зведення до мінімуму ризиків, що стосуються персоналу; підвищення управління людськими ресурсами, зростання рівня привабливості на ринку праці;
- для працівників організації - ясність і прозорість процесів та принципів побудови взаємовідносин персоналу, у тому числі системи винагороди, можливість керування розвитком персоналу(професійним і кар'єрним) [6].

Демиденко В. В. зазначає, що процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати такі переваги:

- формуються умови для всебічного делегування повноважень та відповідальності виконавців, що призводить до підвищення якості продукції та процесів;
- кожен працівник компанії впливає на кінцевий результат і відповідає за його досягнення;
- головним критерієм якості та цінності товарів чи послуг є задоволеність споживача;
- зменшується кількість рівнів прийняття рішень, що підвищує ефективність та адаптивність діяльності компанії;
- виключаються необґрунтовані витрати, що не впливають на процес формування цінності продукту;

- процесний підхід покращує комунікацію, оскільки обмін інформацією відбувається всередині робочої групи бізнес-процесу, що усуває її спотворення та значно скорочує час, необхідний для передачі інформації між бізнес-процесами;
- формуються умови для автоматизації технологій реалізації бізнес-процесів.[9]

Згідно з визначенням Писаревської Г.І., до основних переваг процесного підходу, що з'являються безпосередньо в управлінні персоналом, належать:

- стандартизування діяльності служби персоналу, регулювання змісту та безперервності роботи в процесі управління персоналом, прозорість взаємовідносин служби персоналу з іншими структурними підрозділами;
- покращення процедур кадрового аудиту, системна оптимізація бізнес-процесу «Управління персоналом»;
- підвищення ефективності роботи працівників, для яких вагомим є рівень взаємодії з іншими структурними підрозділами, створює відповідальність колег один перед одним [3].

Крім зазначеного, узагальнюючи результати досліджень Кірдіної О.Г., Герчікової І. Н., Лозової Г.Ф., Лопатіна П.В. та Глембовської Г.Т., можна зробити висновки, що із запровадженням процесного підходу до управління персоналом організація отримує такі можливості:

- 1) оптимізація порядку управління персоналом, створення ясності для керівництва і швидкого реагування на зміни;
- 2) формується впевненість керівництва в тому, що діюча система управління персоналом має на меті постійне зростання ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;
- 3) формування конкурентних переваг роботодавця на ринку праці;
- 4) створення чіткого порядку і відповідальності за розроблення, погодження, затвердження та ведення документації, пов'язаної з управлінням персоналу [6].

5) при розгляді всього процесу формування цінності від початку і до кінця, можна найкраще планувати ресурси, що дозволить відслідковувати інвестиції у формування цінностей;

6) при розгляді всієї послідовності дій формування цінності процесний підхід дозволить визначити, на якому етапі створюється та чи інша якість, можна запобіжними діями уникати невідповідності плану [10; 11].

Бізнес-процес має здатність змінюватись і відповідно дозволяє керівництву змінювати елементи впливу на досягнення бажаного фінансового результату. Наприклад, при функціональному підході до управління для керівника важливо, щоб працівник розумів свою роль у діяльності компанії. Процесний підхід, у свою чергу, вимагає від працівників не лише знання своїх ролей та обов'язків, а й розуміння того, як їхня робота вписується в загальний контекст організації. Функціональний підхід спрямований на забезпечення працездатності одного працівника, що рідко призводить до позитивного результату для всієї організації. Процесний підхід полягає в тому, щоб забезпечити задоволення потреб і бажань клієнта, оскільки клієнт є показником того, чи рухається організація у правильному напрямку. Від замовника (клієнта, кінцевого споживача) залежить прибуток бізнесу та існування всього підприємства.

Застосування процесного підходу створює можливості для керівництва продемонструвати свій цільовий вплив на бізнес і надає додаткові переваги, оскільки воно адаптується до мінливого, динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності та інноваційного розвитку.

Враховуючи рекомендації Нетепчук В.В. [2], було адаптовано алгоритм впровадження та застосування процесного підходу в сфері управління персоналом. В зв'язку з чим, було запропоновано наступну послідовність впровадження процесного підходу в практику управління персоналом:

1. визначення реєстру процесів, потрібних для управління персоналом;

2. визначення зв'язків, дій, черговості у системі процесів управління персоналом;
3. визначення головних підпроцесів управління персоналом відповідно до стратегічних цілей і планів в HR-сфері;
4. визначення працівника, який буде відповідати за кожен окремий бізнес-процес управління персоналом, призначення йому відповідних повноважень (власник процесу);
5. визначення замовника/споживача кінцевого результату бізнес-процесу управління персоналом і формування опису виходів процесу (вимог до результатів його функціонування);
6. визначення постачальників бізнес-процесу управління персоналом і вимог до компонентів входу процесу;
7. визначення індикаторів оцінки менеджменту бізнес-процесу управління персоналом і вибір методів розрахунку цих критеріїв;
8. планування розрахунку показників ефективності та якості бізнес-процесу управління персоналом;
9. формування опису процесу у форматі блок-схеми, враховуючи вимоги системи управління персоналом;
10. визначення вхідних і вихідних документів за етапами бізнес-процесу управління персоналом;
11. забезпечення інформаційних надходжень, що потрібні для якісного управління і моніторингу бізнес-процесу управління персоналом;
12. проведення постійного моніторингу і аналізу даних бізнес-процесу управління персоналом;
13. регулярне проведення корективів і застережливих дій, що спрямовані на досягнення цілей бізнес-процесу управління персоналом;
14. створення системи внесення змін у бізнес-процес управління персоналом.

1.2 Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів управління персоналом

Що ж собою являє поняття «бізнес-процес», який ми згадували раніше? В першу чергу варто сказати, що *процес* з латинської перекладається як рух і являє собою покрокову зміну предметів і/або явищ, що закономірно відбуваються; комплекс низки послідовних дій з орієнтацією на конкретний результат; методична зміна станів об'єкту в часі [12]. *Бізнес* трактується як підприємницька, комерційна чи інша діяльність, що дає прибуток [13]. Існує безліч визначень бізнес-процесу, ось кілька з них:

- Ericsson Quality Institute визначає бізнес-процес як мережу повторюваних дій, які логічно пов'язані і в результаті яких застосовуються ресурси підприємства для обробки об'єкта з метою досягнення конкретних очікуваних результатів, або товарів для задоволення внутрішніх/зовнішніх споживачів [14];

- М. Хаммер та Дж. Чампі писали, що бізнес-процес – це процес, який має початок (вхід), певний перелік етапів діяльності і результат роботи, що визначається на виході. Вхід – початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [15];

- М.Робсон, Ф.Уллах трактують бізнес-процес як потік роботи, що рухається між працівниками, а при масштабних процесах – між підрозділами. Процеси можуть бути описані на різних рівнях, але в будь-якому випадку вони мають початок, визначену кількість етапів і чітко виразний кінець [16];

- Вільна енциклопедія «Вікіпедія» визначає бізнес-процес як будь-яку діяльність, що має вхідну інформацію, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний товар або послугу для споживача (внутрішнього або зовнішнього) [17];

- У корпорації «ГЛОБАЛ КОНСАЛТИНГ» вважають, що бізнес-процес – це набір пов'язаних між собою дій та функцій, що потрібні для забезпечення певного результату, який є цінним для кінцевого споживача [18];

- Міністерство цифрової трансформації України у своєму національному проєкті з розвитку підприємства «Дія.Бізнес» описує бізнес-процес як алгоритм дій працівників, який має структуру та кроки в рамках розв'язання конкретної задачі [19];

- Відомий український поштовий оператор у власній Школі бізнесу стверджує, що бізнес-процес – це керована діяльність, яка періодично повторюється і забезпечує результат у вигляді ресурсу, що має цінність для певного споживача/клієнта [20];

Таким чином, можемо підсумувати, що *бізнес-процес* являє собою певний алгоритм дій працівників, який, шляхом використання вхідної інформації і дотримання пов'язаних між собою кроків та функцій, забезпечує результат, що має цінність для споживача. Схематично поняття бізнес-процес відображено на рис.1.1.

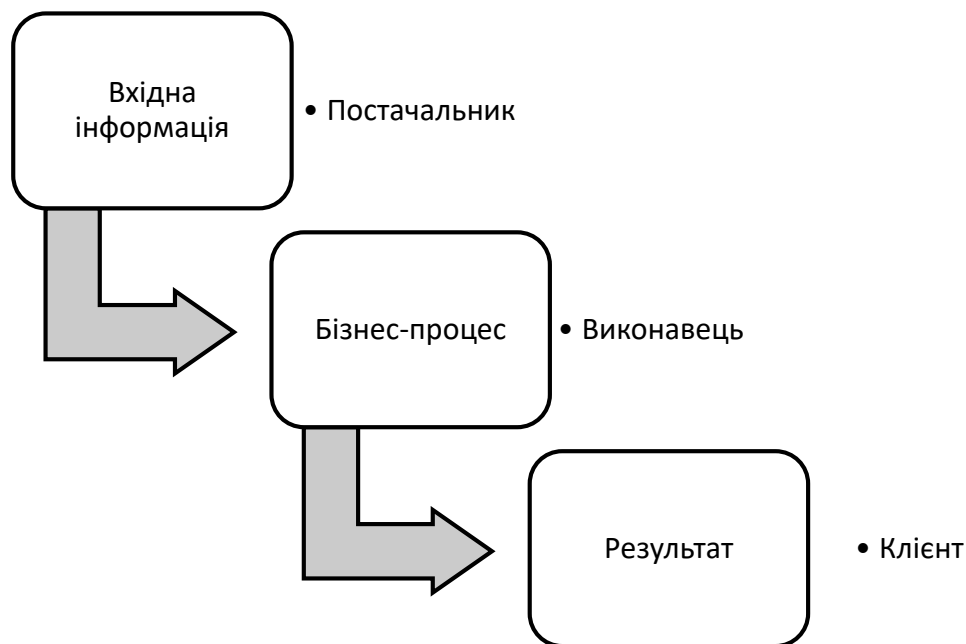


Рисунок 1.1 – Схема бізнес-процесу [2].

Як бачимо на схемі, у процесі реалізації бізнес-процесу існують також визначені ролі (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Ролі в бізнес-процесі [21, с. 23]

Роль	Характеристика
Постачальник	Той, хто надає необхідну інформацію або ресурси для реалізації процесу. Може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Керівники, представники підрозділів – це внутрішні постачальники. Зовнішніми ж є держава, регулюючі установи, споживачі тощо.
Виконавець	Учасник(и) процесу, що має на меті забезпечення реалізації процесу. В управлінні персоналом найчастіше виконавцем виступає HR відділ(HR менеджер, рекрутер тощо).
Власник бізнес-процесу	Учасник процесу, що має всю його інформацію, управляє процесом, контролює, відповідає за його хід, результати та ефективність.
Клієнт	Кінцевий споживач результату бізнес-процесу.

Постачальники та клієнти (споживачі) – обов’язкові учасники будь-якого процесу. Постачальники є тими учасниками, що забезпечують процес елементами, які до нього повинні надійти для виконання процесу. В той час як клієнти зацікавлені в отриманні вихідних елементів. І постачальники, і споживачі можуть бути як внутрішніми, та і зовнішніми. Процес не зможе бути виконаним без постачальників. Так само важливі споживачі – якщо їх не буде, то процес не буде затребуваний.

В управлінні персоналом постачальником та клієнтом може виступати одна особа – керівник підрозділу. Так само виконавцем та власником процесу може бути один представник HR відділу.

Елементи, які надає постачальник, це входи процесу. *Входами процесу* являються ті елементи, які зазнають змін під час виконання процедур та операцій процесу. Входом може бути інформація, документація, фінанси, персонал, обладнання, матеріали тощо. Елементами, якими зацікавлені споживачі, є виходи процесу. *Вихід процесу* – це результат, задля якого запускається процес та відбуваються певні дії. Послуга, інформація, продукт – все це може бути виходом процесу. Входи та виходи поділяються на два типи:

- первинні – фундаментальні елементи, які безпосередньо пов’язані із процесом: первинні входи – обов’язкові елементи, які повинні бути змінені/використані в

процесі, від них залежить результат; первинні виходи – елементи, заради яких був початий процес;

- вторинні – елементи, які з’являються в процесі після його початку: вторинні входи – додаткова вхідна інформація, допоміжне обладнання тощо, потреба в яких виявляється під час виконання процесу; вторинні виходи – побічні продукти, інформація, послуги.

Виходячи з усього вище викладеного, можна припустити, що все це можна назвати ресурсами. В процесному підході ресурси це також необхідні для процесу елементи. У своїй роботі Кравчук О.І. вказує, що ресурси відрізняються від входів та виходів: *ресурси* – це елементи процесу, які не змінюються під час використання. Це може бути інформація, документація, обладнання, техніка, фінанси, персонал, середовище, інфраструктура тощо. При управлінні персоналом ресурсами є: нормативно-правові акти, законодавча база, посадові інструкції, інтернет-ресурси, статут організації тощо [8].

Втім, не всі процеси, які відбуваються в організації, є бізнес-процесами. Вони можуть бути причинами створення цінного продукту чи послуги, але відрізняє їх від бізнес-процесів те, що бізнес-процеси мають бізнес-спрямованість. Мається на увазі, що кожен бізнес-процес має є відображенням якогось напрямку господарської діяльності, в результаті якого є отримання прибутку. Якщо говорити про комерційні підприємства, то всі вони мають на меті отримання прибутку, таким чином, можемо сказати, що бізнес-процесом є та виробнича діяльність, яка здійснюється з метою виробництва і реалізації продукту чи послуги, що принесе прибуток. Також варто зазначити, що виробничою діяльністю може бути сукупність певних видів діяльності.

Вважається, що загальна кількість процесів у компанії може бути близько кількох сотень, але лише близько двадцяти з них впливають на її успішність.

На початку побудови процесно-орієнтованої організації та управління діяльністю підприємства необхідно виділити та класифікувати бізнес-процеси.

Даниленко О. А. виділяє чотири базові категорії як фундаментом класифікації бізнес-процесів: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; управлінські бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку [22].

Основні бізнес-процеси – це процеси, вектор яких спрямований на виробництво продукції або надання послуг, що мають цінність для клієнта, та є причиною одержання прибутку підприємством. Тобто ці процеси додають цінність – споживчу вартість, а результати отримують зовнішні клієнти (споживачі). Зазвичай, таких бізнес-процесів в організації порівняно небагато. Наприклад: пошук нового працівника.

Забезпечуючі бізнес-процеси, їх також називають обслуговуючі, характеризуються як допоміжні процеси, результатом яких є створення умов для протікання основних бізнес-процесів. Споживачі в цьому випадку – внутрішні. Іншими словами: це процеси, що забезпечують ресурсами та послугами всі бізнес-процеси підприємства. Наприклад: налаштування кадрового документообігу.

Управлінські бізнес-процеси являють собою бізнес-процеси, результатом яких є управлінська діяльність всієї організації на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому, таким чином забезпечується підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів. Споживач теж внутрішній. Наприклад: прийом на роботу, звільнення, відпустка, лікарняні.

Бізнес-процеси розвитку іншими словами описуються як бізнес-процеси, які спрямовані вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновацій. В результаті реалізації даних бізнес-процесів створюється ланцюг цінності на новому рівні показників і забезпечується отримання прибутку в довгостроковій перспективі через перетворення або вдосконалення діяльності компанії. Як і в попередніх двох категоріях, споживач – внутрішній. Наприклад: переведення, забезпечення проходження курсів підвищення кваліфікації.

Крім базових категорій, звісно є ще додаткові категорії, які допомагають класифікувати бізнес-процеси ще на кілька десятків різновидів. Дана класифікація розроблена Кравчук О.І. та наведена в Додатку А, таблиця А.1. [8]

За дослідженням Нетепчук В.В. *моделювання бізнес-процесів* – це відображення суб'єктивного бачення існуючих або майбутніх сукупностей робіт(процесів) в організації за допомогою графічного, схематичного, табличного або текстового способу [2].

Опис бізнес-процесів також трактують як бізнес-модель. Бізнес-модель – це формалізований опис бізнес-процесів, що відображає діяльність(процеси) підприємства. Моделювання має на меті систематизувати знання про компанію та її бізнес-процеси у візуальній формі задля того, щоб в подальшому процеси могли бути проаналізовані та покращені. Цілі моделювання бізнес-процесів зображено в табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Цілі моделювання бізнес-процесів

Ціль 1	Характеристика 2
Документація бізнесу компанії	Для формування інформації про бізнес Формування структури підрозділів Переведення бізнесу в інші місця Для задоволення вимог стейкхолдерів (наприклад, з метою сертифікації) Для розвитку працівників (передачі знань) Для започаткування/підтримки системи менеджменту якості та екологічного менеджменту
Підготовка нових бізнес-процесів	Задля відкриття нових організаційних структур Запровадження аутсорсингових послуг
Підготовка і автоматизації IT-підтримки бізнес систем	
Визначення показників ефективності процесу	

Продовження табл.1.3

1	2
Бенчмаркінг	
Впровадження найкращої практики	
Організаційні зміни	Для продажу бізнесу Для інтеграції компаній або їх частин Введення або зміна ІТ-систем та/або організаційних структур
Участь у конкурсах (наприклад, Європейський фонд управління якістю)	
Удосконалення внутрішніх процесів.	

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Гадецька З.М. та Холопова М.О. у спільній роботі пишуть, що бізнес-моделі дають змогу проаналізувати як підприємство працює та взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами, а також як організована діяльність на кожному кроці. Також бізнес-моделі дозволяють зрозуміти як діяти відповідно до ситуації [23]. Відповідно до вільної енциклопедії Вікіпедії у моделі бізнес-процесу певна черговість окремих дій об'єднуються у відповідні дії та сценарії бізнес-процесу. Описується взаємодія спеціалістів різних відділів у межах одного бізнес-процесу [24].

Методологія моделювання бізнес-процесів – сукупність методів, через які у вигляді моделі подають об'єкти бізнес-процесу та зв'язки між ними. Нетепчук В.В. стверджує, що їх можна використовувати для ефективної демонстрації та аналізу складних систем широкого спектру із різних точок зору. У цьому випадку інформація про процес обстеження та деталізацію в системі визначається розробником, що дозволяє не перевантажувати створену модель зайвими даними [2].

Крім того, розробка бізнес-процесів регулюється певними принципами, що зображені на рис. 1.2. При їх дотриманні модель формується таким чином, що елементи всередині неї є взаємопов'язані, а всередині інших моделей – незалежні.



Рисунок 1.2 – Принципи моделювання бізнес-процесу [25]

Як ми вже писали раніше, бізнес-процес це послідовність певних дій задля досягнення планового результату. Ця послідовність може називатись також «етапами», «стадіями», «кроками», «фазами» тощо. Так, за Кравчук О.І. та Діджитал-агенством у сфері бізнесу «КЕВЕТА.AGENCY», і моделювання бізнес-процесу має стадії свого розвитку:

- I. Визначення процесів і розробка вихідної моделі «як є» (as-is): перш ніж покращувати чи змінювати процес, ми маємо зрозуміти в якому він стані зараз, його суть та склад; виявляються рамки процесу, визначаються основні елементи, готуються дані про функціонування процесу, в результаті чого з'являється вихідна модель процесу «як є»;
- II. Синтез і доопрацювання вихідної моделі: визначення протиріччя і повторювальних дій в процесі, виділяються ліміти процесу, зв'язки процесу,

- визначається потреба редагування процесу. В результаті з'являється вирішальний варіант моделі «як є»;
- III. Розроблення моделі «як повинно бути» (to-be): на даному етапі модель виглядає так, як має виглядати в майбутньому з урахуванням всіх покращень;
- IV. Тестування і використання моделі «як повинно бути»: на цьому етапі побудована модель запроваджується на практиці в організації; модель аналізується, проходить схвалення, редагування;
- V. Реінжиніринг моделі «як повинно бути»: одним з принципів процесного підходу є постійне покращення процесу, відповідно до цього виникає потреба постійно переглядати модель та вдосконалювати її [13; 44].

Перш ніж розпочати побудову моделі бізнес-процесу варто визначитись із видом бізнес-процесу, щоб не виконувати зайву роботу. Адже якщо брати до уваги всі чинники впливу на процес, то модель вийде надто громіздкою і важкою, через що її аналіз буде займати багато часу і ціль процесу може не реалізуватись. Найбільш затребувані види моделювання бізнес-процесу:

-  Функціональний: має на меті опис взаємозалежних процесів і організованих функцій. Цей вид моделювання дає можливість здійснювати розробку, не враховуючи непостійну послідовність функцій.
-  Об'єктний: має на меті опис комплексу виробничих елементів процесу. Об'єктом є той предмет, який впродовж процесу проходить через зміни.
-  Імітаційний: має на меті синтез поділу ресурсів і динамічних характеристик за рахунок моделювання діяльності процесів в різних внутрішніх або зовнішніх середовищах.

Використовується кілька різних методів, що базуються на методах структурного та об'єктно-орієнтованого моделювання(табл. 1.4). Втім поділ методів на структурні і об'єктні є досить умовним, адже найбільш просунуті методи використовують елементи обох підходів.

Таблиця 1.4 - Аналіз методичних підходів до моделювання бізнес-процесів [26]

№	Автор / (примітки)	Підходи	Методології	Методи
1	2	3	4	5
1	В. Рєпін, В. Єліферов [27]	Не виділені	Створення моделей структурного типу (методології нотації IDEF0, VAD (ARIS, CW, MSVisio)); створення моделей потоків робіт (методології нотації IDEF3, eEPC (ARIS, CW, MSVisio)); створення моделей потоків даних (методологія нотації DFD); створення моделей процесів, що виконуються (методології BPMN, S-BPM)	Не приділена увага питанням диференціації методів
2	К. Самуйлов, Н. Серебреннікова, А. Чукарін, Н. Яркіна [28]	Функціональний; об'єктно-орієнтований	Методології SADT, сімейства IDEF, DFD; методологія ARIS; методології BPML і BPMN; методологія WS-CDL; методології побудови моделей, що виконуються, розроблені організаціями зі стандартизації та міжнародними корпораціями	Блок-схеми, орієнтовані графи, мережі Петрі; мови моделювання на основі XML: BPML, BPEL, XPD
3	Л. Саркісян, О. Чепьюк [29] (Виділяють інструменти на базі підходів до моделювання; серед інструментів присутні такі як методи і стандарти моделювання)	Функціональний; об'єктно-орієнтований	Не приділена увага питанням диференціації методологій	Класичний метод графічного структурного аналізу (DFD-модель «діаграми потоків даних»); стандарти функціонального моделювання (IDEF 0-14); концепції моделювання консалтингових компаній ORACLE, ARIS, BAAN, засновані на інтеграції різноманітних моделей і методологій, із врахування взаємозв'язків між ними
4	Р.Кравець, О. Марковець, Ю. Серов [30]	Системний структурний; об'єктно-орієнтований	Не приділена увага питанням диференціації методологій	Акцентують увагу на таких методах, як SADT (IDEF0), IDEF3, DFD та методи побудови моделей за допомогою UML
5	А. Вендров [31]	Підходи не виділені. Не приділена увага питанням диференціації методологій		Метод функціонального моделювання SADT (IDEF0); метод моделювання процесів IDEF3; моделювання потоків даних DFD; метод ARIS; метод Ericsson-Penker; метод моделювання, що використовується в технології Rational Unified Process
6	А. Королькова, Д. Кулябов [32]	Структурний; об'єктно-орієнтований	Методологія, методика і метод моделювання використовуються як тотожні поняття. Метод функціонального моделювання SADT/IDEF0; метод моделювання процесів IDEF3; моделювання потоків даних DFD; нотація моделювання потоків робіт BPMN; метод ARIS; метод моделювання, що використовується в технології Rational Unified Process	

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
7	О. Томашевський [33]	Структурний; об'єктно-орієнтований	Не приділена увага питанням диференціації методологій	Метод функціонального моделювання SADT (IDEF0); метод моделювання процесів IDEF3; моделювання потоків даних DFD; метод ARIS; метод Ericsson-Penker; метод технології Rational Unified Process
8	Р. Шкіль [34]			
9	Ф. Лін, М. Янг [35]	Підходи не виділені. Не приділена увага питанням диференціації методологій		IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF3, RAD, REAL, динамічне моделювання, об'єктно-орієнтоване моделювання, AI, MAIS
10	П. Грін, М. Індулска, Дж. Рекер, М. Росман [36]	Підходи не виділені. Не приділена увага питанням диференціації методологій. Виділяють лише поняття «process modeling techniques»		Мережі Петрі; ANSI блок-схеми; DFD; ISOTC87; Merise; EPC; IDEF 0-14; ebXML; BPML; WSCI; WS-BPEL; BPMN
11	Р. Агулар-Савен [37]			Блок-схеми; RID; RAD; IDEF 0-14; DFD; мережі Петрі; діаграма Ганта; об'єктно-орієнтовані методи; Workflow; Rich Picture; GRAI мережі
12	А. Сіднев, Дж. Туомінен, Б. Красі [38]	Аналітичне; імітаційне моделювання	Методологія і метод моделювання використовуються як тотожні поняття. Акцентують увагу на таких методах: IDEF0, IDEF3 для статичного моделювання; GPSS та мережі Петрі для імітаційного моделювання	

Отже, найпоширенішими методами є: метод функціонального моделювання SADT (IDEF₀); метод моделювання процесів IDEF₃; моделювання потоків даних DFD; метод ARIS; Workflow. На теперішній час найбільш відомими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF (IDEF₀, IDEF₃ у програмній інтерпретації BPwin). Найчастіше використовують метод опису бізнес-процесів – стандарт США IDEF[24]. До сімейства IDEF відносять стандарти:

- IDEF₀ – метод, що належить до функціонального моделювання. Завдяки предметній графічній мові IDEF₀, система, що досліджується, зображується у вигляді сукупності взаємозалежних і взаємопов'язаних функціональних блоків;
- IDEF₁ – метод моделювання інформаційних зв'язків системи, що дозволяє відображати і аналізувати їхню структуру, взаємозв'язки між ними;

- IDEF_{1X} (IDEF1 Extended) – метод створення реляційних структур. IDEF_{1X} приналежить до типу методологій “Сутність-взаємозв'язок” (ER - Entity-Relationship) і, як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних, що мають відношення до системи;
- IDEF₂ – метод динамічного моделювання розвитку систем. У зв'язку із суттєвими складнощами аналізу динамічних систем цей стандарт не застосовується і його розвиток призупинився ще на початку. Проте на даний час існують алгоритми в комп'ютерній реалізації, які дають змогу обертати сукупність статичних діаграм IDEF₀ у динамічні моделі, що були розроблені на базі “розфарбованих мереж Петрі” (CPN - Color Petri Nets);
- IDEF₃ – метод документування процесів, які здійснюються в системі. Через IDEF₃ окреслюють сценарій і черговість операцій для кожного процесу. IDEF₃ має прямий зв'язок з методом IDEF₀: кожна функція (функціональний блок) може бути представлена у вигляді окремого процесу засобами IDEF₃;
- IDEF₄ – метод побудови об'єктно-орієнтованих систем. Засоби IDEF₄ дозволяють предметно зображати структуру об'єктів і фундаментальні принципи їхньої взаємодії, тим самим даючи можливість аналізувати та оптимізувати важкі об'єктно-орієнтовані системи;
- IDEF₅ – метод онтологічного дослідження важких систем. Завдяки методології IDEF₅ сутність системи може бути описана за допомогою певного словника тлумачень і норм, на підставі яких можуть бути створені правдиві твердження про становище розглянутої системи у певний момент часу. На базі цих тверджень породжуються висновки про подальший розвиток системи і план дій щодо її оптимізації.[2]

Приклад методології IDEF зображено на рисунку 1.3:

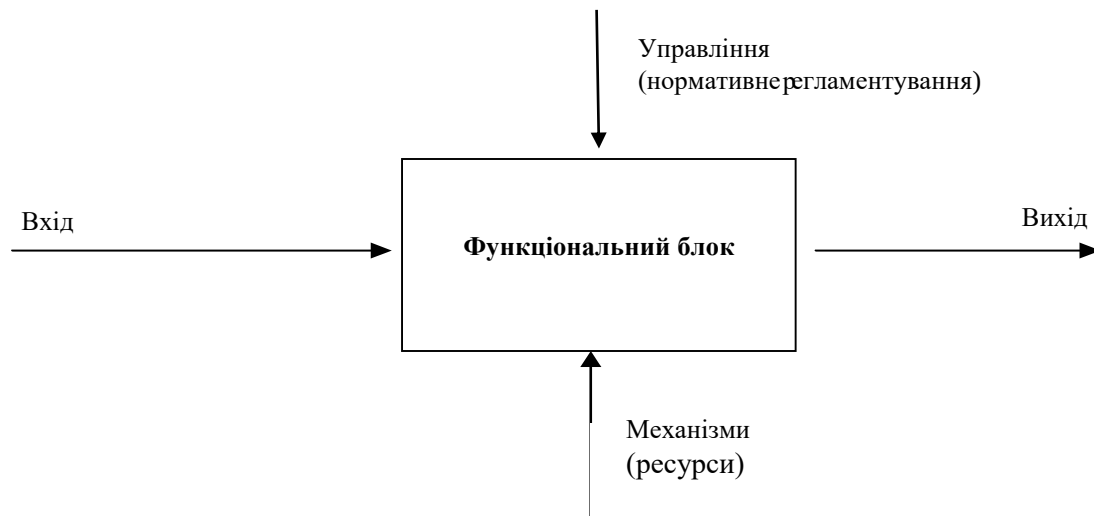


Рисунок 1.3 – Приклад методології IDEF [2]

DFD – Діаграма потоку даних – це спосіб представлення потоку даних через процес або систему (зазвичай інформаційну систему). DFD також надає інформацію про вихідні та вхідні дані кожної сутності та самого процесу. Діаграма потоку даних не має потоку керування – немає правил прийняття рішень і циклів. Конкретні операції на основі даних можуть бути представлені блок-схемою (рис. 1.4). [39]

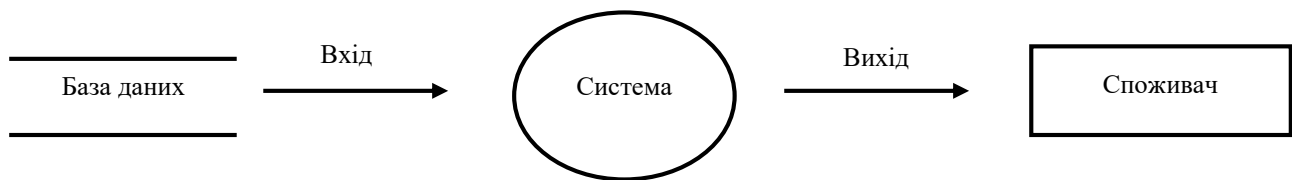


Рисунок 1.4 – Приклад методології DFD [39]

Workflow це ще один із методів опису бізнес-процесів та технологія організації бізнесу на базі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем. З англійської Workflow перекладається як «потік робіт». Workflow описується як автоматизація бізнес-процесів організації, що є частиною теорії управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Дана методологія висуває підходи до

пришвидшення реакції компанії та її процесів на непередбачувані зміни середовища зовні.

Workflow – це послідовна деталізована система завдань, що отримується і виконується працівниками самостійно або через різні засоби механізації, автоматизації, але в тому порядку і в межах тих правил, які створені для даного бізнес-процесу [9].

Схематично методологія Workflow дуже подібна до DFD і відрізняється лише врахуванням умов(рис.1.5).

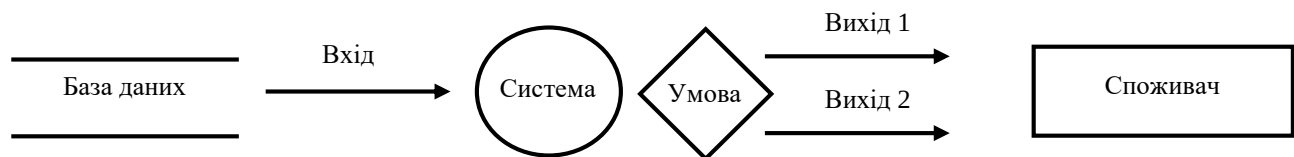


Рисунок 1.5 – Приклад методології Workflow [2]

В даний час спостерігається тенденція до інтеграції різних методів моделювання та системного аналізу, що проявляється у вигляді інтегрованих засобів моделювання. Одним із таких інструментів є продукт під назвою ARIS (Integrated Information System Architecture), розроблений німецькою IDS Scheer [26, 40].

