

ДИПЛОМНА РОБОТА

Оцінка ефективності функціонування системи бізнес-процесів
підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

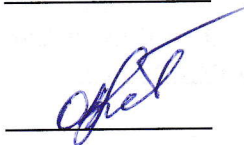
ДРУПЕП. 018089.01.18.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



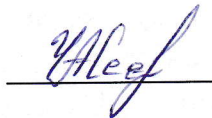
Юрій ПЕРЧАК

Керівник
к.е.н., старший викладач



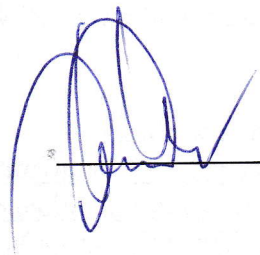
Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

29 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

_____ **Перчак Юрій Сергійович** _____

1 Тема роботи: _____ Оцінка ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький) _____

керівник роботи _____ Горбатюк Олександр Вікторович, к.е.н., старший викладач _____

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. У другому розділі наведено аналіз управління персоналом як складова функціонування системи бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Третій розділ присвячено пріоритетним напрямкам ефективності функціонування системи бізнес-процесів на ТОВ «Епіцентр К».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»; Рисунок - Структура бізнес-процесу; Таблиця - Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства; Таблиця - Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями; Таблиця - Класифікація бізнес-процесів підприємства; Таблиця - Особливості методів діагностики бізнес-процесів підприємств; Рисунок - Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства; Таблиця – Функції циклу управління; Рисунок – Цикл управління за відхиленнями; Рисунок – Методи оптимізації бізнес-процесів залежно від тривалості виконання і ступеня змін.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

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

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Юрій ПЕРЧ

Керівник роботи



Олександр ГОРБАТ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Оцінка ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Перчак Ю. С., керівник Горбатюк О. В., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 109 с., 32 рис., 38 табл., 80 джерел.

Ключові слова: персонал, бізнес-процес, управління бізнес-процесами, управління персоналом, HR- тренд.

Метою роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка науково-методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

Об'єкт дослідження – сукупність бізнес-процесів підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

У другому розділі наведено аналіз управління персоналом як складова функціонування системи бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено пріоритетним напрямкам ефективності функціонування системи бізнес-процесів на ТОВ «Епіцентр К», а саме: визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів на підприємстві; вдосконалення бізнес-процесу управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К»; побудова бізнес-процесу розвитку персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

28.11.23

Дата

Ж

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства	8
1.1 Сутність та ключові характеристики функціонування системи бізнес-процесів підприємства	8
1.2 Оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства	20
1.3 Теоретичні основи бізнес-процесу управління персоналом	31
Висновки до розділу 1	41
2 Аналіз управління персоналом як складова функціонування системи бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»	43
2.1 Дослідження соціально-економічного стану підприємства	43
2.2 Аналіз структурних елементів моделювання бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»	55
2.3 Оцінювання бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»	64
Висновки до розділу 2	72
3 Пріоритетні напрями ефективності функціонування системи бізнес-процесів на ТОВ «Епіцентр К»	74
3.1 Визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів на підприємстві	74
3.2 Вдосконалення бізнес-процесу управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К»	82
3.3 Побудова бізнес-процесу розвитку персоналу на ТОВ «Епіцентр К»	93
Висновки до розділу 3	104
Висновки	107
Перелік джерел посилання	110
Додатки	119

ВСТУП

В умовах уповільнення економічного зростання в Україні бізнес шукає шляхи суттєвого покращення своїх показників. Сучасне бізнес-середовище вимагає нових правил поведінки на ринку. Це означає швидке реагування на постійно мінливі макроекономічні умови, орієнтацію на потреби клієнтів та підвищення якості продукції і послуг при одночасному зниженні витрат.

Основою забезпечення ефективного функціонування підприємства є механізм здійснення господарської діяльності, орієнтований на процесне управління, який передбачає чітку формалізацію, структурованість бізнес-процесів, їх удосконалення та високий ступінь автоматизації і базується на використанні інформаційних технологій, економіко-математичних методів і моделей.

Таким чином, для українських підприємств проблема розробки теоретико-методологічних положень та практичних засад моделювання управління бізнес-процесами є проблемою впровадження процесного підходу до управління суб'єктами господарювання та моделювання, аналізу і вдосконалення бізнес-процесів. актуальна через проблеми з використанням інструментарію.

Управління як процес, що впливає на систему управління, представляє особливий науковий інтерес, оскільки процеси, що здійснюються в системі управління, є рушійними силами, які приводять підприємства до стану конкретних запланованих результатів. Для забезпечення ефективного управління підприємством у роботі досліджено декомпозицію систем управління та контролю на складові (бізнес-процеси), які є цілісними підсистемами і можуть управлятися з відносною незалежністю від стану та поведінки інших підсистем підприємства.

Ефективне управління людськими ресурсами має значний вплив на якість людських ресурсів та їхній внесок у досягнення цілей організації. Успішна

реалізація стратегії управління людськими ресурсами не тільки забезпечує нормальне функціонування організації, але й закладає фундамент для майбутнього успіху. Стратегії управління персоналом спрямовані на досягнення максимально можливих позитивних результатів, враховуючи всі фактори, що впливають на людські ресурси організації. Стратегічне управління персоналом є найбільш доцільним у контексті процесного управління. Цей підхід являє собою процес розробки стратегії управління персоналом як самостійного бізнес-процесу, пов'язаного зі стратегічними цілями та бізнес-стратегією організації. У сучасних умовах процесний підхід до управління персоналом стає все більш актуальним.

Проблема класифікації процесів, з яких складається бізнес-діяльність, є одним з аспектів, що широко досліджуються в економічній категорії бізнес-процесів. Це пов'язано з тим, що важливу роль відіграє декомпозиція бізнес-процесів у цілісні системи управління діями, які формують додану вартість.

Дослідження в цьому напрямку проводили такі вчені, як Альошин Б. С., Андерсен Б., Ареф'єва О. В., Беккер Й., Біннер Х. Ф., Виноградова О. В., Вилков Л., Глудкін О. П., Дейвентпорт Т. Х., Мазур І. І., Мешалкін В. П., Ойхман Е. Г., Попов Є. М., Попова Т. В., Портер М., Репін В. В., Таратухіна В.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості робіт, подальшого дослідження потребують питання, присвячені формуванню теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо моделювання, аналізу та вдосконалення у системі управління бізнес-процесами підприємства на основі ефективного використання ІТ, економіко-математичних методів і моделей.

Метою дипломної роботи магістра є поглиблення теоретичних положень і розробка науково-методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- провести теоретичний аналіз понятійного апарату сутності та ключових характеристик функціонування системи бізнес-процесів підприємства;
- обґрунтувати оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-

процесів підприємств;

- сформувані теоретичні основи бізнес-процесу управління персоналом;
- проаналізувати оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства;
- запропонувати науково-методичні рекомендації щодо ефективності результативності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

Об'єкт дослідження – сукупність бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, методи оцінювання бізнес-процесів підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є ідеї та положення, викладені в монографіях, наукових та періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування та впровадження управління бізнес-процесами на підприємствах. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі загальнонаукові методи: структурно-лінгвістичний та етимологічний аналіз - для уточнення понять «бізнес-процес» та «управління бізнес-процесами»; системний підхід, методи узагальнення, спостереження, порівняння, абстрагування та формалізації - для класифікації процесів підприємства продемонструвати та сформувані системи управління бізнес-процесами та розробити методичні підходи до оцінки бізнес-процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітність досліджуваного підприємства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, результати аналітичних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (80 найменувань), містить 38 таблиць та 30 рисунків; обсяг основного тексту складає 106 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та ключові характеристики функціонування системи бізнес-процесів підприємства

Вітчизняна практика господарювання потребує вироблення обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств. Для багатьох сучасних підприємств характерні зношеність основних фондів, недостатність фінансових ресурсів, використання застарілих технологій та низький рівень менеджменту, що суттєво стримує їх розвиток. Сьогодні постійний моніторинг та вдосконалення бізнес-процесів є одним з основних засобів підвищення ефективності діяльності підприємства. Це пов'язано, насамперед, з посиленням конкуренції з боку іноземних виробників, високою динамічністю бізнес-середовища та економічною кризою. Формування механізмів діагностики та вдосконалення бізнес-процесів дозволяє системі управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища в умовах невизначеності, гарантуючи її високу ефективність та конкурентоспроможність [1, с. 75].

Використання процесного підходу до управління є фактором забезпечення економічного успіху та підтримки конкурентоспроможності, а також необхідною умовою впровадження систем менеджменту якості та переходу до ощадливого виробництва. Концепція бізнес-процесів є однією з основних у формуванні теорії процесного управління. Оскільки в наукових джерелах немає єдиного погляду на трактування цього поняття, необхідно уточнити його сутність. На нашу думку, бізнес-процес - це цілеспрямована сукупність різноманітних взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи у виходи, в ході яких різні види ресурсів трансформуються за певними технологіями, в результаті чого отримуються заздалегідь заплановані, цінні для

внутрішніх і зовнішніх споживачів досягаються конкретні, заздалегідь заплановані результати. Ключовими характеристиками бізнес-процесів є клієнтоорієнтованість та незалежність від формальної організаційної структури підприємства.

Науковці трактують поняття бізнес-процесу з точки зору виду діяльності, сукупності бізнес-операцій та системи взаємопов'язаних дій для того, щоб дати більш широке та повне визначення (таблиця 1.1) [2].

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автори	Зміст поняття
М. Портер, В. Міллар	«Бізнес-процес визначається точкою входу і точкою виходу і являє собою набір видів діяльності, які використовують організаційні ресурси для створення цінності для клієнтів».
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова	«Бізнес-процес - це серія бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх дій, які починаються з одного або декількох вхідних ресурсів і закінчуються створенням продукту, необхідного клієнту (клієнтом не обов'язково є споживач за межами компанії, але може бути відділ організації або конкретний працівник)».
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума	«Бізнес-процес - це безперервна, взаємопов'язана, впорядкована і контрольована система дій, яка є елементом механізму створення цінності в процесі трансформації ресурсів компанії, використовуючи бізнес-модель компанії для забезпечення високої продуктивності та ефективності в рамках всієї організації і реалізації споживчої цінності на цільовому ринку.».
О.В. Тур, А.С.Матусевич	«Бізнес-процес - це сукупність внутрішніх дій компанії, спрямованих на виробництво продукту, вартість, сервіс та якість якого задовольняють потреби споживача.».
В.О. Гурова, А.І. Садекова	«Бізнес-процес (БП) - це серія дій (функцій), що виконуються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), які мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, працівників тощо)».
Х. Біннер	«Бізнес-процес - це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевою метою яких є виробництво продуктів/послуг, що мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів».

Слід зазначити, що автори розглядають це поняття у двох аспектах: технічному (тобто бізнес-процес - це серія дій з входами та виходами) та економічному (бізнес-процеси створюють споживчу цінність). Відповідно до різних визначень можна виділити основні характеристики бізнес-процесів як концепції [3, с. 228]:

- Бізнес-процеси створюють додану вартість (споживчу цінність).

- Взаємозалежність та взаємопов'язаність усіх бізнес-процесів на підприємстві.

- Концентрація бізнес-процесів на єдиній меті.

- Вимірюваність результатів кожного бізнес-процесу.

- Дискретність процесів (наявність початку та закінчення).

- Наявність мети бізнес-процесу.

Бізнес-процеси мають фундаментальні елементи незалежно від їх ролі в ланцюжку створення цінності підприємства. Кожен бізнес-процес має власника, який відповідає за його виконання, а також такі елементи, як входи, виходи, ресурси та результати (рисунок 1.1) [4].



Рисунок 1.1 - Структура бізнес-процесу

Таким чином, бізнес-процес - це сукупність послідовних, цілеспрямованих і регламентованих дій, які за допомогою управлінського впливу і ресурсів перетворюють входи процесу на виходи, тобто результати процесу, що становлять цінність для споживача. Процесний підхід - це управління підприємством на основі бізнес-процесів, які описані, регламентовані, постійно контролюються і коригуються в разі виникнення помилок або відхилень від результатів.

Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів з виробничими і невиробничими характеристиками. Однак,

оскільки стандартного переліку бізнес-процесів не існує, кожне підприємство повинно розробляти власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного та збалансованого механізму управління. На сьогоднішній день існує багато типів і різновидів бізнес-процесів. В принципі, в основу класифікації бізнес-процесів покладено чотири базові класифікації [5, с. 125]: основні, допоміжні, підтримуючі та розвиваючі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

Групи бізнес-процес	Характеристика
Основні	Процеси, спрямовані на виробництво продукції та надання послуг, які мають цінність для клієнтів і приносять дохід організації.
Забезпечуючі	Процеси, призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів і функціонування інфраструктури шляхом надання ресурсів для всіх бізнес-процесів в організації.
Допоміжні	Процеси, що охоплюють всю функцію управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи в цілому
Розвитку	Процес, який забезпечує розвиток і вдосконалення діяльності, що дозволяє побудувати ланцюжок створення вартості на основі основних і допоміжних процесів на новому рівні продуктивності з метою отримання довгострокових вигод.

Згодом допоміжні бізнес-процеси були класифіковані на бізнес-процеси обслуговування, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку. Ознаки класифікації бізнес-процесів за цими базовими категоріями наведено в таблиці 1.3 [6].

Історично склалося так, що управління бізнес-процесами на виробництві стало першою сферою, де було успішно застосовано набір методів, пізніше названих "процесним підходом". Поняття "бізнес-процес" є багатограним і наразі не має єдиного визначення. Спільним для всіх визначень є те, що бізнес-процеси є безперервними, з постійними входами (наприклад, постачання ресурсів, поява бізнес-ідей, нових продуктів або ідей щодо послуг) і виходами у вигляді продуктів, які задовольняють потреби клієнтів. Характеристики та особливості основних категорій бізнес-процесів наведено в таблиці 1.4 [7].

Таблиця 1.3 - Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями

Базова категорія бізнес-процесів		Відмінні ознаки	
Основні бізнес процеси		<ul style="list-style-type: none"> - результатом є основна продукція (послуги); - забезпечують одержання доходу для організації; - додають цінність – споживчу вартість; - результати отримують зовнішні клієнти (споживачі); - за своїм характером є горизонтальними процесами 	
Допоміжні бізнес-процеси	Обслуговуючі бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - в результаті створюються необхідні умови для протікання ключових процесів; - забезпечити ресурсами всі бізнес-процеси в організації 	<ul style="list-style-type: none"> - додають лише вартість; - результати отримують внутрішні клієнти (споживачі); - за своїм характером є вертикальними процесами
	Бізнес-процеси управління	<ul style="list-style-type: none"> - це призводить до загальноорганізаційної управлінської діяльності як на рівні окремих бізнес-процесів, так і на рівні бізнес-системи в цілому; - підвищується ефективність та результативність основних та обслуговуючих процесів. 	
	Бізнес-процеси розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - в результаті створюється новий рівень ланцюжка створення вартості; - забезпечується довгострокова прибутковість за рахунок трансформації або вдосконалення діяльності компанії. 	

Необхідність попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, опис кожного з яких не завжди є доцільним через значну вартість та ресурсоємність, а аналіз не завжди забезпечує ефект, який покриває ці витрати. Тому необхідно визначити пріоритетність опису та оптимізації процесів.⁷ На основі [7] запропоновано порівняльний опис та характеристики (таблиця 1.5) десяти найбільш поширених та універсальних методів діагностики бізнес-процесів на підприємствах.

Жоден з розглянутих методів не охоплює повністю всі аспекти функціонування бізнес-процесів. Для комплексної діагностики в першу чергу необхідно використовувати методи, які дозволяють попередньо дослідити та виявити процеси, що потребують оптимізації або реорганізації в найкоротші терміни і з найменшими витратами часу та зусиль.

Таблиця 1.4 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	<p>Основні бізнес-процеси - це процеси, які складають основну діяльність компанії та генерують її основне джерело доходу. Приклади.</p> <p>Прикладами бізнес-процесів є постачання, виробництво, продаж і маркетинг.</p> <p>Маркетинг. Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка підтримує основний бізнес. Прикладами є бухгалтерський облік, управління персоналом та інформаційне забезпечення.</p>
За функціональною ознакою	<p>Процес постачання матеріальних ресурсів є тим елементом, який забезпечує реалізацію ключових бізнес-процесів на підприємстві, тобто "входів". Процес виробництва готової продукції покликаний перетворити "входи" у "виходи". Процес реалізації готової продукції спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання доходу для підприємства. Процес розрахунку за готову продукцію з покупцем є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства. Він фінансово відтворює дохід, отриманий від задоволення потреб споживачів.</p>
За видом бізнеспроцесу	<p>Відтворювальні бізнес-процеси - це безперервний рух і оновлення процесів виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи. Забезпечуючі бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювальних процесів бізнес-системи.</p> <p>Управлінські бізнес-процеси охоплюють всю функцію управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому. До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукції</p>
За характером продукту діяльності	<p>Виробничий бізнес-процес - це процес, який перетворює входи, отримані від процесів постачання, на виходи, що пропонуються для продажу. Адміністративний бізнес-процес - це процес, результатом якого є серія послідовних дій для виконання адміністративних завдань.</p>
За ступенем деталізації	<p>Крос-функціональний процес - це набір функцій бізнес-процесу, які не сегментовані за видами діяльності або завданнями. Підпроцес - це частина основного бізнес-процесу, покликана відігравати певну роль у створенні кінцевого продукту, але сама по собі не може створювати продукт.</p> <p>Він не може створювати продукт сам по собі.</p>
За відношенням до підприємства	<p>Зовнішні бізнес-процеси - це процеси, вхідні та/або вихідні дані яких знаходяться за межами підприємства. Внутрішні бізнес-процеси - це процеси, які повністю відбуваються в межах підприємства.</p>

Виявлені "проблемні" бізнес-процеси повинні бути проаналізовані з використанням поглиблених аналітичних методів, щоб отримати всебічне і детальне розуміння поточної ситуації.

Таблиця 1.5 - Особливості методів діагностики бізнес-процесів підприємств

Метод	Особливості
Аналізу ієрархій	Порівняння бізнес-процесів групою експертів за заздалегідь узгодженими з керівництвом критеріями. Декомпозиція процесів, ранжування за важливістю та впливом на стратегічні цілі.
Візуальний якісний аналіз	Аналіз діаграм, вхідної/вихідної інформації, документів і ресурсів. Вивчення та змістовний аналіз кожної функції процесу.
Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	Використовується для початкової діагностики. На основі аналізу ефективності, важливості та статусу процесу обирається процес з найвищим пріоритетом.
Аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001)	Відповідно до ISO 9001, розробляється анкета, опитуються всі учасники процесу, а відповіді обробляються, щоб переконатися, що результати кожного процесу є релевантними. Опитувальник допомагає зрозуміти, чи всі процеси та їх компоненти регламентовані і чи використовується цикл безперервного вдосконалення.
SWOT-аналіз	Серед керівників та експертів компанії проводиться анкетування. За результатами опитування складається рейтинг відповідей і на його основі - таблиця SWOT-аналізу для кожного процесу, яка показує сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для покращення.
Виокремлення проблемних областей	Створюється розширена діаграма бізнес-процесу і, в результаті спілкування з менеджерами процесів і співробітниками, формуються проблемні зони для кожного описаного процесу. В результаті кожен процес може бути описаний стисло і сфокусований на виявлених "проблемних зонах".
ФВА+ імітаційне моделювання	За допомогою імітаційного моделювання проводиться загальний аналіз витрат на бізнес-процеси та фіксуються часові, ресурсні та трудові параметри. За допомогою імітаційного моделювання визначаються та аналізуються основні, додаткові та непотрібні функціональні витрати, а також аналізуються плани вдосконалення бізнесу компанії.
Ранжування по КФУ	На основі місії та стратегічних цілей складається перелік ключових факторів успіху (КФУ), кожному з яких присвоюється певна вага. Затверджується перелік бізнес-процесів організації, експертами визначається вплив процесів на досягнення КФУ та проблеми, пов'язані з процесами, порівнюються всі відповіді експертів та визначається остаточний рейтинг процесів.
Матриця розподілу відповідальності	На основі переліку процесів та організаційної структури, за допомогою інтерв'ю, спостережень та аналізу документів, складається таблиця, в якій зазначається, хто відповідає за кожен процес і хто його виконує. В результаті створюється візуальний звіт, що містить інформацію про дублювання обов'язків та сфери безвідповідальності.
Ранжування «важливість - проблемність-можливість» проведення змін	Визначення ключових проблем та ранжування процесів на основі результатів опитувань експертів, анкетування та інтерв'ю з керівниками. Аналіз витрат та оцінка можливостей зміни процесів

Наприклад, оптимальним рішенням у цьому випадку є використання

методу ранжування, матриці відповідальності та методу ФВА плюс імітаційне моделювання. Крім того, для отримання повної картини поточної ситуації необхідно враховувати думки топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки, співробітників і замовників процесів, які можуть вказати на недоліки, невідомі або несуттєві для персоналу. При проведенні діагностичного аналізу виділяють кілька ключових етапів [8] (рисунок 1.2).

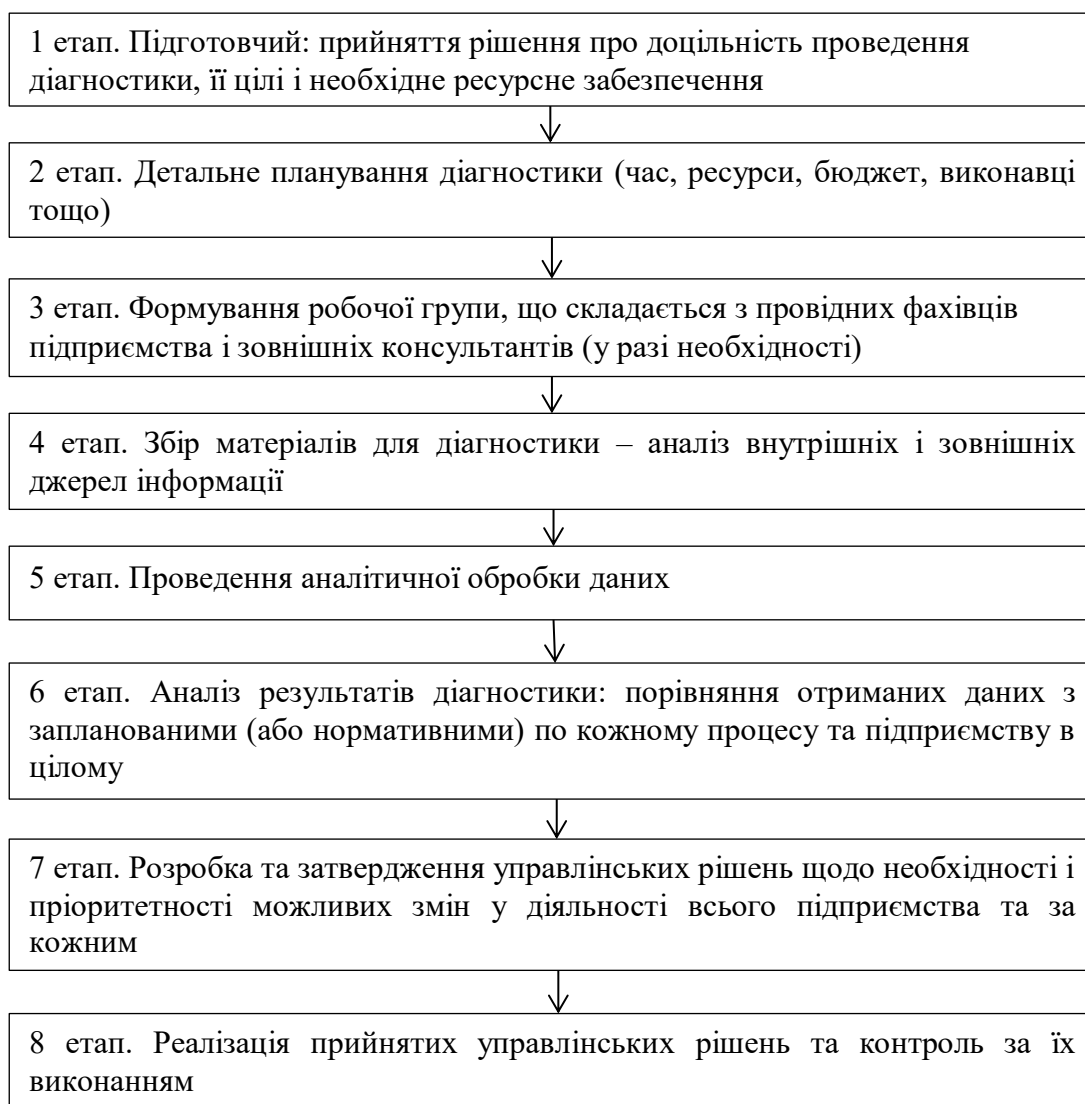


Рисунок 1.2 - Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства

Які стратегічні цілі є більш важливими, які питання є першочерговими, а які другорядними для досягнення стратегічних цілей, наскільки важливими є інші вимоги до діяльності компанії тощо.