ARIS – це набір інструментів бізнес-аналізу та моделювання. Методологічною основою є сукупність різних методів моделювання, які відображають різні погляди на досліджувану систему. Ця ж модель може бути розроблена за допомогою кількох методів, які дозволяють фахівцям з різним теоретичним досвідом використовувати ARIS та адаптувати його для роботи з системами, що мають власні атрибути [31].

В даній науковій роботі бізнес-процеси буде описано за допомогою ARIS, тому пропонуємо розглянути цей метод детальніше.

Як вже зазначалось раніше, стандарт IDEF₀ розробили в США, а саме в департаменті військово-повітряних сил, з метою опису бізнес-процесів. З часом

стандарт IDEF₀ еволюціонував у більш підходящий на даний час стандарт IDEF₃. На схемі IDEF₃ зображено процес і його елементи, характеристика бізнес-процесу, а також регламент, що контролює процес. Для однієї схеми цієї інформації дуже багато, тому сприймати її складно. Незважаючи на таку кількість деталей, для розуміння суті процесу необхідно звертатись до інших материнських і дочірніх схем. У 1984 році А. В. Шеєр вдосконалив дану методику та реалізував в пакеті прикладних програм ARIS. У методології ARIS формується певний перелік взаємозалежних моделей:

- організаційна модель підприємства – позначає систему департаментів та кадрове забезпечення;
- система бізнес-процесів – дає змогу збагнути взаємозв'язок між основними та забезпечувальними процесами підприємства;
- моделі окремих бізнес-процесів, створення яких є фундаментом для реінжинірингу та постійного вдосконалення діяльності підприємства;
- модель даних, що формується для здійснення їх структури у системі управління базами даних;
- модель IT-інфраструктури, що зображає апаратне і програмне забезпечення інформаційної системи;
- довільна діаграма, що дає можливість відтворювати методики моделювання, які не наведені у названих вище видах моделей [41].

Дубіна О. також стверджують, що при застосуванні методу ARIS формуються моделі, що є задокументованим комплексом інформації про: порядок управління; організаційну систему; процеси і етапи їх реалізації; співпраця підприємства і суб'єктів ринку; зміст і концепцію документів; опис відділів і посадових інструкцій [42].

Кулябов Д.С., Королькова А.В. засвідчують, що застосування ARIS визначає збереження всіх даних в одному ресурсі, що гарантує цілісність і логічність процесу моделювання і аналізу, дає змогу реалізувати підтвердження моделі [32].

Єфімова О. А. у своїй роботі вказує, що ARIS опрацьовує будь-яке підприємство як цілісну систему, для характеристики якої вживають чотири базові групи моделей: організаційна система; дані (потoki і композиція); функції (функціональні ступені); та контроль і управління (об'єднані моделі бізнес-процесів). Крім того, необхідно додати, що всі ці групи поділяються ще на три ступені: характеристика вимог, характеристика специфікації, характеристика впровадження [43].

Методологія не визначає послідовність розроблення за кроками головних груп моделей. Інструментальний осередок ARIS підтримує функцію синхронного користування кількома користувачами, а це дає змогу запустити процес аналізу і планування з будь-якої групи моделей чи трудитись над різними групами водночас. Умови та цілі, від яких залежить послідовність розробки, виділяються розробниками [43].

Всього методологія дає можливість використовувати біля 80 типів моделей для опису бізнес-процесів, однак на практиці застосовується лише три основні нотації: опис процесів (Event–Driven Process Chain, EPC); сутність-зв'язок для опису структури даних (Entity Relationship Model, ERM); мова уніфікованого моделювання (Unified Modeling Language, UML). [32]. Нотація ARIS Extended Event Driven Process Chain (eEPC) є докладнішою нотацією опису циклу процесу, що ведуть події. Можемо сказати, що ця нотація розширяється за рахунок впровадження поняття «Event», методології. [32]

До базових об'єктів, які належать нотації, відносяться:

- функція («Function»): застосовується для характеристики функцій (процедур, робіт), що реалізуються цілими відділами або визначеними працівниками;
- подія («Event»): призначається для опису дійсних обставин системи, що впливають на виконання функцій та управляють ними;
- організаційна одиниця («Organizational Unit»): визначає організаційні ланки компанії;

- документ («Document»): носій інформації;
- кластер інформації («Cluster»): застосовується при створенні моделей даних, описує дані як сукупність сутностей і їх зв'язків;
- стрілка зв'язку між об'єктами відображає тип взаємодії між різними об'єктами;
- оператори: зв'язне «І» («AND»), зв'язне «АБО» («OR»), зв'язне виключне «АБО» («XOR») відображають зв'язки між подіями і функціями в межах процесу [44].

Згідно з нотацією eEPC кожна функція має починатись з події і має закінчуватись подією; в кожную функцію може входити не більше однієї стрілки, яка кладе початок виконання функції і виходити може не більше однієї стрілки, яка характеризує закінчення виконання функції [32].

Найважливішою перевагою методології ARIS є те, що ця методологія дозволяє здійснювати розробку однієї моделі різними методами. Таким чином, кожен користувач незалежно від рівня обізнаності зможе налаштувати ARIS відповідно до своїх потреб та потреб систем.

Також, за словами Тігаревої В.А., до переваг розглянутої методології належить той факт, що вона дає можливість всесторонньо і детально вивчити систему, не акцентуючи увагу на зв'язки з іншими її сторонами. Після чого ми можемо починати створювати інтегровану модель, яка буде включати всі зв'язки між елементами системи [44].

Тож, зважаючи на вище описані переваги методології ARIS, її простоту у застосуванні, функціональність, можливості та програмне забезпечення, що надає ARIS.Express, вважаємо доцільним використання саме цієї методології.

1.3 Технологія реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом

За Костіною О.М. реінжиніринг бізнес-процесів – Business Process Reengineering – докорінна зміна бізнес-процесів з метою вдосконалення головних показників результативності [45].

М. Хаммер трактує реінжиніринг наступним чином: «Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи» [15].

Верников Г. стверджує: реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це «кардинальна зміна процесів», яка здійснюється за допомогою сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій [46].

Дончук А.І., Сердюк Р.І.: реінжиніринг бізнес-процесів – це детальний переогляд та радикальна видозміна бізнес-процесів з метою впровадження істотних змін у роботі з поліпшення важливих поточних показників. [47]

За Тоцьким В.І. реінжиніринг бізнес-процесів — це комплекс методів і засобів, що використовуються задля революційного удосконалення ключових показників функціонування підприємства за рахунок моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів [48].

Спираючись на вище викладені трактування, можемо зробити висновок, що *реінжиніринг бізнес-процесів* являє собою певну сукупність методів, засобів, інструментів, ІТ-технологій, що використовуються у менеджменті метою переогляду та значущих змін у бізнес-процесах організації, які в свою чергу призведуть до покращення ключових показників результативності та ефективності цієї організації.

За рівнем впливу на організаційну структуру реінжиніринг має наступні види (табл.1.5)

Таблиця 1.5 - Види реінжинірингу бізнес-процесів

Назва виду	Опис
Еволюційний	Оптимізація внутрішньої інтеграції різноманітних бізнес-процесів без внесення суттєвих змін у роботу підприємства
Револьюційний	Внесення істотних змін у всі бізнес-процеси організації: кардинальне перепроєктування процесів, зміна напрямку розвитку і руху організації, зміна виду бізнесу
Кризовий	Перепроєктування бізнес-процесів в кризовому становищі (зниження конкурентоспроможності, зменшення попиту на товари/послуги підприємства тощо)
Реінжиніринг розвитку	Покращення бізнес-процесів у прийнятному становищі при небажаних тенденціях і негативних прогнозах. АБО Покращення бізнес-процесів у сприятливому становищі з метою збільшення конкурентоспроможності і поліпшення результативності.

Джерело: складено автором на основі [49]

Іншими словами можемо сказати, що еволюційний реінжиніринг являє собою розвиток; революційний – кардинальні зміни; кризовий – реакція на серйозні труднощі; реінжиніринг розвитку – вдосконалення.

Крім того, реінжиніринг бізнес-процесів може використовуватись як метод управління діяльністю і, відповідно до цього, поділятись на метод прямого реінжинірингу і метод зворотного реінжинірингу. Це відбувається за рахунок того, що реінжиніринг включає в собі два взаємопов'язаних процеси. Перший з них характеризується як поєднання абсолютно нової конкурентної стратегії підприємства, це і є *прямий реінжиніринг*. У фундаменті прямого реінжинірингу лежить інноваційність та її процеси. Впродовж цього процесу формується нова структура бізнес-процесів та механізми фінансування.

Другий процес – *зворотний реінжиніринг* – характеризується як розбір діючих бізнес-процесів, що наявні в організації. В ході реалізації цього процесу відбувається

комплексна діагностика системи управління організації та її бізнес-процесів. В результаті процесу формуються саме ті вихідні дані, що потрібні для забезпечення прямого реінжинірингу, а також формується нова структура організації та її ключових бізнес-процесів [49].

Як і в бізнес-процесах, в процесі реорганізації(реінжинірингу) існують його учасники, які власне і забезпечують реалізацію цього процесу. Серед них: лідер, організаційний (управлінський) комітет, керівник процесу та робоча команда.

Лідер, як це загально відомо, є тим, хто організовує роботу та надихає інших на її виконання за рахунок створення атмосфери новаторства, вдосконалення, інновацій і відповідальності. Відповідно до цього, він є одним з представників вищої ланки менеджменту реінжинірингу в організації, забезпечує формування ідеології проєкту [49].

Організаційний або управлінський або керуючий комітет являє собою команду людей, що займається спостереженням, узгодженням мети і цілей, стратегії реінжинірингу, узгодженням інтересів всіх робочих команд і усуненням проблемних ситуацій між ними. До складу комітету зазвичай входить вище керівництво організації, лідер та менеджери процесів. Втім, функції комітету може виконувати лише лідер процесу реінжинірингу [48; 49].

Існує також команда менеджерів оперативного керівництва, яку умовно можемо віднести до комітету. Дана команда це певна необхідна кількість менеджерів (або один менеджер), що займається розробкою методів, інструментів та технологій реалізації процесу реінжинірингу. Також вона несе відповідальність за досягнення співпраці і компліментарності окремих проєктів реінжинірингу [49].

Найбільше відповідальності лежить на керівнику процесу, оскільки серед його задач є формування команди. Керівник умовно є помічником лідера і відповідає за оперативне керівництво процесом, навчання і координацію власників процесів, організацію робочих груп, оновлення процесу, спостереження, контроль. Можемо

сказати, що керівник процесу є замовником процесу, який активно працює всередині нього.

І останні, але не менш важливі, учасники – робоча група процесу. До складу групи входять працівники компанії та зовнішні учасники. Працівниками-учасниками можуть бути адміністратори, секретарі, спеціалісти із забезпечення і контролю якості, спеціалісти з документообігу, лінійні менеджери. До зовнішніх учасників можуть належати консультанти, аутсорс або аутстафф команди тощо. Всі члени команди займаються саме тими роботами, які прописали комітет, лідер, керівник [48; 49].

Виділяють декілька етапів реінжинірингу бізнес-процесів(табл.1.6), яким слідує вище названі учасники.



Рисунок 1.6 - Етапи реінжинірингу

Джерело: складено автором на основі [50]

Варто зазначити, що етапи реінжинірингу часто залежать від особливостей компанії, її середовища та бізнес-процесів. Та в загальному схема описується і виглядає наступним чином:

1) для початку необхідно визначити які цілі і завдання має забезпечити реалізація проекту; далі формується команда, визначається концепція. Для цього необхідно провести обстеження організації, вивчити її процеси (основні, допоміжні, розвиткові), оцінити обсяг робіт;

2) далі на основі обраної методики документування будуються графічні моделі бізнес-процесів, словесний опис, проводиться хронометраж складових операцій, контроль якості, ефективність і доцільність прийняття рішень, виявлення проблем;

3) маємо провести дослідження і діагностику бізнес-процесів задля порівняння з бізнес-процесами успішних підрозділів організації і/або з конкурентами, якщо є така можливість;

4) на цьому етапі ми переслідуюмо мету створення системи поглядів на новий вигляд підприємства відповідно до її можливостей, цілей та напрямків розвитку;

5) виявлення та аналіз проблем, пошук рішень, перепроєктування бізнес-процесів та технологій. Якщо є можливість, то варто розробити кілька варіантів з урахуванням різних можливих змін: логіки, організаційної структури, інформаційного забезпечення та кількісних параметрів.

5.1) перевірка та корегування;

5.2) складання рекомендацій до впровадження та інтеграції з іншими процесами, системами;

5.3) інформування працівників;

5.4) отримання ресурсів;

6) зіставлення отриманих результатів реінжинірингу та очікувань, сформованих на початку, оцінка витрат. [49; 50]

Перш ніж приступити до запуску процесу реінжинірингу варто обрати методологію опису. Це може бути як найпростіший метод – блок-схема або словесний опис, так і складніший. До складніших відносяться методи структурного проєктування, SADT, IDEF та ARIS. Як бачимо, методології реінжинірингу бізнес-процесів відповідають методологіям опису бізнес-процесів. Методологія IDEF це найбільша і найпоширеніша методологія, оскільки вона найглибше досліджена, опрацьована. Це пов'язано з тим, що IDEF дає змогу описувати функціональні блоки(фінансову частину, управління персоналом), окремі об'єкти організації, дії, що

відбуваються стосовно них(напр. обробка і заповнення вакансії, підготовка і підписання документів тощо), статус і рух розвитку компанії та окремих її бізнес-елементів.

Щодо ARIS можемо сказати, що за цією методологією організація розглядається з чотирьох боків, а саме з організаційного, функціонального, обробки даних та структурності бізнес-процесів. Більше того, кожен такий бік має розподілення ще на три елементи опису: вимоги, специфікації, впровадження. Також варто додати, що ARIS має власне програмне забезпечення, що дозволяє реалізувати дану методику шляхом візуалізації та вісімдесяти типів моделей.

Методологія SADT по-іншому називається IDEF₀ і являє собою продовження розвитку структурного аналізу і проєктування. В свою чергу метод структурного проєктування прийшов до нас із сфери розробки програмного забезпечення та інформаційних систем. Оскільки при IT-розробці задіяні різні інформаційні процеси, то дана методологія гарно застосовується і в інших бізнес-процесах, які можуть кардинально відрізнитися від IT-розробки.

Більш детально методології IDEF та ARIS описані в пункті 1.2 даного розділу.

Описані вище етапи реінжинірингу, на наш погляд, сприяють і забезпечують ефективну реалізацію реінжинірингу, оскільки враховані всі моменти, що необхідні для цього та впливають на процес. Недотримання цих є помилкою та може призвести до порушень і відхилень. Дана помилка може характеризуватись передчасним завершенням реінжинірингу, обмеженням завдань, перериванням процесу, ігноруванням проблем, ігноруванням етапів. З іншого боку помилкою також є затягування процесу. Це обумовлено тим, що внесення змін зазвичай сприймається стресово як тими, хто їх впроваджує, так і тими, хто реалізує та використовує. Тому затягування цього стресу і напруги може викликати проблеми в роботі колективу та в роботі організації в цілому. Вважається, що оптимальним строком реінжинірингу є 12 місяців. Крім того, з початку пандемії COVID-19 у 2020 році HR-процеси в першу

чергу переживають незапланований реінжиніринг задля адаптації до нових умов. За даними дослідження Лопушняк Г.С і Кравчук О.І. тенденція постійних змін та трансформації процесів управління персоналом буде спостерігатись і у постпандемічний періоді, тому ми вважаємо, що цей факт варто сприймати і враховувати у проєкт як фактор впливу на перебіг реінжинірингу.[51]

Також до помилок відносять несистемний підхід, який являє собою зосередження лише на перебудові процесів, а не на всьому процесу реінжинірингу. Реінжиніринг сприяє змінам в роботі, організаційній структурі, системі управління, тощо. Тобто реінжиніринг це перепроєктування організації, а не тільки бізнес-процесів.

Таким чином ми підходимо до наступної помилки, які стається при проведенні реінжинірингу, – покращення існуючого бізнес-процесу замість реінжинірингу. Мається на увазі внесення часткових змін. Це пояснюється тим, що бізнес-процеси, які вже є, зрозумілі, підтримувальні інфраструктурою та персоналом, звичні для всіх. Втім, ці процеси можуть не працювати належним чином, розуміння чого призводить до незначних покращень, не до повноцінного реінжинірингу.

Крім того, велику роль в процесі реінжинірингу відіграють не тільки лідер, організаційний (управлінський) комітет, керівник процесу та робоча команда, а і персонал організації. Тому недостатній рівень корпоративної культури теж є помилкою, оскільки саме персонал забезпечує впровадження і реалізацію нової системи, процесів. Також вище зазначені ролі в реінжинірингу виконують менеджери саме з колективу організації. Важливо правильно налаштувати комунікацію людей, розробити корпоративні цінності.

На помилку в процесі також вказує опір змінам. Працівники можуть не розуміти сутність змін, потреби, причини, результати. Це нормальна реакція, але не варто зупинятись в разі виникнення такої проблеми. Варто розуміти, що неможливо

провести реінжиніринг безболісно, не порушуючи чийхось прав або принципів, та задовольняючи всіх.

І найважливішою, найсерйознішою помилкою, на наш погляд, є недостатнє ресурсне забезпечення. Ресурси – це основа будь-якого процесу. Реінжиніринг має на меті підвищення показників ефективності функціонування компанії, а це неможливо без вагомих інвестицій. Відсутність достатніх ресурсів говорить про те, що компанія не усвідомлює важливість перебудови. Ключовими ресурсами є час, сили та увага всіх учасників та керівництва [49].

Повертаючись до етапів реінжинірингу, вважаємо, що особливу увагу варто приділити етапу діагностики та оцінки процесів, оскільки це важливий момент і в нашому дослідженні.

Дане дослідження буде здійснене шляхом аналізу бізнес-процесів організації в напрямку управління персоналом. Варто зазначити, що єдиного загально-прийнятого підходу до оцінки бізнес-процесів управління персоналом та сформованих показників їх ефективності – немає.

Втім, на основі опрацьованих наукових матеріалів та результатів праць дослідників [45; 52; 7] ми плануємо оцінювати ефективність бізнес-процесів в управлінні персоналом досліджуваного підприємства за допомогою наступних показників та методів:

- 1) ступінь автоматизації – 70%. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. та Касяненко Я.А. у своїй спільній праці стверджують, що автоматизація робить процеси прозорими, економить час та кошти, дає можливість відстежувати процеси [52];
- 2) витрати на програмне забезпечення процесів;
- 3) показник виконання: час та люди. За результатами праці Данченко О.Б. вважає, що на виконання процесу має бути витрачено не більше 3-х днів і задіяно не більше 15-ти людей;

4) візуальний якісний аналіз. У своїй роботі Костіна О.М. вказує, що даний метод в результаті дає можливість оцінити стан процесу, документів (нестача або надлишок), зони безвідповідальності чи подвоєння(потроєння і тд.) відповідальності;

5) метод SWOT-аналізу.

Отже, для оцінки бізнес-процесів в обраній компанії було обрано економіко-математичні методи, метод дедукції та аналізу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ПРОФІТГІД»

2.1 Соціально-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПрофінГід»

Підприємство ТОВ «ПрофінГід»(далі за текстом також – «установа»), на базі якого проводиться дослідження, входить до групи компаній PSP “Platon”(далі – «компанія»). Дана група компаній являє собою платіжний провайдер, тобто сервіс з процесингу платежів, інтернет-еквайрингу, Р2Р переказів та інших платежів. Іншими словами можемо сказати, що компанія надає ІТ-рішення у вигляді платіжної системи. “Platon” успішно функціонує на ринку вже майже 10 років. Надання ІТ-рішень у фінансовій сфері часто забезпечується і супроводжується фінансовими послугами. Серед інших організацій групи ТОВ «ПрофінГід» було обрано тому, що витрати на програмне забезпечення підтримки бізнес-процесів забезпечує саме ця установа. ТОВ «ПрофінГід» є фінансовою установою, яка має ліцензії Нацкомфінпослуг та Нацбанку України на надання наступних послуг: переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків – основний вид діяльності; фінансовий лізинг; позика, в тому числі на умовах фінансового кредиту; факторинг.

Основні фінансово-економічні показники установи можна переглянути в табл. 2.1.

Як бачимо, прибуток організації дорівнює чистому прибутку і в 2019 році цей показник зменшився на 65 тис. грн, а в 2020р. навпаки зріс на 948 тис. грн, тобто зміни відбулись на 70% і 720% відповідно. Оскільки компанія не реалізовує продукцію, то рентабельність підприємства була розрахована як співвідношення прибутку до інших операційних доходів [53]. Таким чином впродовж років зросла з 13% до 127%. Сукупні витрати підприємства мають таку ж тенденцію як і прибутки: спочатку бачимо спад у 2019р. на 715 тис. грн (49%), а потім у 2020р. зростання на 1459 тис.

грн (308%). В той же час фонд заробітної плати зростає на 68 тис. грн (139%) у 2019р. і на 220 тис. грн (190%) у 2020р.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ПрофiтГiд» за 2018-2020рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2018	2019	2020	2019р. до 2018р.		2020р. до 2019р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Прибуток, тис. грн.	218	153	1101	-65	70,18	948	719,61
Чистий прибуток, тис. грн	218	153	1101	-65	70,18	948	719,61
Рентабельність підприємства, %	12,97	18,43	126,70	5,46	142,14	108,26	687,31
Сукупні витрати	1415	700	2159	-715	49,47	1459	308,43
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн	176	244	464	68	138,64	220	190,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відомо, що у 2020 році почалась пандемія COVID-19, негативний вплив якої не оминув жодного українського (а то й світового) підприємства. Відбувались скорочення бюджету, штату, підприємства припиняли свою діяльність. Втім, зважаючи на фінансово-економічні показники ТОВ «ПрофiтГiд», можемо сказати, що початок пандемії підприємство пережило не тільки без втрат, а й з зростанням всіх показників.

Щодо соціального аспекту компанії, то тут варто сказати, що PSP “Platon” є сучасною компанією, яка має корпоративну культуру, цінності. У своїх працівників компанія шукає, цінує і розвиває наступні якості: самостійність; відкритість; ініціативність; бажання розвитку; відповідальність; гнучкість до змін.

Самостійність і відповідальність компанія розвиває тим, що дає кожному працівнику свою зону відповідальності, яку він організовує так, як вважає за потрібним, головне – результат. Відкритість розвивається на корпоративних заходах, тимбилдінгах. Крім того, в компанії всі звертаються один до одного на «ти» і по імені, незалежно від статусу і посади. У компанії панує сімейна та дружня атмосфера. В офісі є настільний теніс та футбол, гра згуртовує колег. Також PSP “Platon” компенсує співробітникам вартість навчання (курси, тренінги) – 100% або 50%, в залежності від суми. Проводяться внутрішні тренінги, що спонукають розвиватись, відкривати для себе щось нове. В компанії практикується тасування обов’язків всередині відділу, що додає працівникам гнучкості. Також, за бажанням, працівники можуть спробувати взяти на себе нові задачі.

Формат роботи в компанії гібридний відповідно до сучасних умов: можна працювати як з офісу, так і віддалено. Графік роботи: 5-ти денний робочий тиждень, гнучкий час початку робочого дня.

Загалом, на даний момент, в групі компаній PSP “Platon” працює 60 осіб, враховуючи керівництво(топ-менеджмент). Організаційна структура наведена на рисунку 2.1. Ми бачимо, що до топ-менеджменту компанії входить 4 директори, 6 відділів та 15 підвідділів. В середньому у кожному підвідділі від 2 до 4 осіб.

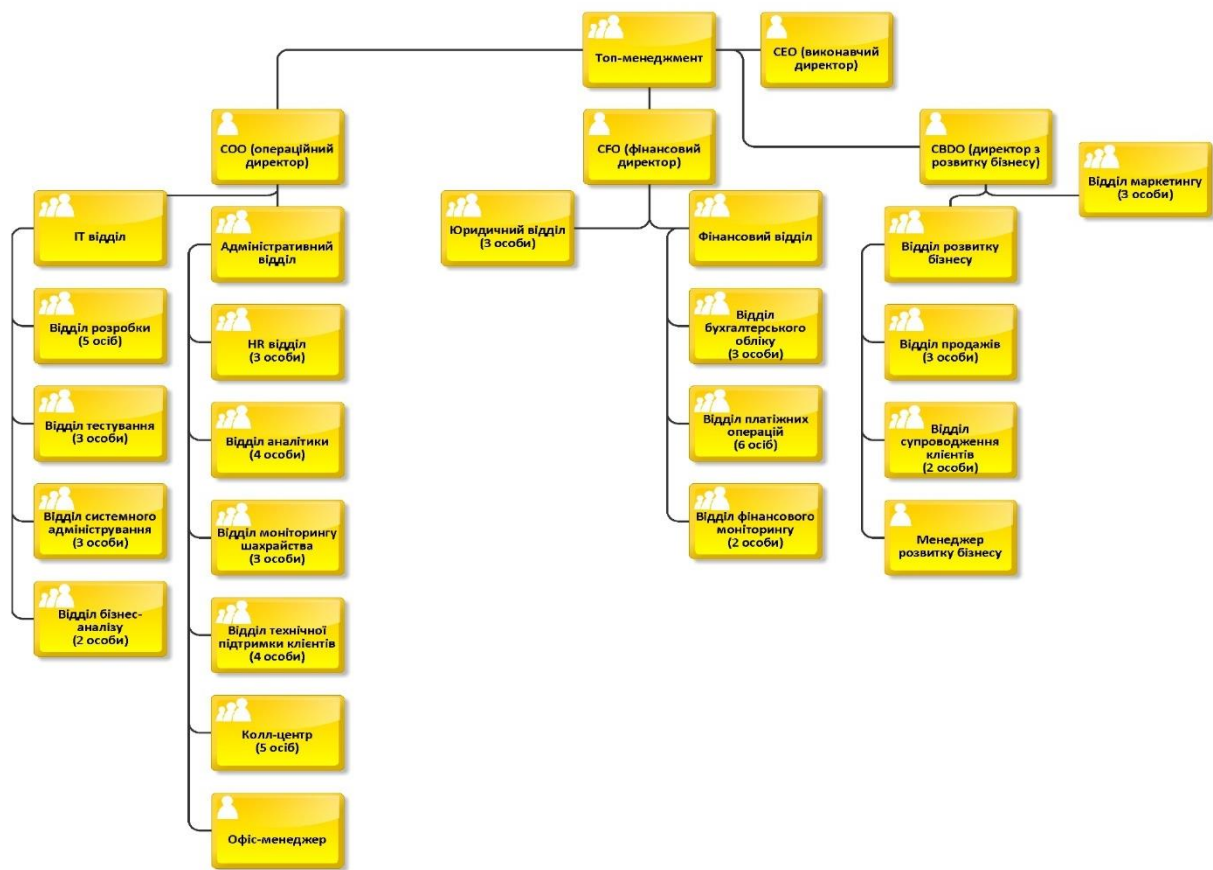


Рисунок 2.1 – Організаційна структура PSP “Platon”

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Деталізація організаційної структури PSP “Platon” за посадами наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Деталізація організаційної структури PSP “Platon”

Відділ	Підвідділ	Посади
1	2	3
ІТ відділ	Відділ розробки	Проектний менеджер; Team lead (лідер команди розробки); Розробник рівня senior; Розробник рівня middle; Розробник рівня junior.
	Відділ тестування програмного забезпечення	Team lead (лідер команди тестування); Тестувальник рівня middle; Тестувальник рівня junior.
	Відділ системного адміністрування	Team lead (лідер команди системних адміністраторів); 2 системних адміністратори.
	Відділ бізнес-аналізу	Team lead (лідер команди бізнес-аналітиків); Бізнес-аналітик.

продовження таблиці 2.2

1	2	3
Адміністративний відділ	HR відділ	• Керівник відділу; • HR менеджер; • Рекрутер.
	Відділ аналітики	• Керівник відділу; • Аналітик даних; • 2 аналітики CRM системи.
	Відділ моніторингу шахрайства	• Керівник відділу; • Старший фахівець з моніторингу; • Молодший фахівець з моніторингу.
	Відділ технічної підтримки	• Керівник відділу; • 3 оператори технічної підтримки.
	Колл-центр	• Керівник відділу; • 4 оператори підтримки клієнтів.
		• Офіс-менеджер
Юридичний відділ		• Керівник відділу – головний юрист; • Юрист; • Помічник юриста
Фінансовий відділ	Відділ бухгалтерського обліку	Головний бухгалтер; Заступник головного бухгалтера; Бухгалтер.
	Відділ платіжних операцій	Керівник відділу; Аналітик; 4 спеціалісти реєстру платежів.
	Відділ фінансового моніторингу	Старший фахівець фінансового моніторингу; Молодший фахівець фінансового моніторингу.
Відділ розвитку бізнесу	Відділ продажів	Керівник відділу; 2 менеджери з продажу.
	Відділ супроводження клієнтів	Старший менеджер з супроводження клієнтів; Менеджер супроводження клієнтів.
		Менеджер розвитку бізнесу
Відділ маркетингу		• Керівник відділу; • Менеджер соціальних мереж та сайту, контент-менеджер; • Менеджер з маркетингу.

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії.

У 2018 році середньооблікова чисельність працівників у групі компаній PSP “Platon” складала 36 осіб, у 2019р. – 43 ос., у 2020р. – 52 ос. Рух персоналу відображено в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Рух персоналу PSP “Platon”

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2019р. до 2018р.		2020р. до 2019р.	
	2018	2019	2020	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	36	43	52	7	119,44	9	120,93
2. Прийнято працівників, осіб	6	12	15	6	200,00	3	125
3. Вибуло працівників, усього осіб	6	7	6	1	116,67	-1	85,71
з них:							
– з причин скорочення штатів	х	х	х	х	х	х	х
– за власним бажанням	4	4	4	0	100,00	0	100
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	1	2	0	1	200,00	-2	0
– невідповідність займаній посаді	1	1	2	0	100,00	1	200
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	х	х	х	х	х	х	х

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії.

За даними таблиці можемо розрахувати плинність персоналу компанії як співвідношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності працівників. Таким чином плинність становить: 2018р. – 16,6%; 2019р. – 16,2%; 2020р. – 11,5%.

Оптимальним значенням цього показника загальноприйнято вважається 5%. Тобто відповідно до цього всі три показники перевищують норму, у 2018р. і 2019р. перевищення на 11%, а у 2020р. спостерігається зниження і різниця становить 6,5%. Як ми бачимо, більша частина звільнень відбулась за власним бажанням, тому можемо припустити, що у компанії є ймовірність незадовільних умов праці, нездорова атмосфера в колективі чи між колективом і керівництвом, низька заробітна плата. Крім того, звісно, можуть бути й інші фактори, які впливають на рівень задоволення персоналу роботою. Серед них також може бути недосконалі бізнес-процеси, недостатній рівень автоматизації процесів, відсутність документації, інструкцій, алгоритмів, незрозумілість процесів тощо. Варто додати, що основними учасниками HR-процесів є співробітники, можна сказати, що саме вони є об'єктом процесу, задля

якого він запускається. Тому проблеми в HR-процесах, в яких беруть участь працівники, можуть також впливати на рівень задоволеності роботою.

Також бачимо звільнення з ініціативи роботодавця у зв'язку з невідповідністю займаний посаді, що може говорити про порушення в процесі рекрутингу або його недосконалість, порушення в процесі адаптації.

Отже, поки ми бачимо, що існує проблема з плинністю персоналу. У нашому дослідженні ми спробуємо визначити чи існує зв'язок між даною проблемою і HR-процесами підприємства.

2.2 Аналіз бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофГід»

В компанії існує безліч бізнес-процесів. Кожен відділ та підвідділ має свій перелік. Серед основних, до прикладу, в бухгалтерії це оплата рахунків, в керівників – узгодження договорів, в менеджерів з продажу – підключення нового клієнта і так далі. Щодо HR процесів, які описані та можуть бути проаналізовані, то їх п'ять (рис.2.2). Більш детально вони зображені на рисунках в Додатку Б.