Наступним кроком є опис поточного ланцюжка бізнес-процесів.

Отримана інформація візуалізується у вигляді серії діаграм. Створюється загальна діаграма бізнес-процесів організації, де кожен елемент також є самостійним бізнес-процесом. Елементи створених діаграм також детально описуються аж до найпростіших операцій. Створена таким чином діаграма бізнес-процесів визначає "входи" і "виходи" кожної операції, ресурси, що використовуються в цьому процесі, і результати. Таким чином, стають очевидними взаємозв'язки всіх бізнес-процесів в компанії.

Формування системи вдосконалення бізнес-процесів має вирішальне значення, оскільки ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне вдосконалення та оптимізацію. Дослідження [8] показує, що наразі існує декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами, включаючи методології швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг, методології безперервного вдосконалення, реінжиніринг, "з нуля" та поєднання функціонального та процесного підходів (таблиця 1.6).

Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами компанії складається з шести етапів. На першому етапі проводиться системна діагностика бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє встановити якісні та кількісні характеристики, що визначають ступінь управлінської та функціональної ефективності. На другому етапі за допомогою методів якісного аналізу виявляються найбільш проблемні бізнес-процеси та визначаються їхні "вузькі місця". Діагностика повинна формалізувати проблему і виявити причини неефективного управління та фактори, що цьому сприяють.

Третій етап передбачає якісну та кількісну оцінку ресурсного потенціалу компанії з метою впровадження заходів з удосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу має на меті пошук варіантів модернізації виробничих потужностей та часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу дозволяє визначити інфраструктури, які гарантують довгострокове зростання та розвиток людських ресурсів.

Таблиця 1.6 - Цілі, принципи і методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств

Цілі	
мінімізація витрат; скорочення втрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
Принципи	
Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесами; зменшення кількості погоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів Типізація процесів; спрощення процесів (наприклад, зменшення кількості "входів", комбінування завдань), автономність процесів, усунення розривів у технологічному ланцюжку, створення максимально можливих варіантів реалізації процесів.	
Методи	
1. Безперервне вдосконалення - детальний і систематичний аналіз існуючих процесів з метою пошуку шляхів їхнього вдосконалення або, за необхідності, радикального перепроєктування.	2. Метод швидкого аналізу рішень - 1-2-денні зустрічі групи з удосконалення процесів для фокусування на конкретному процесі та визначення шляхів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів.
3. Реінжиніринг бізнес-процесів - це радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою покращення ключових показників ефективності (наприклад, вартості, якості, ефективності).	4. Бенчмаркінг - це порівняльний аналіз бізнес-процесів конкретної компанії з еталонними процесами компаній, які виконують такі ж або подібні процеси, але функціонують краще, з метою покращення поточної діяльності.
5. Грінфілд – аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша»	

Основним завданням п'ятого етапу є визначення економічних ефектів від запропонованих заходів для кожного бізнес-процесу та розрахунок інтегрального ефекту. При розрахунку ефектів від трансформації бізнес-процесів необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають прогнозований майбутній розвиток компанії.

Управління бізнес-процесами охоплює важливий спектр діяльності - від ідентифікації до автоматизації та впровадження ІТ-інфраструктури. Рациональний вибір методологій, підходів, методик і нотацій опису забезпечує створення адекватної моделі бізнес-процесів компанії. Побудова архітектури бізнес-процесів повинна базуватися на використанні референтної моделі, яка значно полегшує завдання опису існуючих бізнес-процесів підприємства. Загальна схема реалізації концептуальних правил моделювання управління бізнес-процесами підприємства зображена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Узагальнена схема реалізації концептуальних положень щодо моделювання управління бізнес-процесами підприємства

Процеси слід аналізувати з точки зору наявності або відсутності циклу управління відхиленнями. У цьому циклі виділяють п'ять груп функцій процесу, а їхні цілі представлені в таблиці 1.7 [8].

Схема циклу управління відхиленнями наведена на рисунку 1.4 [8].

Якщо аналіз показує, що процес відповідає всім трьом групам вимог, організація процесу може вважатися задовільною. Подальша робота з

удосконалення такого процесу полягає в аналізі та підвищенні його ефективності.

Таблиця 1.7 – Функції циклу управління

№	Функція циклу управління	Опис
1	Планування	Група функцій по техніко-економічного та фінансового планування виконання робіт по процесу
2	Виконання	Група функцій щодо виконання процесу (приклади: підготовка документа, виробництво продукції і т. д.)
3	Облік	Група функцій по реєстрації фактичної інформації щодо виконання процесу
4	Контроль	Група функцій з контролю виконання планових показників діяльності в порівнянні з фактичними
5	Прийняття рішень	Група функцій з підготовки та прийняття управлінських рішень на підставі даних за відхиленнями від планових показників діяльності

Методи вдосконалення бізнес-процесів можна розділити на два класи, залежно від тривалості впровадження та ступеня змін, що вносяться до бізнес-процесу. З цієї точки зору можна виділити короткострокові та довгострокові методи (рисунок 1.5) [8].

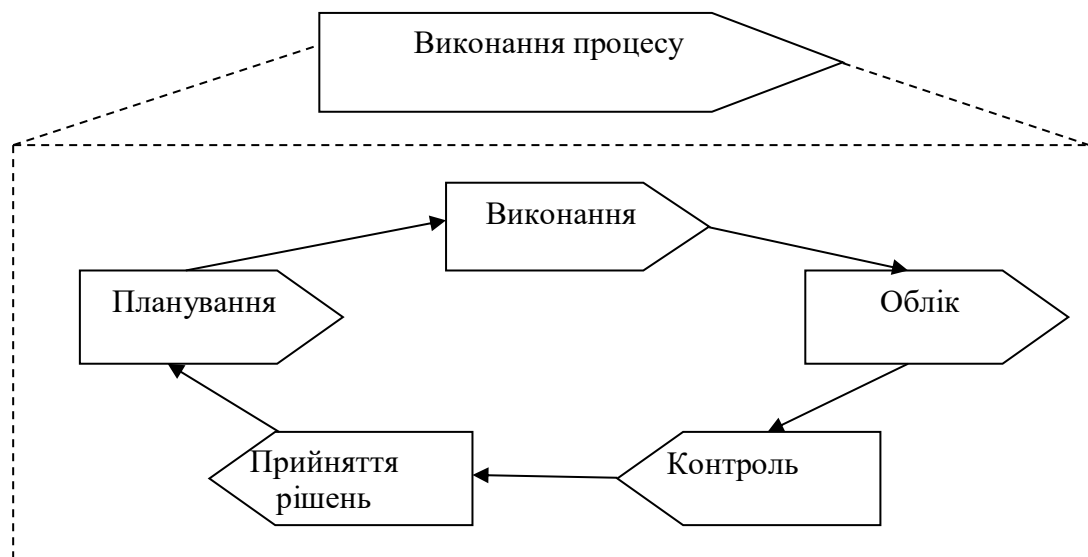


Рисунок 1.4 – Цикл управління за відхиленнями

Отже, бізнес-процес - це низка дій, процедур, операцій та подій, які регулярно повторюються і призводять до певного кінцевого результату (підприємницької мети). Ми пропонуємо розуміти поняття "бізнес-процес" як

серію дій, які є взаємозалежними, взаємопов'язаними, мають початок і кінець та спрямовані на перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти, що задовольняють вимоги споживачів.

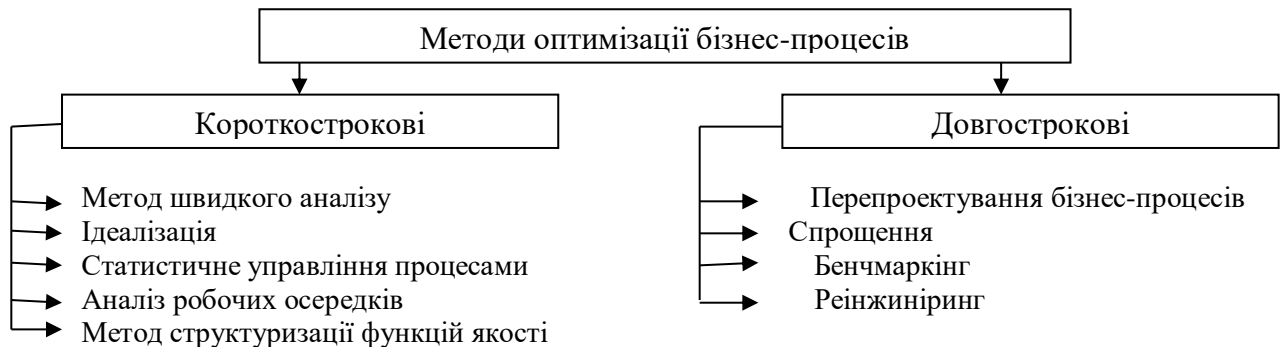


Рисунок 1.5 – Методи оптимізації бізнес-процесів залежно від тривалості виконання і ступеня змін

Розуміння складних бізнес-процесів є ключем до ефективного управління бізнесом і, оскільки управління стає більш орієнтованим на результат, може забезпечити операційну ефективність і посилити конкурентні переваги на ринку.

1.2 Оцінювання ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процес - це сукупність видів діяльності, спрямованих на перетворення вхідних потоків у результати за допомогою ресурсів та управлінських дій з метою досягнення стратегічних цілей компанії та максимізації задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [9, с. 118].

Ефективність є важливим аспектом в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів компанії: ступінь досягнення цілей бізнес-процесів та задоволення внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Оцінка ефективності дозволяє виявити можливості та напрямки розвитку підприємства, а також може надати

інформацію про необхідність створення нових продуктів, диверсифікацію та проблеми взаємодії бізнес-процесів. Аналіз наукових статей в області методології розробки бізнес-процесів дозволяє зробити висновок, що в дослідженнях, пов'язаних з оцінкою ефективності бізнес-процесів, пропонуються різні критерії оцінки їх результативності. При цьому проблема систематизації бізнес-процесів та критеріїв оцінки їх ефективності залишається невирішеною.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися при агрегуванні та порівнянні обсягів реалізації продукції та загального економічного ефекту, отриманого в результаті активного функціонування та позиціонування підприємства у своїй ринковій ніші, з урахуванням матеріальних та нематеріальних витрат.

Необхідно враховувати той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька основних і взаємопов'язаних компонентів (рисунок 1.6) [10, с.41].



Рисунок 1.6 - Компоненти управління ефективністю

Бізнес-процес - це сукупність видів діяльності, спрямованих на перетворення вхідних потоків у результати за допомогою ресурсів та

управлінських дій з метою досягнення стратегічних цілей компанії та максимізації задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [9, с. 118].

Ефективність є важливим аспектом в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів компанії: ступінь досягнення цілей бізнес-процесів та задоволення внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Оцінка ефективності дозволяє виявити можливості та напрямки розвитку підприємства, а також може надати інформацію про необхідність створення нових продуктів, диверсифікацію та проблеми взаємодії бізнес-процесів. Аналіз наукових статей в області методології розробки бізнес-процесів дозволяє зробити висновок, що в дослідженнях, пов'язаних з оцінкою ефективності бізнес-процесів, пропонуються різні критерії оцінки їх результативності. При цьому проблема систематизації бізнес-процесів та критеріїв оцінки їх ефективності залишається невирішеною.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися при агрегуванні та порівнянні обсягів реалізації продукції та загального економічного ефекту, отриманого в результаті активного функціонування та позиціонування підприємства у своїй ринковій ніші, з урахуванням матеріальних та нематеріальних витрат.

Необхідно враховувати той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька основних і взаємопов'язаних компонентів (рисунок 1.6) [10, с.41].

Важливою умовою реалізації вищезазначених дій з управління ефективністю бізнес-процесів є послідовна реалізація кожного наступного етапу. Таким чином, сформована експертна команда визначає довгостроковий напрямок розвитку компанії, координує роботу функціональних підрозділів, оцінює показники ефективності бізнес-процесів, перевіряє дотримання стандартів і несе відповідальність за результати протягом усього процесу управління.

Система управління ефективністю дозволяє йому оцінювати стратегічні цілі, оцінювати ефективність всіх бізнес-процесів компанії, пов'язаних з цими

цілями, і управляти процесом їх досягнення. Відповідальна особа (власник процесу) відповідає за ефективність кожного бізнес-процесу і звітує перед вищим керівництвом. Відповідальний розробляє показники для оцінки ефективності бізнес-процесів, порівнює отримані результати з нормативними показниками і несе відповідальність за хід процесу і результати своєї діяльності.



Рисунок 1.7 - Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Одним з інструментів управління є розробка та впровадження комплексного набору показників для оцінки ефективності бізнес-процесів. Різноманітність показників підвищує складність розрахунків, з одного боку, і рівень управлінської інформації, з іншого. Однак на практиці вибір показників ефективності має досить індивідуальний аспект і загального алгоритму їх визначення не існує. Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору показників для оцінки бізнес-процесів, який включає вісім послідовних етапів [11, с.75]:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Визначення бажань клієнтів та постановка стратегічних цілей.
3. Ідентифікація та класифікація бізнес-процесів.

4. Регламентация бізнес-процесів.
5. Ідентифікація бізнес-процесів.
6. Визначення основних характеристик бізнес-процесів.
7. Узгодження бізнес-процесів у всіх функціональних підрозділах.
8. Вибір показників для оцінки ефективності бізнес-процесів.

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати особливості цього виду діяльності, наприклад, його подвійну природу (на макроекономічному рівні - функція посередника, що доставляє продукцію від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як суб'єкт господарювання).

Розглядаючи методи оцінки бізнес-процесів, слід звернути увагу на широкий підхід до їх групування (залежно від ступеня зміни та періоду використання), що дозволяє поділити методи на короткострокові та довгострокові (таблиця 1.8) [12, с. 60].

У науковому середовищі також пропонується класифікувати методи оцінки бізнес-процесів відповідно до того, чи є вони якісним або кількісним аналізом бізнес-процесів. Безперечно, якісний аналіз надає інформацію про особливості процесу, наявність проблемних зон, вузьких місць, надлишкових або пропущених функцій процесу. Це чітко структурована характеристика бізнес-процесу і дуже важлива основа для подальшого кількісного аналізу [13, с.22].

Кількісний аналіз дозволяє отримати цифри, що характеризують перебіг бізнес-процесу, визначити його стан з точки зору технічних вимог, показників якості, виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати прибутковість, визначити часові характеристики бізнес-процесу, встановити стандарти, скоригувати стратегічні цілі та спрогнозувати подальший розвиток подій можливим [14, с. 15].

У зв'язку з цим виникає проблема визначення кількісних та якісних показників у системний, уніфікований та відповідний спосіб.

Деякі науковці пропонують систематизувати такі показники за відповідними характеристиками:

- Якісні показники: ставлення до споживачів, культурний рівень організації збуту продукції, адміністративні навички та компетенції, рівень знань про продукцію, конкурентів та логістичні процеси.

- Кількісні показники: за результатами (продажі, прибуток, продажі на одного клієнта, кількість замовлень, інші дані); за рівнем активності (кількість загальних контактів, кількість контактів з одним клієнтом, кількість пропозицій); комбіновані (за результатами та активністю, за винагородами та втратами).

Таблиця 1.8 - Угрупування методик оцінки бізнес-процесів

Короткострокові методики оцінки	Довгострокові методики оцінки
Методи безперервного вдосконалення включають детальне і систематичне вивчення існуючих процесів з метою пошуку поліпшень або, за необхідності, їх радикального перепроєктування, і включають методи ВРІ (вдосконалення бізнес-процесів) і ТQM (загальне управління якістю).	Методика перепроєктування бізнес-процесів
Метод аналізу рішень FAST, який фокусується на конкретному процесі під час одно- або дводенної зустрічі команди з удосконалення процесів і визначає шляхи покращення цього процесу протягом наступних 90 днів.	Методи BPR-реінжинірингу - це радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення покращення ключових показників ефективності, таких як якість та ефективність.
Методика статистичного	
Управління процесами підприємства	Метод бенчмаркінгу, заснований на порівняльному аналізі бізнес-процесів торговельної компанії з еталонними процесами компаній, які виконують такі ж або подібні процеси, але працюють краще, з метою покращення поточної діяльності.
Методика ідеалізації	Методологія Greenfield базується на аналізі.
Методика структуризації функцій якості	Це методологія аналізу та прийняття рішень, заснована на створенні нових бізнес-процесів, тобто побудові їх з нуля.

У логіці кількісного підходу багато дослідників характеризують:

- Показники бізнес-процесів як числа, що визначають перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні та людські витрати.

- Показники продукту (послуги) як числові значення, що розкривають продукт (послугу) як результат процесу (наприклад, абсолютна кількість послуги, кількість послуги відносно замовленої або запитуваної кількості, кількість помилок або збоїв у наданні послуги, обсяг наданої послуги відносно запитуваної послуги).

- Показники задоволеності споживача процесом, як числове значення, що визначає ступінь задоволеності споживача результатом процесу. Важливо розрізняти задоволеність внутрішнього або зовнішнього споживача результатом процесу та кінцеву задоволеність споживача продуктом або послугою.

Конкретна класифікація показників бізнес-процесів наведена в таблиці 1.9 [15, с. 67].

Таблиця 1.9 - Видова класифікація показників бізнес-процесу

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові	- вартість бізнес-процесу; - витрати на сировину і матеріали; - витрати на оплату праці виконавців; - амортизація; - витрати на тепло- та енергоносії; - витрати на зв'язок і отримання інформації
Технічні	- кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; - чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів.
Часові	- середній час виконання процесу в цілому; - середній час простоїв; - середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу.

В рамках кількісного підходу деякі науковці та експерти іTeam пропонують систематизувати бізнес-процеси шляхом виділення ключових показників (ефективність, результативність, продуктивність та якість) та допоміжних показників (активність виконавців, споживання ресурсів та прибуток).

Варто погодитися, що наведена вище класифікація показників бізнес-процесів не дуже підходить для використання у виробничому секторі і найкраще підходить для сфери послуг та торгівлі. Розглянемо найпоширеніші методи якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів, які можуть бути використані в компаніях (таблиця 1.10) [16, с. 53].

Існує також низка інших методів оцінки ефективності бізнес-процесів, але вони менш поширені в науковому середовищі.

- Збалансована система показників (BSC): Каплан Р., Нортон Д.

- Як виразити оцінку бізнес-процесів, автор: Чупров К. К.: Чупров К. К.

Методика оцінки бізнес-процесів за критичними факторами успіху, автори: Ковальов С. М., Ковальов В. М.

- Методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів за вартістю, часом та якістю, автори: Козерод Л. А.; Kozerod L. A.

Збалансована система показників (ЗСП) спрямована на підвищення стратегічної ефективності та досягнення результатів шляхом перетворення стратегічних планів у реальні дії та використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками.

Згідно з цією методологією пропонується розглядати організацію з чотирьох точок зору (перспектив, компонентів): перспектива навчання та розвитку людських ресурсів, перспектива бізнес-процесів, перспектива клієнтів та фінансова перспектива [17, с. 113].

Результатом використання цієї методики є інформація про наявність компетентних та мотивованих працівників (компонент персоналу), ефективних бізнес-процесів (компонент внутрішніх бізнес-процесів) та задоволених клієнтів (компонент клієнтів). Однак слід погодитися, що використання збалансованої системи показників потребує адаптації до конкретних ситуацій в компанії. Через галузеві та культурні відмінності неможливо впровадити таку систему показників шляхом прямого перенесення успішного досвіду інших компаній [18].

Таблиця 1.10 - Види методик якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів

Види оцінки	Переваги	Недоліки
Методики якісного аналізу результативності бізнес-процесів		
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про факти внутрішніх і зовнішніх впливів на бізнес-процеси; SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесів, результати якої корисні для визначення характеристик процесів і причин низької ефективності.	SWOT-аналіз характеризується високим ступенем суб'єктивності. Результати SWOT-аналізу є недостатньою основою для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу і ранжирування процесів	Керівники процесів і безпосередні виконавці можуть брати участь у впровадженні методології опитування, щоб виявити проблемні місця в процесі та визначити пріоритети для вдосконалення процесу.	Цей метод лише виявляє наявність проблеми, але не вимірює її глибину. Він не оцінює проблему з фінансової чи якісної точки зору.
Аналіз входів та виходів; аналіз функцій; аналіз ресурсів; аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	Метод допомагає виявити недоліки та надлишки, притаманні входам, виходам та ресурсам процесу. Метод може бути використаний для структурування бізнес-процесів, надання їм більшої цілісності, усунення вузьких місць та покращення найменш організованих процесів.	Хоча вищезазначені методи необхідно використовувати, жоден з них не є інструментом для здійснення фундаментального реінжинірингу або значних змін у бізнес-процесах та підвищення їх ефективності.
Методики кількісного аналізу результативності бізнес-процесів		
Імітаційне моделювання	Може розглядати велику кількість альтернатив, підвищувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їхні результати. Вміння знаходити необхідні рішення, коли експерименти в реальних умовах неможливі. Вміння знаходити	Складність та висока вартість використання методу.
ABC-аналіз (система Activitybased costing)	Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу	Системи калькуляції витрат потребують реструктуризації. Системи калькуляції витрат потребують реструктуризації. Це пов'язано з тим, що більшість компаній не мають процесно-орієнтованої системи калькуляції витрат.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Індикатори характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо), надають об'єктивну інформацію в числовому вигляді та окреслюють "проблемні зони", що досліджуються.	Індикатори є ізольованими характеристиками, і на їх основі складно судити про ефективність всієї досліджуваної популяції.

Спосіб вираження оцінки бізнес-процесів базується на принципах і методах структурного моделювання, об'єктно-орієнтованого моделювання та аналізу вартості процесів, які визначають такі показники:

- ефективність окремих процесів;
- якість продукції компанії;
- задоволеність клієнтів роботою компанії;
- мікроекономічні та фінансові показники діяльності.

При застосуванні експрес-методу оцінки бізнес-процесів пропонується розраховувати такі показники ефективності бізнес-процесів, як складність, технологічність, керованість, ресурсоемність та регламентованість (таблиця 1.11) [18]. Метод оцінки бізнес-процесів за критичними факторами успіху для вибору пріоритетних бізнес-процесів базується на таких критеріях: важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, можливість і вартість зміни бізнес-процесу.

Після декомпозиції на стратегічні цілі ці критерії були запропоновані для оцінки критичних факторів успіху, що впливають з місії компанії. Грунтуючись на законі Парето, автори цієї методології пропонують вибрати з набору стратегічних цілей ті, які слугують критичними факторами успіху (КФУ) [18].

Таблиця 1.11 - Експрес-методу оцінки бізнес-процесів: розрахунок показників

Показник	Норматив
Індекс складності - це відношення кількості рівнів декомпозиції в моделі процесів до загальної кількості відібраних процесів і визначає, наскільки складною є ієрархія бізнес-процесів.	$\leq 0,66$
Показник технологічності є відношенням кількості "розривів" у бізнес-процесі (тобто відсутності причинно-наслідкових зв'язків між підпроцесами цільового процесу) до суми класів бізнес-процесів і характеризує повноту процесу.	< 1
Показник керованості - відношення кількості власників процесів до кількості класів бізнес-процесів, що вказує на ефективність управління бізнес-процесами, які належать власнику процесу.	< 1
Ресурсоемність - відношення використання ресурсів до "виходу", результату бізнес-процесу, що вказує на ефективність використання ресурсів при виконанні певного бізнес-процесу.	< 1
Регламентованість - співвідношення кількості регламентуючих документів до кількості класів бізнес-процесів визначає рівень регламентації поточного процесу.	≥ 1
Після розрахунку показників ефективності розраховується інтегральний показник. Якщо його нормативне значення знаходиться в межах $1 \leq \Sigma K < 2$, то бізнес-процес вважається ефективним, а якщо значення $\Sigma K > 2$, то бізнес-процес визнають неефективним і таким, що потребує змін	

Критерії суттєвості бізнес-процесів характеризують важливість внеску конкретного бізнес-процесу в досягнення стратегічних цілей компанії. Важливість бізнес-процесів пропонується визначати за допомогою матриці порівняння ключових фінансових показників та бізнес-процесів. Кількісна оцінка важливості бізнес-процесу визначається як сума КФП, що впливають на бізнес-процес, в діапазоні від 1 до 8. Або ж кожному КФУ присвоюється ваговий коефіцієнт, що характеризує його важливість, і розробляється шкала для оцінки відповідності критеріям важливості бізнес-процесу.

Для оцінки проблемності бізнес-процесу необхідно спочатку визначити основні проблеми бізнес-процесу та оцінити гостроту цих проблем за шкалою від 1 до 5; порівняти отримані результати зі шкалою проблемності бізнес-процесів, запропонованою авторами, та оцінити їх за шкалою від 1 до 5; або, враховуючи специфіку діяльності організації, розробити власну шкалу проблемності бізнес-процесів розробити власну шкалу проблемності, враховуючи специфіку діяльності організації. Підсумковий коефіцієнт проблемності розраховується як сума інтенсивності проблеми та ступеня проблемності бізнес-процесу.

Досягнення бажаної синергетичної взаємодії між стратегічними та фінансовими цілями компанії є одним з напрямків стратегічного менеджменту як підсистеми загального управління компанією. При цьому збалансована система показників, представлена зарубіжними дослідниками як комплексна методологія діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів, є унікальною за своєю суттю і, з використанням сучасних інформаційних технологій, дозволяє в часі описати взаємозв'язок між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Ми вважаємо, що вона є оптимальною, оскільки її можна використовувати раціонально. Таким чином, збалансована система показників робить всю стратегію компанії прозорою для всіх учасників процесу управління та оптимізує прямі та непрямі витрати.

1.3 Теоретичні основи бізнес-процесу управління персоналом

Бізнес-процес - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних дій, спрямованих на виконання певного завдання. Діяльність у межах бізнес-процесу пов'язана з результатами, якими вони обмінюються. Бізнес-процеси - це регулярно повторювані, контрольовані види діяльності, результатом яких є ресурси, що мають цінність для конкретного споживача (клієнта). Клієнти можуть бути внутрішніми або зовнішніми [19, с.3].

Структура бізнес-процесів - це модель бізнес-процесів організації, яка відображає ієрархію процесів і взаємозв'язок між процесами, підрозділами та зовнішнім середовищем через входи і виходи. Всі входи/виходи мають своїх постачальників/одержувачів, таких як процеси, підрозділи, конкретні працівники та зовнішні постачальники [20, с.12]. Кожен бізнес-процес має конкретні цілі, підпорядковані загальним цілям підприємства, власника, який може управляти ресурсами і несе відповідальність за виконання процесу, ресурси, систему контролю якості та виправлення помилок і систему показників процесу [21, с. 275].

Процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір дискретних функцій. Кожен бізнес-процес - це серія операцій, спрямованих на досягнення певного результату. Схеми управління персоналом, засновані на принципах системного підходу, вводять як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на систему управління персоналом і формують поведінку менеджменту [22, с. 517].

Процесний принцип управління полягає у формуванні бізнес-процесів, що охоплюють усі види діяльності підприємства, наданні повноважень і розподілі відповідальності від вищого рівня управління до менеджерів окремих бізнес-процесів, що означає наступне [23, с. 319]:

- відбір бізнес-процесів, в яких неузгодженість між функціями вже не є

основною причиною проблем і помилок;

- визначення обраних бізнес-процесів⁴
- призначення менеджерів для обраних бізнес-процесів;
- створення системи управління такими бізнес-процесами на основі певного набору підсистем.

Перехід від функціонального до процесного принципу управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити високоефективну взаємодію всіх учасників бізнес-процесів, своєчасне забезпечення підприємства якісними людськими ресурсами та використання більш ефективних методів реінжинірингу для вдосконалення структури управління. При застосуванні процесного підходу (рисунок 1.8) управління персоналом набуває іншого значення [24]:

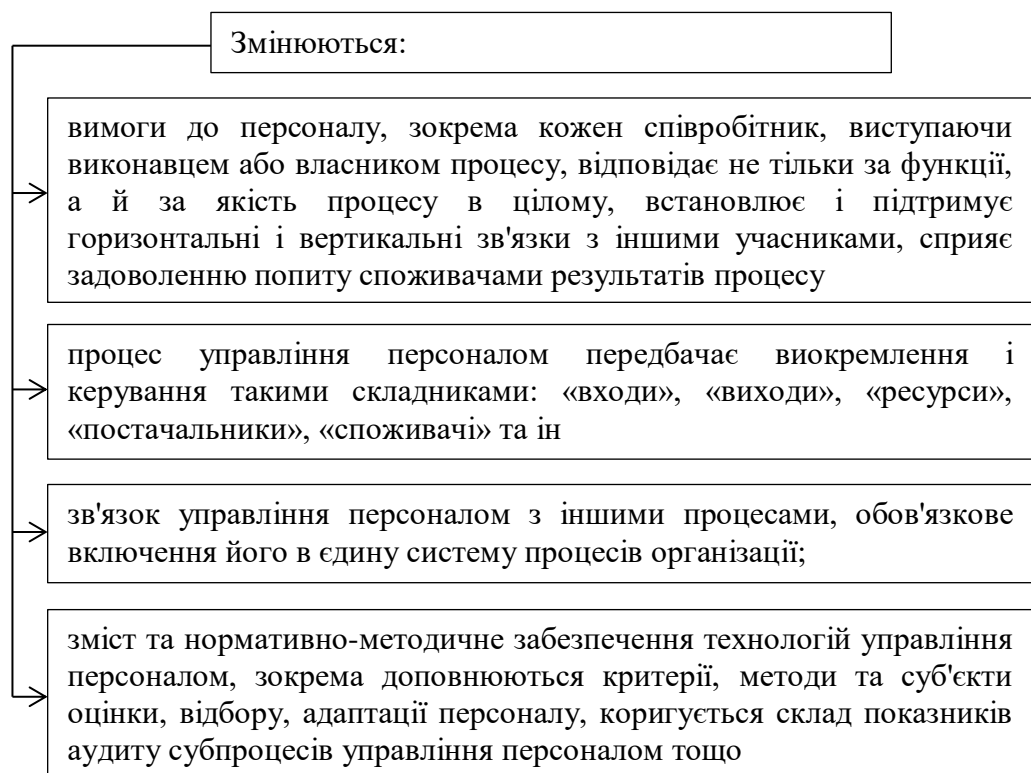


Рисунок 1.8 – Зміст процесного підходу управління персоналом

Процеси управління персоналом повинні бути чітко зрозумілі. Процес управління персоналом не може бути централізований в одному відділі, а є наскрізним процесом, який проходить через всю організацію і виконується як

фахівцями відповідних відділів, так і фахівцями та керівниками інших структурних підрозділів. Основне завдання - забезпечити ефективність взаємодії між структурними підрозділами та покласти відповідальність за реалізацію цього процесу на керівників відповідних підрозділів. Оскільки впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до працівників, структури взаємодій між співробітниками та методів навчання і мотивації, то його успішне впровадження в масштабах всієї організації неможливе без переведення управління людськими ресурсами на цей підхід [25, с. 79].

Процесний підхід до управління існує поряд з іншими підходами, зокрема (рисунок 1.9) [26, с.278]:

Перехід від функціональних до процесних принципів управління персоналом забезпечує високоефективну взаємодію всіх учасників процесу управління персоналом, що дозволяє компаніям своєчасно забезпечувати високу якість людських ресурсів, а також будувати і підвищувати ефективність, використовуючи методи інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів.

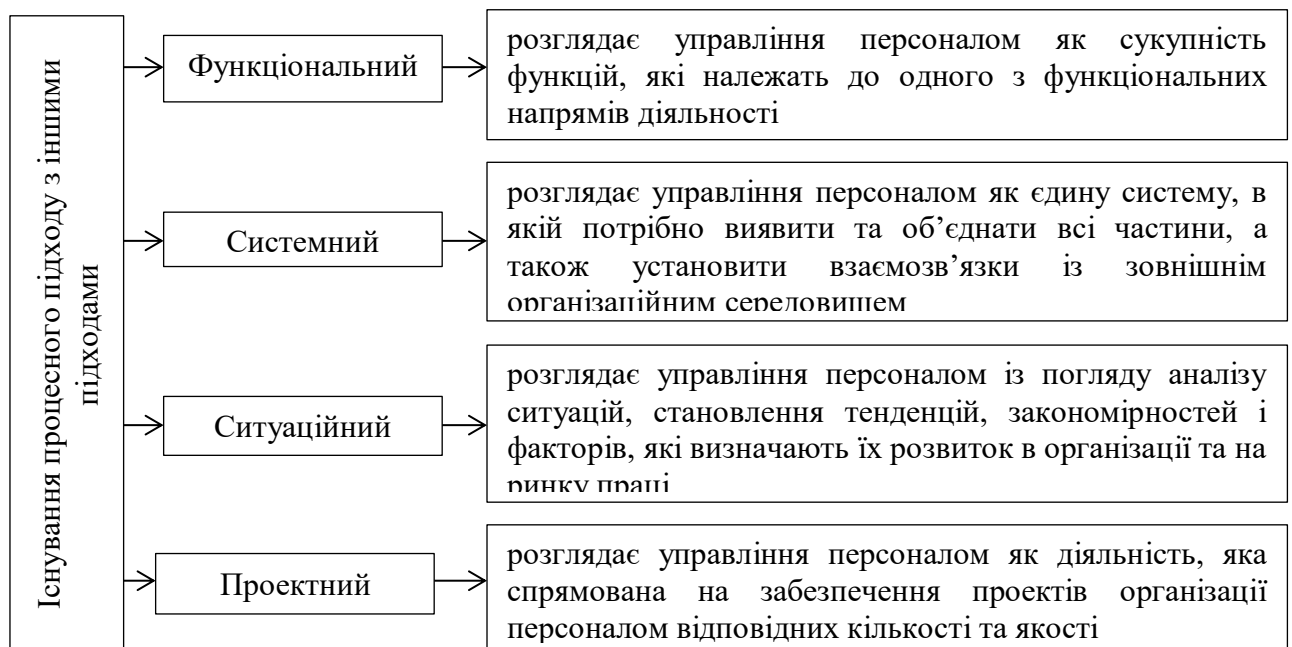


Рисунок 1.9 – Взаємозв'язок процесного підходу до управління з іншими підходами

Основні переваги процесного підходу проявляються безпосередньо в управлінні людськими ресурсами і включають наступні (рисунок 1.10) [28,

с.175]:

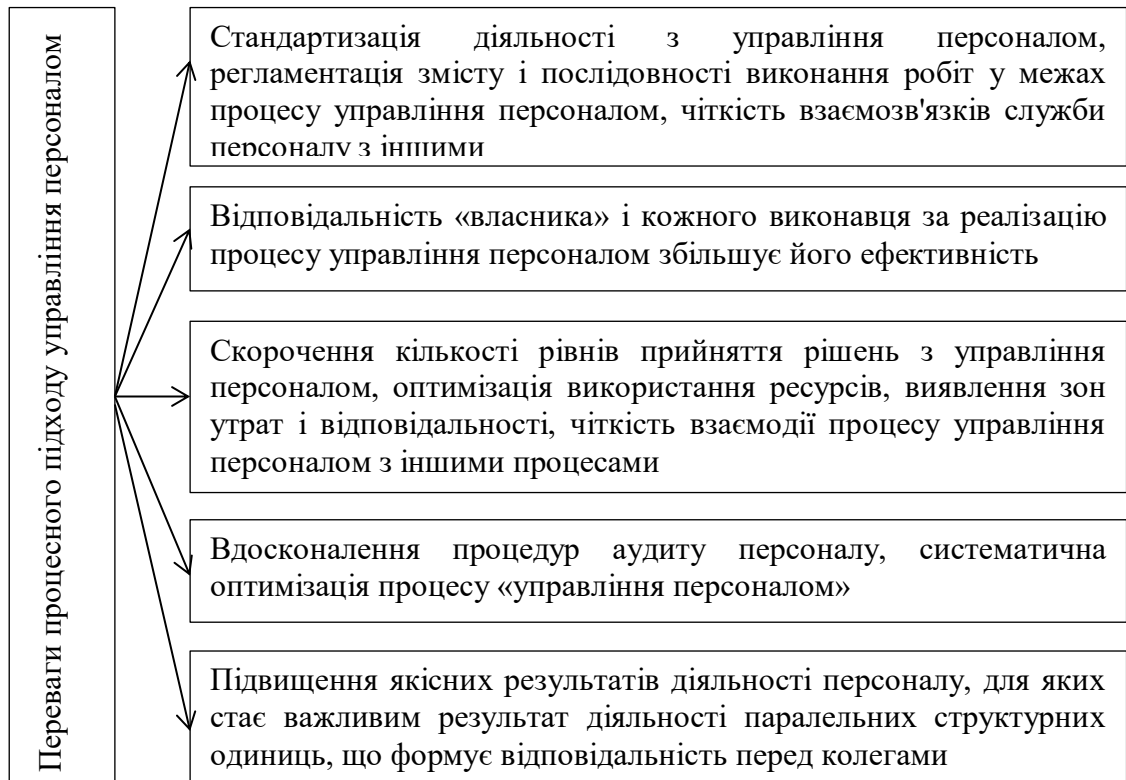


Рисунок 1.10 – Переваги процесного підходу управління персоналом

Крім того, впровадження процесного підходу до управління людськими ресурсами надає організаціям наступні можливості (рисунок 1.11) [29, с. 117]:

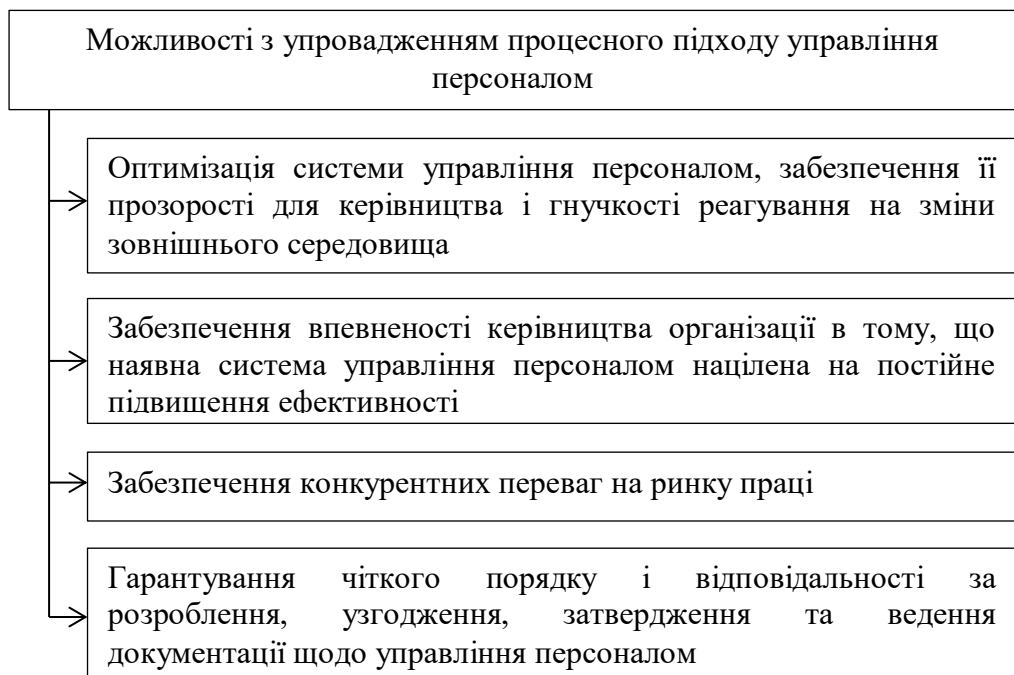


Рисунок 1.11 – Можливості з упровадженням процесного підходу управління персоналом

Процес управління людськими ресурсами складається із загальних управлінських функцій, об'єднаних у цикл. Організація розробляє стратегію управління людськими ресурсами. Вона визначає орієнтири щодо перспектив використання людських ресурсів, їх оновлення та вдосконалення, а також розвитку мотивації [30, с. 72].

Розширення робочої сили передбачає не лише доповнення робочої сили технологіями та краудсорсингом, а й переосмислення меж роботи між людськими ресурсами, технологіями, робочим місцем та між людьми і машинами. Соціальне розмаїття та інклюзія включають зміну сприйняття та рівність гендеру, раси та національності на робочому місці; HR-аналітика використовується для розуміння всіх складових бізнес-операцій, а аналітичні інструменти застосовуються у повсякденному прийнятті рішень [31, с. 75].

"Цифровий HR: платформи, люди та робота" включає використання цифрових технологій, модернізацію технологій та бенчмаркінг у всіх сферах управління персоналом.

Розширення лідерства передбачає, що організаціям потрібен новий тип лідера: "цифровий лідер", який може створювати команди, підтримувати зв'язок між людьми, зацікавлювати людей і розвивати культуру інновацій, толерантності до ризиків і постійного вдосконалення [32, с. 36]. Основними етапами планування бізнес-процесу "розробка стратегії управління людськими ресурсами" є (рисунок 1.12) [33, с. 125]:

На всіх етапах бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом визначальними факторами мають бути стратегічні цілі організації, на досягнення яких спрямована бізнес-стратегія, та ресурси, які організація фактично має для досягнення цих цілей.

Цінні людські ресурси є незамінним ключовим ресурсом для організації. Однак важливо не лише відібрати та залучити працівників, але й допомогти їм адаптуватися до роботи в компанії. Для цього розробляється бізнес-процес, який називається "управління персоналом". Процеси управління персоналом організації включають в себе наступні [34]

- Планування персоналу.
- Визначення кваліфікаційних вимог та необхідних компетенцій персоналу для виконання завдань, що впливають на якість.

Основні робочі процеси компанії визначають самостійно, але такі повноваження належать службі управління персоналом [33, с. 125].

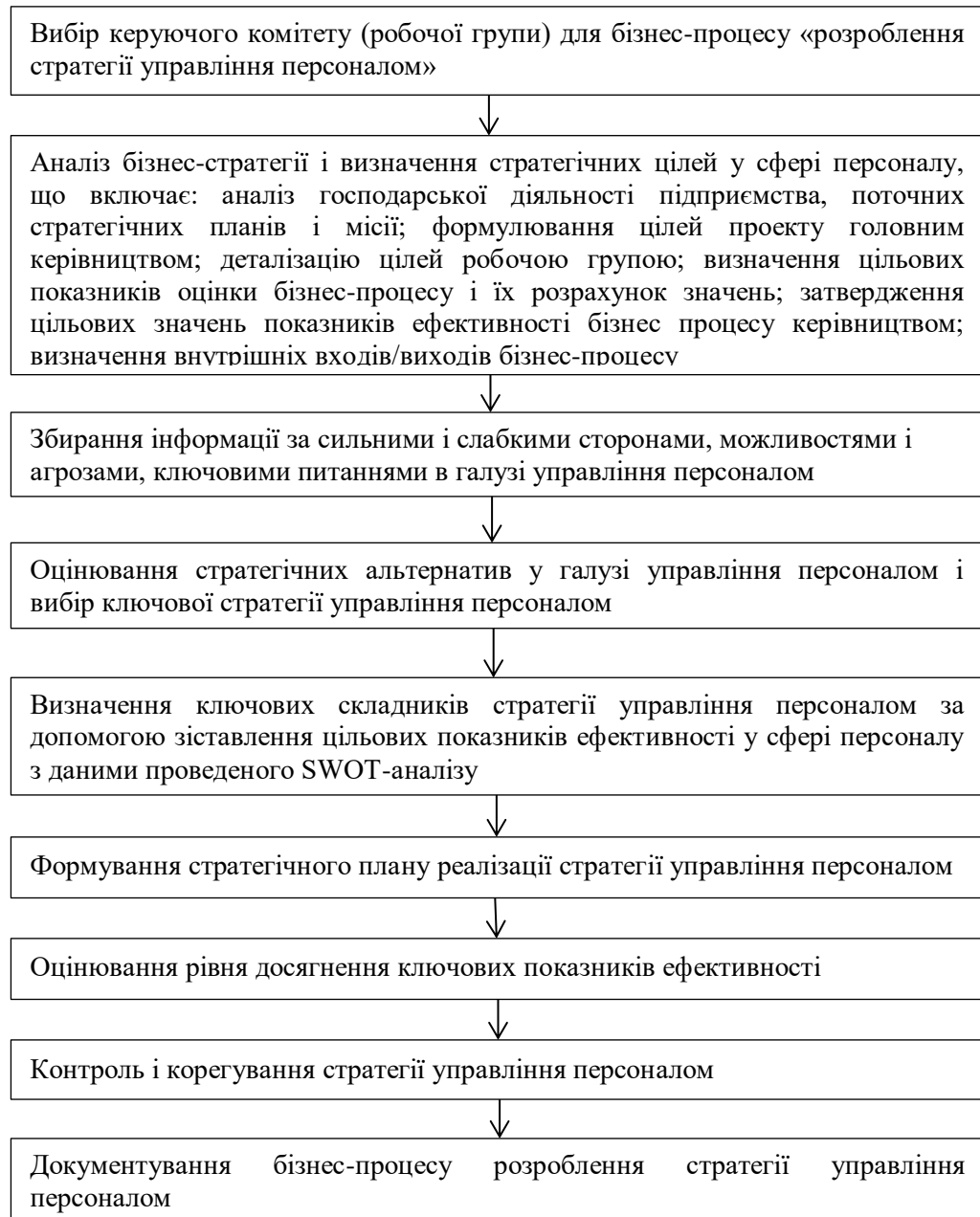


Рисунок 1.12 – Етапи планування бізнес-процесу «розробка стратегії управління персоналом»

Управління персоналом у вигляді процесу проілюстровано на рисунку 1.13.