У HR-процесах компанії крім HR-відділу найчастіше беруть участь наступні підвідділи: відділ бухгалтерського обліку, юридичний відділ, відділ аналітики, технічної підтримки, системного адміністрування, топ-менеджмент. Загалом у всіх HR-процесах бере участь до 14-ти осіб серед них: CEO, COO, CFO, керівник відділу, HR-менеджер, рекрутер, головний бухгалтер, бухгалтер, юрист, офіс-менеджер, системний адміністратор, аналітик CRM-системи, спеціаліст технічної підтримки, співробітник. Постачальники та споживачі – внутрішні.

З 15-ти процесів по управлінню персоналом, лише 5 процесів можливо проаналізувати, адже вони найбільш детально описані та мають блок-схеми. Всі інші процеси зазвичай реалізуються за процедурою, що визначена нормативно-правовою базою України або ж за процедурою, що не має чітко визначеної послідовності дій.



Рисунок 2.2 – Дерево бізнес-процесів управління персоналом PSP “Platon”

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Опишемо кожен процес окремо. Перший розглянутий нами процес є *процес пошуку та виходу нового працівника* (Додаток Б, рисунок Б.1). В даному процесі врахований етап подання заявки на пошук, затвердження фінального кандидата, етап передачі кандидата HR-менеджеру для планування виходу нового працівника, забезпечення виходу і необхідних для цього матеріалів. Тобто повністю весь процес. Проте, в процесі пошуку не врахований найважливіший, на наш погляд, етап – сам пошук, а точніше рекрутинг. За словами представників HR-відділу PSP “Platon” це пов’язано з тим, що дії в рекрутингу часто розмиті, вони залежать від вакансії, терміновості її закриття, особливостей вимог, рівня кваліфікації, ситуації на ринку, можливостей компанії, етапи спілкування з кандидатом також залежать від позиції. Тому компанія вирішила не описувати та не включати цей процес в процес пошуку. В процесі беруть участь такі учасники: CEO, COO, керівник відділу, HR-менеджер,

рекрутер, офіс-менеджер, системний адміністратор, аналітик CRM-системи, спеціаліст технічної підтримки.

Наступний процес – *прийом нового працівника* (Додаток Б, рисунок Б.2). Даний процес запускається автоматично після завершення процесу пошуку та виходу, але вимагає підтвердження від керівника. Даний процес контролює повністю HR-менеджер, він діє практично на кожному етапі, вся відповідальність за процес лежить на ньому. Етап прийому переважно характеризується розробкою і обробкою документів. Тобто це робота з джоб-оффером, угодою про конфіденційність даних, обробка документів працівника для оформлення (перевірка, сканування), робота з трудовим договором або договором з ФОП, підписання документів з обох сторін тощо. В процесі беруть участь: СОО, CFO, керівник відділу, керівник компанії, HR-менеджер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, юрист, співробітник.

Далі ми розглянемо *процес адаптації* (Додаток Б, рисунок Б.3). Цей процес також запускається автоматично після завершення процесу прийому. Параметри запуску визначає HR-менеджер, задані параметри відповідають даті виходу, строку випробувального терміну та іншим індивідуальним умовам співпраці. До процесу входять такі етапи: ознайомлення з процесом його учасників, підготовка до виходу, заповнення чек-листів, планування зустрічей з керівником(за коментарями – щотижнево), проведення навчання в системі, визначення результатів випробувального і подальші дії відповідно до прийнятого рішення. В даному процесі беруть участь: керівник відділу, HR-менеджер, аналітик CRM-системи, бухгалтер, співробітник.

Наступний процес нашого аналізу – *внутрішнє переведення* (Додаток Б, рисунок Б.4). Даний процес характеризується розвитком всередині компанії, кар'єрним просуванням. Тобто це може бути як горизонтальний, так і вертикальний розвиток, а також повна зміна напрямку розвитку. Ініціатором переведення може бути:

- Сам працівник, який хоче змінити рід діяльності, але залишитись в компанії;
- Керівник працівника, який не може більше забезпечити розвиток підлеглого у своєму відділі;
- Керівник іншого відділу, якому потрібен новий працівник;
- Топ-менеджмент компанії, який вважає, що за результатами роботи працівнику варто спробувати себе в іншому напрямку. Або ж плануються зміни в організаційній структурі компанії, що призведе реорганізації/перепрофілювання відділу, в якому наразі працює обраний підлеглий;
- HR-менеджер, який після оцінки 360°, спілкування 1to1 або звичайного спілкування помітив, що працівнику необхідні зміни в роботі.

Процес має такі основні етапи: узгодження переведення, ознайомлення, підготовка документів, зміна посади. В процесі беруть участь: CEO/COO, поточний керівник працівника, майбутній керівник, HR-менеджер, головний бухгалтер, бухгалтер, співробітник.

І останній обраний нами процес – *звільнення* (Додаток Б, рисунок Б.5). Даний процес запускається керівником працівника, ініціатором може бути як керівник, так і співробітник. Передбачені етапи: узгодження, обробка даних про співпрацю і необхідні виплати(в тому числі здійснення виплат), блокування доступів до даних, облікових записів, систем та сервісів, розробка і підписання документів обома сторонами. В процесі беруть участь: CEO, COO, CFO, керівник відділу, HR-менеджер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, юрист, системний адміністратор, аналітик CRM-системи, спеціаліст технічної підтримки, співробітник.

Процеси об'ємні, складаються щонайменше з 10-ти етапів, максимальна кількість етапів може складати близько 17-ти. Всі процеси мають початок та завершення, ініціатором(постановником) процесу найчастіше є керівник відділу працівника, стосовно якого запускається процес. Чітких часових рамок виконання процесу немає. Система показників KPI HR-процесів не розроблена. Обрані нами

процеси автоматизовані, мають алгоритм, відповідальних і успішно використовуються бізнесом. Дані процеси можна застосовувати не тільки в дослідженій компанії, а і в інших теж.

Бізнес-процеси компанії підтримуються програмним забезпеченням, а саме CRM системою Vitrix24. Дана система являє собою хмарний сервіс, який надає інструментарій для організації роботи та спілкування з клієнтами. Організація роботи відбувається через бізнес-процеси. Всі бізнес-процеси в системі розробляються CRM аналітиками індивідуально до вимог та потреб компанії. Таким чином з'являється можливість автоматизувати бізнес-процеси. Перш ніж автоматизувати процес, його розробник розробляє блок-схему. Єдиного методу розробки бізнес-моделі компанія не дотримується, але використовує програмне забезпечення ARIS Express.

Отже, підсумовуючи маємо наступні дані (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Аналіз бізнес-процесів управління персоналом PSP “Platon”

№	Процес/Роль	Постачальник	Виконавці	Власник	Клієнт
1	2	3	4	5	6
1	Пошук та вихід нового працівника	Керівник відділу	CEO, COO, керівник відділу, HR-менеджер, рекрутер, офіс-менеджер, системний адміністратор, аналітик CRM-системи, спеціаліст технічної підтримки	Рекрутер	Керівник відділу
2	Прийом нового працівника	Керівник відділу	COO, CFO, керівник відділу, керівник компанії, HR-менеджер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, юрист, співробітник	HR-менеджер	Керівник відділу
3	Адаптація	HR-менеджер	Керівник відділу, HR-менеджер, аналітик CRM-системи, бухгалтер, співробітник	HR-менеджер	Керівник відділу

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6
4	Внутрішнє переведення	Поточний керівник працівника	CEO/COO, поточний керівник працівника, майбутній керівник, HR-менеджер, головний бухгалтер, бухгалтер, співробітник	HR-менеджер	Майбутній керівник працівника
5	Звільнення	Керівник працівника	CEO, COO, CFO, керівник відділу, HR-менеджер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, юрист, системний адміністратор, аналітик CRM-системи, спеціаліст технічної підтримки, співробітник	HR-менеджер	Керівник працівника

Джерело: складено автором на основі аналізу

В бізнес-процесах групи компаній PSP “Platon”(в тому числі ТОВ «ПрофінГід») не описана вхідна та вихідна інформація, ресурси. Деякі бізнес-процеси взагалі не мають блок-схеми та опису. Ми будемо проводити дослідження на основі п’яти описаних бізнес-процесів, які були попередньо проаналізовані тексти вище, до них належать: пошук та вихід нового працівника, прийом нового працівника, адаптація, внутрішнє переведення та звільнення. Бізнес-процеси описані за допомогою ARIS Express, автоматизовані у CRM системі Bitrix24.

2.3 Оцінка ефективності бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофінГід»

Для оцінки ефективності бізнес-процесів управління персоналом ми обрали економіко-математичні методи, метод дедукції та аналізу, а саме:

- 1) рівень автоматизації;
- 2) витрати на програмне забезпечення процесів;
- 3) показник виконання: час та люди;
- 4) візуальний якісний аналіз;
- 5) метод SWOT-аналізу.

Для розрахунків та проведення аналізу нам необхідні наступні дані: блок-схеми бізнес процесів, що розглядаються; фінансові показники результатів діяльності підприємства; статистичні дані стосовно реалізації бізнес-процесів.

1. Рівень автоматизації.

Як ми вже зазначали раніше, рівень автоматизації бізнес-процесу дає змогу оцінити наскільки ефективним є використання бізнес-процесу, оскільки автоматизація впливає на ефективність шляхом спрощення всіх етапів. Данченко О.Б. пропонує розраховувати даний показник як співвідношення кількості автоматизованих функцій до загальної кількості функцій процесів(формула (2.1а)):

Формула (2.1а)

$$\text{Рівень автоматизації} = \frac{\text{Кількість автоматизованих функцій}}{\text{Кількість функцій процесів}} \times 100\%$$

Крім того, ми пропонуємо також розрахувати стосовно всіх HR-процесів, тобто(формула (2.1б)):

Формула (2.1б)

$$\text{Рівень автоматизації процесів} = \frac{\text{Кількість автоматизованих процесів}}{\text{Кількість процесів}} \times 100\%$$

Також Данченко О.Б. вказує на те, що оптимальний рівень автоматизації складає не менше 70%.

Для початку пропонуємо розрахувати рівень автоматизації HR-процесів в цілому. Як ми вже зазначали в пункті 2.2 даного розділу, всього HR-процесів в компанії 15, з них автоматизовано лише сім. Таким чином:

$$\text{Рівень автоматизації процесів} = \frac{7}{15} \times 100\%$$

Отже, виходячи з розрахунків, можемо сказати, що ступінь автоматизації HR-процесів складає менше оптимального рівня на 23,4%, що на наш погляд є значним відхиленням.

Розрахунки рівня автоматизації кожного процесу відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Рівні автоматизації окремих HR-процесів PSP “Platon”

Процес	Алгоритм розрахунків	Рівень автоматизації, %
Пошук та вихід нового працівника	Ступінь автоматизації = $17/17 \times 100\%$	100
Прийом нового працівника	Ступінь автоматизації = $7/16 \times 100\%$	43,7
Адаптація	Ступінь автоматизації = $9/13 \times 100\%$	69,2
Внутрішнє переведення	Ступінь автоматизації = $7/10 \times 100\%$	70
Звільнення	Ступінь автоматизації = $10/19 \times 100\%$	52,6%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За результатами розрахунків робимо висновок, що найбільш автоматизованим бізнес-процесом є пошук та вихід нового працівника – абсолютний показник, далі – внутрішнє переведення та адаптація – оптимальний рівень, потім звільнення та прийом нового працівника із відхиленням 17,4% і 26,3% відповідно.

2. Витрати на програмне забезпечення.

Як ми вже казали раніше, бізнес-процеси в групі компаній PSP “Platon” підтримуються CRM системою Bitrix24. Дана система є платною, вартість залежить від тарифу та доповнень. Витрати на систему входять до адміністративних витрат ТОВ «ПрофГід». Основні фінансові показники, що нам потрібні і які нам надала установа, описані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники ТОВ «ПрофГід» за 2018-2020рр.

Показник	Значення показників за роками, тис. грн			Зміна показників, + / – 2019р. до 2018р		Зміна показників, + / – 2020р. до 2019р	
	2018р.	2019р.	2020р.	Абс. відх, (+/-)	Відн. відх., %	Абс. відх, (+/-)	Відн. відх., %
Сукупні витрати	1415	700	2159	-715	49,5	1459	308,4
Адміністративні витрати	914	570	2030	-344	62,4	1460	356,1
Сукупний дохід	218	153	1101	-65	70,2	948	719,6

Джерело: складено автором на основі даних компанії. [53]

Частка адміністративних витрат у сукупних витратах складає: 2018р. – 64,5%; 2019р. – 81,4%; 2020р. – 94%. Спостерігається зростання частки. Враховуючи організаційну структуру компанії, цілі та процеси компанії, обсяг робіт, можемо

припустити, що компанія користується хмарним сервісом професійного тарифу, вартість якого складає 3 250 грн на місяць при покупці на рік. Таким чином, щороку компанія витрачала на систему близько 42 тис. грн. У 2018 році це 4,6% від адміністративних витрат, у 2019р. – 7,4% і у 2020р. – 2%.

Отже, за результатами розрахунків, можемо зробити висновок, що витрати на програмне забезпечення, що автоматизує і значно спрощує реалізацію бізнес-процесів компанії складають менше 10%, а в деяких випадках навіть менше 5% адміністративних витрат. У сукупних же витратах частка витрат на систему складає 0,14% у 2018р., 0,06% у 2019р. і 0,22% у 2020р. Відносно цього та відносно сукупного доходу це зовсім незначні витрати.

3. Показник виконання: час та люди.

У HR-процесах компанії крім HR-відділу найчастіше беруть участь наступні підвідділи: відділ бухгалтерського обліку, юридичний відділ, відділ аналітики, технічної підтримки, системного адміністрування, топ-менеджмент. Також задіюється офіс-менеджер. Загалом у всіх HR-процесах бере участь до 14-ти осіб. Вважається, що оптимальна кількість учасників не більше 15. Таким чином, можемо зробити висновок, що показник виконання за категорією «люди» є задовільним.

Більш об'ємний показник по розрахунках – час. Мається на увазі тривалість реалізації процесу. Досліджувана компанія не описує часових рамок для процесів, та за даними зі статистики компанії є можливість сказати наступне:

1) Пошук та вихід нового працівника. Даний процес включає в себе підпроцес – рекрутинг. Тому зазвичай його реалізація займає багато часу. За статистикою компанії це може бути від двох тижнів до кількох місяців, оскільки все залежить від відкритої позиції, вимог, рівня кваліфікації, ситуації на ринку, терміновості, можливостей компанії тощо. Зважаючи на це, можемо сказати, що даний процес за показником виконання в категорії «час» не є задовільним. Втім, якщо упустити рекрутинг та припустити, що новий працівник був знайдений в день запуску

процесу або перейти одразу до етапу виходу, то можемо стверджувати, що даний процес буде реалізований на 2-3 робочих дні. Знову ж таки, на термін впливає багато факторів: завантаженість спеціалістів, що мають підготувати техніку, перепустку, робоче місце, доступи до систем, створення облікових записів тощо; наявність техніки; наявність меблів, канцтоварів, перепустки. Тож, теоретично описаний процес має шанс бути реалізованим в оптимальний термін – 3 дні.

2) Прийом нового працівника. Даний процес передбачає значну роботу з документами, що значно сповільнює процес. Багато часу займає: збір документів, розробка документів, заповнення, ознайомлення, підписання. Також, в залежності від форми співпраці, час може займати співпраця з фіскальною службою та реєстрація ФОП. За даними HR-менеджера компанії в середньому процес прийому займає 4 дні з моменту збору документів. Це незначне перевищення оптимального часу.

3) Адаптація. Процес адаптації сам по собі трудомісткий і не може відповідати вимогам бізнес-процесів, оскільки повноцінна та якісна адаптація не може бути здійснена за 3 дні. Адаптація в компанії PSP “Platon” займає стільки часу, скільки й триває випробувальний термін. На досліджуваному підприємстві випробувальний термін залежить від посади та кваліфікації працівника і тривати може від місяця до трьох. Але, розглядаючи блок схему в Додатку Б, рисунок Б.1, ми бачимо, що є кілька етапів адаптації: перший етап характеризується підготовкою та інтенсивним дводенним спілкуванням; на другому ж етапі передбачене лише щотижневе спілкування до закінчення випробувального. Тому, можемо сказати, що найбільш інтенсивний етап процесу адаптації може бути реалізований за 2 дні, але в цілому процес займає щонайменше місяць.

4) Переведення. За даними компанії процес переведення у них здійснюється впродовж кількох тижнів. Найбільше часу займає крок «ознайомлення з переведенням». На даному етапі працівник ознайомлюється зі своїми майбутніми обов'язками, вивчає навчальні матеріали. Далі після етапу «повідомлення про

завершення процесу» співробітник має остаточно завершити всі свої справи та задачі на поточному місці, а також передати обов'язки колегам або новій людині, що займе його місце. Таким чином, процес може тривати від двох до чотирьох тижнів. В залежності від посади термін може бути збільшений. Оскільки, наприклад, для переходу з позиції аналітика на позицію розробника початкового рівня необхідно пройти додаткове навчання, яке, зважаючи на специфіку позиції, може займати 3-6 місяців.

5) Звільнення. На термін реалізації даного процесу впливає причина звільнення та сторона-ініціатор. Якщо ж це звільнення за власним бажанням працівника, то процес має тривати максимум 14 днів. Якщо за угодою сторін, то від 1 до 14-ти днів, за домовленістю з керівником. Якщо стороною-ініціатором є роботодавець і підстава не ґрунтується на порушеннях працівника, то відповідно до КЗпП він має попередити про це профспілку за 3 місяці, тож процес також займає 3 місяці. Отже, можемо зробити висновок, що процес звільнення на досліджуваному підприємстві звісно залежить від законодавства і тому може тривати як 1 день, так і 3 місяці. Все залежить від підстав та домовленостей між сторонами.

Спираючись на все вище викладене, можемо підсумувати:

- бізнес-процеси PSP “Platon” не дотримуються і не мають чітко визначених часових рамок;
- компанія має безліч факторів, що негативно впливають на швидкість реалізації процесу;
- найбільш наближеним до оптимальних часових строків є процес прийому – 4 дні;
- найбільш тривалими процесами є адаптація, може бути також переведення та звільнення.

4. Візуальний якісний аналіз.

Даний метод аналізу дозволить нам оцінити якість розробки бізнес-процесів, визначити відповідальних за функції, ступень документації, зрозумілість блок-схеми. Це все в свою чергу впливає на ефективність застосування бізнес-процесу. Розглянемо кожен процес окремо.

Пошук та вихід нового працівника, відображено у Додатку Б, рисунок Б.1.

Перше, що ми бачимо в даному процесі – відсутність документів. Жоден етап не має вхідного чи вихідного документа. Звісно, це вказує на абсолютно негативний ступень документації. Практично в кожного етапу є відповідальний. Подвоєння відповідальності є на етапі затвердження пошуку нового працівника керівництвом – СЕО та СОО. Це пояснюється важливістю контролю кожного процесу керівництвом. Також подвоєння відбувається на етапі запуску додаткового процесу по організації робочого місця та техніки – офіс-менеджер та системний адміністратор. Пояснення даного подвоєння виходить із назви етапу, це дійсно додатковий окремий процес, реалізацію якого забезпечують двоє працівників. Відповідальні відсутні на таких етапах: визначення статусу джоб-офферу, пошук нового кандидата і завершення процесу в разі не затвердження фінального кандидата керівництвом.

Дивлячись на схему можемо сказати, що процес є зрозумілим: чітко визначені кроки, виконавці, описані кроки при різному розвитку подій. Втім, на нашу думку, в даному процесі упущено етап(процес) рекрутингу. Спостерігається нелогічність дій: задача пошуку, а потім одразу затвердження фінального кандидата. Зважаючи на відсутність документації, важливого елементу бізнес-процесу, робимо висновок, що даний процес не може бути ефективним, оскільки в ньому замало інформації для його застосування.

Прийом нового працівника. (Додаток Б, рисунок Б.2.). Як і в процесі пошуку, в даному процесі також відсутня документація. Невідомо, яка інформація необхідна від постановника на етапі заповнення інформації для оформлення працівника, на

основі чого складається NDA(договір про конфіденційність), який оборот документів при оформленні чи реєстрації ФОП тощо. Відповідальний є на кожному етапі. Відбувається потроєння відповідальності на етапі узгодження job-офферу – постановник, CFO, головний бухгалтер. В даному випадку постановник має передати фінансовому директору фінансову частину умов співпраці з новим колегою (заробітна плата на випробувальний термін, після нього та бонуси). Втім, без документації це також не ясно. Подвоєння відповідальності спостерігається на етапі підписання документів – HR-менеджер на керівник компанії. Менеджер в цьому випадку забезпечує наявність всіх заповнених документів для підписання керівником. Даний процес чітко відображає послідовність дій, в тому числі за різних умов, відповідальних осіб. За наявності документації цей процес міг би ефективно використовуватись і у інших компаніях.

Адаптація. (Додаток Б, рисунок Б.3). Знову ж таки спостерігається тенденція відсутності документації. Не описано, що являє собою чек-лист і що до нього входить, як відбувається навчання в системі, відповідно чого плануються зустрічі з керівником, на основі чого визначається проходження/не проходження випробувального терміну. Відповідальний є на кожному кроці. Подвоєння відповідальності відбувається на таких етапах: збільшення зарплати після випробувального, визначення нової дати закінчення випробувального, сповіщення працівника про не проходження випробувального. На всіх цих етапах відповідальним є HR-менеджер, який забезпечує переважно донесення інформації, в той час як відповідальним за реалізацію етапу є відділ бухгалтерії або керівник працівника. Блок-схема чітко визначає кроки, умови, паралельність дій, відображає коментарі і відповідальних.

Внутрішнє переведення (Додаток Б, рисунок Б.4). Повторюється тенденція відсутності документів. Проблеми через це виникають вже на першому етапі – незрозуміло яка інформація вводиться керівником та що ми отримуємо в результаті. Що саме вивчається на етапі ознайомлення з переведенням. Як документально

оформлюється процес. Відповідальний є на кожному етапі. Його немає лише на етапі ознайомлення з процесом CFO та головного бухгалтера. Виходячи з назви ми розуміємо, хто є учасником етапу, але невідомо де вони мають взяти інформацію для ознайомлення. В процесі відбувається потроєння відповідальності на двох етапах: ознайомлення з переведенням та повідомлення про завершення процесу. При ознайомленні з переведенням HR-менеджер повідомляє всю інформацію співробітнику та попередньо інформує головного бухгалтера. При завершенні процесу HR-менеджер інформує колег про їх подальші дії. На блок схемі, як і в попередніх процесах, чітко відображені кроки, варіантів зміни умов практично немає, за кожну дію відповідає одна або три особи.

Звільнення (Додаток Б, рисунок Б.5). Не зважаючи на те, що процес звільнення за своєю природою вимагає велику кількість документів, на блок-схемі вони знову відсутні. Тобто, дивлячись на схему, ми не можемо сказати на основі чого відбувається затвердження звільнення, де HR-відділ бере інформацію про кількість відпрацьованих днів, які документи йдуть на підписання тощо. На кожному етапі є відповідальний. В даному процесі не спостерігається подвоєння чи потроєння відповідальності. Лише на етапі затвердження звільнення керівництвом і похідному етапі внесення причин відмови не вказується відповідальний, але ми можемо припустити, що головну роль тут відіграють CEO та COO. Етап характеризується зрозумілою послідовністю дій, великою кількістю паралельних етапів.

Отже, відповідно до принципів моделювання бізнес-процесів, маємо змогу зробити наступний висновок (табл.2.7):

Таблиця 2.7 – Візуальний аналіз HR-процесів PSP “Platon”

Процес/принцип	Декомпозиція	Фокусування	Документування	Несуперечність	Повнота і достатність
Пошук та вихід нового працівника	Композиція ієрархічно розроблених елементів, розбитих на складові	Моделі сконцентровані на основних моментах, всі елементи стосуються процесу на пряму	Всі елементи формалізовані, закріплені, мають індивідуальне позначення. Відсутня вхідна та вихідна інформація	Спостерігається нелогічність послідовності дій і, відповідно суперечність. У зв'язку з відсутністю інформації елементи можуть сприйматись неоднозначно.	Всі елементи мають вплив та необхідні процесу. Виявлено недостатність інформації.
Прийом нового працівника				У зв'язку з відсутністю інформації елементи можуть сприйматись неоднозначно.	
Адаптація					
Внутрішнє переведення					
Звільнення					

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Підсумовуючи наш візуальний аналіз блок-схем окремих процесів можемо сказати, що всі процеси мають спільну і серйозну проблему – повна відсутність документації. Внаслідок цього, нові працівники за одною лише схемою повноцінно не зрозуміють сутність процесу, оскільки дії та елементи процесу будуть сприйматись неоднозначно. У них виникатимуть питання, що спровокують додаткові дії, що значно сповільнить або взагалі спотворить процес. Можуть виникнути збої процесу, що не дадуть його завершити. Новим керівникам та співробітникам (учасникам процесу) потрібно буде більше часу для вивчення процесів.

Серед плюсів блок-схем процесів можемо виділити зрозумілість дій, наявність варіантів дій при зміні умов, відображення послідовності та паралельності, відображення відповідальних процесу, чітко визначений початок і завершення процесу.

Втім, зважаючи на відсутність такого важливого елементу як документація, ми не можемо сказати, що використання даних блок-схем буде ефективним при застосуванні процесу.

5. SWOT-аналіз.

Метод SWOT-аналізу досить поширений при оцінці бізнес-процесів підприємства. Даний метод дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози об'єкта дослідження.

Оскільки за попереднім аналізом всі розглянуті бізнес-процеси мають однакові проблеми, то і SWOT-аналіз можна провести загальний для всіх бізнес-процесів управління персоналом PSP “Platon” (ТОВ «ПрофінГід»).

Результати такого SWOT-аналізу можуть слугувати заключенням аналізу бізнес-процесів управління персоналом в PSP “Platon” (ТОВ «ПрофінГід»). Вони відображені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз бізнес-процесів управління персоналом PSP “Platon”

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ Дотримано принцип декомпозиції; ▪ Дотримано принцип фокусування; ▪ Частково дотримано принцип документування (формалізація, закріпленість, індивідуалізація елементів) ▪ Встановлено відповідального за кожен етап; ▪ Дії процесів послідовні, мають логічність, мету і завершеність; ▪ Існують варіанти змін обставин і ланцюги дій відповідно змінам; ▪ Автоматизація; ▪ Наявні всі ролі процесу: постачальник, виконавці, власник процесу, споживач; ▪ У процесах бере участь не більше 15-ти учасників; ▪ Низькі витрати на програмне забезпечення процесів.	▪ Частково не дотримано принцип документування – відсутня вхідна/вихідна інформація; ▪ Не дотримано принцип несуперечності; ▪ В процесі пошуку не вистачає елементу (підпроцесу) або згадки про нього; ▪ Відсутність документів процесів; ▪ Не встановлені часові рамки; ▪ Не встановлені показники KPI; ▪ Велика кількість зовнішніх факторів, що впливають на перебіг процесів; ▪ Лише 5 з 15 процесів мають описані блок-схеми; ▪ Лише 7 з 15 процесів – автоматизовані; ▪ Мікроменеджмент.

Продовження табл.2.8

Можливості	Загрози
▪ Задоволення потреб бізнесу; ▪ Кожен учасник розуміє свою роль; ▪ Велике поле для проведення реінжинірингу процесів; ▪ Можливість використання програмного забезпечення без фінансових затрат.	▪ Збої в перебігу процесів у зв'язку з відсутністю інформації; ▪ Сповільнення процесів через назалежні зовнішні фактори; ▪ Сповільнення процесів через мікроменеджмент (велика кількість узгоджень); ▪ Затягування процесів; ▪ Відсутність KPI не дасть змогу повноцінно оцінити і покращити процеси; ▪ Зменшення рівня забезпеченості інформації про перебіг процесу спричинене низьким рівнем автоматизації процесів; ▪ Відсутність вхідної/вихідної інформації на блок-схемах і взагалі не дозволяє вивчити процес без сторонньої допомоги. Тим самим не реалізуються цілі процесного підходу.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Отже, на основі проведено аналізу можна виділити основні проблеми, які ми спробуємо вирішити у нашому проєкті реінжинірингу:

1. Відсутність вхідної/вихідної інформації, документів;
2. Недостача опису підпроцесу;
3. Нелогічність послідовності дій;
4. Збільшення автоматизованих дій в процесі;
5. Встановлення часових рамок;
6. Зменшення впливу зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ПРОФІТГІД»

3.1 Напрямки удосконалення бізнес-процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПрофІтГід»

Першим кроком реінжинірингу є визначення цілей і завдань, які він має реалізувати. Зважаючи на визначені раніше проблеми, напрямками вдосконалення є:

1. Покращення наявних бізнес-процесів;
2. Розробка додаткового процесу;
3. Рекомендації стосовно збільшення рівня автоматизації процесів;
4. Рекомендації стосовно зменшення впливу зовнішніх чинників;
5. Розробка часових рамок.

Перший напрямок передбачає виправлення помилок в блок-схемах, внесення недостатньої інформації, зміна послідовності дій з метою досягнення логічності і зрозумілості. Другий напрямок передбачає розробку процесу рекрутингу, якого не вистачає у процесі пошуку та виходу нового працівника. Третій напрямок передбачає розробку рекомендацій для збільшення автоматизованих дій. Четвертий напрямок передбачає розробку рекомендацій та заходів стосовно підготовки до процесу, планування запуску. П'ятий напрямок передбачає розробку часових рамок на основі законодавства та особливостей компанії.

Отже, розглянемо напрямки вдосконалення кожного процесу по завданням (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Завдання реінжинірингу процесів управління персоналом PSP “Platon”

Напрямок /Процес	Покращення	Додатковий процес	Збільшення рівня автоматизації	Зменшення впливу зовнішніх чинників	Часові рамки
Пошук та вихід нового працівника	Внесення вхідної інформації; Внесення вихідної інформації; Відображення програмного забезпечення; Зміна послідовності дій; Видалення дубльованих елементів.	Розробка додаткового процесу для пояснення дії «Задача по пошуку кандидата»	x	В даному випадку зменшення впливу відбудеться за рахунок додаткового процесу	Розробка оптимальних часових рамок для кожного процесу
Прийом нового працівника	Внесення вхідної інформації; Внесення вихідної інформації; Відображення програмного забезпечення;	x	Розробка шаблону умов відповідно до кожної посади; Розробка шаблону угод NDA відповідно до кожної посади; Розробка шаблонів КВЕДів для кожної посади.	x	
Адаптація	Внесення вхідної інформації; Внесення вихідної інформації; Відображення програмного забезпечення; Більш детальна декомпозиція окремих елементів.		Розробка інструкцій до CRM системи; Налаштування автоматичного планування і призначення зустрічей.		
Внутрішнє переведення	Внесення вхідної інформації; Внесення вихідної інформації; Відображення програмного забезпечення; Додавання нових дій.		Налаштування автоматичного сповіщення всіх учасників процесу про його запуск, можливість відслідковування; Автоматична передача інформації.	Планування навчання і переведення заздалегідь у плані індивідуального розвитку співробітника.	
Звільнення	Внесення вхідної інформації; Внесення вихідної інформації.	x	Створення зв'язку між обліковими записами, в результаті чого при видаленні одного запису видаляються всі інші + блокуються доступи; Автоматичний розрахунок суми виплати відповідно до таблицю	x	

Джерело: розроблено автором

Розкажемо про кожен процес детальніше. Всі процеси у проєкті реінжинірингу мають завдання в напрямку часових рамок. Для процесу пошуку та виходу нового працівника розроблено завдання в напрямку покращення, доповнення та зменшення рівня зовнішнього впливу. Для вирішення цих завдань необхідно провести збір даних про процес: вхідну та вихідну інформацію, оптимальний час для тривалості процесу. Також дослідити процес рекрутингу та розробити блок-схему до нього. Реінжиніринг даного процесу мають провести рекрутер та CRM аналітик. При цьому можна використовувати ARIS Express та Bitrix24.

Завдання реінжинірингу процесу прийому нового працівника належать до напрямку покращення та автоматизації. Тут також варто провести збір необхідної інформації для процесу, щоб відобразити її на блок-схемі. Для розробки потрібних шаблонів варто проаналізувати посадові інструкції, вивчити угоди NDA, які вже є в організації, а також визначити основні КВЕДи. Виконання даних завдань забезпечують HR-менеджер, юрист, бухгалтер. Програмне забезпечення при цьому не потрібне, основний ресурс – документи компанії.