Рисунок 1.13 - Бізнес-процес «управління персоналом»

Бізнес-процес "управління людськими ресурсами" включає (рисунок 1.14) [34].

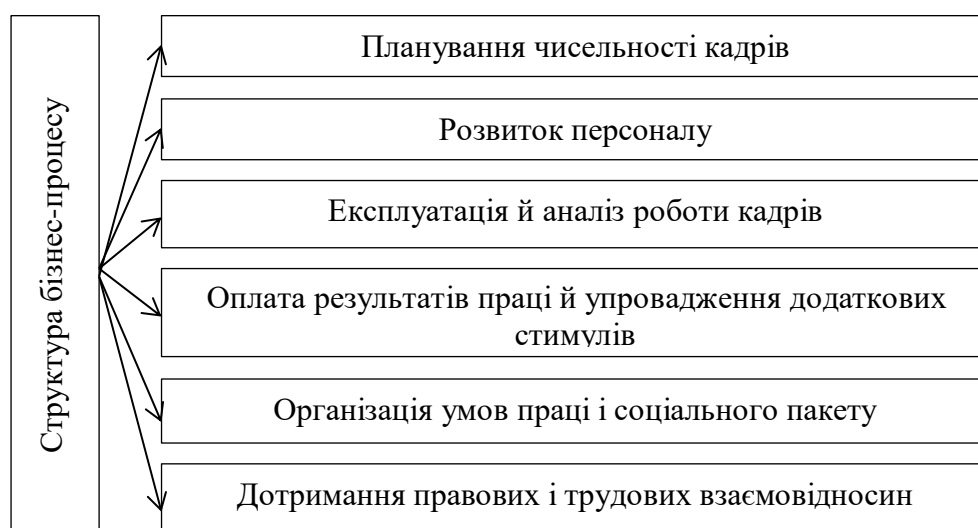


Рисунок 1.14 – Структура бізнес-процесу «управління персоналом»

Основними факторами, необхідними для планування чисельності працівників, є загальний стратегічний план компанії, вакансії та звільнення або

переведення майбутніх працівників.

Бізнес-процес управління характеризується такими економічними показниками:

- потреба у фахівцях певного профілю;
- кількість кандидатів на одну вакантну посаду;
- час, витрачений на пошук персоналу;
- фінансові витрати.

Кожен бізнес-процес управління персоналом повинен мати відповідну документацію (таблиця 1.12).

Таблиця 1.12 - Супутні документи бізнес-процесу управління персоналом

Бізнес-процес	Супутні документи
Планування потреби в персоналі	Кадрова політика, кадрова стратегія, організаційна структура, штатний розклад
Підбір персоналу	Заявка на підбір персоналу, вимоги до вакансії, профіль посади, посадова інструкція, job offer
Проходження випробувального терміну	Програми адаптації та введення в посаду для нових співробітників, програми оцінки випробувального терміну, висновки по закінченню випробувального терміну, плани особистого розвитку
Навчання персоналу	Програма оцінки потреб у навчанні, заявки на навчання персоналу та звіти працівників про результати навчання
Оцінка і атестація персоналу	Програма оцінювання персоналу, правила оцінювання персоналу, моделі компетенцій, включаючи індикатори компетенцій, профілі посад, плани особистого розвитку. Правила оцінювання, накази про проведення оцінювання, графіки проведення оцінювання.
Розвиток кар'єри	Плани особистого розвитку, шаблони аналізу навчальних потреб, шаблони програм особистого розвитку
Підготовка кадрового резерву	Положення про кадровий резерв, програма навчання і підготовки кадрового резерву, модель компетенцій
Розробка і / або коригування системи оплати праці	Положення про оплату праці та преміювання працівників.
Впровадження програм нематеріальної мотивації	Положення про соціальні пільги, кодекс корпоративної поведінки, книга персоналу
Бізнес-процеси кадрового адміністрування	Зразки документів з кадрового обліку (уніфіковані форми).

Ефективність бізнес-процесів управління персоналом можна оцінити за такими показниками (таблиця 1.13)

При здійсненні процесу відбору важливо перевіряти та аналізувати ділові

навички та якості претендентів, їхню здатність справлятися з роботою. Такі перевірки проводяться для подальшого розподілу та присвоєння кваліфікаційних рівнів. Процес відбору також передбачає перевірку необхідних документів та анкет. Факти, зазначені в анкеті, порівнюються з вимогами вакантної посади. Потім проводиться комп'ютерне тестування [34].

Ще одним ключовим операційним процесом в управлінні людськими ресурсами, якому приділяється найбільша увага, є розвиток персоналу.

Таблиця 1.13 - Показники оцінки бізнес-процесу управління персоналом

Види показників	Визначення показників
1. Показники продукту	Плинність кадрів - це кількість або кількість працівників, звільнених за прогули, інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я або за власним бажанням, у відсотках до середньооблікової чисельності працівників.
	Оцінка кваліфікації персоналу за результатами атестації (якщо для атестації персоналу використовується цифрове оцінювання).
2. Показники ефективності процесу:	Ефективність рекрутингу - це відношення кількості працівників, звільнених після випробувального терміну, до загальної кількості нових працівників.
	Ефективність навчання та сертифікації можна виміряти за кількістю та вартістю невідповідностей, що виникли через некомпетентність персоналу.
	Питомі витрати на навчання й атестацію персоналу
	Якість рішень - кількість (%) кадрових наказів, що були скасовані, скасовані або оскаржені в суді

Він складається з таких підпроцесів, як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Цей бізнес-процес не лише підвищує професійний рівень працівників, а й допомагає їм адаптуватися до робочого процесу. За це питання відповідає відділ кадрів, який розробляє кар'єрні плани для окремих працівників.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною кожної компанії. Чітка та ефективна організація роботи персоналу допомагає впорядкувати всі виробничі процеси.

Розвиток бізнес-процесів фокусується не на часткових змінах в окремих сферах управління, а на фундаментальній побудові та докорінній

реструктуризації всього підприємства. Крім того, системи управління персоналом, незалежно від їх статусу, потребують постійного вдосконалення, щоб не відставати від конкурентів.

Бізнес-процес "управління персоналом" складається з п'яти основних функцій:

1. Визначення місії та стратегії процесу управління персоналом.
2. Ідентифікація основних ризиків в системі управління персоналом.
3. Планування заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві.
4. Організаційне, технічне та інформаційне забезпечення управління персоналом.
5. Моніторинг стану системи управління людськими ресурсами та контроль її рівня.

Правильна реалізація бізнес-процесу "управління персоналом" на підприємстві знижує витрати на управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесу, підвищує ефективність роботи організації за рахунок підвищення мотивації і в цілому підтримує стан економічної стабільності організації.

Кожен елемент бізнес-процесу управління персоналом має вхідні дані, вихідні дані та відповідальних осіб. "Бізнес-процеси" управління персоналом мають різні елементи залежно від стратегії компанії, специфіки її діяльності, зовнішніх факторів та внутрішніх умов роботи.

Усі процеси управління персоналом пов'язані з іншими бізнес-процесами компанії. Тому бізнес-процеси можна розбити на багато послідовних етапів, першим і найважливішим з яких є підбір персоналу. В рамках існуючих бізнес-процесів всі співробітники залучені до діяльності компанії.

Висновки до розділу 1

Розглядаються погляди на поняття, структуру та визначення основних типів бізнес-процесів у компанії. Наведено порівняльну характеристику та особливості десяти найбільш універсальних методів діагностики бізнес-процесів. Проаналізовано етапи діагностичного аналізу та оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Досліджено взаємозв'язок між антикризовим і процесним управлінням та види антикризової трансформації процесів.

Розглянуто концептуальні класифікації бізнес-процесів, критерії оцінки їх ефективності та питання класифікації. Порівняльне дослідження методів оцінки бізнес-процесів дозволило виокремити короткострокові та довгострокові методи залежно від ступеня змін та періоду використання, а також системно аналізувати бізнес-процеси за допомогою якісних та кількісних показників. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони найпоширеніших методів оцінки ефективності бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі за допомогою якісних та кількісних показників. Розгляд інших методів оцінки ефективності бізнес-процесів показав, які з цих методичних підходів базуються на принципах, критеріях та коефіцієнтах, що розраховуються за спеціальними алгоритмами. Узагальнюючи результати аналізу сучасних методів оцінки ефективності, можна сказати, що підприємствам роздрібної торгівлі слід враховувати позитивні та негативні сторони методів та впроваджувати найбільш доцільний метод оцінки ефективності бізнес-процесів, виходячи з особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства.

У сучасних умовах багато українських організацій успішно перейшли на управління бізнес-процесами. Процесний підхід розглядає управління як єдиний процес, який впливає на організацію та її персонал в результаті прийняття необхідних управлінських рішень.

Продемонстровано основні переваги процесного підходу до управління

персоналом та можливості, які отримують компанії від впровадження процесного підходу до управління персоналом, такі як забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та оптимізація системи управління персоналом. Етапи процесу управління персоналом компанії визначено на основі основних функцій служб управління персоналом та з урахуванням останніх досягнень у сфері управління персоналом.

Визначено переваги застосування процесного підходу до управління персоналом. Запропоновано заходи щодо вдосконалення процесів управління персоналом в компаніях, такі як моделі формування процесів управління персоналом та розробка бізнес-процесів управління персоналом з урахуванням стратегічного планування.

Якщо бізнес-процеси управління персоналом розроблені та впроваджені правильно, вони можуть знизити витрати на управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів та підвищити ефективність роботи організації за рахунок посилення мотиваційних чинників. У цій статті наведено приклади окремих бізнес-процесів у малому бізнесі, включаючи елементи, відповідальних осіб, вхідні та вихідні дані. Усі HR-процеси взаємопов'язані між собою. Тому бізнес-процеси розбиваються на ряд послідовних етапів, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Дослідження соціально-економічного стану підприємства

ТОВ «Епіцентр К» - національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з європейськими стандартами обслуговування та широким асортиментом товарів. Основним напрямком діяльності є оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами, і ТОВ «Епіцентр К» дає можливість своїм клієнтам придбати все необхідне для облаштування, ремонту та декорування оселі, зрештою досягаючи бажаного затишку. Загалом у гіпермаркетах мережі представлено понад 200 000 найменувань товарів. Всі нові товари, що з'являються на ринку, спочатку постачаються до ТОВ «Епіцентр К», а потім до інших будівельних гіпермаркетів/магазинів.

Елементи обслуговування клієнтів включають: вибір товару та доставку до відділу управління та оплати, оплату за правильно підібраний та оформлений товар, доставку товарів, замовлення товарів, банківські послуги, безготівковий розрахунок, розрахунок кредитними картками, кафе, понад 400 безкоштовних місць для паркування та інші додаткові послуги. Послуги включають в себе. Компанія використовує ефективну систему мотивації для свого торгового персоналу, щоб підтримувати популярність своїх товарів, залишатися чутливою до зауважень клієнтів і збільшувати кількість клієнтів, які купують товари ТОВ «Епіцентр К».

Для зручності покупців будівельний гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» розділений на такі відділи, як сад і город, інструменти, металовироби, електротехніка, декор, сантехніка, покриття для підлоги, вироби з дерева, меблі, будівельні матеріали та кераміка.

Орієнтована на клієнта система вміло організована з просторими залами, зручним і зрозумілим плануванням торгових залів, компетентним персоналом,

відділом форматування та розкрою (де вся деревина може бути розкроєна до необхідного розміру та форми) та відділом координації. Все це гарантує приємний процес вибору та купівлі продукції. Використання передових технологій управління персоналом сприяє швидкому розвитку персоналу, кар'єрному зростанню та фінансовому благополуччю всіх працівників.

Мета ТОВ «Епіцентр К» - створити максимально сприятливі умови для будівництва, ремонту та облаштування житла для всіх жителів України.

Гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» відкрився 15 грудня 2007 року в Хмельницькому. Його загальна торгова площа складає 18 000 кв.м., на якій розташовані 25 касових вузлів та відділи товарів для саду та городу, побутової техніки, інструментів, електротехніки, металоконструкцій, декоративних виробів, покриття для підлоги, сантехніки, виробів з дерева та будівельних матеріалів.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» подана на рисунку 2.1.

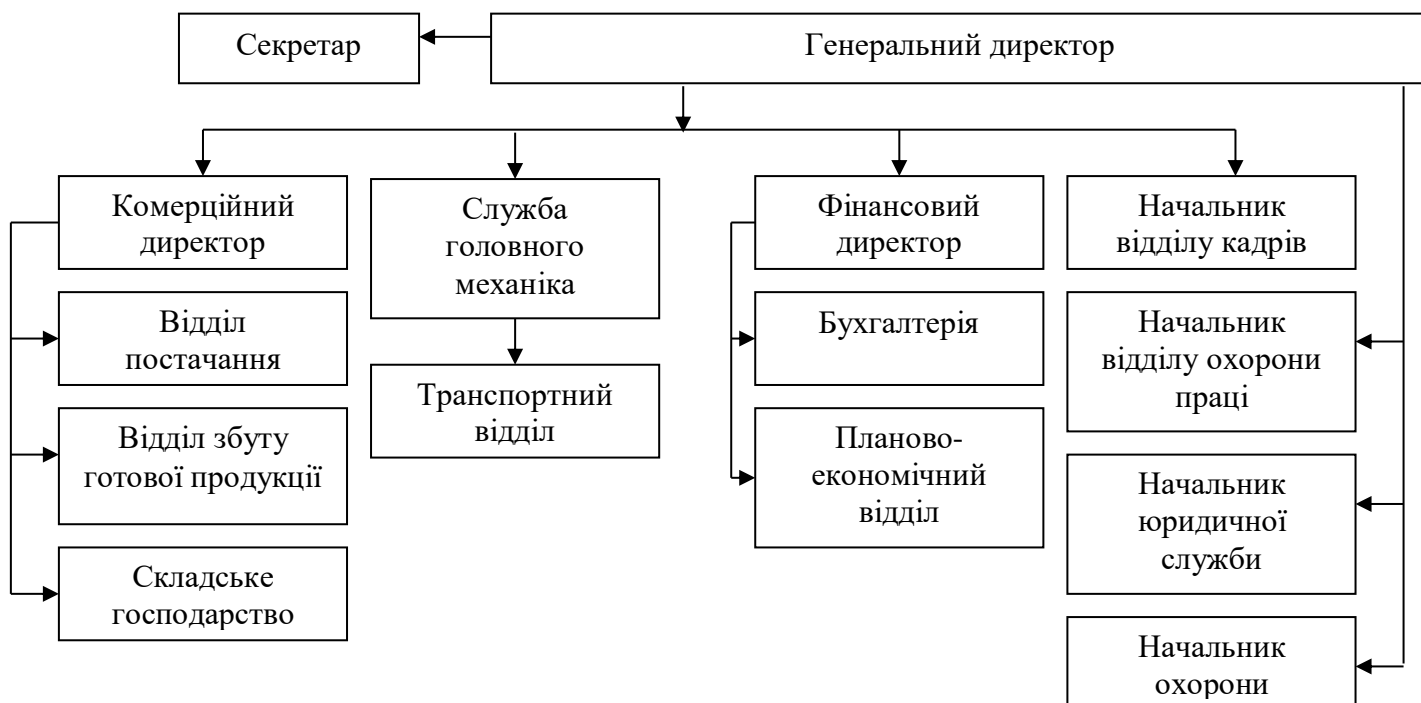


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Одним із способів реалізації різних підходів до вивчення основних

факторів, що впливають на процес стратегічного управління підприємствами, є стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз займає важливе місце в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень і є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно не тільки виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі організації, але й визначити ймовірність використання обраних можливостей і загроз та їх вплив на результати діяльності організації. По-перше, слід оцінити наявність можливостей та їх вплив на діяльність організації і розробити матрицю можливостей.

Загрози аналізуються таким же чином і розробляється матриця загроз. Можливі наслідки реалізації загроз проявляються у знищенні організації, критичному стані організації, серйозному стані організації або незначній шкоді. Виявлені в процесі аналізу фактори, що відносяться до зовнішніх загроз, записуються в поля матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовується метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора проводиться експертна оцінка його важливості.

Проаналізувавши фактори внутрішнього і зовнішнього середовища та проранжувавши їх за ступенем впливу на діяльність організації, можна скласти конкретний перелік слабких і сильних сторін, загроз і можливостей організації. Встановлення зв'язку між найвпливовішими слабкими і сильними сторонами організації та загрозами і можливостями зовнішнього середовища є завершальним етапом процесу SWOT-аналізу.

Проводимо аналіз факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К», і даємо їм оцінку від 1 до 12 балів (таблиці 2.1-2.4). Отримали такі дані: сильні сторони – 95 балів, слабкі – 58 балів, можливості – 49 балів та загрози – 72 бали.

Таблиця 2.1 - Сильні сторони

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. адекватні фінансові джерела	5
2. Виробничі	1.1. висока якість продукції;	9
	1.2. сучасне обладнання;	2
	1.3. перевірені та надійні постачальники;	9
	1.4. кращі виробничі потужності;	4
	1.5. унікальна та передова технологія;	0
	1.6. власні НДР.	0
3. Ринкові умови	1.7. високе мистецтво конкурентної боротьби;	8
	1.8. відомість торгової марки;	9
	1.9. цінові переваги;	9
	1.10. добре розуміння споживачів;	9
	1.11. надійна мережа розподілу;	9
	1.12. найбільш ефективна в галузі реклама.	6
4. Персонал та управління	1.13. висока компетентність та кваліфікація персоналу;	9
	1.14. чітко сформульовані стратегії;	8
	1.15. перевірене надійне управління.	9

Таблиця 2.2 - Слабкі сторони

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. нестача фінансування	9
2. Виробничі	2.1. висока собівартість продукції;	9
	2.2. висока ступінь зносу обладнання;	4
	2.3. висока вартість продукції порівняно з основними конкурентами.	6
3. Ринкові умови	3.1. слабкий маркетинг;	8
	3.2. наявність ліцензій.	1
4. Персонал та управління	4.1. втрата глибини та гнучкості управління;	5
	4.2. втрата персоналом деяких аспектів компетентності.	4

Таблиця 2.3 - Можливості

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. Сприятливі зрушення в курсах валют	5
2. Виробничі	2.1. поява нових технологій;	7
	2.2. розширення асортименту можливих товарів;	9
	2.3. зниження торгівельних бар'єрів при виході на зовнішні ринки;	2
	2.4. послаблення обмежувального законодавства;	4
	2.5. можливість обслуговування додаткових груп споживачів	8
3. Ринкові умови	3.1. доступність ресурсів.	9
4. Населення	4.1. зростання попиту;	8
	4.2. зростання рівня доходів населення	6

Таблиця 2.4 – Загрози

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. несприятливі зрушення в курсах валют;	9
	1.2. зростання податкового навантаження.	8
2. Виробничі	2.1. поява нових законодавчих обмежень;	7
	2.2. чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу	10
3. Ринкові умови	3.1. уповільнення ринкового зростання;	10
	3.2. завзятість конкурентів;	9
	3.3. поява на ринку альтернативних товарів;	9
	3.4. поява на ринку конкурентів.	8
4. Населення	4.1. Зміна смаків покупців	8

Далі необхідно порівняти внутрішні характеристики (сильні та слабкі сторони) та зовнішні аспекти (можливості та загрози) ТОВ «Епіцентр К», при цьому слід звернути увагу на поєднання найбільш важливих факторів та сторін діяльності суб'єкта господарювання. Для цього на основі отриманих оцінок будується матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT

Внутрішні фактори	Можливості	Загрози	Разом
Сильні сторони	$105+58=163$	$105-78 =27$	136
Слабкі сторони	$46+58= 104$	$46-78 = -32$	136
Разом	267	-5	272

З наведених вище розрахунків у таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки Сильні сторони разом з можливостями повністю компенсують загрози. Більше того, сильні сторони та можливості компенсують слабкі сторони. Сильні сторони повністю компенсують загрози. Сильні сторони та можливості повністю компенсують слабкі сторони та загрози.

Таким чином, стан ТОВ «Епіцентр К» можна охарактеризувати як бізнес "високого ризику": для успішного аналізу зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу важливо не тільки виявити можливості і загрози, а й оцінити їх з точки зору їх важливості та впливу на стратегію досліджуваної компанії Для оцінки можливостей ТОВ «Епіцентр К» рекомендується використовувати експертний метод позиціонування кожної можливості в матриці можливостей,

результати якого представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця можливостей

Можливість	Сильний	Помірний	Незначний	Сума
Висока		3.1.= 8		8 (16,3%)
Середня	2.1.=6 2.2.=7	4.1.=6	2.4.=5 4.2.=5	29 (59,2%)
Низька		2.5.=5	1.1.=3 2.3.=4	12 (24,5%)
Сума	13 (30,6%)	19 (38,8%)	17 (34,6%)	49 (100%)

Можливості, які належать до «високого/сильного» та «середнього/сильного» секторів, є дуже важливими для організації, і їх слід використовувати. Можливості, які потрапляють до сектору «середні/слабкі», можуть бути використані лише за наявності достатніх ресурсів або за певних умов. Тому керівництву ТОВ «Епіцентр К» слід звернути особливу увагу на такі фактори, як розширення асортименту можливої продукції та поява нових технологій. Крім того, особливу увагу слід звернути на фактори: 2.4, 4.1 та 4.2, оскільки разом з попередніми вони складають 59,2 %.

З усіх можливостей 30,6% мають потенціал для сильного впливу на результати діяльності компанії та реалізацію стратегії. Фактори із середнім впливом становлять 38,8%, а фактори з низьким впливом - 34,6%. Такі фактори, як наявність ресурсів (3.1.), є дуже ймовірними і проявляються з ймовірністю 16,3%. Не менш важливим є аналіз загроз зовнішнього середовища компанії, який представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7- Матриця загроз

Загрози	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі забої»	Сума
Висока		1.2.=11 3.1.=10 3.2.=8	1.1.=11 2.2.=10 3.3.=9		59 (81,9%)
Середня				3.4.=5 2.1.=5	10 (13,9%)
Низька				4.1.=3	3 (4,2%)
Сума	0	29 (40,3%)	30 (41,7%)	13 (18,0%)	72 (100%)

Загрози, які потрапляють в зони «середня ймовірність - слабкий вплив» і «низька ймовірність - сильний вплив», не повинні залишатися поза увагою керівництва, а їх розвиток повинен ретельно відслідковуватися.

Фактори, що потрапляють у зони «висока ймовірність - руйнівні», «висока ймовірність - критичні» та «середня ймовірність - руйнівні», є найбільш небезпечними для подальшого розвитку організації і повинні бути усунені якнайшвидше. Фактори, що потрапляють у зони «висока ймовірність - серйозні», «середня ймовірність - критичні» та «низька ймовірність - руйнівні», також повинні бути взяті під нагляд керівництва та усунені якнайшвидше. Іншими словами, менеджмент компанії повинен звертати увагу на несприятливі коливання валютних курсів, збільшення податкового навантаження, появу нових конкурентів на ринку, появу нових законодавчих норм та чутливість до нестабільності зовнішніх умов ведення бізнесу. Як бачимо, 82% факторів можуть призвести до критичної або серйозної ситуації.

Застосування SWOT-аналізу в системі прийняття управлінських рішень, тобто на етапі збору та обробки інформації, є досить ефективним, оскільки дозволяє дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, тобто внутрішнє середовище, а також можливості та загрози, тобто зовнішнє середовище підприємства.

Для оцінки діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 2.8. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Темпи зростання чистого доходу у 2022 р. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Епіцентр К» порівняно з 2020 р. збільшилися на 29,8 %, а у 2022 р. зменшилися на 6,8 %. Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зріс на 12,1 %, а у 2022 р. - на 7,4 %. У

2022 р. порівняно з 2021 р. рентабельність продукції зменшилась на 8,2 %. Це пояснюється тим, що собівартість реалізованої продукції змінювалась швидшими темпами ніж чистий прибуток.

Таблиця 2.8 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	378980	441353	553618	16,5	25,4
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	216158	325620,7	381320,0	50,6	17,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,57	0,74	0,69	29,8	-6,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	14250	15972,1	17155,0	12,1	7,4
Рентабельність реалізованої продукції, %	6,6	4,9	4,5	-25,8	-8,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	19466	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Фондовіддача, грн.	19,5	18,9	25,4	-3,1	34,3
Фондомісткість, грн.	0,051	0,053	0,039	3,9	-26,4
Товари, тис грн.	8495,0	17170,5	29982,5	у 2 раза	74,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	470	557	604	18,5	8,4
- робітників	385	464	510	20,5	9,9
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	806,3	792,4	916,6	-1,7	15,7
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	984,4	951,2	1085,5	-3,4	14,1
Фонд заробітної плати, тис грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	8260,0	9970,0	11560,0	20,7	15,9

У 2022 році зросла продуктивність праці як працівників, так і робітників, що характеризує компанію з позитивного боку. За звітний період збільшився фонд оплати праці, що пов'язано з підвищенням посадових окладів та зростанням мінімальної заробітної плати.

Оборотний капітал не слід розглядати як просте розміщення коштів. Стан

оборотних активів, у тому числі власного оборотного капіталу, має велике значення для підприємства, оскільки його наявність та структура визначає фінансовий стан суб'єкта господарювання ТОВ «Епіцентр К» постійно потребує додаткового оборотного капіталу (таблиця 2.9) [35, с. 28].

Таблиця 2.9 – Аналіз зміни структури оборотних активів на кінець року ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробничі запаси	410,0	2,7	523,0	1,9	557,0	1,3
Товари	8495,0	56,5	17170,5	63,6	29982,5	69,8
Дебіторська заборгованість	6032,5	40,2	9115,0	33,8	12213,5	28,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	26,5	0,2	139,5	0,5	167,0	0,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	58,5	0,4	53,5	0,2	47,0	0,1
Усього	15022,5	100,0	27001,5	100,0	42967,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.9 показує, що в структурі оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» переважають товари, частка яких становить понад 55%. Далі йде дебіторська заборгованість, частка якої зменшується з 40,2% у 2020 році до 28,4% у 2022 році. Далі йдуть запаси, частка яких зменшується з 2,7% у 2020 році до 1,3% у 2022 році.

Для більшої наочності структуру оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» з 2020 по 2022 рік зображено на графіку (рисунок 2.2).

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, рівень ефективності його використання характеризується не одним, а цілою низкою показників (таблиця 2.10) [36, с. 31].

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що зростання фондівіддачі при одночасному зниженні фондомісткості господарської діяльності свідчить про ефективне використання основних засобів.

Аналогічно, спостерігається одночасне зростання матеріалівіддачі зі зменшенням матеріаломісткості господарської діяльності, що свідчить про

зменшення обсягу матеріальних витрат підприємств.

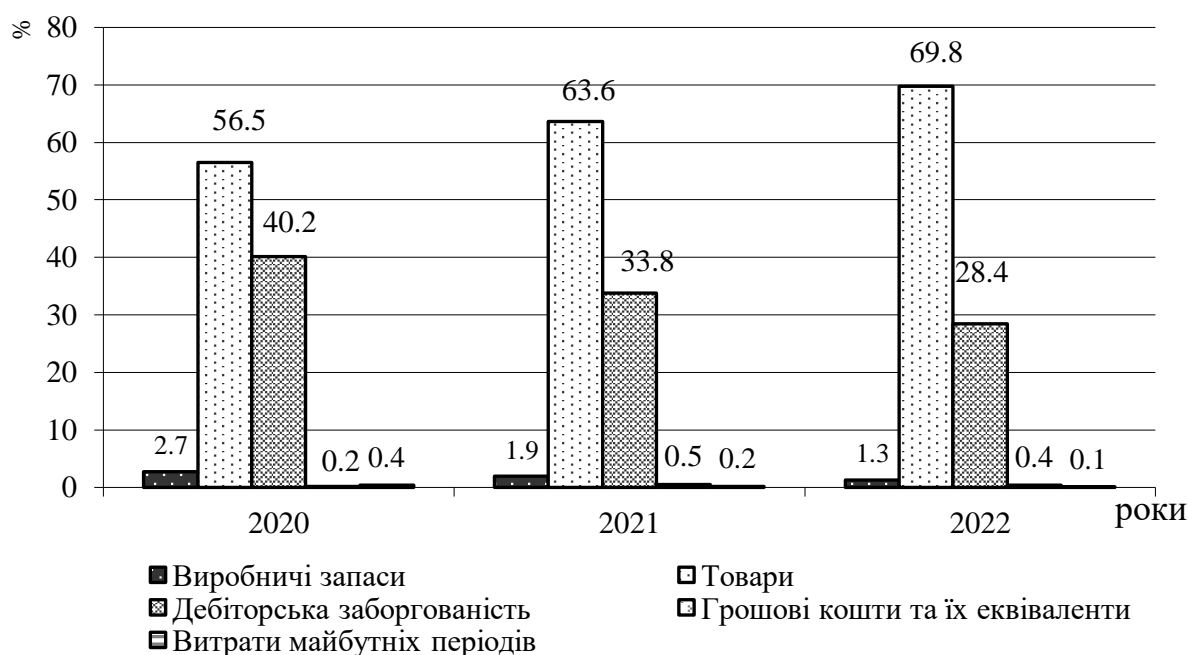


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.3).

Таблиця 2.10 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	19,5	18,9	25,4	-3,1	34,3
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,051	0,053	0,039	3,9	-26,4
Матеріаловіддача, грн	43,3	48,5	48,0	12,0	-1,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,023	0,021	0,021	-8,7	-
Продуктивність праці, грн	806,3	792,4	916,6	-1,7	15,7

Ефективність системи управління на ТОВ «Епіцентр К» можна оцінити за даними таблиці 2.11.

У 2020 р. було отримано операційний прибуток ТОВ «Епіцентр К» у сумі

150234,0 тис. грн. У 2022 р. операційний прибуток порівняно з 2021 р. збільшився на 49,9 %. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських працівників.

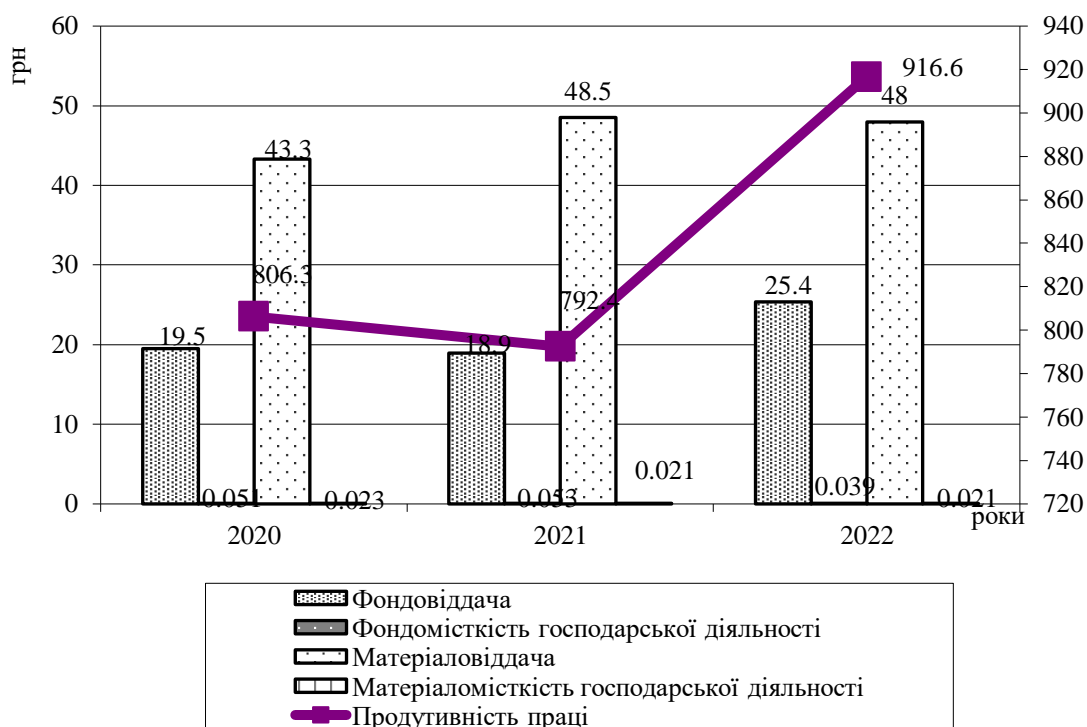


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Товарообіг на одного управлінського працівника ТОВ «Епіцентр К» збільшився з 4458,6 тис. грн у 2020 році до 5889,6 тис. грн у 2022 році. Суттєвих змін у частці управлінських посад у загальній кількості працівників ТОВ «Епіцентр К» не спостерігається. Частка заробітної плати управлінського персоналу в загальному обсязі заробітної плати залишилася на рівні майже 19,0%.

Аналіз рівнів основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 роки показує, що в цілому спостерігається тенденція до підвищення активності та покращення результатів діяльності. Позитивним є також зростання продуктивності праці та оплати праці відповідно.

Таблиця 2.11 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	378980	441353	553618	16,5	25,4
Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	470	557	604	18,5	8,4
		85	93	94	9,4	1,1
Операційний прибуток	тис.грн	150234	99872,3	149738	-33,5	49,9
Загальні операційні витрати	тис.грн	228746	341480,7	403880	49,3	18,3
Адміністративні витрати	тис грн	10600	12872	17452	21,4	35,6
Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
		8851,4	12994,7	16254,7	46,8	25,1
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис грн	4458,6	4745,7	5889,6	6,4	24,1
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	14,2	7,8	8,6	-45,1	10,3
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	4,6	3,8	4,3	-17,4	13,2
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	18,1	16,7	15,6	-7,7	-6,6
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,4	2,6	-0,5

Отже, з аналізу господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» можна зробити висновок, що даним суб'єктом господарювання суттєво та ефективно управляють, що пов'язано з прибутковістю та рентабельністю діяльності та збільшенням обсягів реалізації У період 2020-2022 рр. ТОВ «Епіцентр К» збільшило обсяги своєї діяльності, в результаті чого покращилися його фінансові показники.

2.2 Аналіз структурних елементів моделювання бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

У сучасній ринковій економіці визначено, що не тільки репутація підприємства є рушійним фактором, але й репутація відповідних бізнес-процесів як фактор реалізації потенціалу підприємства. Одним з найважливіших ресурсів, від якого залежить ефективність діяльності підприємства, є його людські ресурси. Управління людськими ресурсами також може базуватися на принципах процесного підходу. Це означає, що вся діяльність системи управління людськими ресурсами розглядається як мережа взаємодіючих процесів, що відбуваються в межах організаційної структури підприємства, яка реалізує мету існування підприємства. Оскільки успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки його бізнес-процеси спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також від того, наскільки ефективними є ці процеси, управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у всій системі бізнес-процесів підприємства і займає особливе місце [37, с. 16].

Тому оптимізація бізнес-процесів управління людськими ресурсами - це діяльність, яка спрямована на максимальне підвищення ефективності операцій, пов'язаних з підбором, навчанням, розвитком та управлінням персоналом.

Загальна модель бізнес-процесів "управління людськими ресурсами" представлена на рис. 2.4 [38, с. 126].

Схема ідентифікації бізнес-процесів управління персоналом базується на таких положеннях

- власником HR-процесу є керівник відповідного підрозділу підприємства (начальник відділу кадрів, керівник кадрової служби);
- входами процесу є вимоги інших бізнес-процесів підприємства (процеси проектування виробництва, реалізації продукції, процеси, що обслуговують основне виробництво, науково-дослідні процеси тощо), а загальною вимогою є

забезпечення бізнес-процесу необхідною кількістю людських ресурсів, що мають достатню компетентність для якісного виконання своїх обов'язків;

- виходом процесу можна вважати повністю реалізований персонал, який відповідає вимогам підприємства;

- розробка регламентації процесу управління персоналом передбачає формування нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила і методи управління персоналом, а також організаційно-методичне, організаційно-розпорядче, нормативно-правове, технічне та економічне забезпечення для виконання визначених умов.



Рисунок 2.4 - Модель бізнес-процесу «Управління персоналом»

Кожен операційний процес управління людськими ресурсами на ТОВ «Епіцентр К» потребує відповідного документа (таблиця 2.12).

Функціональна діяльність з управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К» регламентується внутрішнім документом "Процедури управління персоналом", який визначає процедури (підпроцеси) управління персоналом, відповідальних за виконання завдань, строки виконання завдань та назви документів, що регламентують зміст і результати виконання підпроцесів.

Таблиця 2.12 - Супутні документи бізнес-процесу управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Бізнес-процес	Супутні документи
Планування потреби в персоналі	Кадрова політика, кадрова стратегія, організаційна структура, штатна структура
Підбір персоналу	Заявка на підбір персоналу, вимоги до вакансії, профіль посади, посадова інструкція, job offer
Випробувальний термін	Програми адаптації та введення в посаду для нових співробітників, програми оцінки випробувального терміну, висновки по закінченню випробувального терміну, плани особистого розвитку
Навчання персоналу	Програма оцінки потреби в навчанні, заявка на навчання персоналу, звіт співробітника за підсумками навчання
Оцінка і атестація персоналу	Програма оцінювання персоналу, правила оцінювання персоналу, моделі компетенцій, включаючи індикатори компетенцій, профілі посад, плани особистого розвитку. Правила оцінювання, накази про проведення оцінювання, графіки проведення оцінювання.
Розвиток кар'єри	План особистого розвитку, шаблон аналізу навчальних потреб, шаблон програми особистого розвитку.
Підготовка кадрового резерву	Положення про кадровий резерв, програми навчання та підготовки кадрового резерву, моделі компетенцій.
Розробка системи та координація система винагороди	Положення про оплату праці та преміювання працівників.
Реалізація програми програми негрошової мотивації	Положення про соціальні виплати, корпоративний кодекс поведінки, кадровий реєстр.
HR бізнес-процеси управління бізнесом	Зразки документів з кадрового обліку (уніфіковані форми).

Для того, щоб усі зацікавлені сторони могли зрозуміти регламенти процесу управління персоналом, вони містять як графічний, так і текстовий опис методик реалізації Загальна схема процесу управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» має вигляд блок-схеми (рисунок 2.5):

Нормативні документи є логічними продовжувачами змісту процедур управління персоналом: «Процедура планування штатного розкладу та робочих місць»; «Процедура пошуку та відбору персоналу»; «Процедура найму, адаптації, переведення та переміщення працівників»; «Процедура підвищення кваліфікації працівників»; «Процедура звільнення працівників»; «Процедура оформлення відпусток, вихідних днів, лікарняних листів та пенсійного забезпечення»; «Порядок преміювання працівників» [39, с. 11].



Рисунок 2.5 - Загальна схема процесу управління персоналом
ТОВ «Епіцентр К»

Кожна з цих процедур має таку типову структуру: «Мета та сфера застосування процедури», «Допустимі скорочення», «Терміни та визначення», «Опис під процесу» та «Відповідальність за дотримання процедури» [40]. Структура підпроцесу представлена у вигляді як загальної блок-схеми, так і детального опису процедури для кожної операції підпроцесу (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Зміст підпроцесу визначення розміру і нарахування премій для персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Найменування операції. Опис порядку здійснення операції	Виконавець операції/ відповідальний за операцію	Термін виконання операції	Назва документу, в якому заходить вираз результату операції
1	2	3	4
1. Оцінка діяльності працівника за результатами його роботи у звітному періоді у порівнянні з показниками діяльності відділу та індивідуальними критеріями ефективності працівника.	Безпосередній керівник	В кінці звітного періоду	Показники ефективності. Відомість. Критерії оцінювання
2. Визначення розміру преміальних нарахувань	Безпосередній керівник	За результатами оцінки	Показники ефективності. Відомість. Критерії оцінювання
3. Затвердження показників ефективності на папері заступником директора відповідного напрямку.	Безпосередній керівник	1-е число поточного місяця	Показники ефективності узгоджені заступником директора відповідного напрямку
4. Затвердження показників ефективності директором з планово-економічних питань (документ)	Безпосередній керівник	1-е число місяця, наступного за звітним періодом	Показники ефективності узгоджені заступником директора відповідного напрямку
5. Затвердження показників результативності керівниками систем якості (документ)	Безпосередній керівник	1-е число місяця, наступного за звітним періодом	Показники ефективності узгоджені менеджером систем якості
6. Узгодження відомості у начальника відділу кадрів	Безпосередній керівник	До 12.00 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Цю заяву робить начальник відділу кадрів. Затверджується директором з управління персоналом. Показники ефективності
7. Подати інформацію разом з показниками ефективності та критеріями оцінки на затвердження Директору.	Економіст з праці	До 12.00 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Відомість узгоджена начальником відділу кадрів. Показники ефективності. Критерії оцінювання
8. Затвердити або подати доопрацьовану інформацію заступнику директора відповідного департаменту.	Секретар керівника	До кінця робочого дня 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Затверджена заява в паперовому вигляді Віза директора або електронна з коментарями на ім'я заступника директора
9. Економістам з праці надсилається лист-затвердження, що містить показники ефективності та критерії оцінювання.	Секретар керівника	Одразу після отримання затвердженої відомості	Затверджена відомість. Показники ефективності. Критерії оцінювання
10. Перевірте дані, внесені до списку, підготуйте бланк наказу про преміювання та подайте його на підпис директора.	Економіст з праці	Одразу після отримання затвердженої відомості	Проект наказу

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4
11. Підписання наказу про преміювання	Директор	Потягом одного робочого дня	Наказ
12. Передача підписаного наказу бухгалтеру з заробітної плати	Секретар керівника	Одразу після отримання наказу	Наказ
13. Нарахування премії	Бухгалтер заробітної плати	Дата виплати заробітної плати за місяць.	Наказ

Кожна процедура доповнюється формою супровідної документації [8, с. 13]. На ТОВ «Епіцентр К» процес управління персоналом має свої особливості і регламентується відділом кадрів за допомогою комплексу документів, таких як «Управління персоналом. Внутрішні процедури», «Відділ кадрів. Внутрішні процедури», «Відділ кадрів. Внутрішні процедури». В останніх процедури пояснюються покроково і мають описову, а не табличну форму.

Незалежно від способу впровадження, регламенти виконують функцію підтримки прийняття та реалізації управлінських рішень щодо відтворення та використання прав персоналу. Вони також є частиною механізму саморегулювання (контролю) в системі управління персоналом, який забезпечує моніторинг та аналіз результатів процесів, виявлення відхилень і створення унікальних і водночас ефективних та оптимальних цільових методик вирішення кадрових питань для конкретної компанії HRM-процеси - це процеси управління ресурсами. а HRM-правила - це інструменти управління витратами на утримання та розвиток персоналу [41, с. 375].

Виходячи з певних поставлених цілей, виділяють такі операційні процеси: комплектування штату, використання та оцінка людських ресурсів, розвиток людських ресурсів, розрахунок доходів моряків і витрат судноплавних компаній, забезпечення умов праці та соціального захисту, забезпечення трудових відносин і правовідносин [42, с. 186].

Дана класифікація стосується і ТОВ «Епіцентр К». Аналогічно було визначено специфічні бізнес-процеси. До них відносяться реалізація та управління процесом найму та звільнення працівників; пошук кваліфікованого персоналу для заміщення вакантних посад; відстеження сертифікатів, ліцензій,

посвідчень, рівнів компетентності та досвіду, умов трудових договорів; підготовка виплат заробітної плати працівникам тощо [43]. [43].

Узагальнюючи вищезазначене та враховуючи особливості ТОВ «Епіцентр К», до операційних процесів можна віднести

- Визначення потреби в персоналі.
- Пошук, відбір та оцінка персоналу.
- прийняття на роботу персоналу.
- Адміністративне оформлення.
- Створення баз даних.
- Навчання персоналу тощо.

Для ТОВ «Епіцентр К» пропонується виділяти чотири укрупнені групи бізнес-процеси (рисунок 2.6):



Рисунок 2.6 - Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

- Основні бізнес-процеси (процеси поточної діяльності ТОВ «Епіцентр К», що призводять до продажу будівельної продукції): пошук та відбір персоналу; найм; підготовка та оформлення документів; оцінка персоналу;

- Обслуговуючі бізнес-процеси (процеси, що забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»): маркетинг, юридичний супровід, бухгалтерський облік, логістика, адміністрування;

- адміністративні бізнес-процеси: планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль, вдосконалення адміністративних процесів, моніторинг, підвищення якості, управління ресурсами, бізнес-моделі;

- бізнес-процеси розвитку: визначення місії, формулювання стратегії розвитку, розвиток технологій, у тому числі інформаційних, розвиток та навчання людських ресурсів.

У таблиці 2.14 наведено перелік ключових процесів, що використовуються в ТОВ «Епіцентр К», та їхні обов'язки.