Реінжиніринг процесу адаптації теж має завдання в площині напрямку покращення та покращення. Знову ж таки потрібен збір інформації для доповнення блок-схеми, крім того варто провести декомпозицію. Також потрібно описати основні функції CRM системи у вигляді інструкції, яку могли б використовувати нові працівники при навчанні і в подальшому. Основні виконавці завдань: HR-менеджер, CRM аналітик. Ресурси: ARIS Express та Bitrix24.

HR-менеджер і CRM аналітик також є виконавцями завдань реінжинірингу процесу внутрішнього переведення. Їх завдання належать до напрямку покращення, автоматизації та зменшення зовнішнього впливу. Передбачена робота з вхідною-вихідною інформацією, CRM системою та календарем, а також з індивідуальними планами розвитку працівників.

При реінжинірингу процесу звільнення також передбачена робота з інформацією задля доповнення блок-схеми. Крім того, передбачена робота системного адміністратора на серверному рівні для забезпечення зв'язків процесів між собою. Також необхідно налаштувати розрахунок виплат відповідно до табелю у CRM системі. Виконання цих робіт лежить на HR-менеджері, системному адміністраторі, бухгалтері, CRM аналітику. Ресурси: сервер, Bitrix24 та 1С.

Отже, основні напрямки нашого проєкту реінжинірингу HR-процесів у досліджуваній компанії це покращення, доповнення, автоматизація, зменшення зовнішнього впливу та встановлення часових рамок. Реалізацію забезпечують: рекрутер, CRM аналітик, HR-менеджер, бухгалтер, юрист, системний адміністратор. До головних ресурсів належать документи компанії, CRM система Bitrix24, ARIS Express, 1С та сервер компанії.

3.2 Проєкт реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофГід»

Перш ніж перейти до наступного етапу необхідно визначити учасників реінжинірингу. В нашому випадку це: CEO, COO, керівник HR відділу, HR-менеджер, рекрутер, бухгалтер, CRM аналітик, бухгалтер, юрист, системний адміністратор. Розподілимо ролі по процесам у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Розподілення ролей в проєкті реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом

Роль/Процес	Лідер	Керуючий комітет	Оперативне керівництво	Керівник процесу	Робоча група
Пошук та вихід нового працівника	Керівник HR відділу	CEO, COO	Рекрутер	Керівник HR відділу	Рекрутер, CRM аналітик
Прийом нового працівника			HR-менеджер		HR-менеджер, юрист, бухгалтер
Адаптація					HR-менеджер, CRM аналітик
Внутрішнє переведення					
Звільнення					

Джерело: розроблено автором

Як ми знаємо, лідером реінжинірингу має бути представник вищої ланки реінжинірингу організації, але на досліджуваному підприємстві немає служби, яка б займалась реінжинірингом. Тому лідером всіх HR-процесів ми обрали керівника HR відділу. Пояснюємо це тим, що до обов’язків керівника будь-якого відділу зазвичай входить побудова бізнес-процесів відділу, тому відповідно керівник HR відділу має розумітись на всіх процесах, які він контролює та за роботу яких він несе відповідальність, а також на інноваціях в HR сфері. Саме керівник HR відділу в нашому випадку є тією рушійною силою реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом, що створить атмосферу новаторства та вдосконалення.

Керуючим комітетом у всіх процесах є CEO та COO компанії. З усього топ-менеджменту саме вони найбільше беруть участь у процесах управління персоналом, узгоджують важливі кроки, напрямки розвитку, стратегію. Саме вони мають вплив на кожного учасника і на команду в цілому, тому з легкістю зможуть допомогти знайти компроміс та вирішити проблемну ситуацію.

У всіх процесах керівник теж один і це знову керівник HR відділу. Адже, як ми зазначали раніше, саме він несе відповідальність за процеси в його відділі, розуміє, контролює їх.

У процесі пошуку і виходу нового працівника оперативним керівництвом займається рекрутер, оскільки саме він його реалізовує, знає всі деталі, вузькі місця, етапи, що потрібні. Далі у всіх процесах оперативним керівництвом займається HR-менеджер, адже ці процеси є безпосередніми його обов'язками і саме він знає їх найкраще.

Робочою групою реінжинірингу процесу пошуку та виходу є рекрутер та CRM аналітик. Задачами рекрутера є: розробити додатковий процес рекрутингу, зібрати і надати CRM аналітику всю інформацію та документацію для відображення цього у схемі бізнес-процесу, розробити часові рамки. Виконання задач рекрутера дозволить зменшити зовнішні впливи на процес, розкрити функцію пошуку нового працівника та вдосконалити процес. В свою чергу CRM аналітик: вносить всі зміни запропоновані рекрутером у систему бізнес-процесу, автоматизує новий процес. Також варто зауважити, що таким чином рекрутинг буде тривати близько місяця (відповідно до загальноприйнятих норм закриття вакансії) включно з виходом працівника. Отже, часові рамки даного процесу – місяць.

У реінжинірингу процесу прийому нового працівника робоча група складається з HR-менеджера, юриста та бухгалтера. Задачі HR-менеджера: збір всіх вхідних і вихідних даних та відображення їх на схемі процесу, розробка шаблону умов прийому, за якими будуть прийматись нові працівники відповідно до посади, розробка часових рамок процесу. Задачі HR-менеджера мають на меті пришвидшити процес і наповнити його необхідною інформацією. Задача юриста: розробка типової угоди про NDA відповідно до посади та рівня конфіденційної інформації, що буде передана і використовувана працівником, що скоротить процес узгодження угоди. Задача бухгалтера: розробка КВЕДів відповідно посади, що дозволить пришвидшити процес реєстрації ФОП. Пришвидшення описаних елементів дасть можливість реалізовувати процес за 1 день.

У процесі реінжинірингу адаптації HR-менеджер відображає в схемі вхідну/вихідну інформацію, реалізує декомпозицію окремих елементів, що зробить схему зрозумілішою і повною. CRM-аналітик в команді з HR-менеджером розробляє загальну інструкцію по системі для попереднього вивчення новим працівником, що дозволить полегшити і пришвидшити навчання по CRM-системі. Також HR-менеджер розробляє графік зустрічей, CRM-аналітик автоматизує їх відображення та сповіщення в системі. Дана розробка має на меті збільшення відсотку автоматизації процесу. Процес адаптації повністю залежить від тривалості випробувального терміну, тому часові рамки для нього – до трьох місяців відповідно до КЗпП України.

Реінжиніринг процесу внутрішнього переведення вимагає від HR-менеджера відображення вхідних/вихідних даних, розробки додаткового елементу «Підписання документів», внесення можливості навчання і переведення у індивідуальний план розвитку кожного працівника. Дані задачі в результаті сформують цілісну схему бізнес-процесу та дозволять скоротити тривалість процесу шляхом завчасного планування. CRM-аналітик в свою чергу налаштовує автоматичне сповіщення про запуск процесу для фінансового відділу, яке дозволить їм спланувати свою діяльність і підготуватись до документального переведення працівника. Очікуваний ефект стосовно часових рамок у разі впровадження запропонованих змін (без врахування навчання) – 3 дні.

Робочою групою реінжинірингу процесу звільнення є HR-менеджер, який збирає і вносить в схему вхідні/вихідні дані та розробляє часові рамки, тим самим оптимізуючи процес. Також участь бере системний адміністратор, який на сервісному рівні пов'язує всі облікові записи працівника з основним, при видаленні якого буде видалено доступи та всі інші аккаунти, що пришвидшить перетік процесу. HR-менеджер, CRM-аналітик та бухгалтер разом розробляють схему автоматичного розрахунку виплат відповідно до табелю, що також має на меті пришвидшення

процесу. Процес звільнення залежить від ініціатора звільнення і може тривати до 14-ти днів. Такими і мають бути часові рамки даного процесу.

Реінжиніринг наших процесів буде еволюційним, оскільки мета – оптимізація, вдосконалення та розвиток, суттєвих змін не передбачено. Процес пошуку і виходу працівника є основним, прийом та звільнення – допоміжні (забезпечуючі), розвиткові – адаптація та внутрішнє переведення.

Отже тепер можемо перейти до наступних етапів – документування та аналіз. Наявні процеси можна переглянути в Додатку Б на рисунках Б.1-5. Їх повна діагностика та проблематика наведена у Розділі 2 даної роботи.

Тому можемо приступити до четвертого етапу – створення системи поглядів на новий вигляд підприємства. Зважаючи на проведений раніше аналіз, можемо сказати, що в результаті реінжинірингу бачимо компанію з повноцінними, детально описаними бізнес-процесами, для цього є всі можливості: система для автоматизації, фінансові та людські ресурси.

На п'ятому етапі виявляємо і вирішуємо проблеми у процесах. Вдосконалені процеси можна переглянути в Додатку В, на рисунках В.1-6.

У процесі пошуку та виходу нового працівника (Додаток В, рис. В.1) з'явилась вхідна та вихідна інформація для кожного етапу, така як: опис посади, заявка на пошук, звіти, зауваження, оновлення, дати, резюме, job-оффер, логіни та тимчасові паролі. Змінилась послідовність дій: тепер затвердження процесу пошуку нового працівника відбувається одразу після запуску процесу і заявки на пошук. Задача по пошуку нового працівника тепер дорівнює окремому процесу рекрутинг (Додаток В, рис. В.2). У процесі рекрутингу відображено всі елементи даних, що значно допоможуть при пошуку, оскільки виконавцю процесу вже на початку запуску процесу буде відомо де шукати та звідки брати інформацію.

У процесі прийому нового працівника (Додаток В, рис. В.3) тепер також відображено всі вхідні/вихідні дані, документи, які потрібні на кожному етапі. Ті ж

самі зміни відбулись у схемах процесу адаптації, внутрішнього переведення та звільнення (Додаток В, рис. В.4, В.5 та В.6 відповідно).

Крім того, в процесі адаптації тепер з'явився етап знайомства з компанією, який передбачає такі кроки як: ознайомлення з правилами, структурою, можливостями та процесами; екскурсія по офісу, призначення робочого місця та видача канцелярії; видача техніки та пропуску; налаштування доступів; знайомство з колегами.

У процесі внутрішнього переведення додався етап – підписання документів, що передбачає ознайомлення з документами всіма ключовими учасниками процесу та повне документальне оформлення.

У процесі звільнення відображується новий, але не менш важливий, етап видачі трудової книги, який був пропущений раніше.

Процеси, що ми розглядаємо, пов'язані між собою та можуть бути інтегровані з іншими процесами управління персоналом. В процес пошуку та виходу інтегрований процес рекрутингу. Одразу після завершення процесу пошуку та виходу запускається процес прийому. Після прийому запускається процес адаптації. В процес внутрішнього переведення може бути інтегрований процес зовнішнього або внутрішнього розвитку.

Інформування працівників, на нашу думку, може бути через CRM-систему. Спочатку оприлюднення хронометражу і плану реінжинірингу, а потім – оприлюднення схем оновлених бізнес-процесів.

Розробимо хронометраж процесу реінжинірингу бізнес-процесів. Вважається, що оптимальна тривалість реінжинірингу 12 місяців. Цього часу достатньо, щоб реалізувати всі етапи без шкоди операційній діяльності. Відобразимо хронометраж у діаграмі Ганта(табл.3.3):

Таблиця 3.3 – Діаграма Ганта процесу реінжинірингу

Задача/час	01.01.2022	01.02.2022	01.03.2022	01.04.2022	01.05.2022	01.06.2022	01.07.2022	01.08.2022	01.09.2022	01.10.2022	01.11.2022	01.12.2022
1. Розробка проєкту та виділення бізнес-процесів:												
1.1. Аналіз бізнес-процесів і виявлення проблем												
1.2. Формування команди												
1.3. Розробка проєкту												
2. Документування бізнес-процесів												
3. Порівняльний аналіз бізнес-процесів												
4. Розробка очікуваного образу												
5. Виявлення проблемних місць												
5.1. Перевірка та коригування												
5.2. Складання рекомендацій до впровадження та інтеграції												
5.3. Інформування працівників												
5.4. Отримання ресурсів												
6. Впровадження змін												

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, найбільше часу потребує підготовка до впровадження процесу – 10 місяців. Це пояснюється тим, що реінжиніринг потребує глибокого аналізу. Такий підхід допомагає реалізувати все задумане лише за 2 місяці.

3.1 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих змін відповідно до методів оцінки бізнес-процесів, що вже були в компанії.

1. Рівень автоматизації.

Після запропонованих заходів у процесі пошуку та виходу змін у автоматизації етапів не відбулось. У процесі прийому також.

У процесі адаптації тепер 18 етапів, з них автоматизовано 9. Таким чином рівень автоматизації навпаки знизився з 69,2% до 50%, тобто на 19,2%. Це пов'язано зі збільшенням елементів, які неможливо автоматизувати: екскурсія, знайомство, видача техніки, призначення робочого місця.

У процесі внутрішнього переведення додався ще один елемент, втім він не може бути автоматизований, оскільки це підписання документів, яке має бути фізичним. Але етапи повідомлення та ознайомлення стали автоматичними. Тож, рівень автоматизації збільшився на 20,9%.

У процесі звільнення додався фізичний етап «видача трудової книжки», але крім того розрахунок виплат став автоматичним. Маємо незначне зниження рівня автоматизації на 2,6%.

Отже, в результаті розрахунків рейтинг автоматизації виглядає наступним чином:

1. Пошук та вихід нового працівника;
2. Внутрішнє переведення;
3. Адаптація та звільнення;
4. Прийом нового працівника.

Наочно результати змін рівня автоматизації зображено в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Рівні автоматизації окремих HR-процесів PSP “Platon”

Процес	Алгоритм розрахунків	Рівень автоматизації після впроваджених заходів, %	Рівень автоматизації до впроваджених заходів, %
Пошук та вихід нового працівника	Ступінь автоматизації = $17/17 \times 100\%$	100	100
Прийом нового працівника	Ступінь автоматизації = $7/16 \times 100\%$	43,7	43,7
Адаптація	Ступінь автоматизації = $9/18 \times 100\%$	50	69,2
Внутрішнє переведення	Ступінь автоматизації = $10/11 \times 100\%$	90,9	70
Звільнення	Ступінь автоматизації = $10/20 \times 100\%$	50	52,6%

Джерело: розраховано автором

2. Витрати на програмне забезпечення.

Запропоновані заходи не мають фінансового впливу, тому розрахунок даного показника не є доцільним.

3. Показник виконання: час та люди.

Кількість учасників у процесах не змінилась. Як і раніше це до 14 осіб.

Під час процесу реінжинірингу процесів управління персоналом нами було визначено те, що деякі процеси залежать від законодавства України, як от адаптація та звільнення, тому їх тривалість може бути змінена лише за непередбачуваних умов. Для інших ж процесів було встановлено часові рамки, що очікуються в результаті впроваджених змін. Таким чином:

1. Процес пошуку та виходу включаючи процес рекрутингу за оптимальних умов може тривати близько місяця;
2. Процес прийому – 1 день;
3. Адаптація – до трьох місяців відповідно КЗпП;
4. Внутрішнє переведення без врахування навчання – 3 дні;

5. Звільнення – до 14-ти днів в залежності від причини та ініціатора відповідно до КЗпП.

4. Візуальний якісний аналіз.

Пошук та вихід нового працівника.(Додаток В, рисунок В.1.)

В процесі є вся вхідна та вихідна інформація. Практично в кожного етапу є відповідальний. Подвоєння відповідальності залишається на етапі затвердження пошуку нового працівника керівництвом – CEO та COO. Також подвоєння не змінилось на етапі запуску додаткового процесу по організації робочого місця та техніки – офіс-менеджер та системний адміністратор. Відповідальні відсутні на етапі визначення статусу джоб-офферу.

Схема процесу стала більш зрозумілою: чітко визначені кроки, документація, виконавці, описані кроки при різному розвитку подій. Упущений процес рекрутингу доданий в HR-процеси компанії, як окрема одиниця. Змінилась послідовність дій: затвердження пошуку керівництвом відбувається одразу після запуску процесу і опису заявки. Це робить процес більш логічним. Враховуючи все вище сказане, можемо сказати, що даний процес є ефективним.

Прийом нового працівника. (Додаток В, рисунок В.3.)

В даній схемі з'явилась велика кількість документації. Це дає зрозуміти яка інформація необхідна від постановника на етапі заповнення інформації для оформлення працівника, на основі чого складається NDA(договір про конфіденційність), який оборот документів при оформленні чи реєстрації ФОП тощо.

Відповідальний є на кожному етапі. Відбувається потроєння відповідальності на етапі узгодження job-офферу – постановник, CFO, головний бухгалтер. Подвоєння відбувається на етапі підписання документів – HR-менеджер на керівник компанії.

Даний процес чітко відображає послідовність дій, в тому числі за різних умов, відповідальних осіб, зображена вся документація, що робить процес ефективним.

Адаптація. (Додаток В, рисунок В.4)

Бачимо пояснення і декомпозицію етапу знайомства, з'явилися такі етапи: екскурсія по офісу та видача канцелярії, видача техніки та пропуску, налаштування доступів та облікових записів, знайомство з колегами.

Кожен етап, що потребує вхідної-вихідної інформації, має її. Відповідальний є на кожному кроці. Подвоєння відповідальності досі спостерігається на таких етапах: збільшення зарплати після випробувального, визначення нової дати закінчення випробувального, сповіщення працівника про не проходження випробувального. На всіх цих етапах відповідальним є HR-менеджер, який забезпечує переважно донесення інформації, в той час як відповідальним за реалізацію етапу є відділ бухгалтерії або керівник працівника.

Блок-схема чітко визначає кроки, умови, паралельність дій, відображає коментарі, відповідальних, документи. Як висновок – схема може бути ефективною.

Внутрішнє переведення (Додаток В, рисунок В.5).

В схемі процесу бачимо, що велику частину його простору займають документи. Це як і вхідні-вихідні дані, так і елементи документального оформлення.

Відповідальний є на кожному етапі. В процесі відбувається потроєння відповідальності на двох етапах: ознайомлення з переведенням, підписання документів та повідомлення про завершення процесу.

На блок схемі, як і в попередніх процесах, чітко відображені кроки, варіантів зміни умов практично немає, за кожну дію відповідає одна або три особи. Зрозуміло, що для даного процесу необхідний об'ємний документообіг. Дана схема є ефективною у застосуванні.

Звільнення (Додаток В, рисунок В.6).

Зображена вся документація. Тепер, дивлячись на схему, ми можемо сказати на основі чого відбувається затвердження звільнення, де HR-відділ бере інформацію про кількість відпрацьованих днів, які документи йдуть на підписання тощо.

На кожному етапі є відповідальний. В даному процесі не спостерігається подвоєння чи потроєння відповідальності.

Даний процес характеризується зрозумілою послідовністю дій, великою кількістю паралельних етапів. Схема процесу звільнення є ефективною.

Отже, відповідно до принципів моделювання бізнес-процесів, маємо змогу зробити наступний висновок(табл.3.5):

Таблиця 3.5 – Візуальний аналіз HR-процесів PSP “Platon”

Процес/принцип	Декомпозиція	Фокусування	Документування	Несуперечність	Повнота і достатність
Пошук та вихід нового працівника	Композиція ієрархічно розроблених елементів, розбитих на складові	Моделі сконцентровані на основних моментах, всі елементи стосуються процесу на пряму	Всі елементи формалізовані, закріплені, мають індивідуальне позначення. Присутня вхідна та вихідна інформація	Спостерігається логічність та послідовність дій. Завдяки документації всі елементи сприймаються однозначно.	Всі елементи мають вплив та необхідні процесу. Інформації достатньо.
Прийом нового працівника					
Адаптація					
Внутрішнє переведення					
Звільнення					

Джерело: складено автором на основі аналізу.

Підсумовуючи наш візуальний аналіз блок-схем окремих процесів можемо сказати, що бачимо зрозумілість дій, велику кількість вхідних та вихідних даних, наявність варіантів дій при зміні умов, відображення послідовності та паралельності, відображення відповідальних процесу, чітко визначений початок і завершення процесу.

Як висновок, можемо сказати, що дані процеси цілком можуть бути ефективними та вирішують раніше визначені проблеми.

5. SWOT-аналіз

Таблиця 3.6 – SWOT-аналіз бізнес-процесів управління персоналом PSP “Platon”

Сильні сторони до реінжинірингу	Сильні сторони після реінжинірингу	Слабкі сторони до реінжинірингу	Сильні сторони після реінжинірингу
▪ Дотримано принцип декомпозиції; ▪ Дотримано принцип фокусування; ▪ Частково дотримано принцип документування(формалізація, закріпленість, індивідуалізація елементів) ▪ Встановлено відповідального за кожен етап; ▪ Дії процесів послідовні, мають логічність, мету і завершеність; ▪ Існують варіанти змін обставин і ланцюги дій відповідно змінам; ▪ Автоматизація; ▪ Наявні всі ролі процесу: постачальник, виконавці, власник процесу, споживач; ▪ У процесах бере участь не більше 15-ти учасників; ▪ Низькі витрати на програмне забезпечення процесів.	▪ Дотримано принцип декомпозиції; ▪ Дотримано принцип фокусування; ▪ Дотримано принцип документування; ▪ Встановлено відповідального за кожен етап; ▪ Дії процесів послідовні, мають логічність, мету і завершеність; ▪ Існують варіанти змін обставин і ланцюги дій відповідно змінам; ▪ Автоматизація ; ▪ Наявні всі ролі процесу: постачальник, виконавці, власник процесу, споживач; ▪ У процесах бере участь не більше 15-ти учасників; ▪ Низькі витрати на програмне забезпечення процесів.	▪ Частково не дотримано принцип документування – відсутня вхідна/вихідна інформація; ▪ Не дотримано принцип несуперечності; ▪ В процесі пошуку не вистачає елементу(підпроцесу) або згадки про нього; ▪ Відсутність документів процесів; ▪ Не встановлені часові рамки; ▪ Не встановлені показники KPI; ▪ Велика кількість зовнішніх факторів, що впливають на перебіг процесів; ▪ Лише 5 з 15 процесів мають описані блок-схеми; ▪ Лише 7 з 15 процесів – автоматизовані; ▪ Мікроменеджмент.	▪ Не встановлені показники KPI; ▪ Велика кількість зовнішніх факторів, що впливають на перебіг процесів; ▪ Лише 5 з 15 процесів мають описані блок-схеми; ▪ Лише 7 з 15 процесів – автоматизовані; ▪ Мікроменеджмент.

Продовження таблиці 3.6

Можливості до реінжинірингу	Можливості після реінжинірингу	Загрози до реінжинірингу	Загрози після реінжинірингу
▪ Задоволення потреб бізнесу; ▪ Кожен учасник розуміє свою роль; ▪ Велике поле для проведення реінжинірингу процесів; ▪ Можливість використання програмного забезпечення без фінансових затрат.	▪ Задоволення потреб бізнесу; ▪ Кожен учасник розуміє свою роль; ▪ Можливість використання програмного забезпечення без фінансових затрат	▪ Збої в перебігу процесів у зв'язку з відсутністю інформації; ▪ Сповільнення процесів через назалежні зовнішні фактори; ▪ Сповільнення процесів через мікроменеджмент (велика кількість узгоджень); ▪ Затягування процесів; ▪ Відсутність KPI не дасть змогу повноцінно оцінити і покращити процеси; ▪ Зменшення рівня забезпеченості інформації про перебіг процесу спричинене низьким рівнем автоматизації процесів; ▪ Відсутність вхідної/вихідної інформації на блок-схемах і взагалі не дозволяє вивчити процес без сторонньої допомоги. Тим самим не реалізуються цілі процесного підходу.	▪ Сповільнення процесів через мікроменеджмент (велика кількість узгоджень); ▪ Затягування процесів; ▪ Відсутність KPI не дасть змогу повноцінно оцінити і покращити процеси.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Даний SWOT-аналіз може слугувати заключенням аналізу бізнес-процесів управління персоналом в PSP “Platon” (ТОВ «ПрофітГід»). Крім того, даний аналіз дає нам можливість зрозуміти, що суттєвих змін реінжиніринг не приніс, як і має бути при еволюційному реінжинірингу.

За результатами розрахунків можемо сказати, що після впровадження проєкту реінжинірингу є велика ймовірність того, що процеси управління персоналом стануть більш ефективними, ніж ми визначали раніше. Крім того, на початку дослідження нами було визначено проблему плинності, а саме звільнення через невідповідність посаді, за власним бажанням. Звільнення через невідповідність посаді можуть говорити про недосконалість процесу рекрутингу. Так як до реінжинірингу даний процес взагалі не був описаний, то можемо припустити, що це дійсно стало однією з причин звільнення. Після проведеного дослідження було виявлено ряд проблем, що можуть впливати на рівень задоволення роботою працівників, які є об'єктами HR-процесів. А саме недосконалість процесів, низький рівень автоматизації, відсутність інформації, документів, незрозумілість процесів. В проєкті реінжинірингу ми вдосконалили процеси доповненнями, документами, інформацією, змінили послідовність дій, встановили часові рамки, збільшили рівень автоматизації деяких процесів. Все це, за результатами оцінки проєкту, дозволило нам зробити процеси наповненими та зрозумілими.

Також варто зазначити, що зрозумілість процесів дозволяє новим працівникам краще розуміти своє поле обов'язків, зону відповідальності, роль у діяльності підприємства. Це все, на нашу думку, додає сили і натхнення працівнику. При розумінні своєї важливості працівник старається краще виконувати свою роботу, щоб бачити свій вплив та результат. Навіть якщо працівник попередньо був оцінений як той, що не є релевантним даній посаді через відсутність досвіду чи певних навичок, то завдяки детально описаним процесам це може швидко змінитись. За рахунок цього може підніматись рівень задоволення роботою і знижуватись рівень звільнення за власним бажанням. Звісно, існує безліч інших факторів, що мають вплив на кожен з цих показників, втім дане припущення теж не можна відкидати.

Щодо впливу даного проєкту реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом на соціальну складову, то хочемо сказати, що при ясності і повноцінності

процесів мінімізується рівень конфліктів на ґрунті непорозумінь стосовно відповідальності, передачі даних і наступних кроків стосовно них тощо. Що, до речі, впливає на атмосферу в колективі та між керівництвом і колективом. Зменшується рівень залежності один від одного, але робота залишається командною, адже кожен розуміє свій внесок у результат.

Також ще при першому спілкуванні з рекрутером кандидат може оцінити процеси, що відбуваються в компанії: етапи співбесіди, підхід до спілкування з кандидатом, швидкість надання зворотного зв'язку. Це все є складовою враження кандидата від контакту з компанією. Як ми знаємо, позитивні враження кандидатів в свою чергу є складовою бренду роботодавця. А хороший бренд роботодавця збільшує рівень конкурентоспроможності на ринку праці.

Тож, як висновок можемо сказати, що між HR-процесами та проблемою плинністю персоналу існує зв'язок, а запропонований нами проєкт реінжинірингу є ефективним та може впливати на вирішення виявленої раніше проблеми. А також, звісно, вирішує проблеми централізовано у бізнес-процесах.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи було досліджено і проаналізовано поняття процесного підходу в управлінні персоналом. Таким чином було визначено, що процесний підхід являє собою концепцію управління діяльністю організації, яка характеризується визначеною послідовністю взаємопов'язаних дій персоналу з метою забезпечення певного запланованого результату за допомогою вхідних даних та допоміжних ресурсів. Серед інших підходів до управління (ситуативного, системного, проєктного, функціонального) процесний підхід вирізняється прозорістю системи, гнучкістю, адаптивністю, здатністю змінюватись та розвиватись, можливістю автоматизації. Процесний підхід керується такими головними принципами: взаємозв'язок, необхідність, документованість, контрольованість та відповідальність. Для служби управління персоналом процесний підхід надає велику кількість переваг, серед них основні це стандартизація, регулювання, безперервність процесів, оптимізація, підвищення ефективності.

Фундаментом процесного підходу є бізнес-процес. Детальність описаного бізнес-процесу (у схемі чи словесно) впливає на якість виконання цих процесів. Бізнес-процес – це певний алгоритм дій працівників, який, шляхом використання вхідної інформації і дотримання пов'язаних між собою кроків та функцій, забезпечує результат, що має цінність для споживача.

Моделювання бізнес-процесів теж вимагає дотримання певних принципів, таких як: декомпозиція, фокусування, документування, несуперечність, повнота і достатність. Дотримання даних принципів робить моделі бізнес-процесів повноцінними, зрозумілими та, відповідно, ефективними у використанні. Існує багато методів опису бізнес-процесів. На теперішній час найбільш відомими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF.

Дані знання дали нам можливість провести аналіз та оцінку бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «ПрофітГід» (PSP “Platon”). На основі чого було розроблено проєкт реінжинірингу. Реінжиніринг являє собою певну сукупність методів, засобів, інструментів, ІТ-технологій, що використовуються у менеджменті метою переогляду та значущих змін у бізнес-процесах організації, які в свою чергу призведуть до покращення ключових показників результативності та ефективності цієї організації.

Аналіз та оцінка були проведені за такими методами і показниками: рівень автоматизації, витрати на програмне забезпечення процесів, показник виконання, візуальний якісний аналіз та SWOT-аналіз. В результаті проведеного дослідження бізнес-процесів даного підприємства було виявлено наступні проблеми:

1. Плинність персоналу перебільшує норму;
2. Відсутність вхідної/вихідної інформації, документів;
3. Недостача опису підпроцесу;
4. Нелогічність послідовності дій;
5. Низький рівень автоматизованих дій в процесі;
6. Відсутність часових рамок;
7. Вплив зовнішніх факторів.

Відповідно до цього було розроблено проєкт реінжинірингу за 5 напрямками. Перший напрямок передбачає виправлення помилок в блок-схемах, внесення недостатньої інформації, зміна послідовності дій з метою досягнення логічності і зрозумілості. Другий напрямок передбачає розробку процесу рекрутингу, якого не вистачає у процесі пошуку та виходу нового працівника. Третій напрямок передбачає розробку рекомендацій для збільшення автоматизованих дій. Четвертий напрямок передбачає розробку рекомендацій та заходів стосовно підготовки до процесу, планування запуску процесу пере. П'ятий напрямок передбачає розробку часових рамок на основі законодавства та особливостей компанії. За цими напрямками було

визначено ряд завдань відповідно до кожного бізнес-процесу, були розподілені ролі між учасниками реінжинірингу, розроблена діаграма Ганта процесу реінжинірингу.