Таблиця 2.14 - Розподіл відповідальності за основні бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Найменування процесу	Відповідальний за процес	Показники результативності процесу
Укладання контрактів	Директор	Покращена повнота вимог до індикаторів якості послуг. Підвищення заробітної плати працівників. Скорочення часу на узгодження умов та вимог контракту.
Пошук кадрів	Менеджер з підбору персоналу. Фахівець по кадрах	Покращене виконання планів з підбору персоналу. Зниження вартості залучення одного потенційного кандидата.
Постановка працівника на облік і в базу даних	Старший менеджер з підбору персоналу. Менеджер з підбору персоналу. Фахівець по кадрах	Зменшення кількості помилок у документації (за результатами перевірок). Збільшення кількості працівників на основній та резервній локаціях
Найм персоналу	Директор. Старший менеджер. Менеджер з підбору персоналу. Фахівець по кадрах	Збільшення швидкості обробки замовлень (довгостроковий план). Зменшення витрат на обробку замовлень.
Оформлення документів	Фахівець по кадрах	Зменшення кількості помилок, допущених при оформленні документів

Зазначимо, що одним з найважливіших бізнес-процесів є рекрутинг, суть якого полягає у підборі, організації та своєчасній розстановці кваліфікованого і компетентного персоналу [44].

У цьому процесі беруть участь директори, менеджери з підбору

персоналу, фахівці з управління персоналом та інспектори з кадрів. Структура цього бізнес-процесу включає кілька підпроцесів, починаючи з реєстрації заявок від директора і закінчуючи звітуванням про роботу працівника та плануванням подальшої співпраці [45, с. 287]. У таблиці 2.15 наведено функції відповідальної особи та вхідні документи, якими вона користується.

Таблиця 2.15 - Функції та вхідні документи основних працівників ТОВ «Епіцентр К»

Відповідальний	Функції	Вхідні документи
Спеціаліст по кадрам	Реєстрація та аналіз заявки	- заявка директора
Менеджер з підбору персоналу	Попередній підбір персоналу	- персональні файли працівників, у т.ч. тести профпридатності; - анкети
Менеджер з підбору персоналу	Попередня співбесіда по телефону	- інформація стосовно наявності/ відсутності працівника, згоди/ незгоди приступити до роботи
Старший менеджер з підбору персоналу	Співбесіда в офісі, перевірка документів	- робочі документи; - інформація щодо відповідності документів
Спеціаліст по кадрам	Відправлення даних по кандидатах власнику	- анкети
Менеджер з підбору персоналу	Підтвердження/ не підтвердження моряка судновласником	- інформація від судновласника щодо підтвердження/ не підтвердження моря
Спеціаліст по кадрам	Спрямування підтверджених кандидатів на додаткові курси	- скан-копії отриманих оśвідчень, довідок, сертифікатів
Спеціаліст по кадрам	Остаточне погодження кандидатури з директором	- письмове погодження судновласника
Директор	Підписання договору	- договір
Спеціаліст по кадрам	Введення інформації в базу даних	- копії договорів
Директор	Контроль отримання агентської винагороди	- контракт і договір
Менеджер з підбору персоналу	Отримання та введення в базу даних звіту про роботу	- відгук наставника про роботу працівника
Менеджер з підбору персоналу	Планування подальшої роботи моряка (при позитивному відгуку)	- відгук наставника про роботу працівника

В результаті дослідження було визначено сутність бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» та проаналізовано їх класифікацію. До основних бізнес-процесів віднесено процеси поточної діяльності: пошук та відбір персоналу, найм, підготовка та оформлення документів, документообіг, кадрове забезпечення та оцінка персоналу.

2.3 Оцінювання бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Сучасні тенденції менеджменту визначають нові підходи до управління людськими ресурсами. Ці підходи є основою для реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів. HR-процеси переосмислюють спосіб виконання роботи на всіх рівнях бізнесу, усувають непотрібну поведінку та знаходять більш ефективні способи управління компанією. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів є одним із ключових напрямків удосконалення управління компанією [46, с. 59].

Оптимізація бізнес-процесів має на меті не тільки зробити кожен крок у процесі більш ефективним, але й підвищити продуктивність всієї системи цих кроків. А це залежить від якості людських ресурсів компанії. Тому можна сказати, що ефективне управління людськими ресурсами включає в себе як високу якість працівників, так і ефективне управління людськими ресурсами, що вимагає необхідних трудових витрат. Тепер проаналізуємо статистичні дані щодо наявності взаємозв'язку між розвитком бізнес-процесів та трудовими ресурсами. Для цього визначимо зв'язок між показниками чистого прибутку та фонду оплати праці (таблиця 2.16).

Результати кореляційно-регресійного аналізу показують, що кореляція між досліджуваними складовими є низькою. Коефіцієнт кореляції r становить 0,5.

Таблиця 2.16 - Показники чистого доходу та фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 роки

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	378980	441353	553618	16,5	25,4
Фонд заробітної плати, тис грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7

Це свідчить про низький ступінь прямого лінійного зв'язку між заробітною платою та обсягом продажів протягом періоду спостереження. Коефіцієнт детермінації вказує на те, що варіація Y зумовлена варіацією X . З рисунку 2.3 видно, що існує прямо пропорційна залежність між фондом оплати праці та чистим прибутком від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який є індикатором розвитку бізнес-процесів.

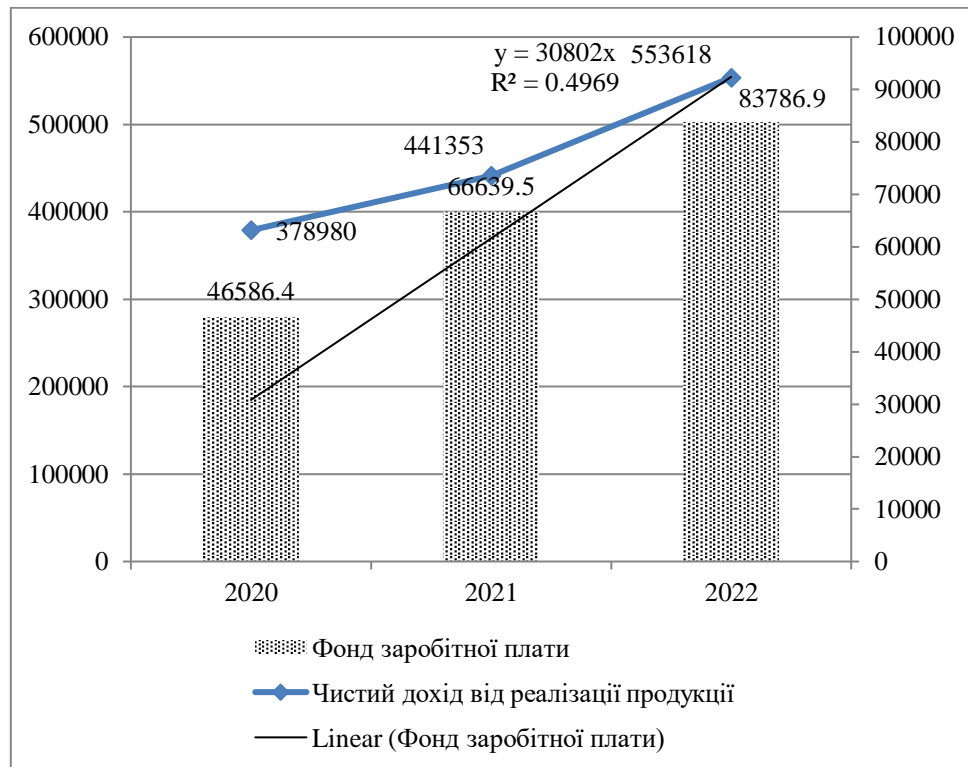


Рисунок 2.3– Зв'язок між фондом заробітної плати та чистим доходом від реалізації продукції за 2020-2022 рр.

Процес управління людськими ресурсами складається з низки взаємопов'язаних функцій. За визначенням Джорджа Террі, "управління - це характерний процес, що складається з планування, організації, активізації та контролю для визначення та досягнення цілей за допомогою людей та інших ресурсів". Як процес, менеджмент складається з трьох аспектів: соціального, інтегративного та безперервного [47, с. 77].

Таким чином, ефективність розвитку бізнес-процесів залежить від ефективності персоналу компанії. А ефективність персоналу є функцією багатьох складових управління людськими ресурсами на підприємстві

(рівняння 2.1) [47, с. 77].

$$\{ E = f(H) \quad H = f(x_1, x_2, x_3) \} \quad (2.1)$$

де E – ефективність розвитку бізнес–процесів підприємства;

H – ефективність роботи персоналу підприємства;

x_1 – виявлення проблем в управлінні людськими ресурсами компанії на основі аудиту;

x_2 – аналіз розв’язання проблеми;

x_3 – вдосконалення управління персоналом підприємства.

Розглянемо компоненти x_1 , x_2 та x_3 більш детально. Компонент x_1 . Загальновідомо, що ефективність будь-якого рішення залежить від ефективності діагностики стану системи. Тому стартовим елементом в управлінні персоналом має бути діагностика та аудит людських ресурсів компанії. HR-менеджер, який проводить HR-аудит, повинен розуміти, які заходи здійснюються в організації та з якою ефективністю. У таблиці 2.17 наведено загальний опис вищезазначених методів та основних моментів.

На основі такого аудиту можна виявити низку ключових проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, зокрема:

- Відсутність мотивації.
- Нечіткість обов'язків.
- брак навчання та інформації.
- Відсутність внутрішньої комунікації.
- Відсутність координації.
- конфлікт інтересів.

Компонент x_2 . після виявлення проблем в управлінні персоналом ці проблеми аналізуються з метою розробки подальших алгоритмів вирішення цих проблем на основі існуючих досліджень та методологій.

Таблиця 2.17 - Визначення проблем в управлінні персоналом

підприємства на основі аудиту

Елемент аналізу	Параметри діагностики
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей розвитку організації, ситуації та перспектив, а також майбутніх потреб у людських ресурсах
Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потреби в людських ресурсах та інструментів, що використовуються для набору персоналу. Оцінка ефективності рекрутингу (фінансова та якісна). Перспективний список шукачів роботи, оцінка відповідності шукачів роботи вакансіям.
Відбір персоналу	Оцінка ефективності розробленої програми оціночних процедур Аналіз змін у кадровому потенціалі організації
Розробка системи стимулювання	Аналіз системи оплати праці, співвідношення між базовою заробітною платою та преміальними, а також наявність персоналізованої системи виплат за результатами діяльності. Оцінка актуальності розроблених принципів, структур оплати праці та пільг, а також їх зв'язку з умовами ринку праці, продуктивністю та прибутковістю організації. Проведення порівняльних досліджень та визначення ефективних систем оплати праці.
Адаптація персоналу	Опис використаної процедури адаптації та оцінка її ефективності. Опис будь-яких проблем, що виникли під час адаптаційного періоду.
Навчання персоналу	Аналіз цілей та використаних форм навчання. Оцінка кількості учасників навчання (за темами). Аналіз процесу збору та поширення інформації про навчальні програми в організації. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: витрати, кількість учасників навчання, ...)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка сертифікації, частота її проведення, представлені результати та рішення за результатами сертифікації.
Підвищення, пониження, зміна підрозділу, звільнення.	Оцінка ефективності використовуваних систем моніторингу персоналу, адаптація комп'ютерних методів моніторингу персоналу. Оцінка ефективності методів планування кар'єри.
Моніторинг соціально-психологічних ситуацій та організація внутрішньої комунікації.	Діагностика кадрових процесів та соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруги в організації Діагностика організаційної культури, оцінка типу управлінської команди та її сумісності з іншими елементами організації (цілі, структура, технології, фінанси, системи управління, персонал). Визначення необхідності підготовки та впровадження програми розвитку внутрішніх комунікацій.

У таблиці 2.18 наведено короткий опис методології аналізу проблем управління персоналом, яку використовує ТОВ «Епіцентр К» у своїй роботі для вирішення таких проблем. Як видно з таблиці, основними методами аналізу є математичні, статистичні та аналітичні методи дослідження. Це вимагає від HR-менеджерів відповідних компетенцій.

Таблиця 2.18 - Методика аналізу проблем управління персоналом ТОВ

«Епіцентр К»

Етапи аналізу	Методи та інструменти аналізу
Збір даних	Отримання наявної інформації на підприємстві та її сортування
Аналіз даних	Гістограми, діаграми Парето та діаграми взаємозв'язку з використанням даних, отриманих після збору даних.
Дослідження причин	Мозковий штурм, діаграми Ісікави, діаграми взаємозв'язків, модальні режими та наслідки відмов (FMEA)
Вирішення проблеми	Аналізує впроваджені рішення та їхній вплив, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу.

Компонент x_3 . на основі отриманого аналізу проблеми моделюється ситуація з управлінням персоналом. У таблиці 2.19 наведено основні методи вдосконалення системи управління персоналом та приклади використання цих методів на ТОВ «Епіцентр К».

Бажаних результатів можна досягти шляхом залучення консультантів з необхідним досвідом, а в контексті євроінтеграційних процесів - шляхом залучення працівників з іноземних організацій.

Таблиця 2.19 – Методи та приклади їх використання щодо вдосконалення систем управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Методи вдосконалення системи управління персоналом	Приклади використання даних методів
Лідерство	Визначається авторитарним стилем керівництва. Стилі лідерства були описані під час лідерського курсу. Учасники мали змогу оцінити свій стиль лідерства, заповнивши анкету.
Наставництво	Генеральний директор однієї компанії не мав ні часу, ні дисципліни, щоб вивчати персонал своєї організації, тому він найняв ментора, щоб той допоміг йому знайти те, що йому потрібно з практичної (менш формальної) точки зору, і попросив своїх співробітників допомогти йому в цьому.
Освітня оцінка клімату	Компанія має проблеми з недостатньою мотивацією, командною роботою та внутрішньою напруженістю. Результати оцінки робочого середовища показали, що основними сферами для покращення є роз'яснення обов'язків, створення системи мотивації, навчання та можливості для розвитку співробітників.
Управління компетенцією, управління знаннями та оцінка ефективності	Створено систему компетенцій, визначено функції кожного працівника, визначено кількісні показники ефективності для кожної посади та враховано потреби у навчанні кожної особи.
Система стимулювання	Стимули, засновані на ступені досягнення цілей та якості роботи кожного працівника

Розвиток людських ресурсів є необхідною умовою для підвищення

конкурентоспроможності будь-якої організації. Чітке розуміння цілей і завдань організації необхідне при прийнятті рішення про те, де і як проводити навчання. Організація повинна бути переконана, що навчання принесе практичну користь організації та її працівникам.

Ефективність операційних процесів у сфері управління персоналом можна оцінити за допомогою наступних показників (таблиця 2.20).

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Загалом, ситуація на підприємствах була досить нестабільною протягом періоду, що розглядається, і плинність кадрів на підприємствах була досить вираженою. З таблиці 2.21 видно, що середньооблікова кількість працівників у ТОВ «Епіцентр К» зросла в період з 2020 по 2022 рік.

Кількість працівників зросла на 87 осіб у 2021 році та на 47 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком. При цьому кількість працівників зросла на 8 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 13 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком. Причинами цього стали особлива економічна ситуація, в якій перебувала компанія, та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 2.20 - Показники оцінки бізнес-процесу управління персоналом

Види показників	Визначення показників
Показники продукту	Плинність кадрів - це відношення чисельності або кількості працівників, звільнених за прогули, інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я або за власним бажанням, до середньооблікової чисельності працівників.
	Оцінка кваліфікації персоналу за результатами атестації (якщо для атестації персоналу використовується цифрова оцінка)
2. Показники ефективності процесу:	Ефективність рекрутингу - це відношення кількості працівників, звільнених після випробувального терміну, до загальної кількості нових працівників.
	Ефективність навчання та сертифікації можна виміряти за кількістю та вартістю невідповідностей, що виникли через некомпетентність персоналу.
	Питомі витрати на навчання й атестацію персоналу
	Якість прийнятих рішень – кількість (відсоток) відмінених, скасованих або опротестованих у судовому порядку кадрових наказів

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 11 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 6 осіб.

Таблиця 2.21 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	470	557	604	87	47
Прийнято працівників, осіб	38	46	59	8	13
Вибуло працівників, осіб	21	32	38	11	6
Коефіцієнт обороту по прийому	0,081	0,083	0,098	0,002	0,015
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,045	0,057	0,063	0,012	0,006
Коефіцієнт загального обороту	0,126	0,140	0,161	0,014	0,021
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,8	1,4	1,6	-0,4	0,2

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,002 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,015 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,012 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,006 пункта.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Епіцентр К» (рисунок 2.7).

Слід також враховувати, що крім зовнішньої мобільності персоналу в ТОВ «Епіцентр К» існує також внутрішня мобільність персоналу, тобто з однієї категорії (посади) в іншу, з одного підрозділу компанії в інший. Горизонтальні переміщення (ротації та каруселі) мають місце в західних компаніях, надаючи можливість вивчати нові сфери діяльності, вдосконалювати навички в одній спеціалізації, підвищувати трудові навички та підтримувати інтерес до роботи.

Хоча для ТОВ «Епіцентр К» це пов'язано з певними фінансовими витратами, така практика дозволяє працівникам набути впевненості, підвищити самооцінку, інтегруватися в культуру компанії та працювати більш ефективно. Підсумовуючи, варто зазначити, що формування мобільності персоналу

передбачає цілеспрямований вплив на процес мобільності персоналу з метою забезпечення успішної інтеграції в культуру компанії, з одного боку, та максимального розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників, з іншого.

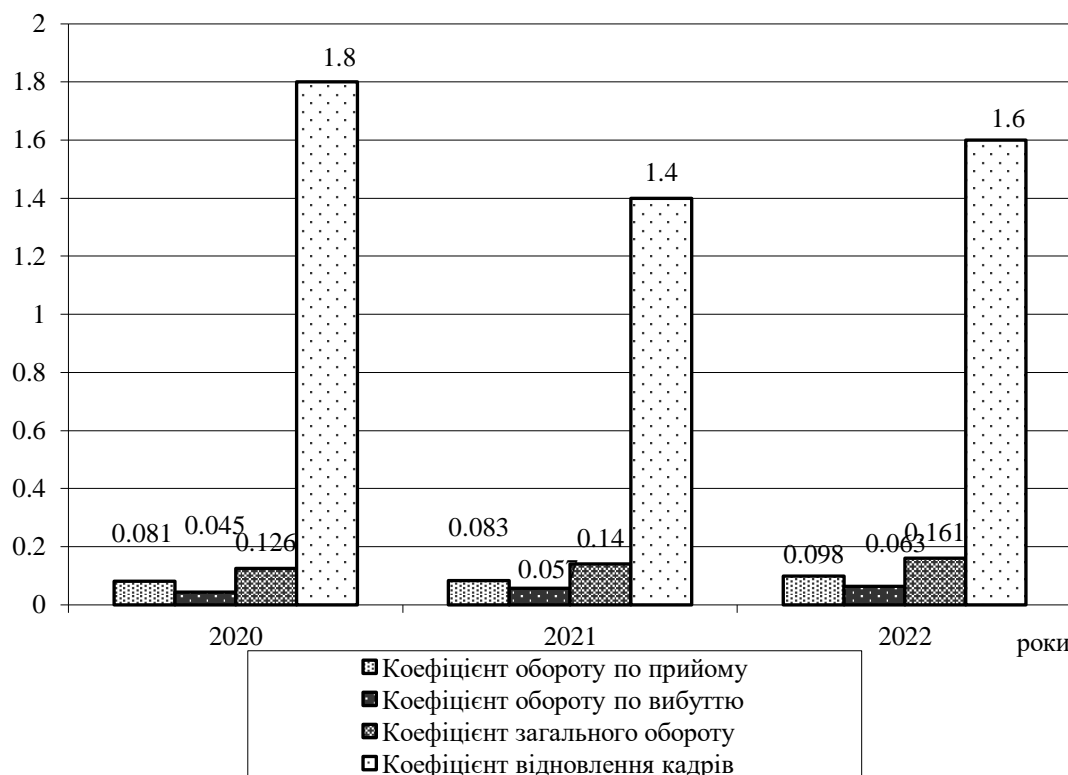


Рисунок 2.7 – Мобільність персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

З метою зміцнення свого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» вживає різноманітні організаційно-економічні заходи, спрямовані на збільшення обсягів продажів, оновлення структури асортименту, оптимізацію витрат обігу, підвищення ефективності техніко-технологічної інфраструктури та забезпечення високого рівня обслуговування, а також впровадження передових технологій в торгівлі. Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» відіграє торговий персонал, а працівники торгівлі відіграють важливу роль у з'єднанні виробників і споживачів продукції.

Тому в управлінні людськими ресурсами бізнес-процеси є потужним інструментом, який не тільки скорочує непродуктивні витрати, але і сприяє підвищенню якості продукції, надаючи повну інформацію про поточні бізнес-

процеси і сприяючи своєчасному прийняттю стратегічно правильних рішень. В результаті процесного підходу до розвитку людських ресурсів поліпшуються показники співробітників - професійні якості, ділові якості, ефективність, якість роботи, методи і стилі роботи, участь в інноваційних процесах, дисципліна, психологічна гармонія в колективі і навички управління підлеглими.

Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у всій системі бізнес-процесів підприємства. Тому найважливішим ресурсом підприємства є його людські ресурси, а значення системи управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей та ефективності управління підприємством важко переоцінити. Тому оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства не може бути досягнута без реінжинірингу та оптимізації управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 2

Згідно з дослідженням, рівень основних техніко-економічних показників діяльності в період з 2020 по 2022 рік загалом можна охарактеризувати як такий, що демонструє тенденцію до зростання активності та покращення фінансових результатів. Позитивним є також відповідне зростання продуктивності та оплати праці: збільшився чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К»; матеріальні витрати ТОВ «Епіцентр К» зросли на 4,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 26,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньорічна вартість основних засобів на кінець фінансового року зросла. Фонд оплати праці компанії збільшився на 43,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 25,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Встановлено, що менеджмент ТОВ «Епіцентр К» змушений удосконалювати свої методи, інструменти та технології діяльності через посилення конкуренції та дисбалансів на глобальному ринку. У цьому

контексті більшої уваги заслуговує процесно-орієнтований підхід до управління.

Регламентація бізнес-процесів зарекомендувала себе як інструмент технології управлінської діяльності. Регламентація процесів управління персоналом має стати невід'ємною частиною діяльності кадрової та адміністративної служб ТОВ «Епіцентр К», що забезпечить найбільш чітке розуміння працівниками техніки її реалізації та уможливить більш ефективну реалізацію за рахунок оптимізації процесів, у тому числі за вартісними критеріями.

В результаті дослідження було визначено сутність бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» та визначено їх класифікацію. До основних бізнес-процесів віднесено процеси поточної діяльності: пошук та відбір персоналу, найм, навчання, утримання персоналу та оцінка персоналу. Визначено відповідальних осіб за основні бізнес-процеси та запропоновано показники ефективності процесів. Таким чином, ефективність бізнес-процесу "відбір персоналу" рекомендується визначати за показниками виконання замовлень, вартості та часу. Представлено структуру одного з найважливіших бізнес-процесів - відбору персоналу. Відбір персоналу складається з декількох процесів, починаючи з реєстрації заявок від директора і закінчуючи звітом про роботу співробітника і планом подальшої співпраці.