Після проведеної оцінки запропонованих заходів було встановлено, що даний проєкт є ефективним. Запропонований нами проєкт реінжинірингу є може впливати на вирішення виявленої раніше проблеми плинності персоналу, оскільки між HR-процесами та даною проблемою було встановлено певний зв'язок. А також розроблений нами процес реінжинірингу процесів управління персоналом вирішує проблеми централізовано у бізнес-процесах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Official edition. 2015. 29 p. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (date of access: 01.12.2021).
2. Нетепчук В.В. *Управління бізнес-процесами*: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
3. Писаревська Г.І. Теоретичні основи розроблення бізнес-процесу управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 29(2). С. 72–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(2)_17) (дата звернення: 02.10.2021)
4. Даниленко О. А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації. *Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 21 жовтня 2010 р. Київ: КНЕУ, 2010. С.92–94. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1322> (дата звернення: 11.09.2021)
5. Santarek, K., Obsłuska, I. Process approach to the evaluation of information system effectiveness. *Information Systems in Management*. 2012. №1(2), p. 148-159.
6. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 46. С. 278-281.
7. *Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем*: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 368 с.
8. Кравчук О.І. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом. Лекційні матеріали.[Електронний ресурс].2019. Київ. КНЕУ. URL: https://kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/disciplines_of_masters_degree_level_up_pers/Reinginiring_bizn_proces/ (дата звернення: 18.09.2021)

9. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45 (дата звернення: 11.09.2021)
10. Герчикова И. Н. *Менеджмент*. М.: Юнити, 2003. 512 с.
11. Лозовая Г.Ф., Лопатин П.В., Глембовская Г.Т. *Менеджмент фармацевтической организации: Учебное пособие*. М.: МЦ ФЭР, 2003. 192 с.
12. Учасники проєктів Вікімедіа. Процес – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Процес> (дата звернення: 10.08.2021).
13. Учасники проєктів Вікімедіа. Бізнес – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес> (дата звернення: 10.08.2021).
14. Ericsson Quality Institute. *Business Process Management*. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993. 170 p.
15. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе*. СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. 160 с.
16. Робсон М., Уллах М. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.
17. Учасники проєктів Вікімедіа. Бізнес-процес – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-процес> (дата звернення: 10.08.2021)..
18. Global Consulting. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? // Корпорація Global Consulting [Веб-сайт]. 2014. URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii-komu-navishho-i-yak/> (дата звернення: 15.11.2021).
19. Заверуха Н. Бізнес процеси // Дія.Бізнес [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/biznes-procesi> (дата звернення: 10.08.2021).
20. Школа Бізнесу Нова Пошта. Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності? // Школа Бізнесу Нова Пошта [Веб-сайт]. 2021. URL:

- <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti> (дата звернення: 10.12.2021)
21. Данченко О.Б. *Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів*. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
 22. Денисенко Л. О., Шацька С. Є.. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34. (дата звернення: 13.12.2021)
 23. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12 (дата звернення: 11.11.2021).
 24. Wikipedia contributors. Моделювання бізнес-процесів // Wikipedia [Веб-сайт]. 2021. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Моделювання_бізнес-процесів (дата звернення: 11.11.2021)..
 25. Digital-агентство КЕБЕТА.AGENCY. Моделювання бізнес-процесів або історія діаманта. Kebeta.Agency [Веб-сайт]. 2018. URL: https://kebeta.agency/article/modelirovanie_biznesprocessov_ili_istoriya_brillianta (дата звернення: 15.11.2021).
 26. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(1). С. 171-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11\(1\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(1)_42) (дата звернення: 11.11.2021).
 27. Репин В., Елиферов В. *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 544 с
 28. Самуйлов К.Е. Серебренникова Н.В., Чукарин А.В. *Основы формальных методов описания бизнес-процессов : учеб. пособие*. М.: РУДН, 2008. 130 с.

29. Саркисян Л.М., Чепьюк О.Р. Исследование методологических проблем бизнес-моделирования инновационных экономических процессов. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2012. № 1(1). С.234-238.
30. Кравець Р.Б., Сєров Ю.О., Марковець О.В. *Інформаційні технології організації бізнесу* : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 228 с
31. Вендров А.М. Методы и средства моделирования бизнес-процессов // jetinfo [Веб-сайт], 2004. URL: <https://www.jetinfo.ru/metody-i-sredstva-modelirovaniya-biznes-proczessov/> (дата звернення: 11.11.2021)
32. Кулябов Д.С., Королькова А.В. *Введение в формальные методы описания бизнес-процессов* : учеб. пособие. М. : РУДН, 2008. 173 с.
33. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. М. Томашевський та ін. Київ : Центр учб. літ., 2012. 294 с.
34. Шкіль Р. А. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес-процесів в електронній комерції. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2008. № 25. С. 194–198.
35. Lin F-R., Yang M-C., Pai Y-H. A generic structure for business process modeling. *Business Process Management Journal*. 2002. Vol. 8. № 1. P. 19-41.
36. Process modeling. A comparative analysis / J. Recker et al. *Journal of the association for information systems*. 2009. Vol. 10, no. 4. P. 333–363..
37. Aguilar-Savén R. S. Business process modelling: review and framework. *International journal of production economics*. 2004. Vol. 90, no. 2. P. 129–149. URL: [https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(03)00102-6) (date of access: 03.10.2021)..
38. Sidnev A., Tuominen J., Krassi B. Business process modeling and simulation. Helsinki : Helsinki University of Technology. Industrial Information Technology Laboratory Publications, 2005. 116 p..

39. Wikipedia contributors. Data-flow diagram // Wikipedia [Website]. 2021. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Data-flow_diagram (date of access: 11.11.2021)
40. Davis R. ARIS design platform: advanced process modelling and administration. London : Springer, 2008. 408 p.
41. Кареліна О. Засоби програмного забезпечення ARIS для моделювання бізнес-процесів. Збірник тез доповідей : XVII наук. конф., м. Тернопіль, 20–21 листоп. 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 21–23..
42. Дубина О. ARIS - некоторые аспекты использования // CitCity [Веб-сайт]. 2005. URL: <http://citcity.ru/11223/> (дата звернення: 03.10.2022).
43. Ефимова О. А. Реорганизация предприятий в современных условиях. Интегрированная методология ARIS // CitForum. [Веб-сайт]. URL: <http://citforum.ru/seminars/cis99/vest.shtml>
44. Тігарєва В. А. Огляд методології моделювання бізнес-процесів ARIS. *Глобальні проблеми економіки та фінансів* : зб. тез наук. робіт II Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, Прага, Відень, 28 трав. 2015 р. 2015. С. 75–78.
45. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf (дата звернення: 03.10.2022)
46. Верников Г. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. *Management.com.ua* .∴ Менеджмент для управлінців. [Веб-сайт]. URL: <https://www.management.com.ua/bpr/bpr012.html> (дата звернення: 03.11.2021).
47. Дончук А. І., Сердюк Р. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Інноваційний ресурс соціально-економічного розвитку України* : зб. доп. 84-ї наук. конф. студентів КНЕУ, м. Київ, 23 трав. 2017 р. Київ, 2017. – С.259.

48. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с..
49. Кравчук О.І. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом. Лекційні матеріали.[Електронний ресурс]. 2019. КНЕУ. URL: https://kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/disciplines_of_masters_degree_level_up_pers/Reinginiring_bizn_proces/ (дата звернення: 03.11.2021)
50. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19. (дата звернення: 03.11.2021)
51. Lopushnyak, G., Kravchuk, O., Babin, S. Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine: Monografia. Ofi cyna Wydawnicza ASPRA-JR. 2021 P. 61-73
52. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Діджіталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 147 -157.
53. Розкриття інформації ТОВ "ПрофітГід" - ProfitGid.UA. ProfitGid.UA [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://www.profitgid.ua/> (дата звернення: 03.11.2021).
54. Vonberg T. V., Kudymenko D. M. Features of Staff Recruiting in IT Companies. *Business Inform.* 2020. Vol. 7, no. 510. P. 287–292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292> (date of access: 06.11.2021).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Класифікація бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Група БП	Характеристика групи бізнес-процесів
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	Адміністративні бізнес-процеси	серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	процеси, що повністю відбувається в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що являють собою згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого результату
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і включають до себе лише одну операцію
Класифікаційна ознака	Група БП	Характеристика групи бізнес-процесів

Продовження таблиці А1

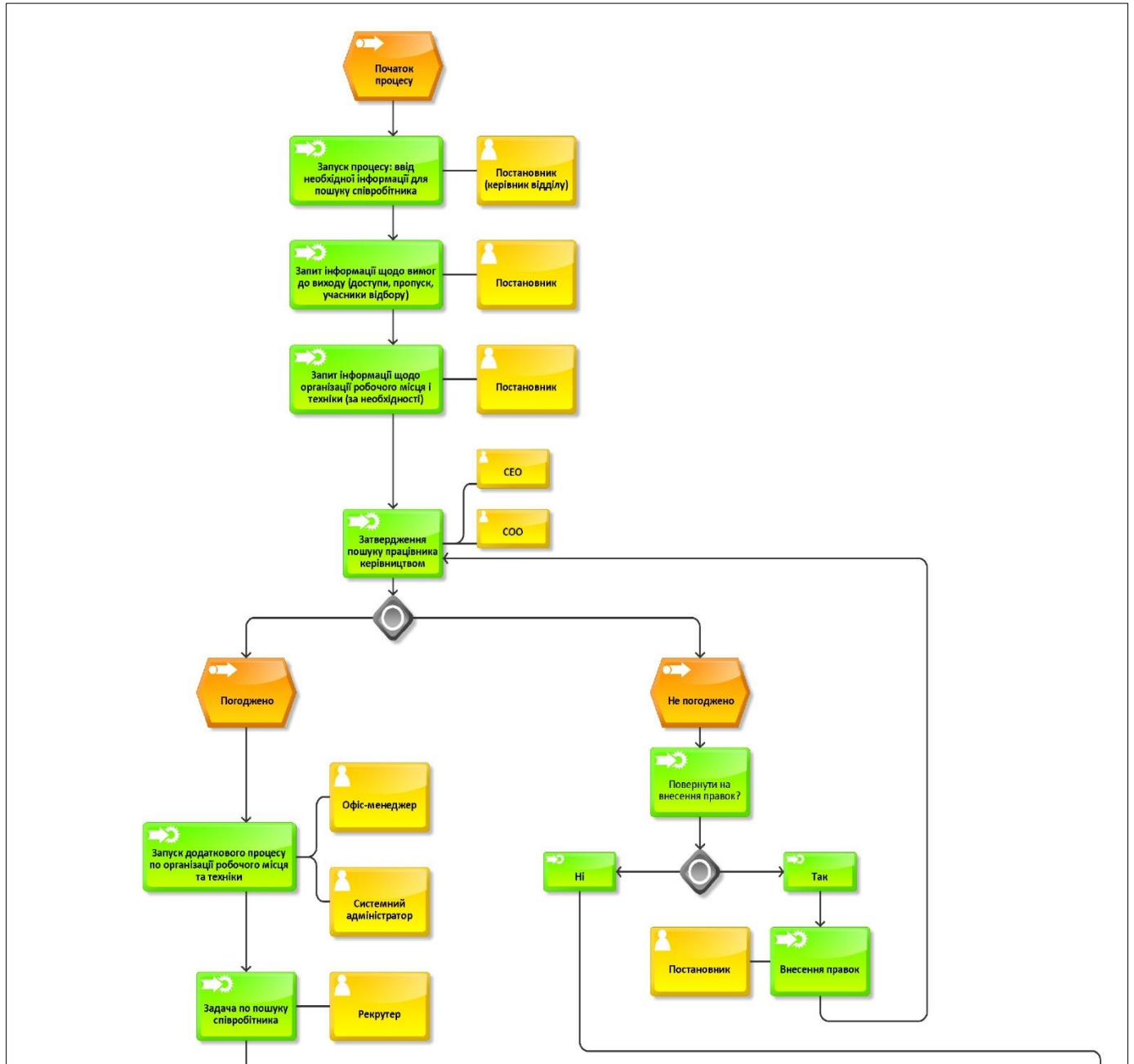
По відношенню до функцій управління (за напрямом руху)	Горизонтальні бізнес-процеси	сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – між функціональними (наскрізними) бізнес-процесами
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять у відповідності з її структурою у рамках функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язка до циклу Демінга-Шухарта)	Планування діяльності	функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації в цілому
	Здійснення діяльності	процеси, що мають «входи» від всіх інших груп процесів
	Реєстрація фактичної інформації	група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	функції прийняття управлінських рішень в межах бізнес-процесу організації
Класифікаційна ознака	Група БП	Характеристика групи бізнес-процесів
В залежності від напрямку діяльності	Типові бізнес-процеси	характерні для будь якої організації в незалежності від галузі та специфіки роботи об'єкту дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	характерні тільки для об'єкту дослідження бізнес-процеси, що відображають специфіку роботи в залежності від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За ступенем складності	Прості	на ступень складності впливають розміри об'єкту дослідження та ступень деталізації при виділенні бізнес-процесів, пов'язана з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	Складні	

Продовження таблиці А1

За ступенем впливу на успіх організації [10, с.20]	Ключові бізнес-процеси	процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні по відношенню до організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжирування процесів в залежності від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	процеси, неналежне виконання яких може представляти фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За ступенем зв'язаності окремих частин	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	процеси, що характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією, та організацій де переважає управління за функціями
	Інтеграційні бізнес-процеси	процеси, направлені на зв'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану

ДОДАТОК Б

Рисунок Б.1 – Процес пошуку та виходу нового працівника



Продовження рисунку Б.1

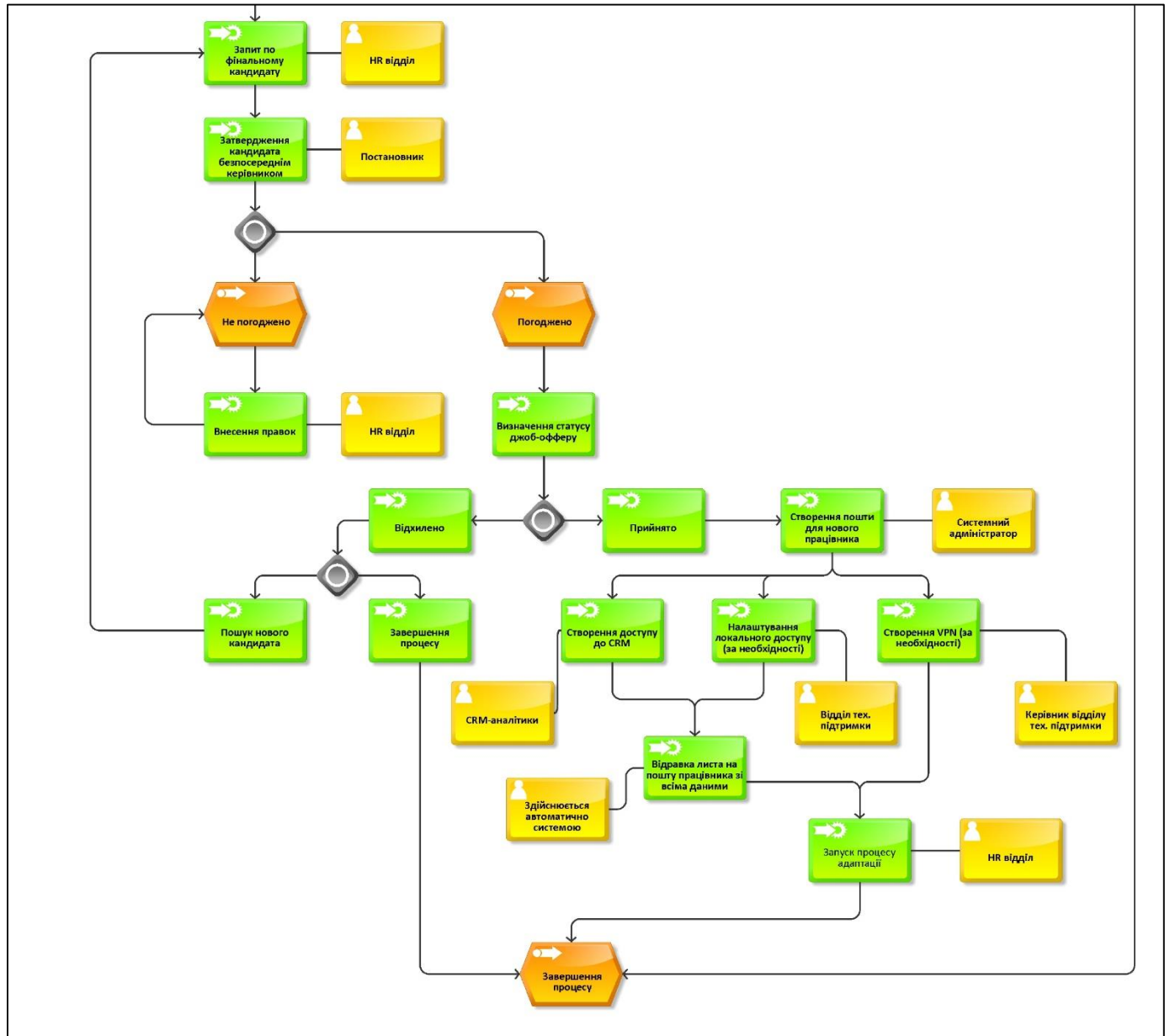
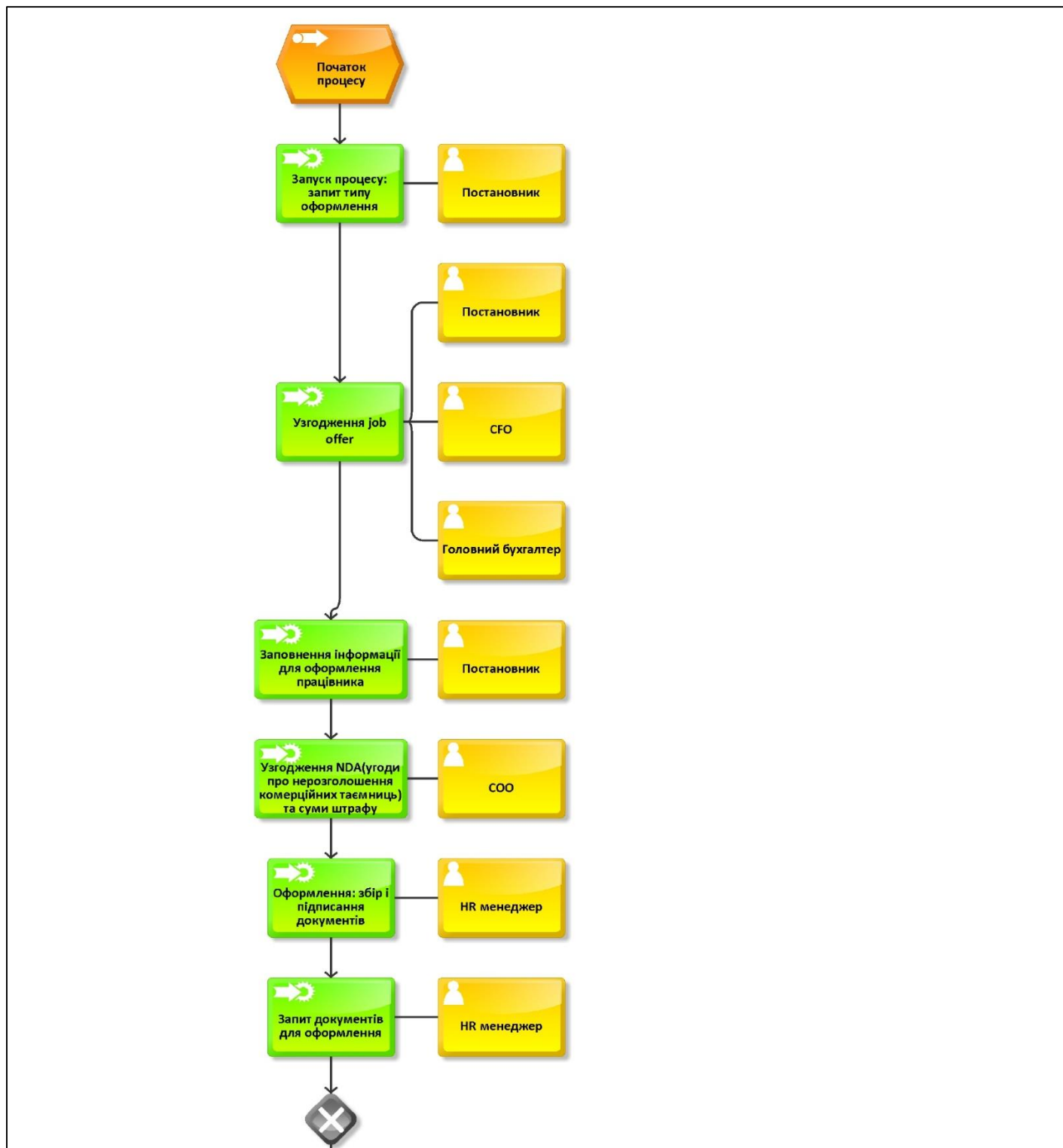


Рисунок Б.2 – Процес прийому нового працівника



Продовження рисунку Б.2

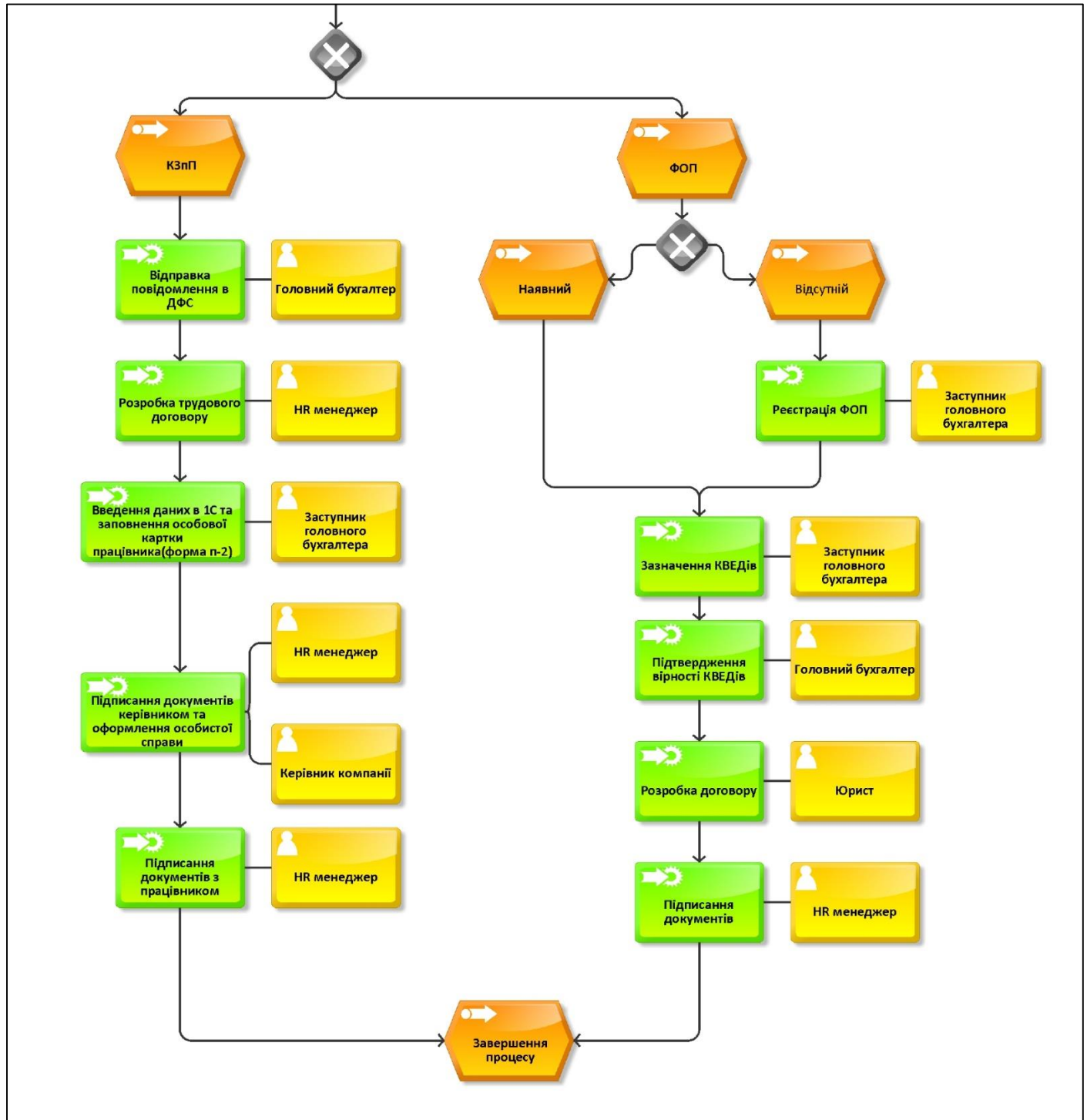
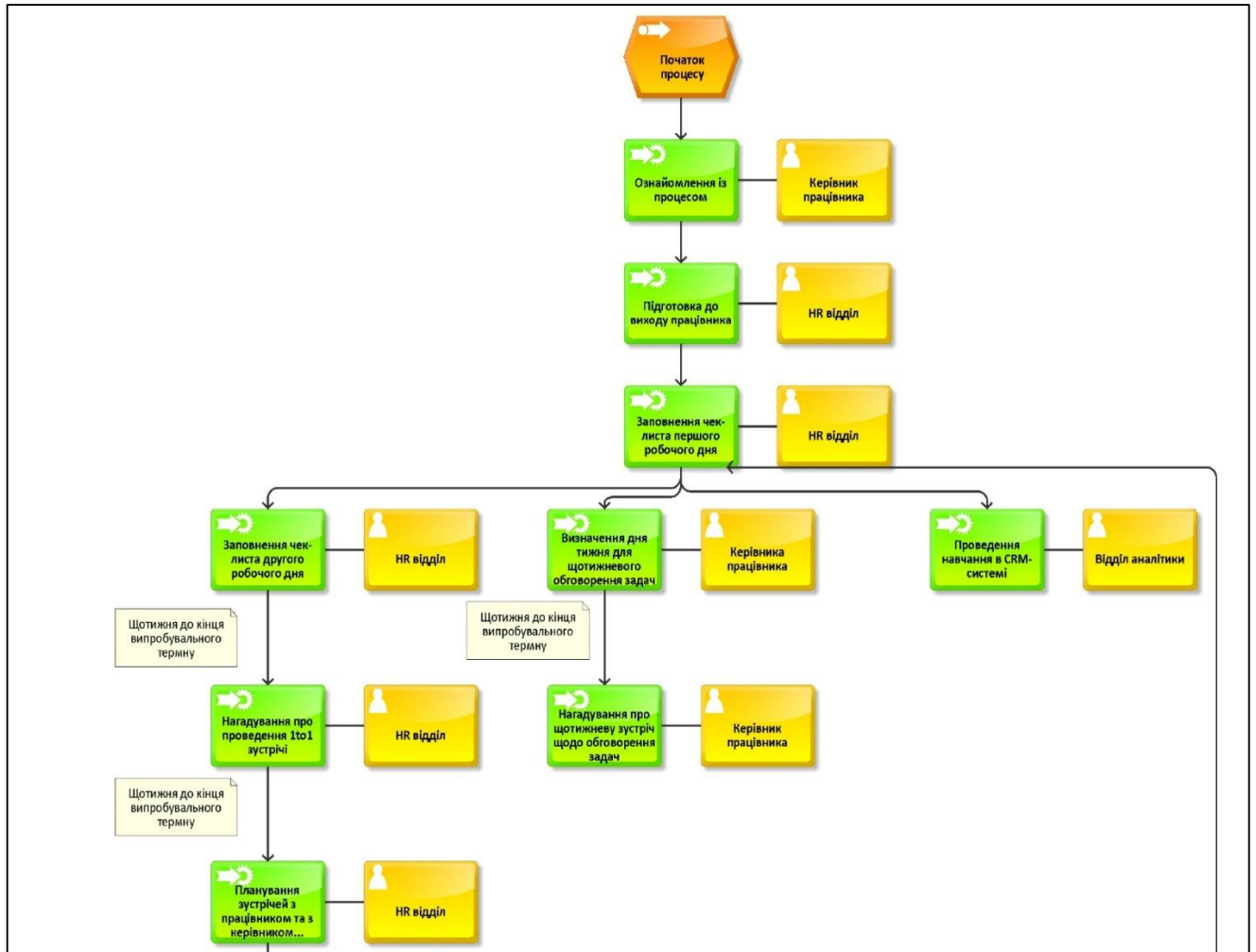


Рисунок Б.3 – Адаптація



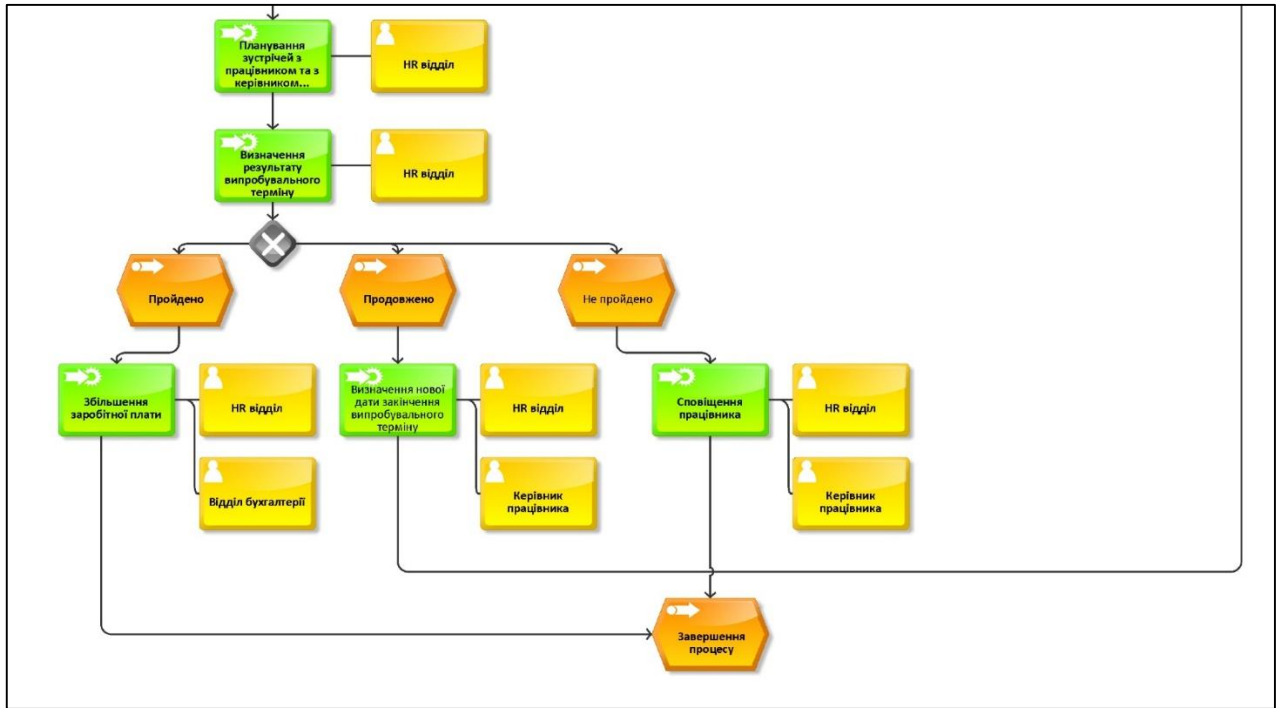
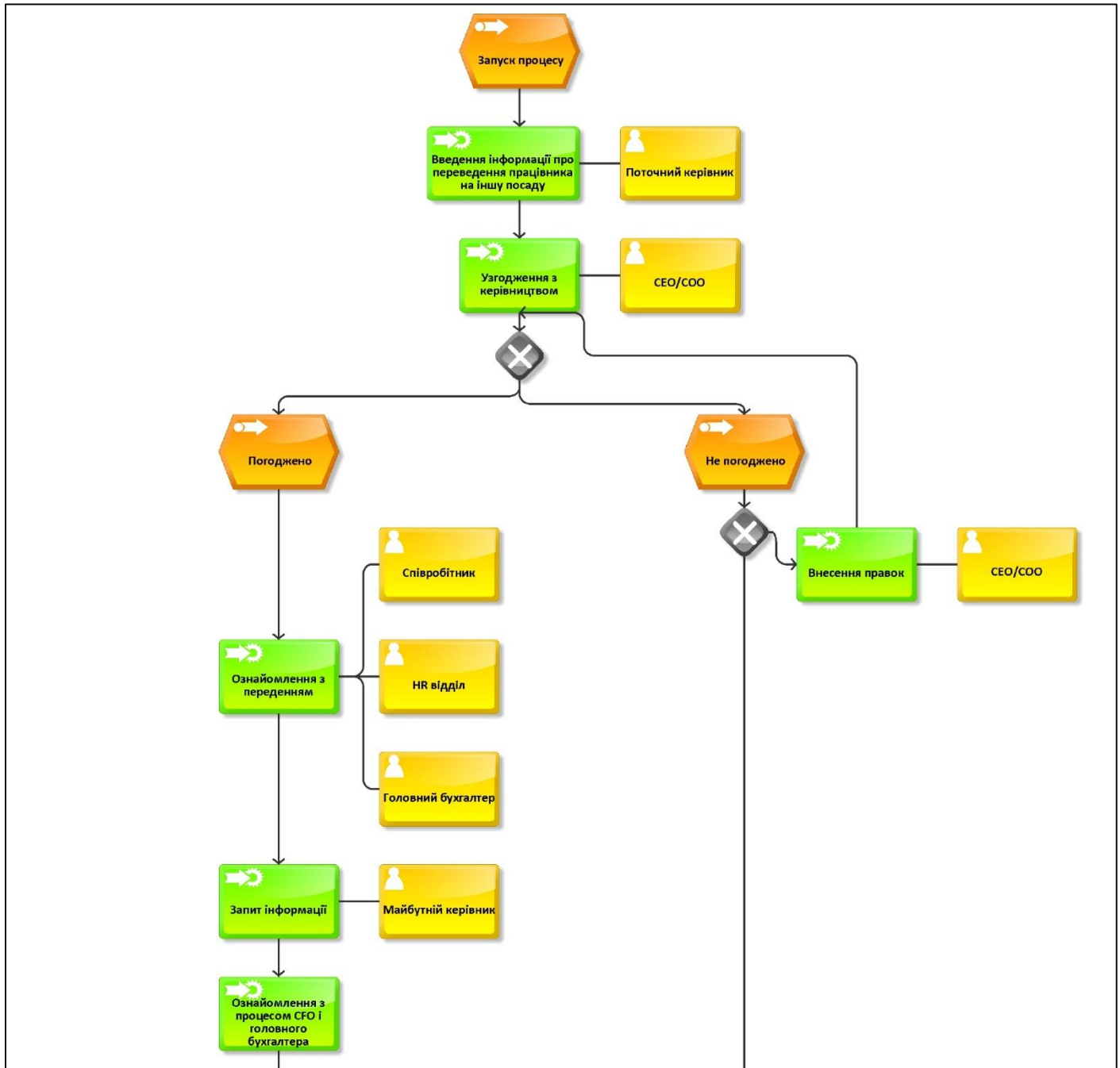
Продовження рисунку Б.3