У цій роботі проаналізовано ефективність людських ресурсів як елементу бізнес-процесів компанії. Особливу увагу приділено виявленню проблем в управлінні персоналом. Представлено методи оптимізації бізнес-процесів та найважливіші проблеми, які виникають в процесі управління персоналом і можуть бути виявлені в ході аудиту. В якості практичного тесту використано кейс-метод, що дозволило виявити кращі практики для підвищення ефективності управління персоналом та кадрових операцій в системі бізнес-процесів компанії. Класифікація бізнес-процесів та їх структуризація дозволяє розробити методичку оцінки ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ «Епіцентр К».

3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів на підприємстві

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання залежить від низки факторів, серед яких наявність сучасного технічного обладнання та кваліфікованих працівників, галузеві умови, дотримання належного рівня якості продукції та ефективність управління. Особливо на сучасному етапі важливо забезпечити ефективність управління бізнес-процесами на підприємствах. Для цього необхідно регулярно аналізувати бізнес-процеси та шукати шляхи їх вдосконалення, реінжинірингу та оптимізації для досягнення максимальної ефективності.

Одним з ефективних інструментів радикального поліпшення діяльності суб'єктів господарювання є реінжиніринг бізнес-процесів [48, с. 326]. Реінжиніринг - це метод докорінної перебудови бізнес-процесів на підприємстві, що відбувається з принциповими якісними змінами в діяльності конкретного підприємства і призводить до перепроєктування фінансових, виробничих, маркетингових, логістичних, ресурсних, кадрових, інформаційних та екологічних елементів організаційно-економічних механізмів підприємства, що характеризується значним підвищенням економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, а також призводить до швидкої адаптації підприємства до умов ринку. Реінжинірингу бізнес-процесів передують оцінка їх ефективності.

Метою даної роботи є розробка методики визначення пріоритетів оптимізації дочірніх бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К».

Складовою ефективного функціонування виробничо-господарських організацій є забезпечення успішності бізнес-процесів, у тому числі

допоміжних бізнес-процесів, що вимагає постійних змін бізнес-процесів, включаючи вдосконалення, перепроєктування, реінжиніринг та оптимізацію. Допоміжні бізнес-процеси спрямовані на забезпечення виконання ключових процесів, з одного боку, та задоволення інтересів ключових груп стейкхолдерів (власників, постачальників, споживачів, працівників, держави, кредиторів), з іншого боку, а також пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим менеджментом тощо.

Під оптимізацією бізнес-процесів розуміється перехід до процесно-орієнтованої організації управління бізнесом, що передбачає зміни в кадровій політиці, оптимізацію відносин зі споживачами та постачальниками, реорганізацію через ідентифікацію та опис бізнес-процесів, а також більш повне використання ресурсного потенціалу компанії. У цьому аспекті важливим є вибір найбільш пріоритетних бізнес-процесів, зміни в яких принесуть найбільш важливі позитивні результати. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати критерії пріоритетності (рисунк 3.1), такі як важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, ймовірність та вартість зміни бізнес-процесу [51, с. 119].

Перший критерій - важливість допоміжних бізнес-процесів. Це вказує на їх важливість для досягнення стратегії та цілей організації.

Другий критерій - ступінь проблемності допоміжного бізнес-процесу. Якщо показники ефективності допоміжного бізнес-процесу є достатніми, то немає необхідності в оптимізації його пріоритетів. Ступінь проблемності допоміжних бізнес-процесів слід оцінювати як різницю між основними показниками, що формують рівень конкурентоспроможності організації на ринку та її конкурентів. При виборі пріоритетних допоміжних бізнес-процесів варто також проаналізувати витрати, пов'язані з цими діями. Тому, відповідно до третього критерію, варто, в першу чергу, обирати бізнес-процеси, які можуть бути покращені з найменшими витратами [52, с. 403].



Рисунок 3.1 - Модель аналізування допоміжних бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К»

Оцінивши важливість, проблемність та потенціал для змін кожного дочірнього бізнес-процесу, можна визначити порядок ранжування та обрати найбільш пріоритетні бізнес-процеси для подальшого аналізу та оптимізації.

Запропонована методика була апробована на ТОВ «Епіцентр К». На основі експертного методу було створено матрицю ранжування бізнес-процесів дочірнього підприємства. Експертом виступає топ-менеджер ТОВ «Епіцентр К», який має системне бачення діяльності підприємства об'єднання та знайомий з процесами, що потребують оптимізації.

Оцінка важливості допоміжних бізнес-процесів передбачає два кроки: визначення критичних факторів успіху організації (КФУ) та порівняння бізнес-процесів і КФУ [53].

Першим кроком у визначенні важливості допоміжних бізнес-процесів є визначення критичних факторів успіху організації. Це найважливіші стратегічні цілі підприємства, які формують основу його місії та допомагають реалізувати стратегію організації.

Основними критеріями, яким повинен відповідати КФУ, є відповідність стратегічним цілям підприємства, поєднання тактичних і стратегічних факторів, а також відповідність цілям організації для реалізації її місії. Водночас, кожен фактор має бути необхідним для досягнення місії організації, а поєднання кожного фактору має сприяти її досягненню. Другим кроком у визначенні ступеня важливості бізнес-процесу є порівняння його з критичними факторами успіху.

Для оцінки ступеня важливості пропонуються наступні критичні фактори успіху для допоміжних бізнес-процесів: оптимізація діяльності, ефективне використання трудових ресурсів організації, виконання завдань і контрактів у встановлені терміни, висока якість товарів і послуг, що забезпечує високу конкурентоспроможність, інноваційність виробничо-технологічних потужностей для забезпечення достатньої якості товарів і послуг. Пропонується наступне. Важливість оцінюється за п'ятибальною шкалою, де кожен бал відповідає певному критичному фактору успіху.

Далі оцінюється ступінь проблемності бізнес-процесу для того, щоб вибрати бізнес-процес, який має бути пріоритетним. Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою, щоб визначити, чи відповідає поточний стан бізнес-процесу бажаному. Значення "1" присвоюється найбільш ефективним та результативним процесам, які не мають проблем, а поточний стан процесу відповідає бажаному. Значення "5" присвоюється бізнес-процесам у незадовільному стані, де є багато проблем і розрив між бажаним і поточним станом є найбільшим у розглянутій множині [54, с. 290].

З метою підвищення якості результатів оцінки ступеня проблемності допоміжних бізнес-процесів було проведено їх попередню діагностику. В рамках діагностики кожного бізнес-процесу було сформовано ключові проблеми та оцінено їх вплив, на основі чого експертним шляхом було визначено ступінь проблемності бізнес-процесу. Результати оцінки важливості та ступеня проблемності дочірніх бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Оцінювання важливості та ступеня проблемності допоміжних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Допоміжні бізнес-процеси	Важливість (1–5)	Проблемність (1–5)
Координація виконання виробничих програм	3	2
Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	5	3
Доставка товарів	2	2
Охоронна діяльність	4	4
Прибирання приміщень та території	1	2
Приймання інтернет-замовлень	3	3
Ведення бухгалтерського обліку	4	4
Управління персоналом	3	3
Робота з пошкодженим товаром	3	5
Проведення навчання	4	4
Маркетинговий комплекс	3	5
Забезпечення канцтоварами	1	2

За результатами оцінки важливості та проблемності процесу підтримки створюється матриця ранжування. Вертикальна вісь матриці відображає

важливість бізнес-процесу підтримки, а горизонтальна вісь - ступінь його проблемності. Таким чином, кожен бізнес-процес знаходиться у відповідному полі матриці (рисунок 3.2).

Важливість допоміжних бізнес-процесів	5			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення		
	4		II		Проведення навчання, ведення бухгалтерського обліку, охоронна діяльність	I
	3		Координація виконання виробничих програм	Приймання інтернет-замовлень, управління персоналом		Маркетингова діяльність, робота з пошкодженим товаром
	2		Доставка товарів			
	1		Забезпечення канцтоварами, прибирання приміщень	III		
		1	2	3	4	5
Важливість допоміжних бізнес-процесів						

Рисунок 3.2 - Матриця ранжування допоміжних бізнес-процесів
ТОВ «Епіцентр К»

У цій матриці є три зони: перша (I), друга (II) і третя (III). Бізнес-процеси, які потрапляють у зону III (лівий нижній кут матриці), є найменш критичними, і їхній стан є прийнятним. До них відносяться допоміжні бізнес-процеси, такі як постачання канцтоварів, прибирання приміщень та території.

Бізнес-процеси, що належать до зони I (верхній правий кут), є найбільш важливими та проблемними. Вони відносяться до більш пріоритетних категорій, і їх вдосконалення або модифікація повинні бути вирішені в першу чергу. У даному випадку до таких бізнес-процесів належать документообіг, аналіз даних, програмне забезпечення, професійна підготовка, бухгалтерський

облік, безпека, маркетинг та поводження з пошкодженими товарами [55, с. 124].

В успішних організаціях робота з удосконалення бізнес-процесів не закінчується. Дійсно, деякі бізнес-процеси покращуються експертами компанії і переміщуються в ліву частину рейтингової матриці, в той час як інші бізнес-процеси погіршуються і переміщуються в праву частину в протилежному напрямку. Це відбувається з двох причин. По-перше, в процесі функціонування бізнес-процесів виникають і виявляються нові проблеми. По-друге, ступінь проблемності процесу визначається цілями менеджерів, які беруть участь у дослідженні. Коли менеджмент починає підвищувати свої цілі і стандарти через свої амбіції і вимоги ринку, ступінь проблемності бізнес-процесу автоматично зростає.

Тому після формування двовимірної матриці ранжування необхідно оцінити підтримуючі бізнес-процеси за третім критерієм - критерієм ймовірності внесення змін. Бізнес-процес може бути важливим і проблемним, але його неможливо змінити через високу вартість.

Щоб оцінити ступінь доцільності змін, ми визначили основні бар'єри, які можуть зустрітися на шляху до впровадження змін. Це бар'єри на шляху змін, і при їх розгляді їх можна розділити на групи, основними з яких є «фінансові», «кадрові» та «нормативно-правові» [56, с.90].

Керівництво компанії визначило основні бар'єри для кожного обраного бізнес-процесу та оцінило силу їх впливу за шкалою від 1 до 5. Потім було визначено ступінь ймовірності змін для кожного бізнес-процесу.

Потім була розроблена рейтингова таблиця для вибору найважливіших, найпроблемніших та найімовірніших для зміни допоміжних бізнес-процесів (таблиця 3.2).

Підсумковий показник, що характеризує пріоритетність бізнес-процесів, розраховується як сума трьох ступенів важливості, проблемності та ймовірності змін, розрахованих раніше.

Оцінка допоміжних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» за трьома критеріями (важливість, проблемність та ймовірність змін) показала, що

найвищі пріоритети мають такі допоміжні бізнес-процеси, як маркетингова діяльність. Процеси переробки, бухгалтерський облік, професійне навчання, документообіг, аналіз даних, програмне забезпечення та безпека отримали нижчі пріоритети. Тому асоціаціям слід зосередитися на оптимізації вищезгаданих допоміжних бізнес-процесів.

Таблиця 3.2 - Таблиця ранжування допоміжних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Допоміжні бізнес-процеси	Важливість (1–5)	Проблемність (1–5)	Можливість проведення змін (1–5)	Пріоритетність (3–15)
Координація виконання виробничих програм	3	2	3	8
Ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення	5	3	4	12
Доставка товарів	2	2	2	6
Охоронна діяльність	4	4	4	12
Прибирання приміщень та території	1	2	2	5
Приймання інтернет-замовлень	3	3	3	9
Ведення бухгалтерського обліку	4	4	4	12
Управління персоналом	3	3	3	9
Робота з пошкодженим товаром	3	5	4	12
Проведення спеціалізованого навчання	4	4	4	12
Маркетинговий комплекс	3	5	5	13
Забезпечення канцтоварами	1	2	2	5

Тому в цьому дослідженні пропонується методологія визначення пріоритетів оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях. Методика базується на оцінці за трьома критеріями: важливість, проблемність та можливість зміни. За результатами апробації методики в ТОВ «Епіцентр К» можна стверджувати, що з точки зору пріоритетності зміни потребують насамперед такі допоміжні бізнес-процеси: маркетинг переробка пошкоджених товарів, бухгалтерський облік, професійне навчання, документообіг, аналіз даних, програмне забезпечення та безпека.

3.2 Вдосконалення бізнес-процесу управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К»

Ефективне управління людськими ресурсами має значний вплив на якість людських ресурсів та їхній внесок у досягнення цілей організації. Успішна реалізація стратегії управління людськими ресурсами не лише забезпечує нормальне функціонування організації, але й закладає фундамент для майбутнього успіху. Стратегії управління персоналом спрямовані на досягнення максимально можливих позитивних результатів, враховуючи всі фактори, що впливають на людські ресурси організації. Стратегічне управління персоналом є найбільш доцільним у контексті процесного управління. Цей підхід являє собою процес розробки стратегії управління людськими ресурсами у вигляді незалежних бізнес-процесів у взаємозв'язку зі стратегічними цілями та бізнес-стратегією організації [57, с. 3]. У сучасних умовах процесний підхід до управління людськими ресурсами набуває все більшого значення.

Метою вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К» є демонстрація доцільності та переваг застосування процесного підходу до управління персоналом, а також розробка бізнес-процесів управління персоналом в організації.

Бізнес-процес - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання певного завдання. Роботи в рамках бізнес-процесу пов'язані між собою вихідними результатами, якими вони обмінюються. Бізнес-процес - це регулярно повторювана, контрольована діяльність, результатом якої є ресурс, що має цінність для конкретного споживача (клієнта). Клієнти можуть бути внутрішніми або зовнішніми [58, с.12].

Структура бізнес-процесів - це модель бізнес-процесів організації, що відображає ієрархію процесів через входи і виходи та взаємозв'язки між процесами, підрозділами і зовнішнім середовищем. Усі входи/виходи мають

своїх постачальників/одержувачів, таких як процеси, підрозділи, конкретні працівники та зовнішні постачальники [59, с. 517].

Кожен бізнес-процес має конкретні цілі, підпорядковані загальним цілям підприємства, власника, який може управляти ресурсами і несе відповідальність за виконання процесу, ресурси, систему контролю якості та виправлення помилок і систему показників процесу [60, с. 380].

Процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір дискретних функцій. Кожен бізнес-процес - це серія операцій, спрямованих на досягнення певного результату.

Схеми управління персоналом, засновані на принципах системного підходу, вводять як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на систему управління персоналом і формують управлінські дії [61]. Процесний принцип управління полягає у формуванні бізнес-процесів, що охоплюють усі види діяльності підприємства, та наданні повноважень і відповідальності від вищого рівня управління до керівників окремих бізнес-процесів:

- відбір бізнес-процесів, в яких неузгодженість між функціями вже не є основною причиною проблем і помилок;
- визначення обраних бізнес-процесів;
- призначення менеджерів для обраних бізнес-процесів;
- створення системи управління такими бізнес-процесами на основі певного набору підсистем. Перехід від функціональних до процесних принципів управління людськими ресурсами забезпечує високоефективну взаємодію всіх учасників бізнес-процесів, своєчасне забезпечення підприємства якісними людськими ресурсами та використання більш ефективних методів реінжинірингу для вдосконалення структур управління.

При застосуванні процесного підходу управління людськими ресурсами набуває іншого змісту. Таким чином, воно змінюється [62, с. 79]:

- вимоги до персоналу, зокрема те, що кожен працівник виступає виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за свою функцію, а й

за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні та вертикальні зв'язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню вимог споживачів до результатів процесу;

- процеси управління персоналом включають ідентифікацію та управління наступними компонентами: процес управління персоналом включає ідентифікацію та управління «входами», «виходами», «ресурсами», «постачальниками», «споживачами» тощо.

- ув'язка управління персоналом з іншими процесами та вбудовування його в єдину систему організаційних процесів;

- доповнюється зміст та нормативно-методичне забезпечення методик управління людськими ресурсами, зокрема доповнюються критерії, методи та об'єкти оцінки, відбору та адаптації персоналу, коригується склад показників аудиту підпроцесів управління персоналом тощо.

Необхідне чітке розуміння процесу управління персоналом. Процес управління персоналом не може бути централізованим в одному відділі, а є наскрізним процесом, який проходить через всю організацію і здійснюється як фахівцями відповідних відділів, так і експертами та керівниками інших структурних підрозділів.

Завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективність взаємодії між структурними підрозділами та децентралізувати управлінську відповідальність за реалізацію цього процесу. Оскільки впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до працівників, структури взаємодій між співробітниками, методів навчання та мотивації, його успішне впровадження в масштабах всієї організації неможливе без переведення управління людськими ресурсами на цей підхід.

Процесний підхід до управління існує поряд з іншими підходами, такими як [63, с. 278]:

- 1) функціональний підхід - управління персоналом розглядається як сукупність функцій, що належать до однієї з функціональних сфер діяльності;
- 2) системний підхід - управління персоналом розглядається як єдина

система, в межах якої необхідно визначити та поєднати всі частини, а також у взаємозв'язку із зовнішнім організаційним середовищем;

3) ситуаційний - розглядає управління персоналом з точки зору аналізу ситуацій, тенденцій і закономірностей в організації та на ринку праці, а також факторів, що визначають їх розвиток;

4) проектний - розглядає управління персоналом як діяльність, спрямовану на забезпечення необхідної кількості та якості людських ресурсів для реалізації проектів організації.

Як свідчить аналіз наукових досліджень, модель управління персоналом, заснована на принципах системного підходу, яка впроваджується на багатьох українських підприємствах, вимагає ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на систему управління персоналом, при цьому неминуче виникають складні взаємозв'язки, що значно ускладнюють процес управління (зокрема, подвійна або потрійна відповідальність за певні процеси між окремими підрозділами або їх повна відсутність, відсутність формалізації обов'язків тощо).

Перехід від функціональних до процесних принципів в управлінні людськими ресурсами дозволяє забезпечити високоефективну взаємодію всіх учасників процесу управління людськими ресурсами, своєчасно забезпечувати компанію якісними людськими ресурсами, а також використовувати методи інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів для побудови та підвищення ефективності. Це один з найдосконаліших інструментів організаційного моделювання в умовах динамічного розвитку управлінських структур, порівняно з іншими методологіями бізнес-проекткування, які ґрунтуються на принципах розвитку бізнесу, а не на функціях.

Основні переваги процесного підходу безпосередньо проявляються в управлінні людськими ресурсами і включають

- стандартизація діяльності з управління персоналом, регламентація змісту та послідовності виконання завдань у процесах управління персоналом, чітке визначення взаємовідносин між відділом управління персоналом та

іншими підрозділами;

- відповідальність «власника» і кожної посадової особи за реалізацію процесу управління персоналом, що підвищує його ефективність;

- зменшення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом; оптимізація використання ресурсів; визначення зон втрат і відповідальності; уточнення взаємодії процесів управління персоналом з іншими процесами;

- удосконалення процедур аудиту персоналу; системна оптимізація процесу «управління персоналом»;

- підвищення якості процесу кадрового аудиту. З цією метою важливого значення набуває ефективність роботи паралельних структурних підрозділів, що формує відповідальність перед колегами.

Крім вищезазначеного, впровадження процесного підходу до управління персоналом дає організації можливість [66, с. 184]:

- 1) оптимізувати систему управління персоналом, забезпечити прозорість для управлінської команди та гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;

- 2) забезпечити впевненість керівництва організації в тому, що існуюча система управління персоналом спрямована на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;

- 3) забезпечити конкурентну перевагу на ринку праці;

- 4) забезпечити чіткі процедури та відповідальність за підготовку, узгодження, затвердження та ведення кадрової документації.

Процес управління персоналом - це цикл загальних управлінських функцій.

Організація розробляє кадрову стратегію та визначає довгострокові орієнтири щодо використання людських ресурсів, їх оновлення та вдосконалення, а також розвитку мотивації.

Рисунок 3.3 ілюструє основні етапи процесу управління персоналом компанії на основі основних функцій відділу кадрів з урахуванням останніх досягнень в управлінні персоналом.

Розширення робочої сили включає доповнення робочої сили технологіями та краудсорсингом, а також переосмислення кордонів між людьми, технологіями, робочим місцем і людиною/машиною.

Соціальне розмаїття та інклюзія включають зміну сприйняття та рівність гендеру, раси та національності на робочому місці.

HR-аналітика використовується для розуміння всіх складових бізнес-операцій, а аналітичні інструменти застосовуються у повсякденному процесі прийняття рішень. «Цифровий HR: платформи, люди та робочі місця» включає використання цифрових технологій, модернізацію технологій та бенчмаркінг у всіх сферах HR. Розширення лідерства означає, що організаціям потрібен новий тип лідера: «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язок між людьми, підвищувати залученість людей і розвивати культуру інновацій, толерантності до ризиків і постійного вдосконалення [67, с. 72].

Управління ефективністю включає в себе управління, від постановки цілей і оцінки до матеріальних стимулів і винагород. Основними етапами планування бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» в ТОВ «Епіцентр К» є наступні:

- Вибір управлінського комітету (робочої групи) для бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом»;
- аналіз бізнес-стратегії та визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом: аналіз бізнес-діяльності компанії, поточного стратегічного плану та місії; розробка цілей проекту вищим керівництвом; опрацювання цілей робочою групою; визначення цільових показників для оцінки бізнес-процесів та розрахунок їх значень; управління затвердження цільових значень показників результативності процесів; визначення внутрішніх входів/виходів бізнес-процесів;
- збір інформації про сильні/слабкі сторони, можливості/загрози та ключові виклики у сфері управління персоналом; - оцінка стратегічних альтернатив у сфері управління персоналом та вибір ключових HR-стратегій;
- зіставлення даних SWOT-аналізу з цільовими показниками ефективності

у сфері управління персоналом та визначення ключових компонентів HR-стратегії;

- розробка стратегічного плану реалізації HR-стратегії;
- оцінка досягнення ключових показників ефективності;
- управління та координація реалізації HR-стратегії;
- документування бізнес-процесів з розробки HR-стратегії.