Рисунок Б.4 – Внутрішнє переведення



Продовження рисунку Б.4

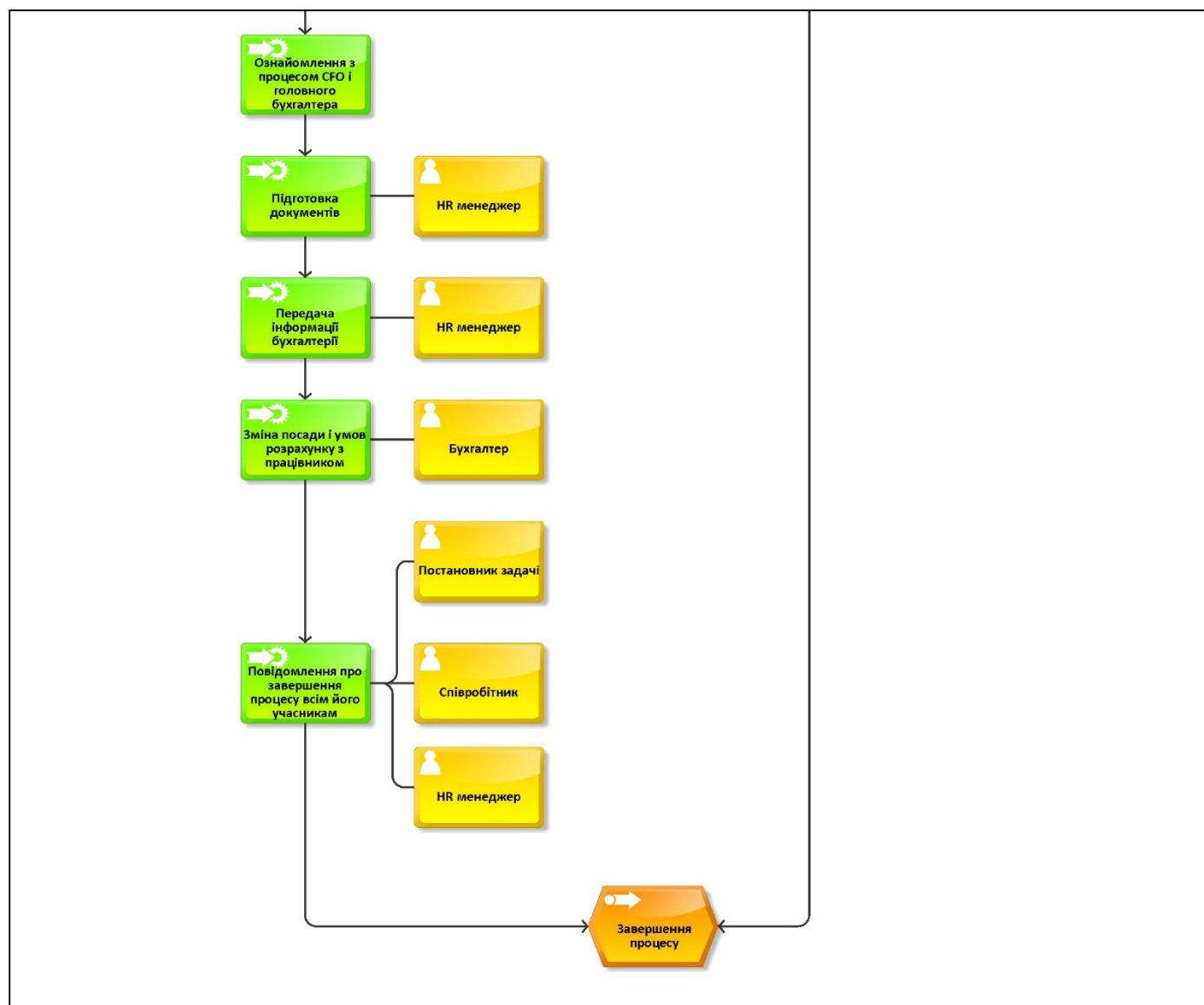
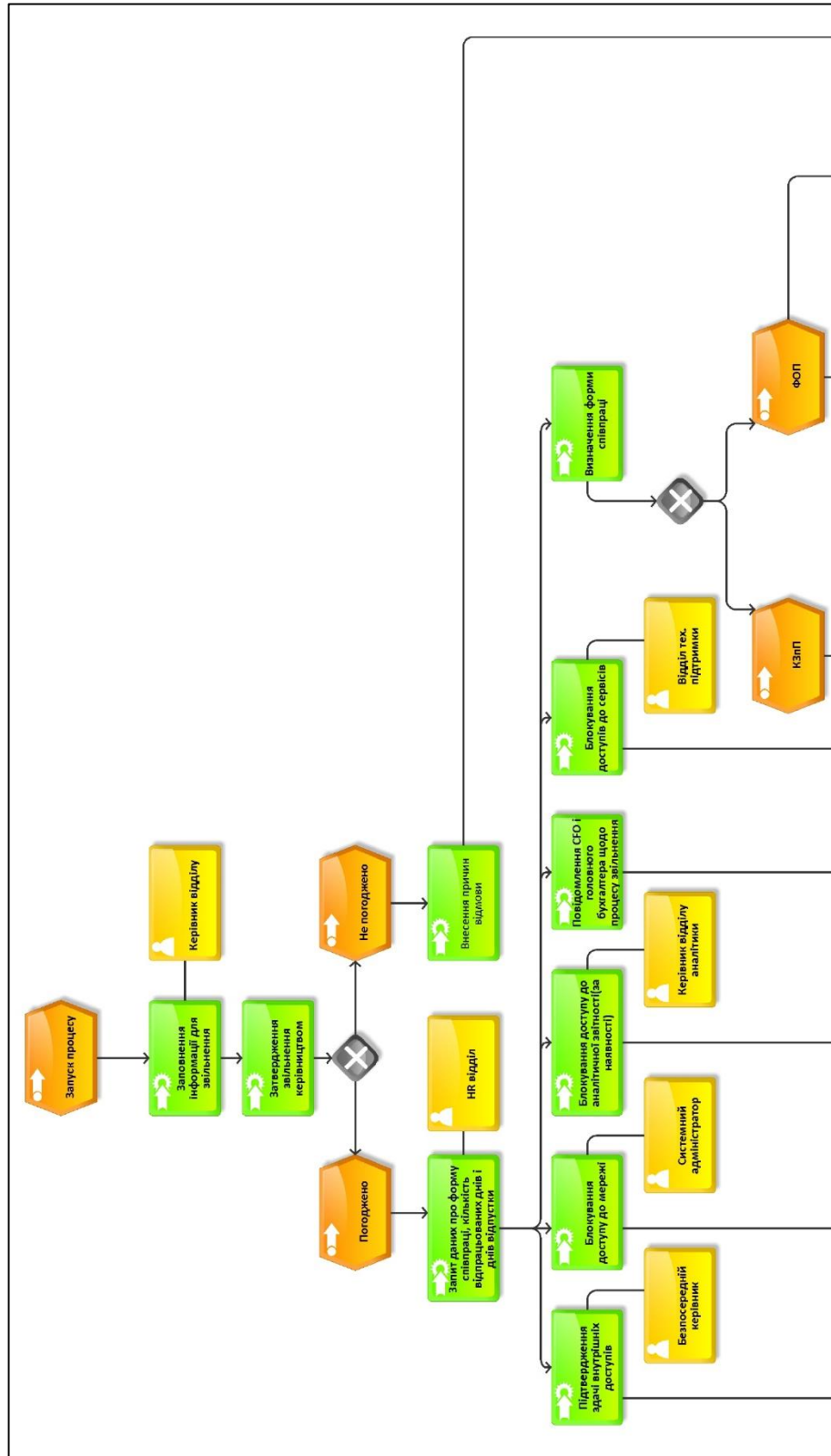
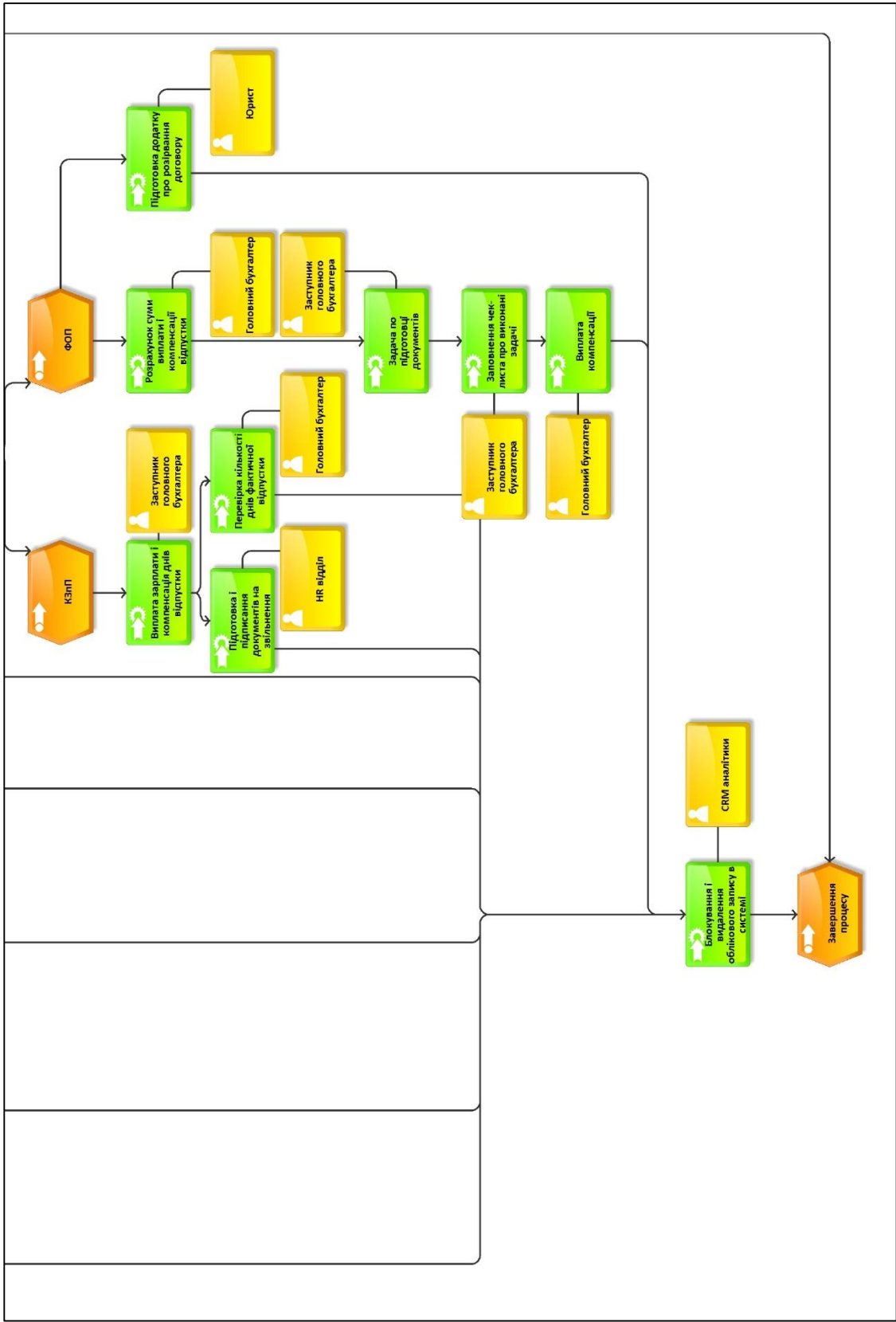


Рисунок Б.5 – Звільнення



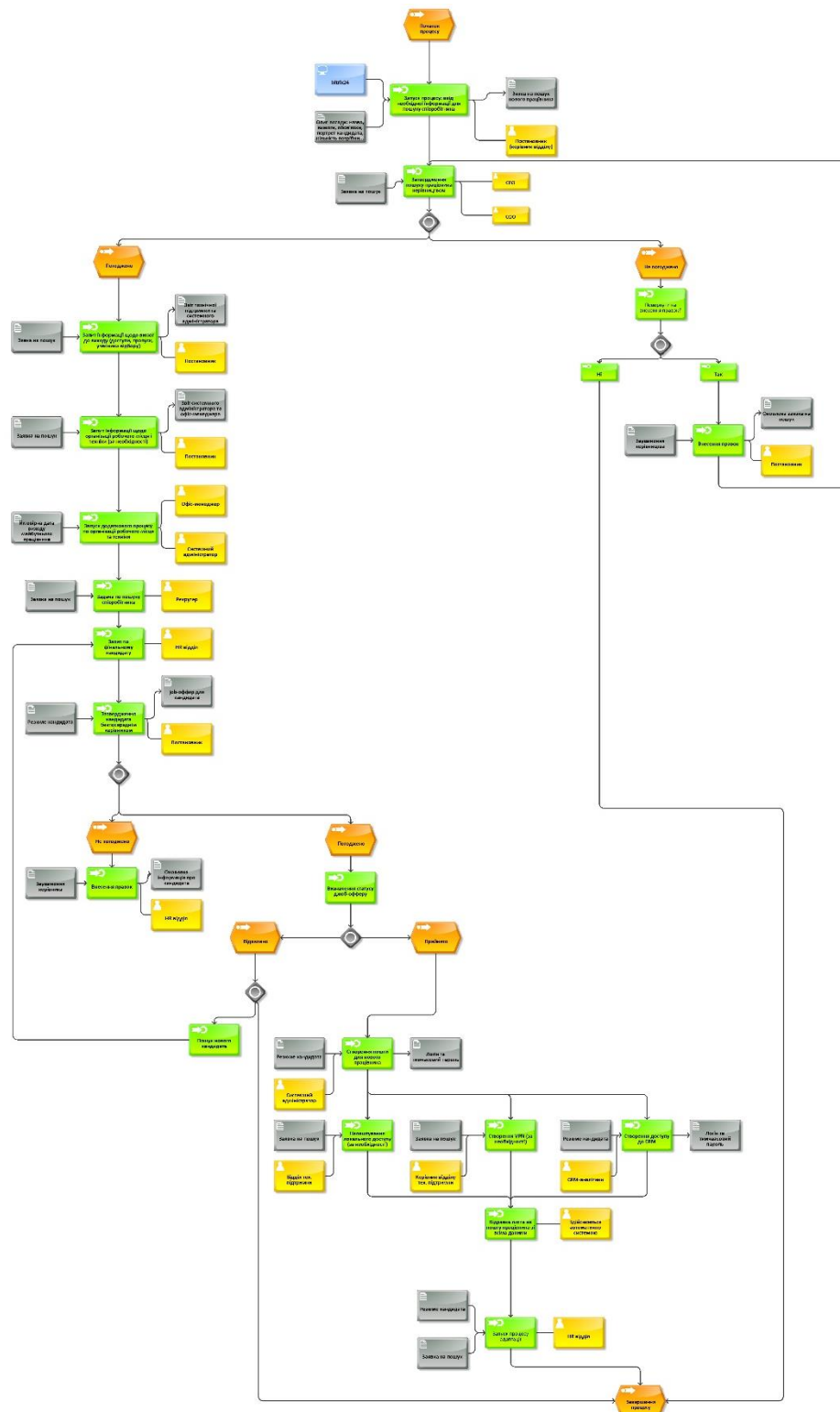
Продовження рисунку Б.5

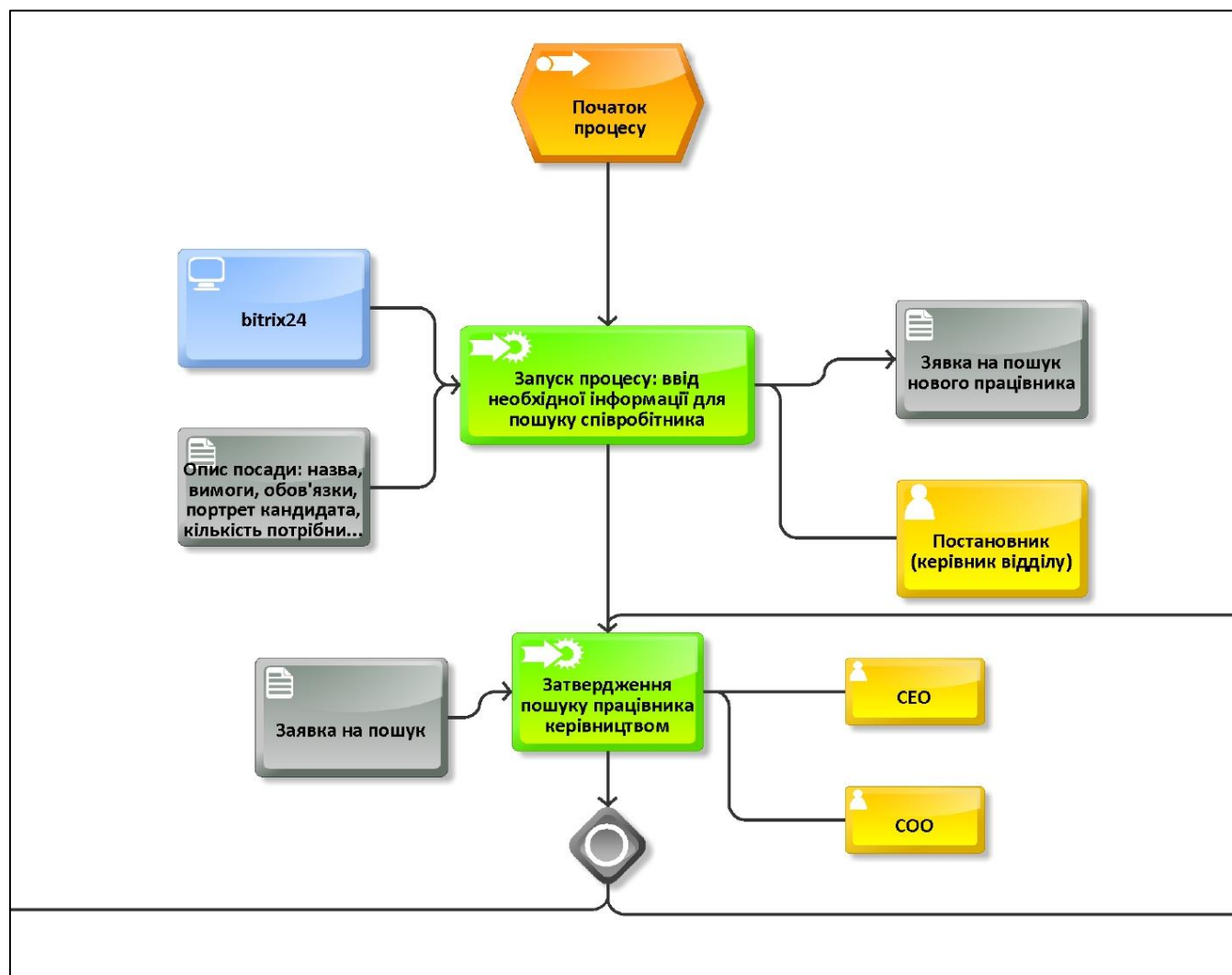


ДОДАТОК В

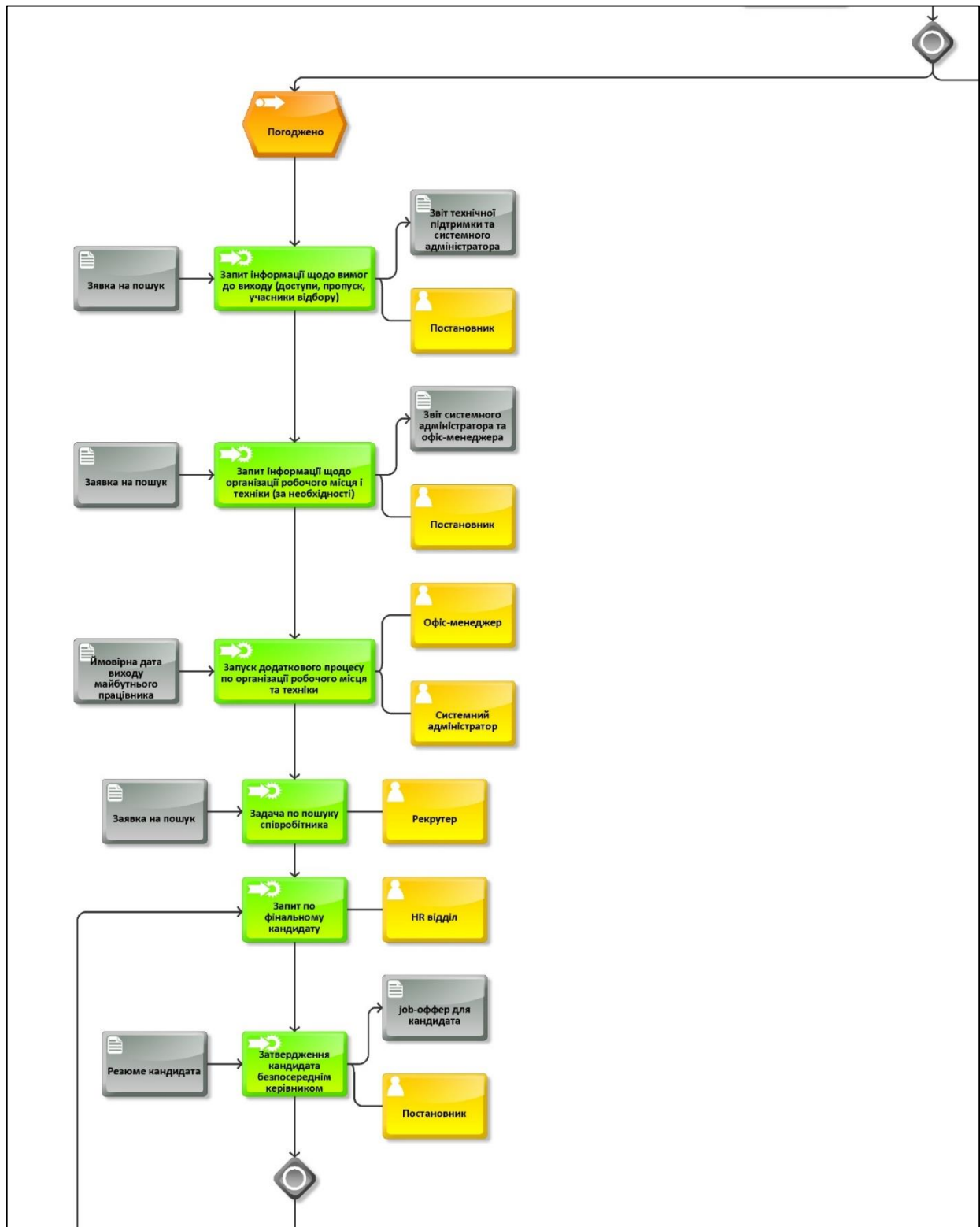
Рисунок В.1 – Вдосконалений процес пошуку та виходу нового працівника

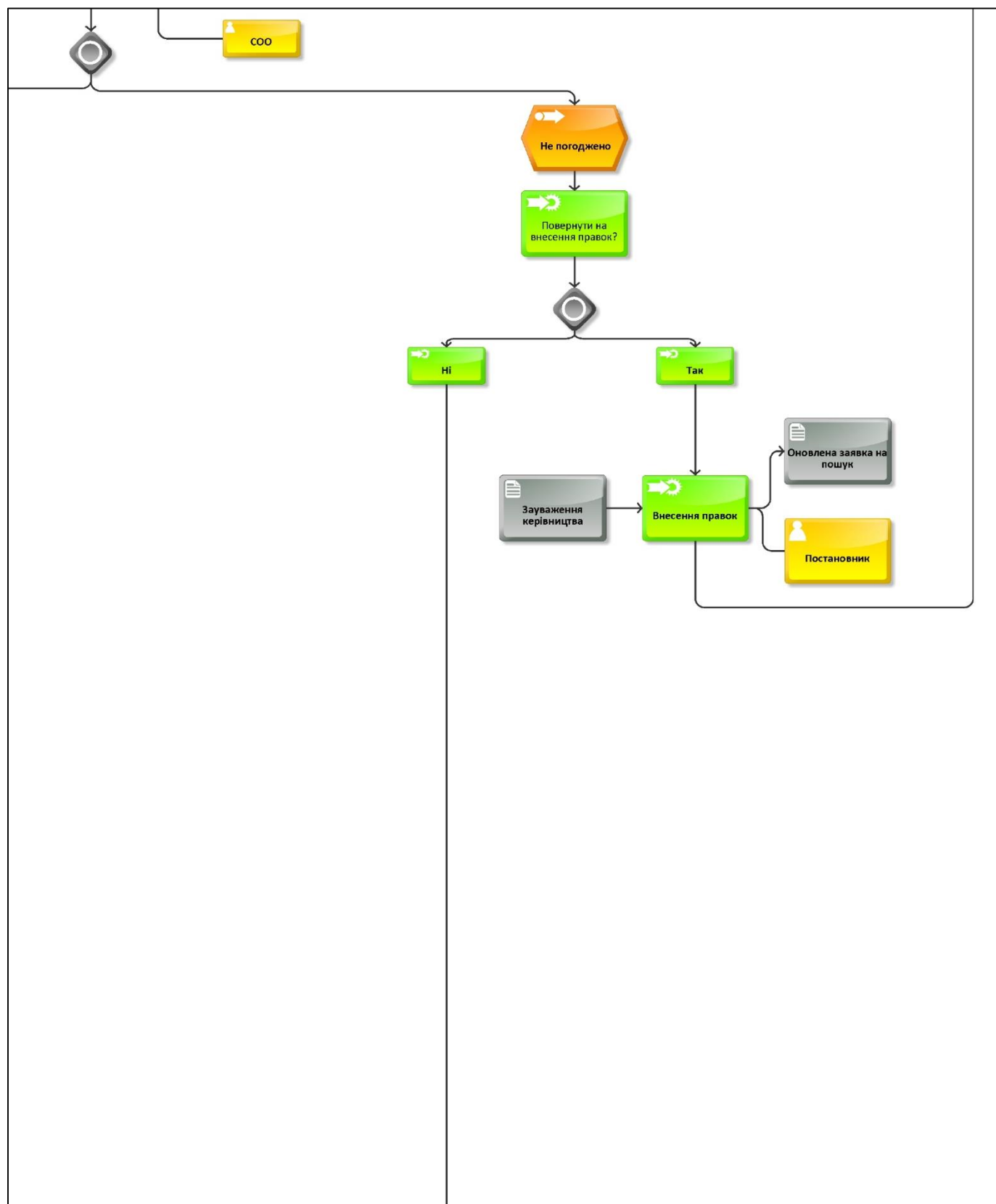
Загальний вигляд



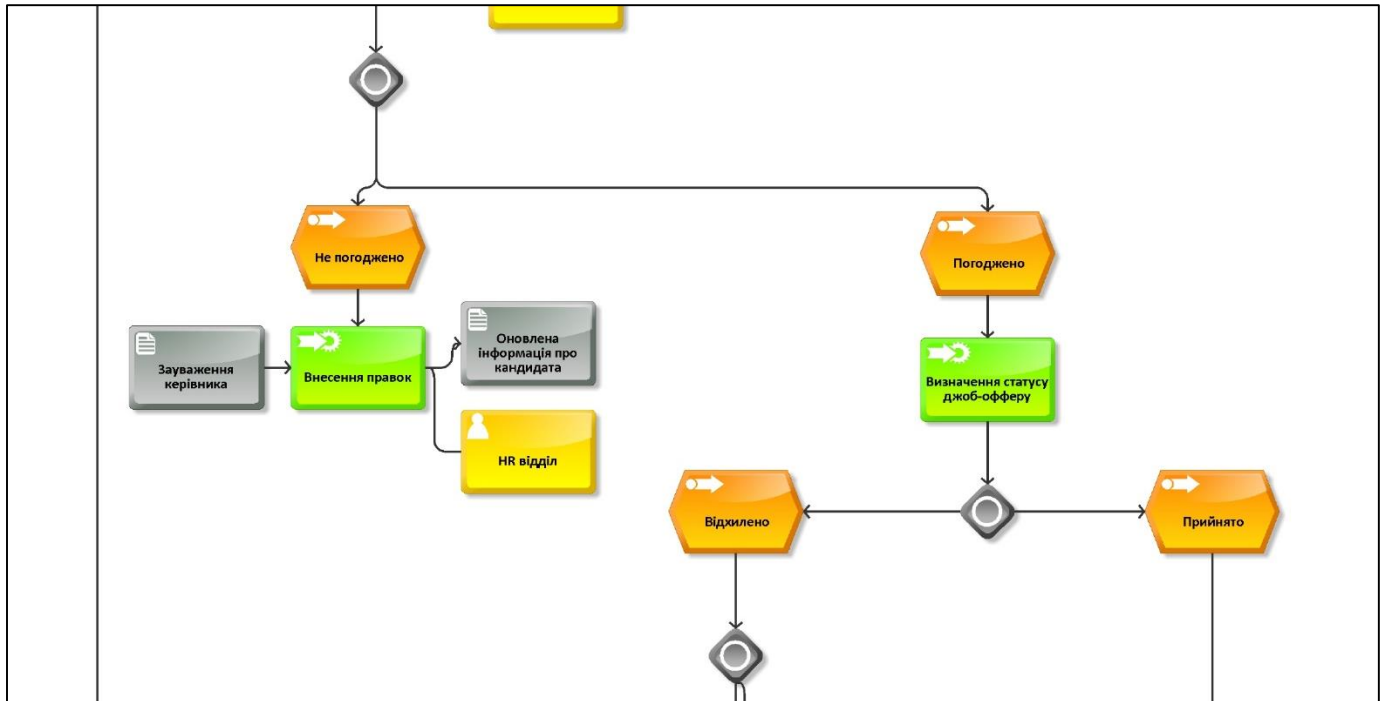
Продовження рисунку В.1

Продовження рисунку В.1

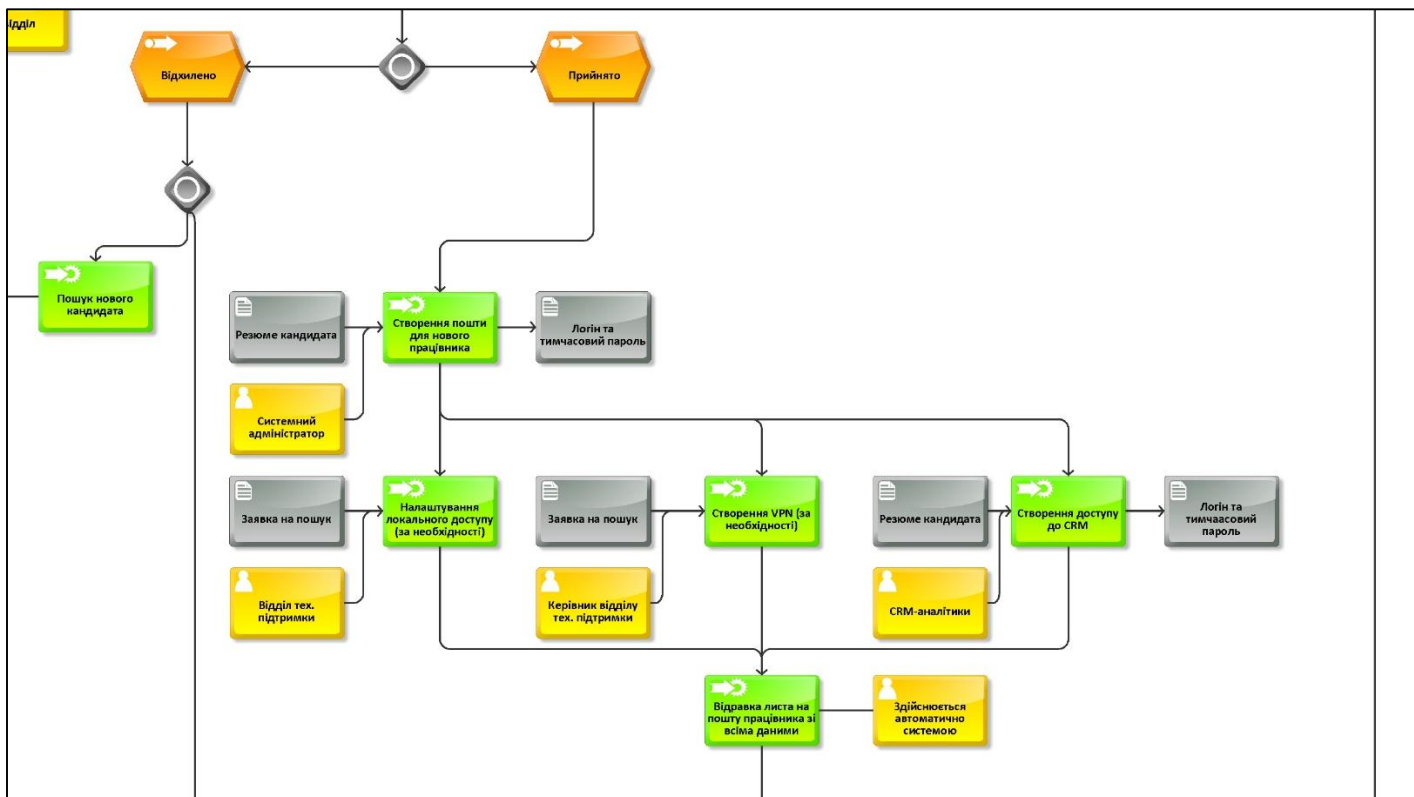


Продовження рисунку В.1

Продовження рисунку В.1



Продовження рисунку В.1



Продовження рисунку В.1

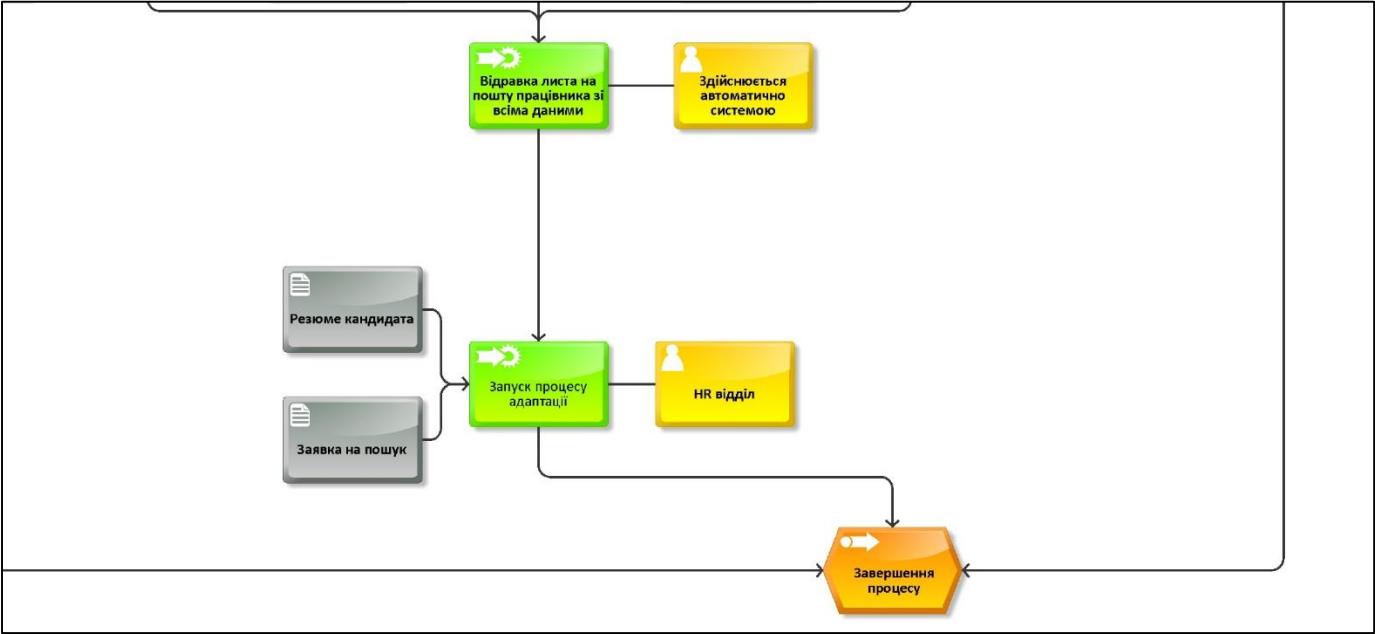
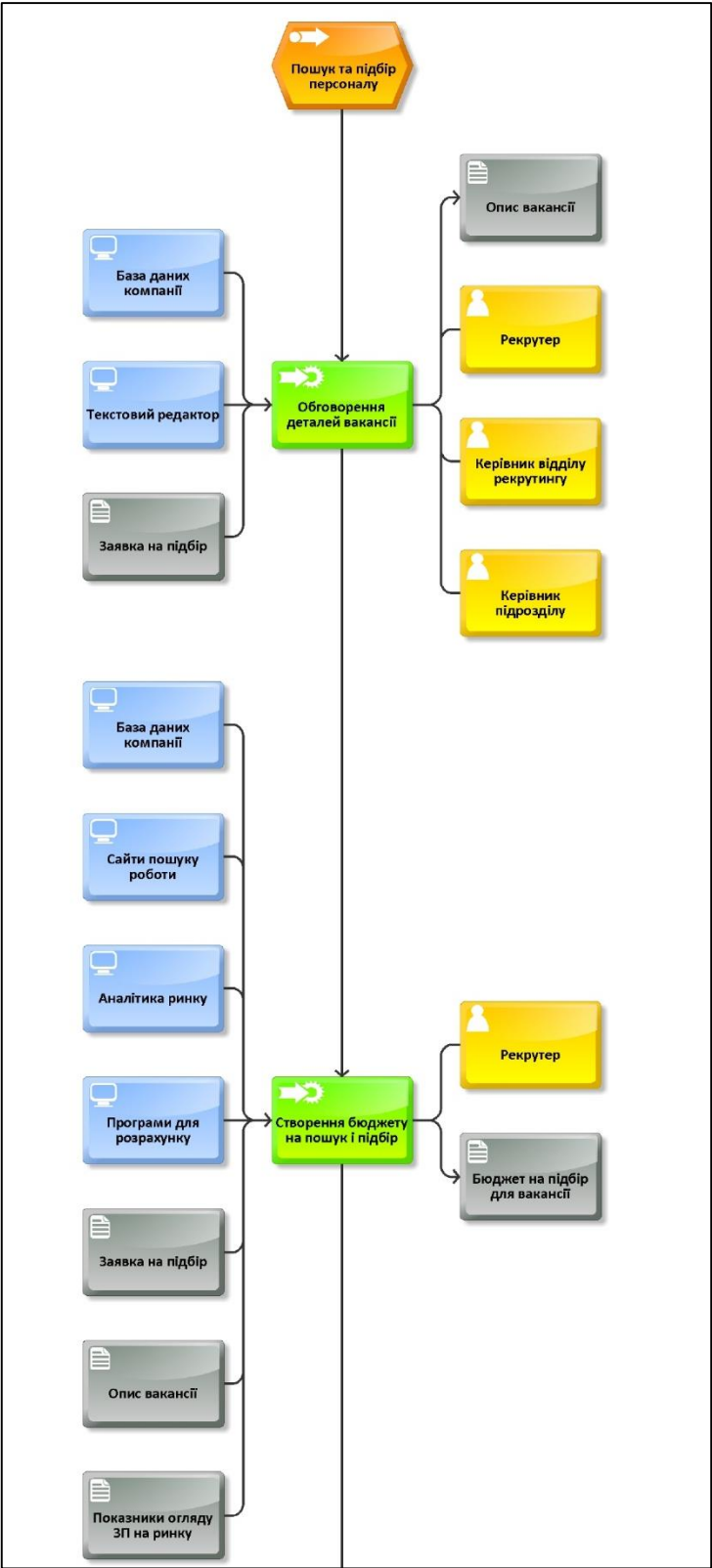
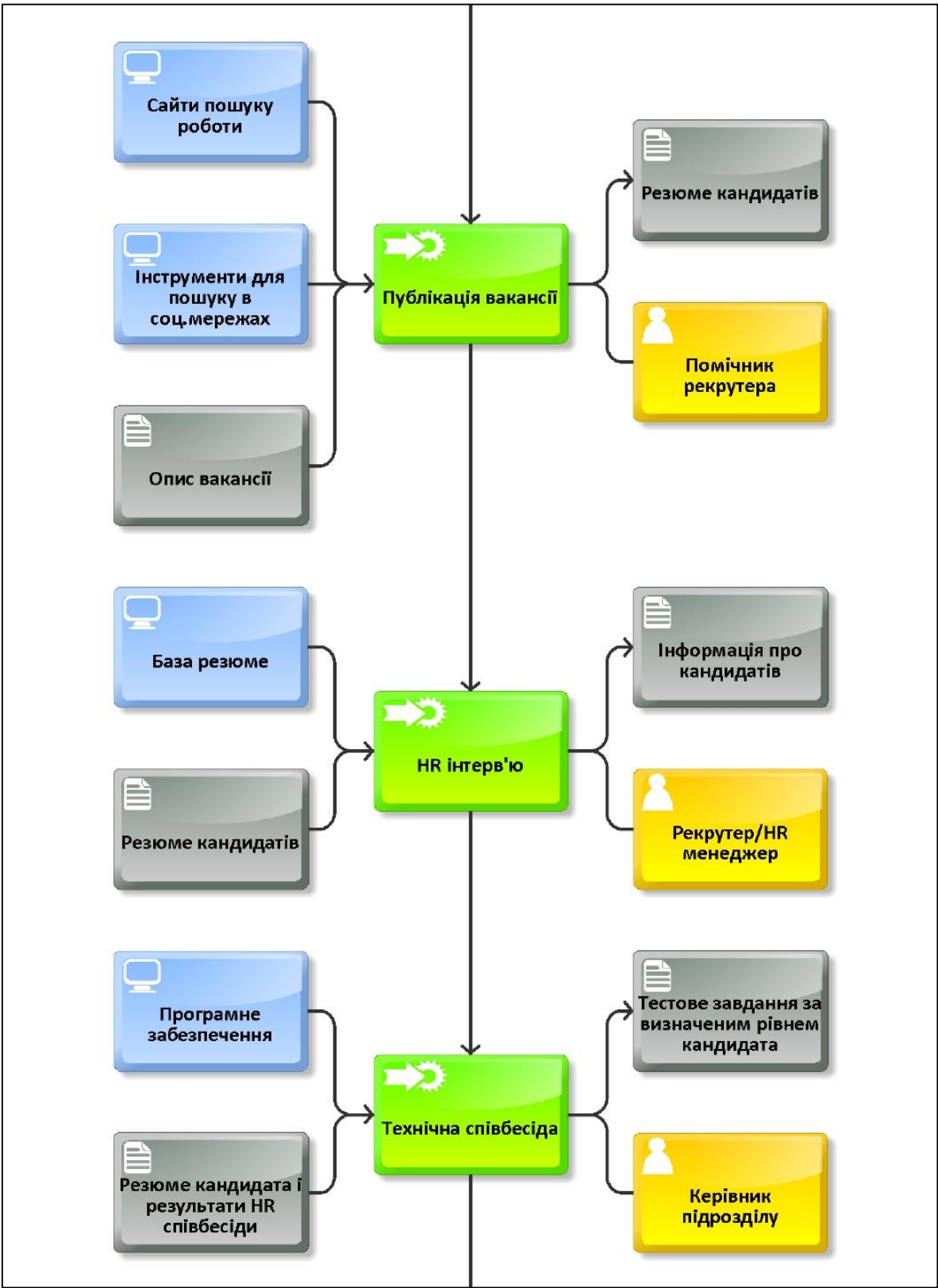


Рисунок В.2 – Процес рекрутингу



Продовження рисунку В.2



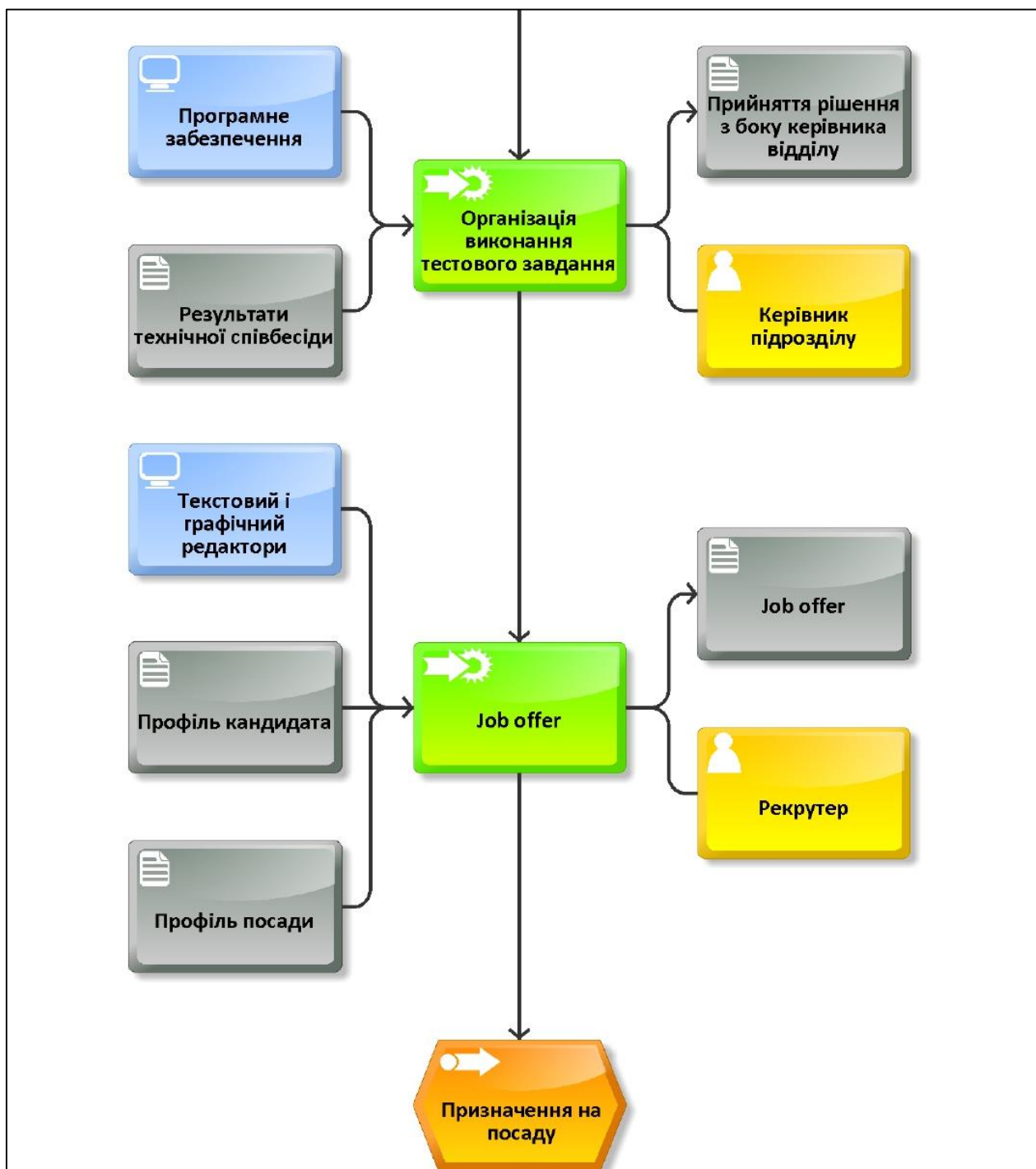
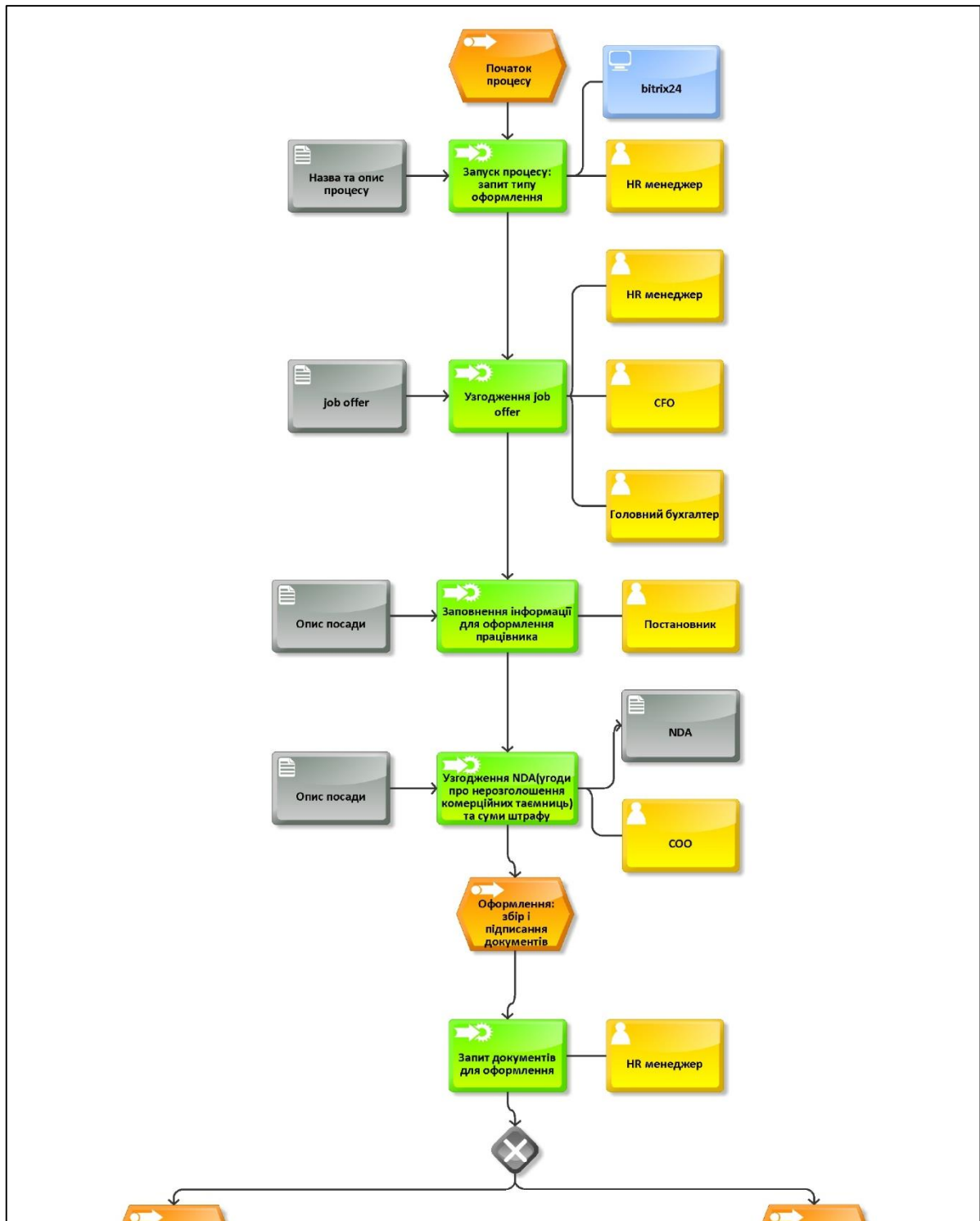
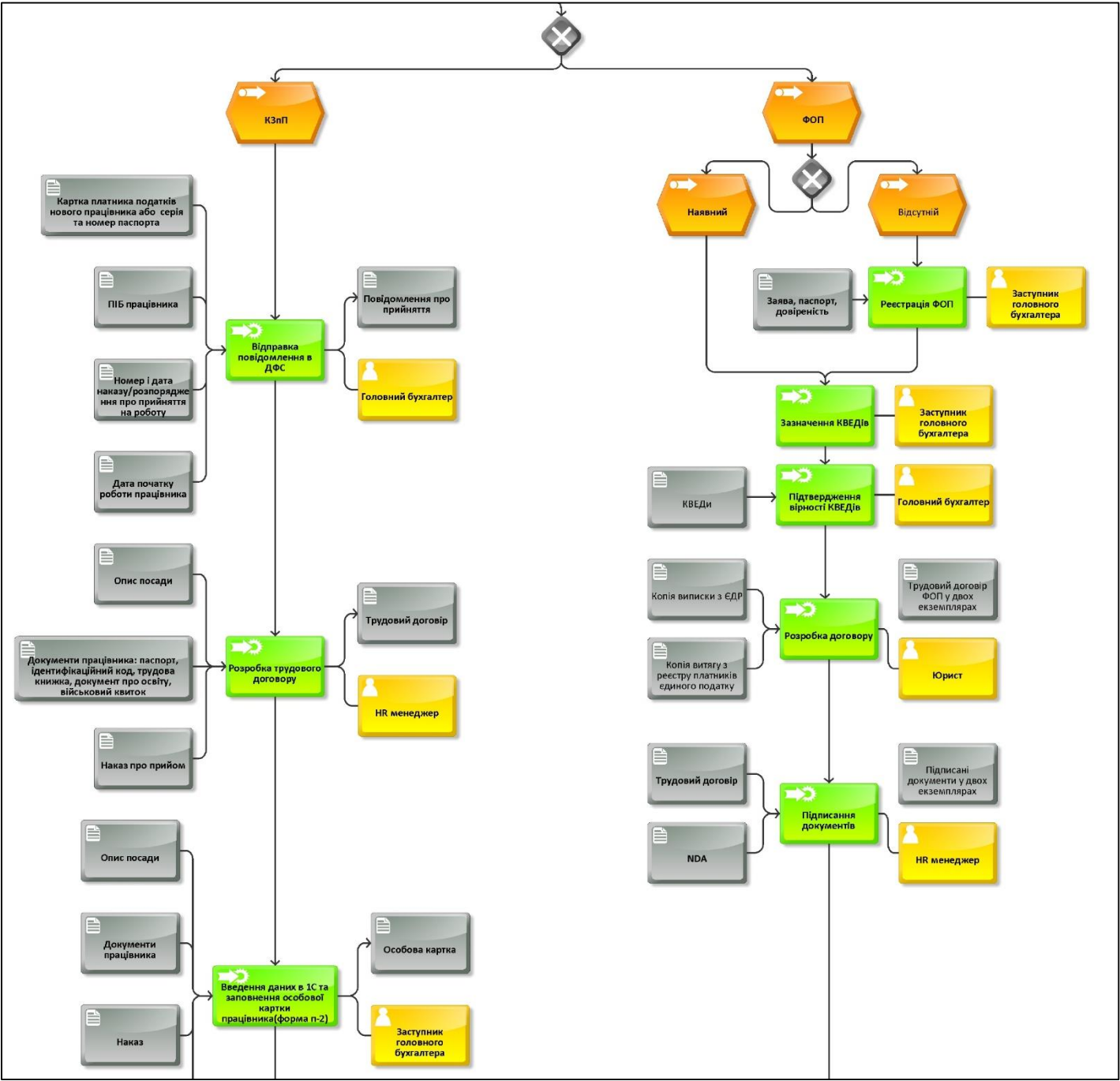
Продовження рисунку В.2

Рисунок В.3 – Вдосконалений процес прийому



Продовження рисунку В.3



Продовження рисунку В.3

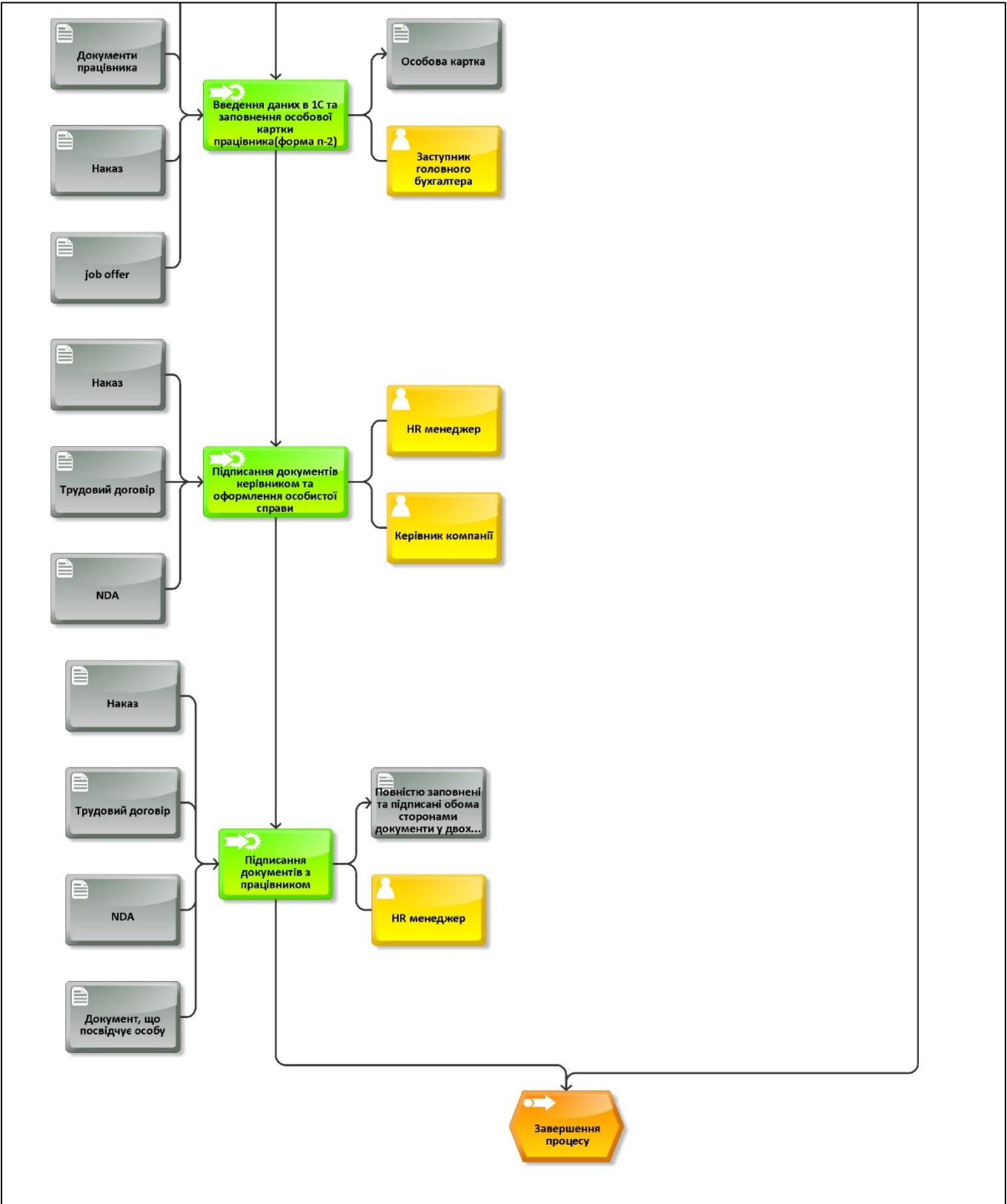
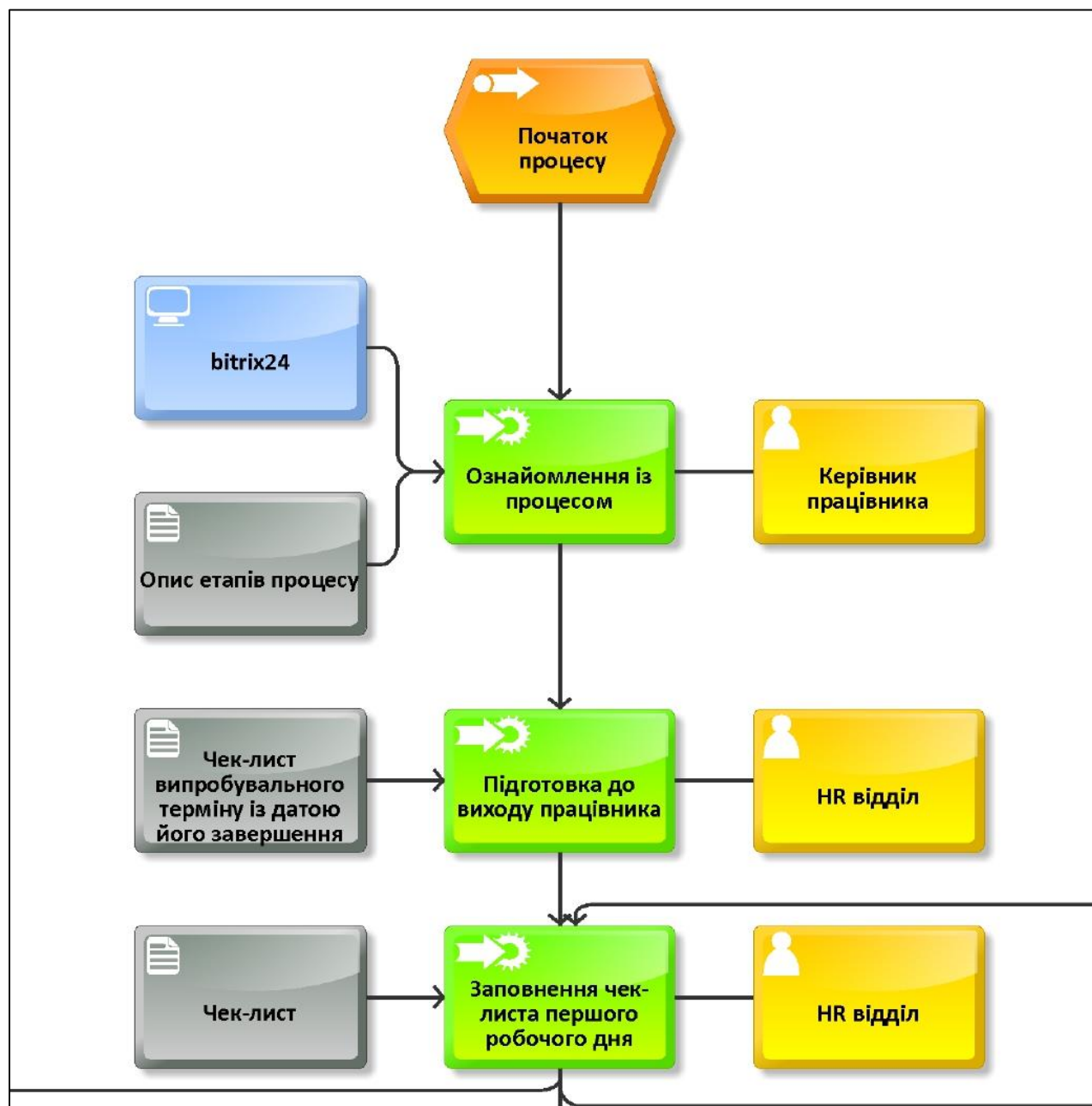
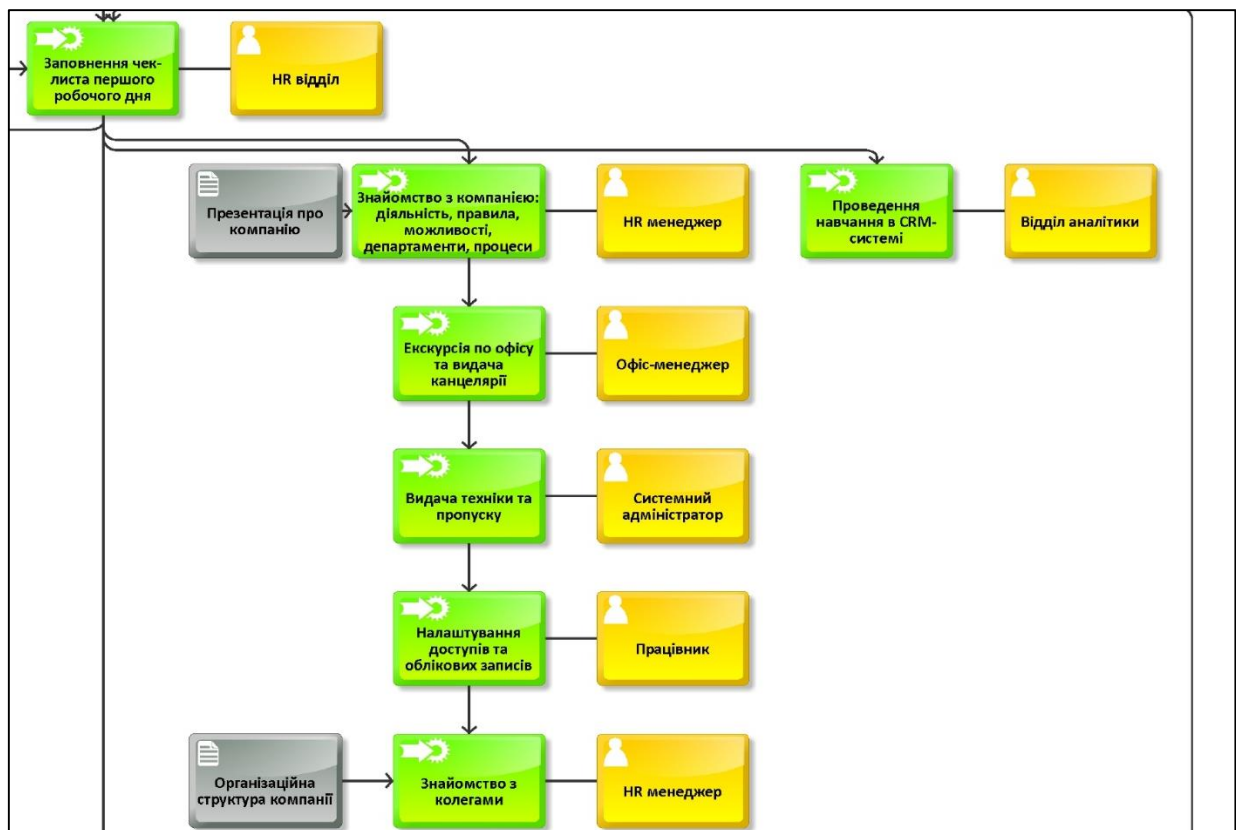


Рисунок В.4 – Вдосконалений процес адаптації

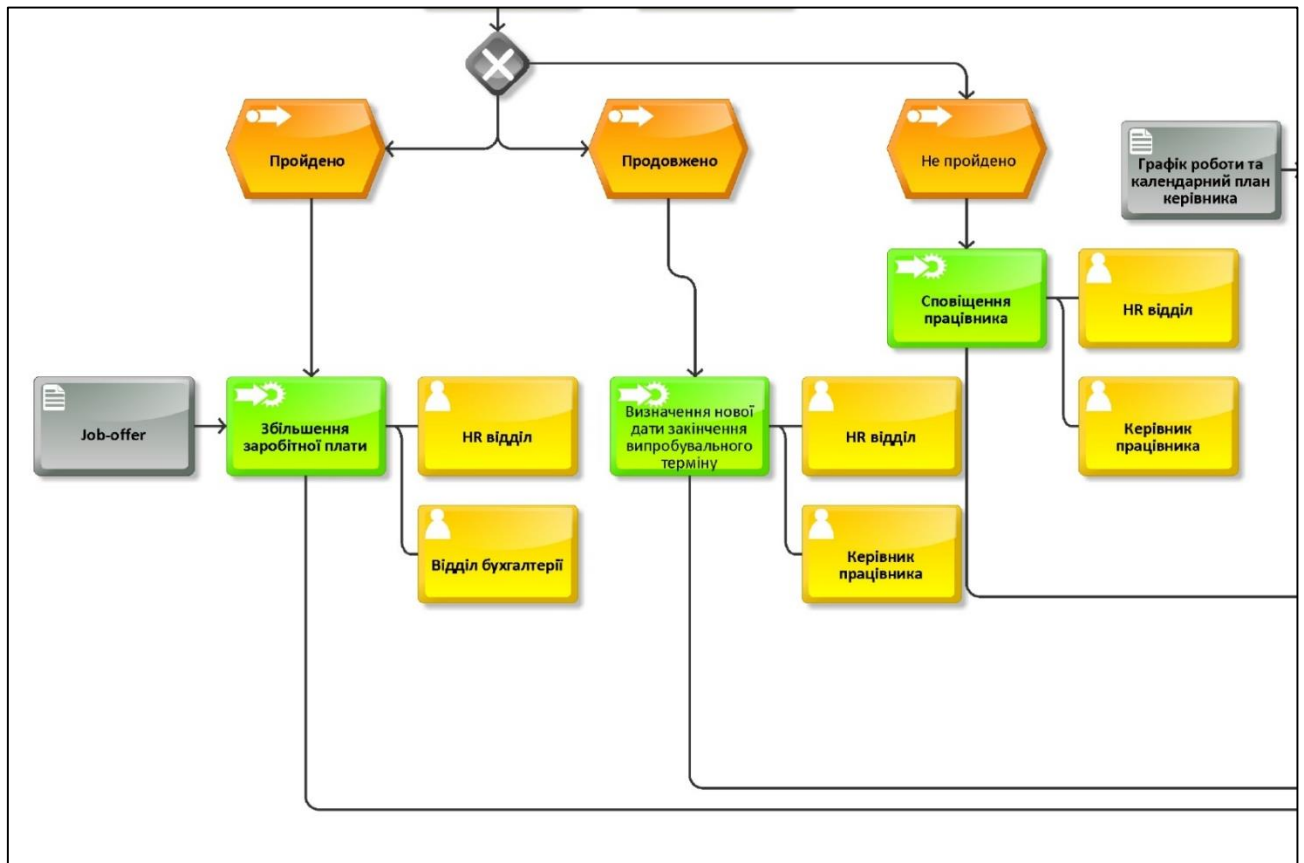
Загальний вигляд

Продовження рисунку В.4





Продовження рисунку В.4



Продовження рисунку В.4

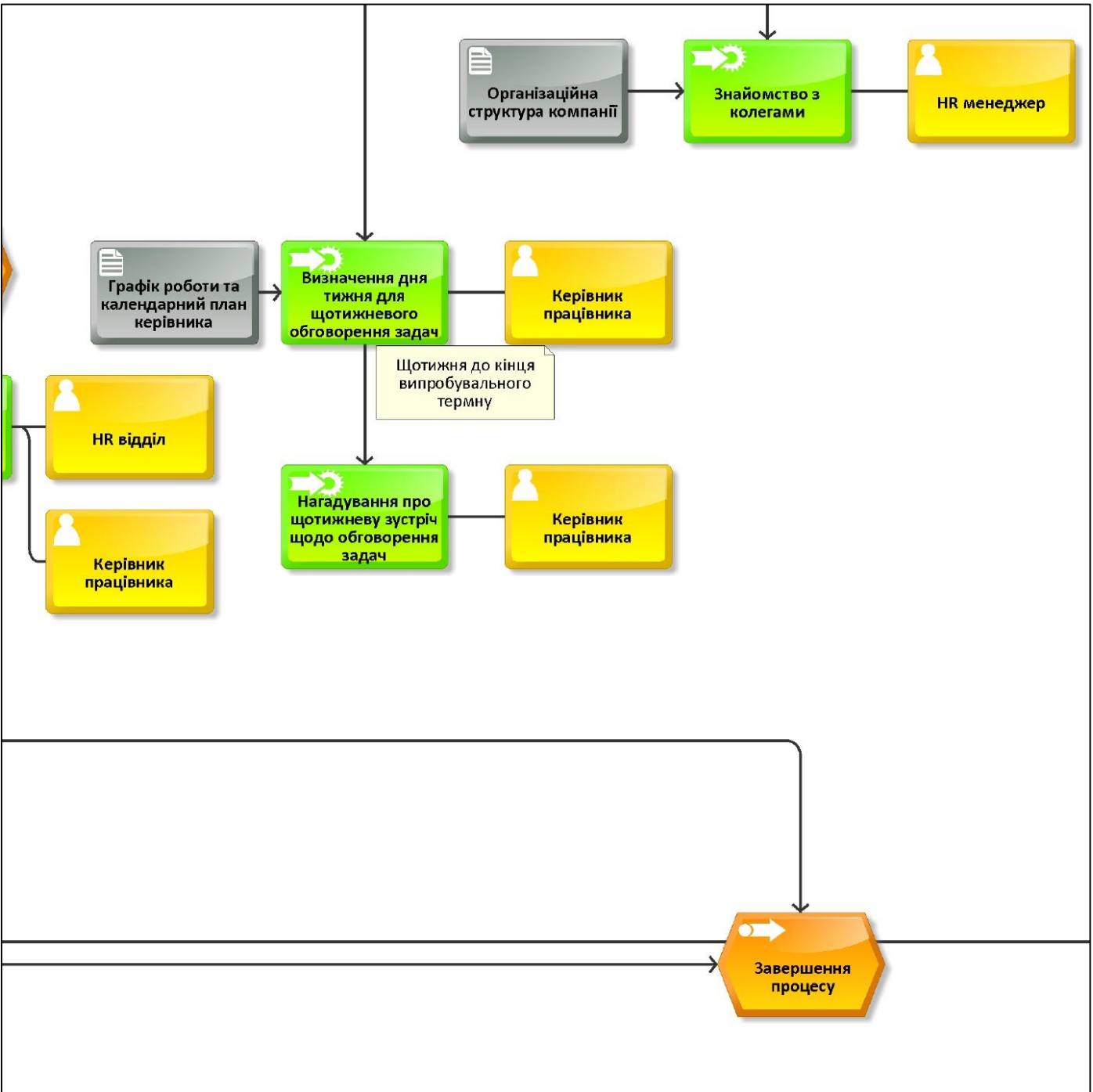
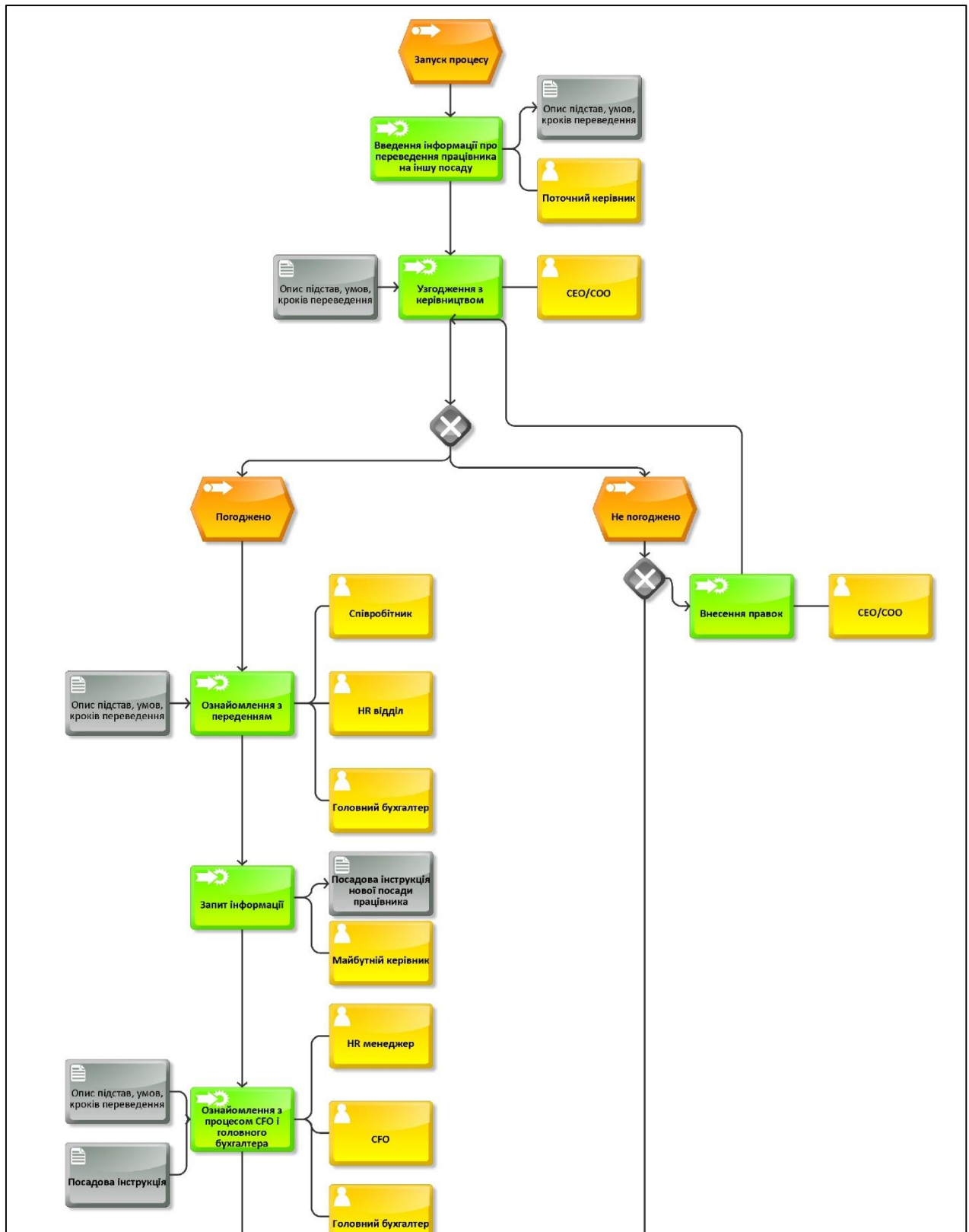


Рисунок В.5 – Вдосконалений процес внутрішнього переведення



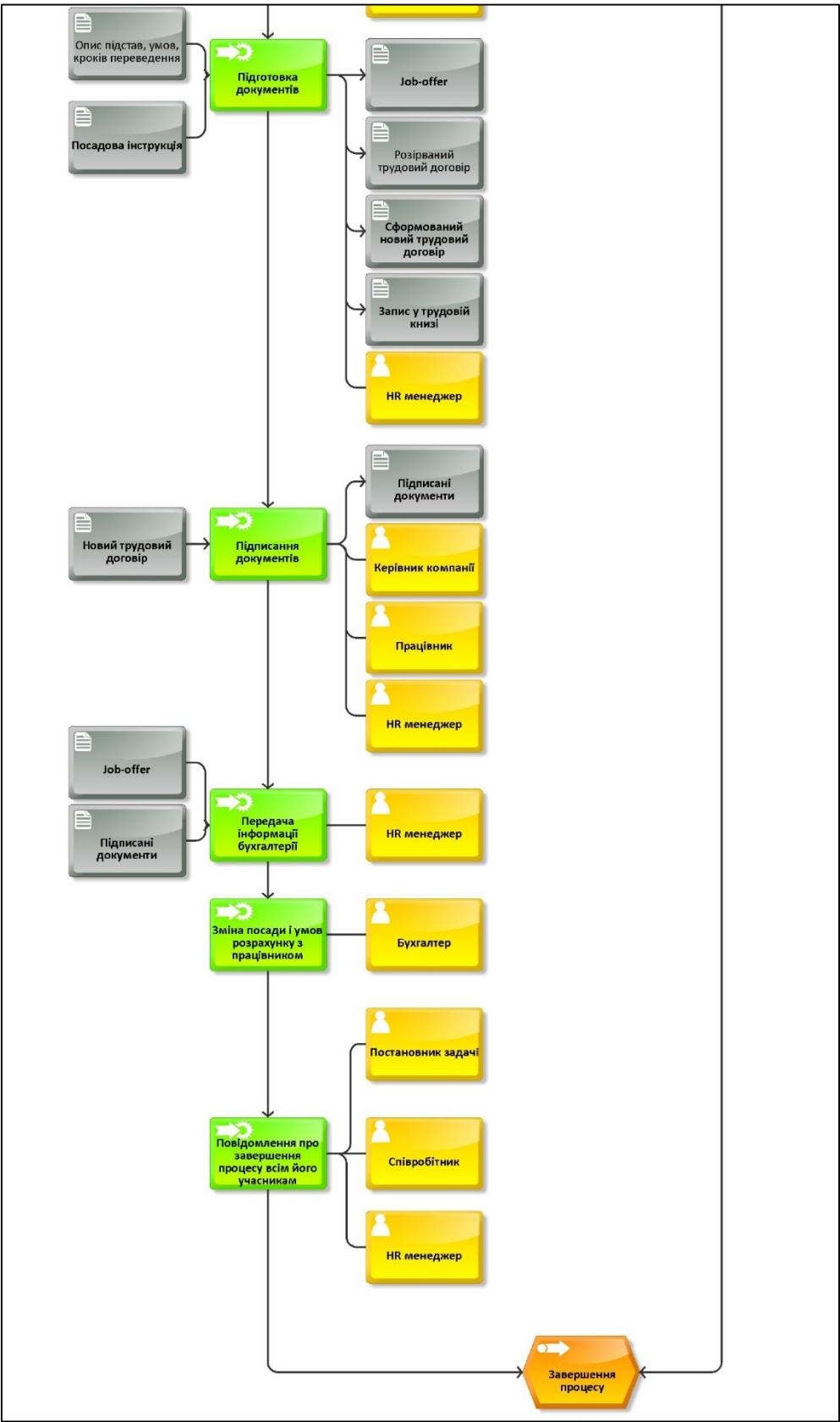
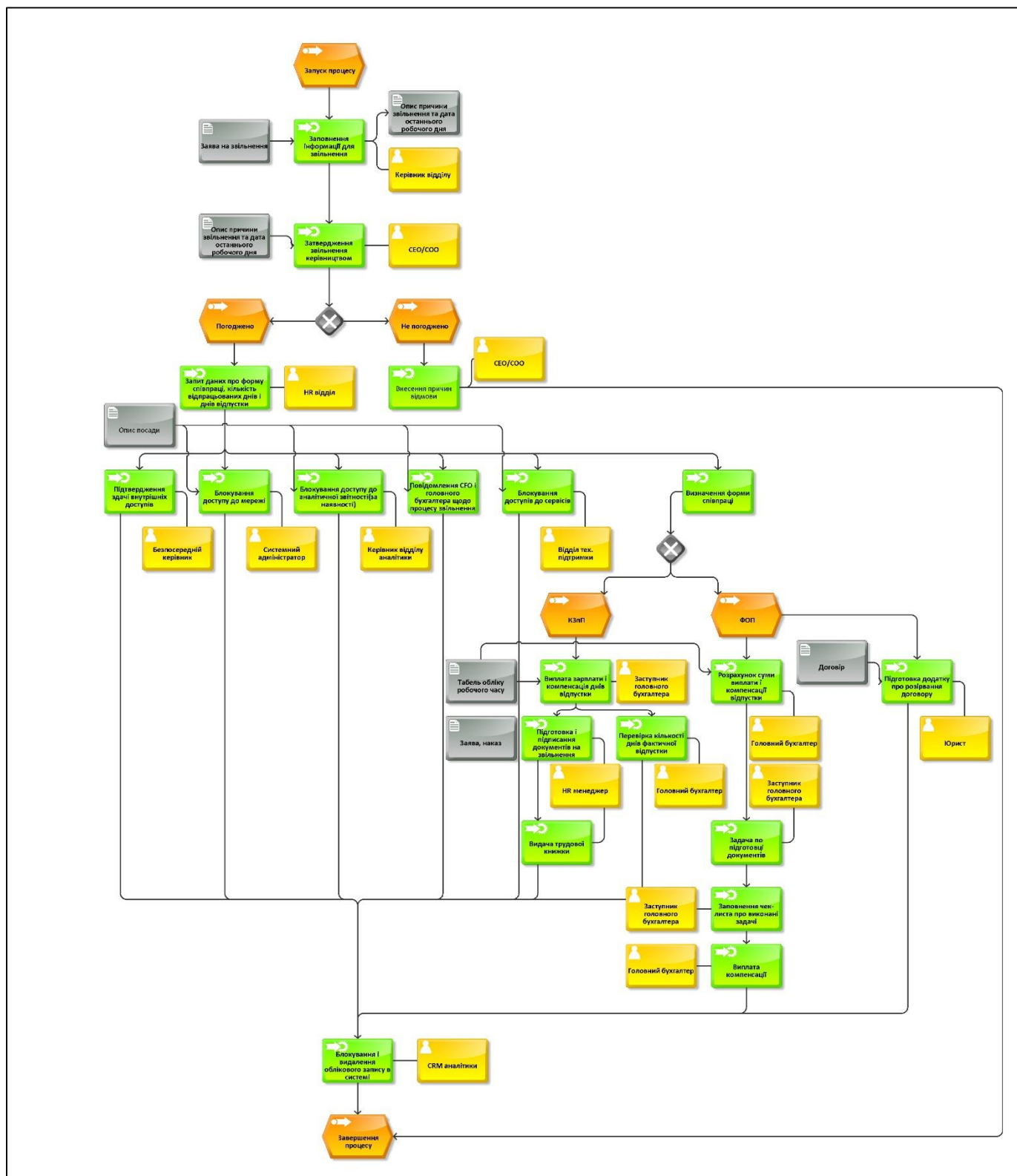
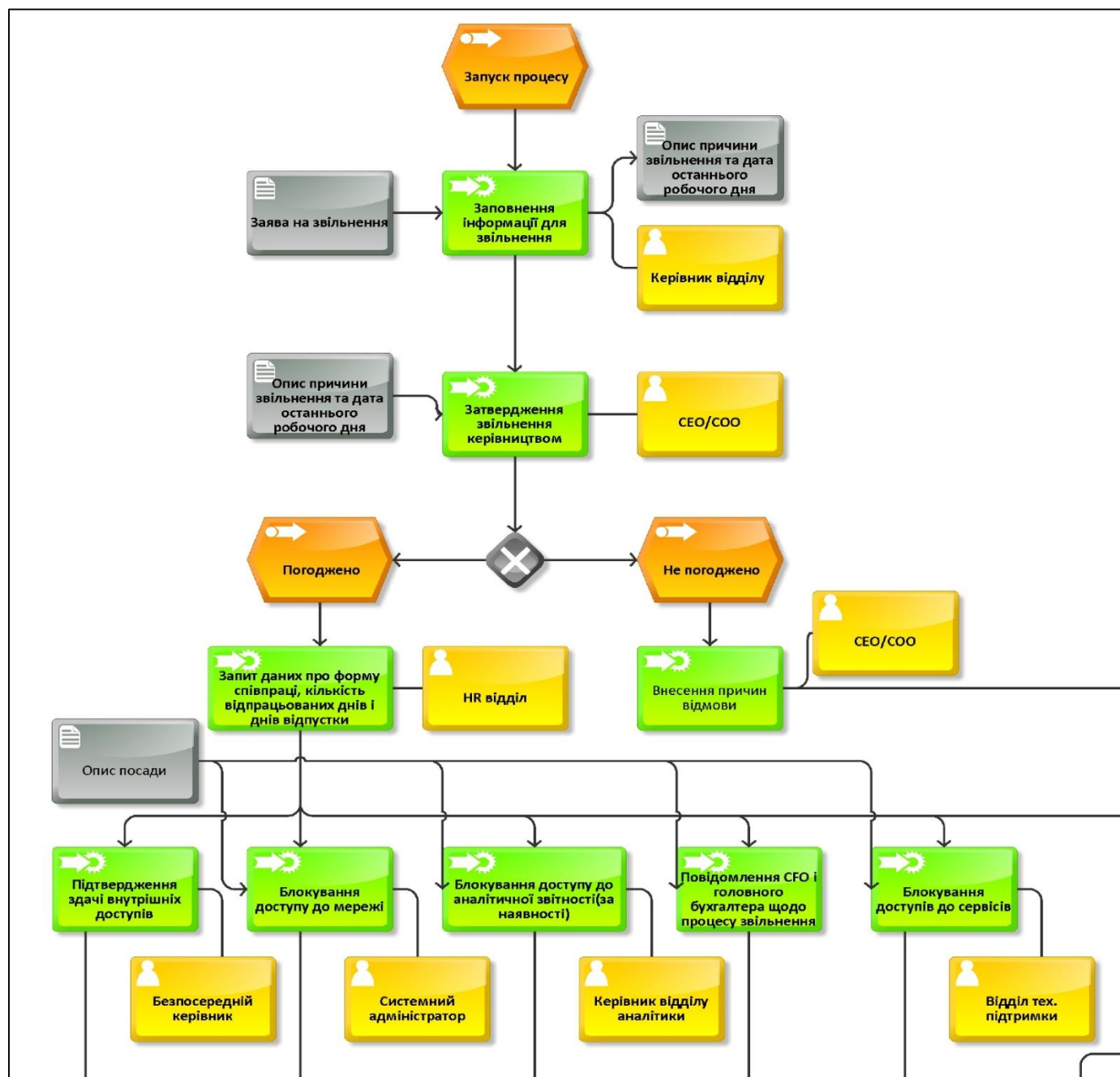


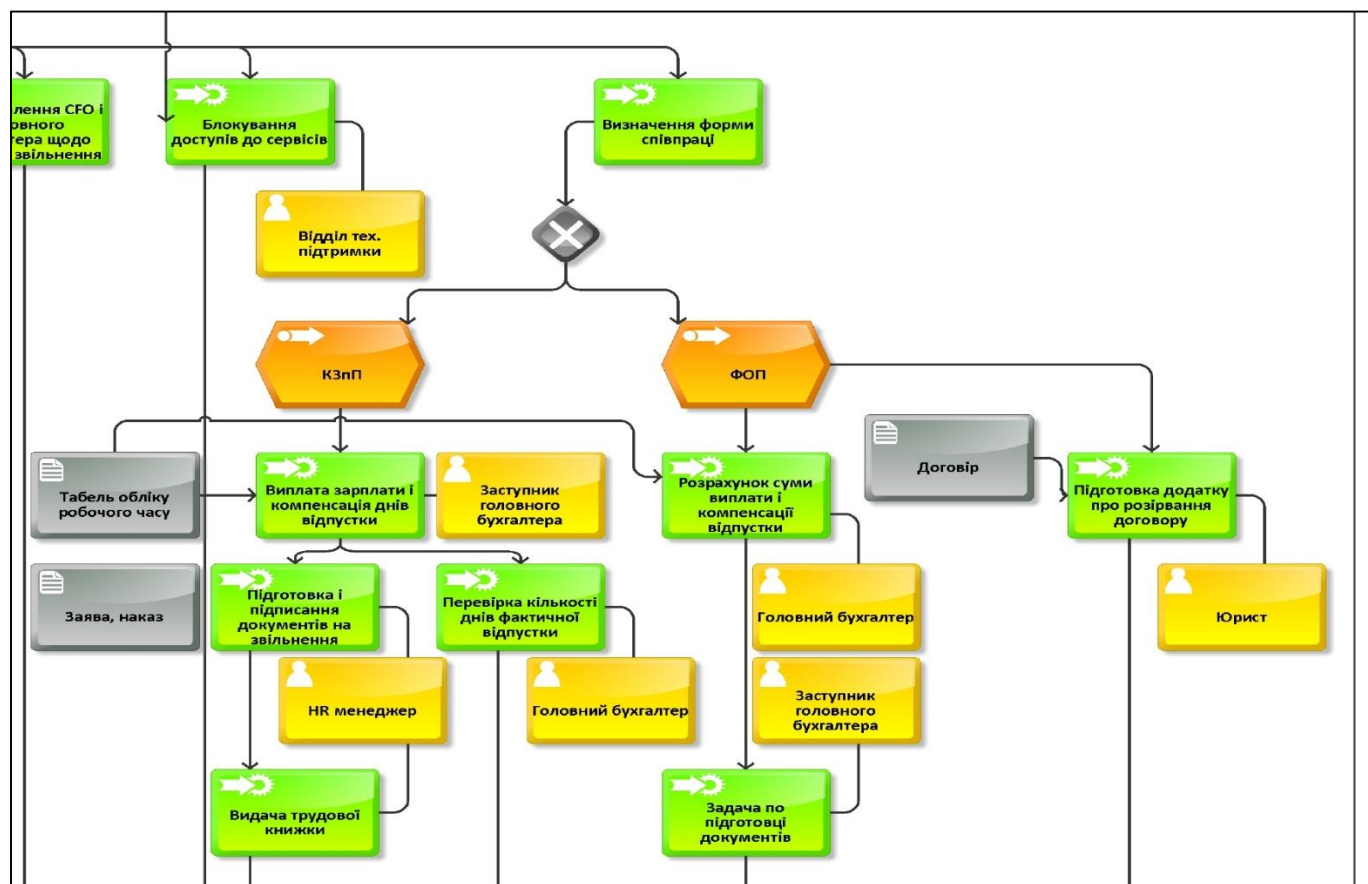
Рисунок В.6 – Вдосконалений процес звільнення
Загальний вигляд



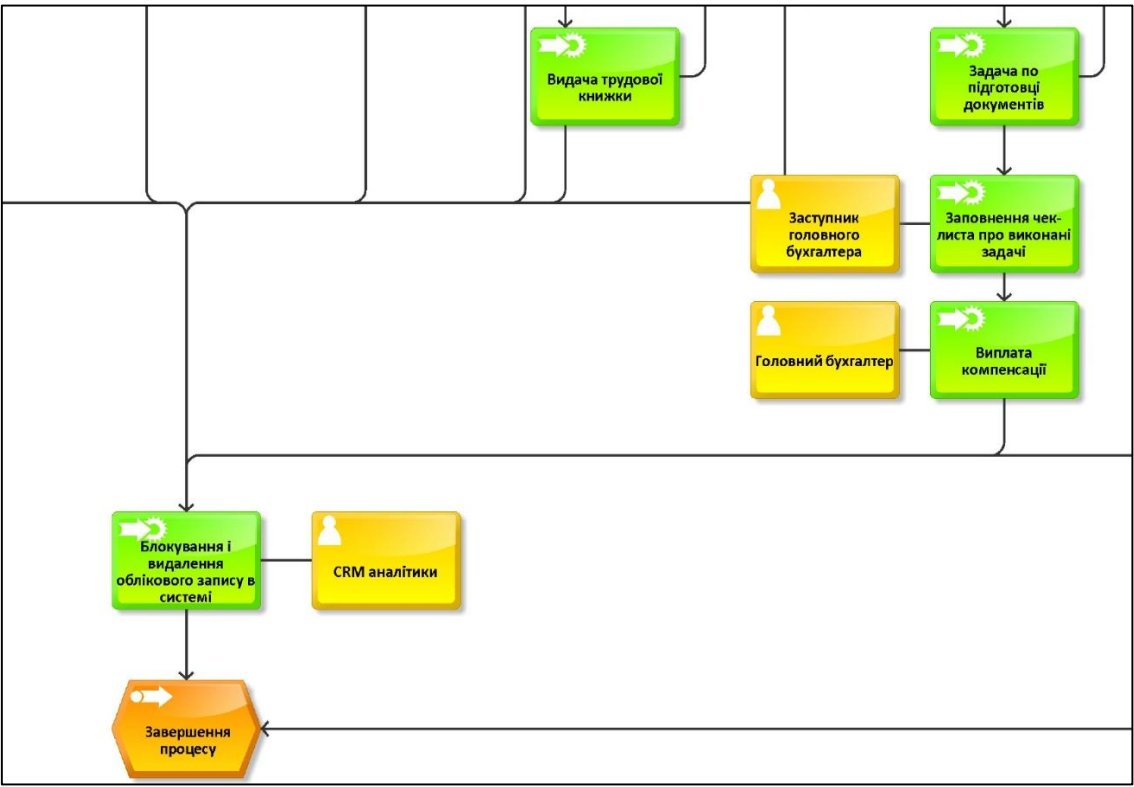
Продовження рисунку В.6



Продовження рисунку В.6



Продовження рисунку В.6



Короткий звіт подібності



StrikePlagiarism.com



Дата звіту 2/7/2022

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Процесний підхід в управлінні персоналом

Автор

Кудименко

Науковий керівник

Кравчук

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

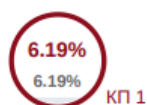
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	Б	2
Інтервали	A→	3
Мікропробіли	.	31
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	96

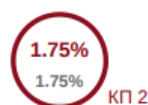
Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



17507

Кількість слів



132689

Кількість символів