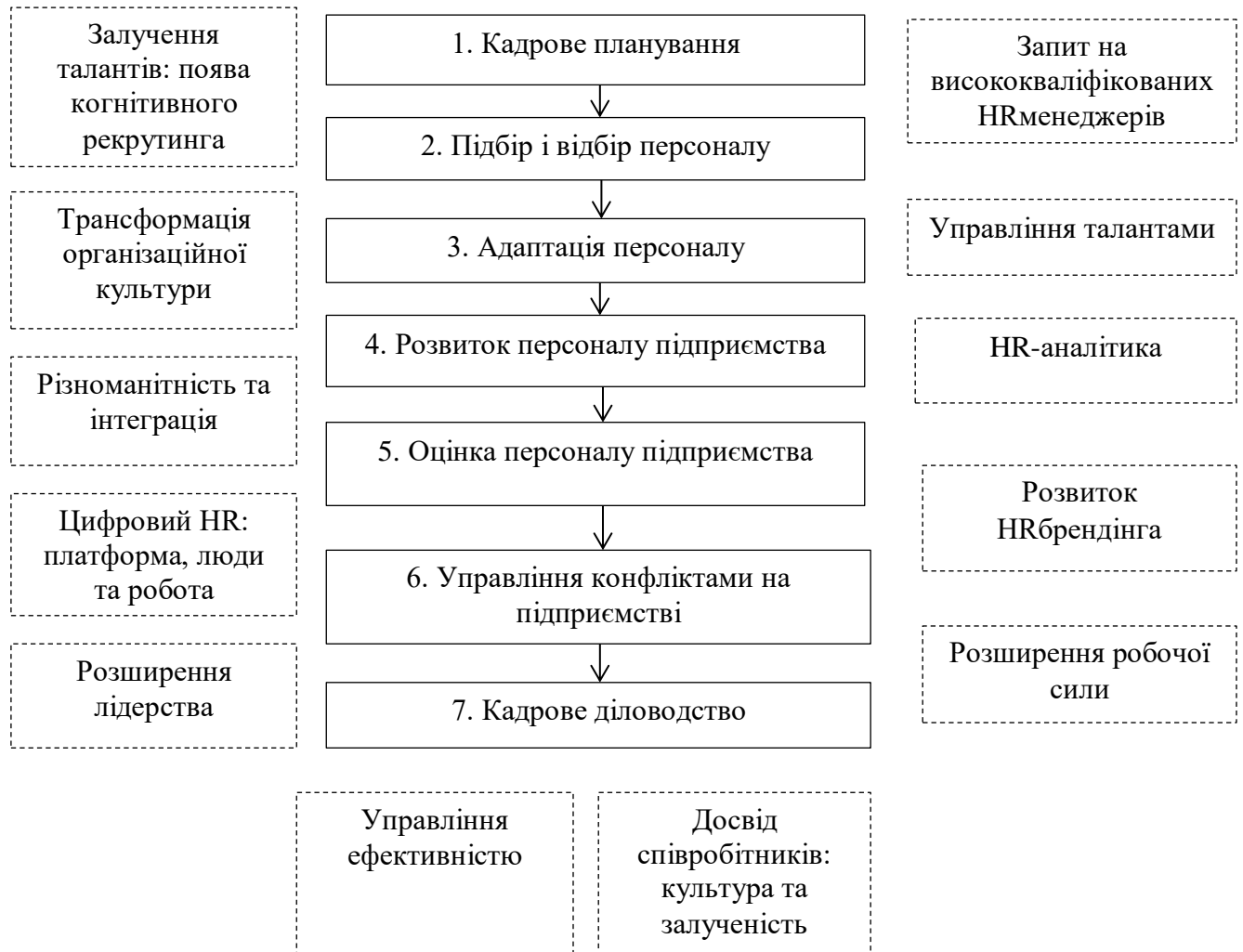


Рисунок 3.3 - Етапи процесу управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням новітніх HR- трендів

На всіх етапах бізнес-процесу розробки HR-стратегії визначальними факторами повинні бути стратегічні цілі ТОВ «Епіцентр К» (на досягнення яких спрямована бізнес-стратегія) і ресурси, якими реально володіє організація для досягнення поставлених цілей. Компетентний персонал - це ключ до

ефективної роботи підприємства. Цінні людські ресурси є основним і незамінним ресурсом для будь-якої організації. Однак важливо не лише найняти та залучити працівників, але й допомогти їм адаптуватися до роботи в компанії. З цією метою розробляється бізнес-процес, який називається «управління людськими ресурсами».

Процеси управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр К» включають в себе:

- Планування персоналу.
- Визначення кваліфікаційних вимог та необхідних компетенцій персоналу для виконання завдань, що впливають на якість.

Основні бізнес-процеси підприємства визначають самостійно, але такі повноваження належать службі управління персоналом [67, с. 72].

До бізнес-процесів «управління людськими ресурсами» належать:

- Планування чисельності персоналу.
- Розвиток персоналу.
- Управління та аналіз кадрових операцій.
- Оплата праці та запровадження додаткових стимулів.
- Організація умов праці та соціальних пакетів.
- Дотримання законодавства та трудових відносин.

У більшості випадків бізнес-процес «управління людськими ресурсами» описується в термінах таких основних блоків: «кадрове планування» та «розвиток людських ресурсів», які формують модель управління людськими ресурсами.

Основними елементами, необхідними для планування персоналу, є стратегічне планування в масштабах всієї компанії, вакансії та майбутнє звільнення або переведення працівників.

Бізнес-процес управління характеризується наступними економічними показниками:

- потреба у фахівцях певного профілю;
- кількість кандидатів на одну вакантну посаду;

- час, витрачений на пошук персоналу.

- фінансові витрати.

Управління людськими ресурсами має важливе значення для всіх підприємств. Правильна та ефективна організація роботи персоналу допомагає налагодити всі виробничі процеси.

Приклад системи бізнес-процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» показано на рисунках 3.4 та 3.5 Кожен елемент бізнес-процесу управління персоналом має вхідні дані, вихідні дані та відповідальних осіб.



Рисунок 3.4 - Бізнес-процес «управління персоналом» на ТОВ «Епіцентр К»

(частина 1)

При здійсненні процесу відбору важливо перевіряти та аналізувати ділові навички та якості претендентів, їхню здатність справлятися з посадою. Такі перевірки проводяться з метою подальшого розподілу та присвоєння кваліфікаційних рівнів. Процес відбору також передбачає перевірку необхідних документів (трудова книжка, паспорт, документи про освіту) та анкет. Факти, зазначені в анкеті, порівнюються з вимогами до вакантної посади. Потім проводиться комп'ютерне тестування [67, с.72].

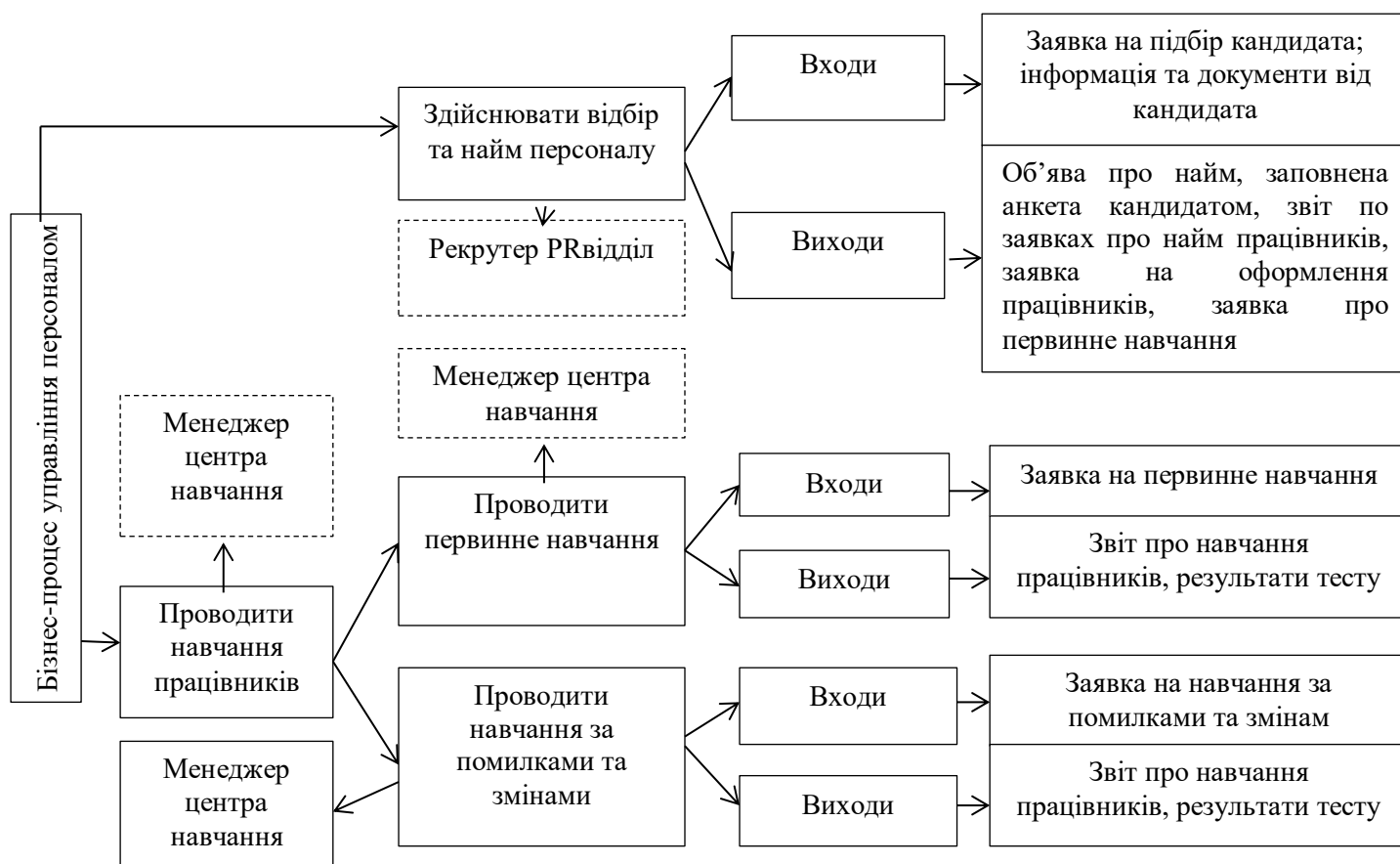


Рисунок 3.5 - Бізнес-процес «управління персоналом» на ТОВ «Епіцентр К»
(частина 2)

Іншим важливим бізнес-процесом в управлінні людськими ресурсами, якому приділяється найбільше уваги, є «розвиток персоналу». Він складається з таких підпроцесів, як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Цей бізнес-процес не тільки підвищує професійний рівень працівників, але й допомагає їм адаптуватися до бізнес-процесу. За це питання відповідає відділ кадрів, який розробляє індивідуальні кар'єрні плани.

Розвиток бізнес-процесів фокусується на фундаментальній побудові та радикальній реструктуризації всього підприємства, а не на часткових змінах в окремих сферах управління.

Крім того, системи управління персоналом, незалежно від їхнього статусу, потребують постійного вдосконалення, щоб не відставати від конкурентів.

Бізнес-процес управління персоналом складається з п'яти основних функцій:

- визначення місії та стратегії процесу управління персоналом;
- виявлення основних ризиків у системі управління персоналом;
- розробка заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві;
- організаційне, технічне та інформаційне забезпечення управління персоналом;
- моніторинг стану системи управління персоналом та контроль її рівня.

Правильна реалізація бізнес-процесу «управління персоналом» на підприємстві знижує витрати на управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесу, підвищує ефективність роботи організації за рахунок підвищення мотивації і в цілому сприяє підтримці стану економічної стабільності організації.

Бізнес-процеси" управління персоналом мають елементи, які варіюються залежно від стратегії компанії, специфіки її діяльності, зовнішніх факторів та внутрішніх умов роботи.

Усі процеси управління персоналом пов'язані з іншими бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К».

Тому бізнес-процеси поділяються на ряд послідовних етапів, з яких першим і найважливішим є підбір персоналу. В рамках існуючих бізнес-процесів всі співробітники залучені до діяльності ТОВ «Епіцентр К».

У сучасних умовах багато організацій в Україні успішно перейшли на управління бізнес-процесами. Процесний підхід розглядає управління як

єдиний процес, який впливає на організацію та її персонал в результаті прийняття необхідних управлінських рішень. Встановлено основні переваги процесного підходу до управління персоналом та можливості, які компанії можуть отримати, впровадивши процесний підхід до управління персоналом, такі як забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та оптимізація системи управління персоналом.

Визначено етапи процесу управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» на основі основних функцій служби управління персоналом з урахуванням останніх тенденцій в управлінні персоналом.

Таким чином, розроблено бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», які при правильному впровадженні дозволяють знизити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів та підвищити результативність діяльності організації за рахунок посилення мотиваційних факторів окремого працівника ТОВ «Епіцентр К». Наведено приклади бізнес-процесів, які включають елементи, відповідальних осіб, входи та виходи. Всі HR-процеси взаємопов'язані між собою. Тому бізнес-процеси розбиті на ряд послідовних етапів, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

3.3 Побудова бізнес-процесу розвитку персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Отримання конкурентних переваг, підвищення їх вартості та накопичення інтелектуального потенціалу неможливе без систематичного професійного розвитку людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів стає ключовим фактором успіху сучасних підприємств. З переходом в епоху інформаційних технологій все більш важливим стає розгляд підсистем функцій компанії з точки зору бізнес-процесів. Бізнес-процеси можна інтерпретувати як серію

взаємопов'язаних дій, які перетворюють «входи» бізнес-діяльності на «виходи» і визначають об'єкти та механізми, якими необхідно управляти для їх досягнення. Представлення процесу «розвиток персоналу» у вигляді бізнес-процесу дозволяє якісно представити процес професійного розвитку працівників компанії, кількісно оцінити результати набуття персоналом додаткових компетенцій, сформуванню бюджет компанії на розвиток персоналу та оцінити ефективність заходів з розвитку працівників [68, р. 162].

Метою побудови бізнес-процесу розвитку персоналу в ТОВ «Епіцентр К» є формування основи для побудови бізнес-процесу модуля «розвиток персоналу» в системі управління підприємством. Управління людськими ресурсами в ТОВ «Епіцентр К» включає низку дій в межах підсистеми «розвиток персоналу», серед яких центральне місце займає професійний розвиток працівників.

До основних складових процесу формування професійного розвитку працівників підприємства можна віднести підхід, який можна узагальнити у вигляді декількох етапів, що відповідають хронології розвитку працівника, починаючи з етапу прийняття на роботу в якості молодого робітника або спеціаліста, через етапи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання (рисунок 3.6) [69, с. 162].

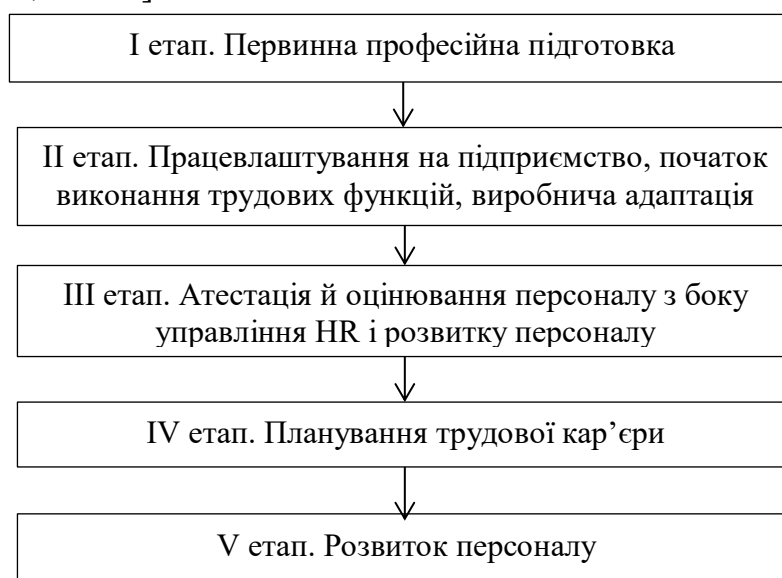


Рисунок 3.6 - Етапи формування професійного зростання кадрів підприємства

У багатьох випадках розвиток персоналу здійснюється за допомогою таких поширених методів, як навчання на робочому місці, онлайн-конференції, аудіо-відео курси, наставництво, ротації, електронне навчання, внутрішні заходи з обміну знаннями, тренінги, семінари, вебінари та консультування [70, с. 289].

Коучинг - це найсучасніший та найпрогресивніший метод навчання, новий стиль у корпоративному розвитку людських ресурсів та засіб сприяння ефективному самонавчанню. Коучинг принципово відрізняється від таких понять, як: навчання, метою якого є набуття певних навичок, а іноді й зміна ставлення до роботи; експертне консультування, метою якого є вирішення проблеми шляхом купівлі цього «рішення», а сам процес є точно так само, як отримання поради; наставництво: вирішення проблем через обмін досвідом [71, с. 162]. У випадку з розвитком персоналу коуч-менеджер просто спрямовує людину до правильного рішення, допомагає їй зрозуміти цілі компанії та характер роботи, яку має виконувати співробітник.

Основними перевагами впровадження концепції розвитку персоналу є [72, с. 188]:

- 1) розширення знань працівників;
- 2) постійне вдосконалення знань кожним працівником підприємства;
- 3) створення механізму поширення знань всередині підприємства в процесі розробки програм розвитку та навчання працівників;
- 4) підвищення рівня трудового потенціалу на підприємстві.

Послідовність етапів розвитку людських ресурсів у ТОВ «Епіцентр К» показано на рисунку 3.7.

Для встановлення операційних процесів розвитку людських ресурсів у ТОВ «Епіцентр К» використовується структурна схема на рисунку 3.8.

Важливим етапом дослідження розвитку людських ресурсів є визначення джерел фінансування процедур розвитку людських ресурсів, підготовка бюджету програми розвитку людських ресурсів компанії та розрахунок ефективності заходів з розвитку людських ресурсів.

У цьому контексті ми пропонуємо розглядати розвиток персоналу як бізнес-процес та обґрунтувати складові такого процесу (рисунок). Розробка та впровадження бізнес-процесів передбачає наступні етапи. Першим етапом є розробка стратегії розвитку персоналу в контексті загальної стратегії підприємства [73, с. 162]. Стратегія розвитку персоналу має ґрунтуватися на концепції розвитку персоналу та включати положення політики підприємства щодо розвитку персоналу.



Рисунок 3.7 - Послідовність етапів розвитку персоналу
ТОВ «Епіцентр К»

Другим кроком є визначення посадових вимог до працівників підприємства, що полягає у визначенні ключових функцій, необхідних знань та навичок. Визначення посадових вимог здійснюється на основі посадових інструкцій (керівники та спеціалісти) та кваліфікаційних вимог (робітники) [74, с. 3].

У загальному вигляді посадові вимоги до працівників можна представити

у вигляді блоків: «повинен знати», «повинен вміти», «основні функції», «вимоги до особистих якостей», «умови праці» та «базова підготовка». Зміст блоків є прерогативою відділу кадрів, який повинен тісно співпрацювати із заступником директора з персоналу та іншими представниками вищого керівництва [75, с. 15].



Рисунок 3.8 - Схематичне зображення бізнес-процесу розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Зарубіжна практика демонструє переваги залучення представників консалтингових фірм до розробки вимог до робочих місць, але оскільки вітчизняні компанії відчувають дефіцит фінансових ресурсів, то для забезпечення цього процесу краще залучати власний персонал [76, с. 162].

Зміст третього етапу полягає в оцінці наявного рівня трудового потенціалу та формулюванні висновків щодо відповідності (або невідповідності) основним вимогам робочого місця. В рамках третього етапу

проводиться оцінка трудового потенціалу персоналу, яка може бути багатоаспектною.

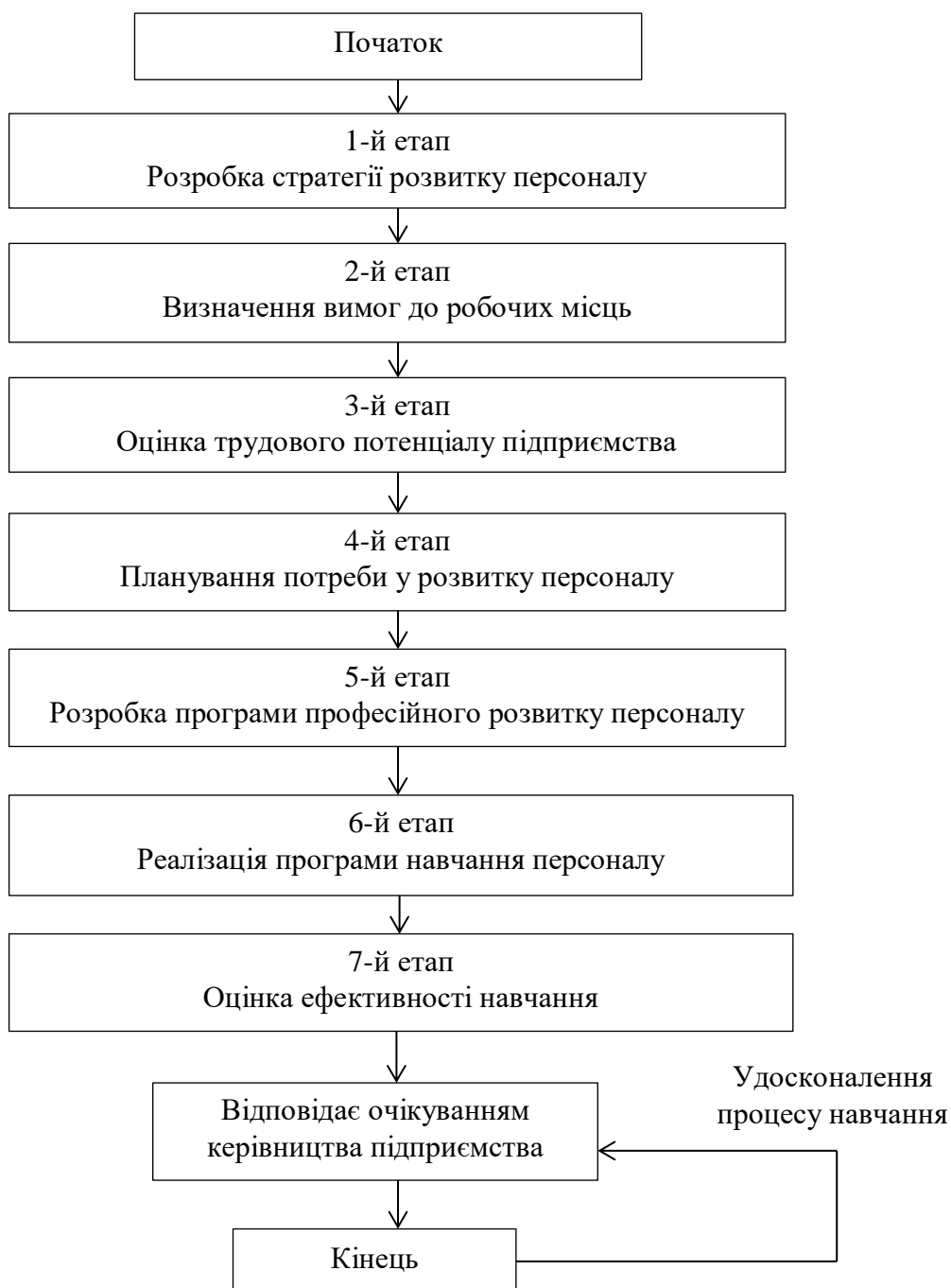


Рисунок 3.9 - Схема бізнес-процесу «підвищення кваліфікації персоналу»

В результаті оцінки персоналу формуються наступні документи: результати тестів (іспитів) професійних знань і навичок, соціально-психологічний портрет особистості, медичний висновок про трудовий потенціал, оцінка ділових і моральних якостей, аналіз шкідливих звичок і

захопленнь, оцінка виробничо-кваліфікаційних рівнів і висновки атестаційної комісії.

Четвертий крок - визначення всіх категорій потреб у розвитку людських ресурсів, планування потреб у розвитку людських ресурсів, планування витрат на навчання та вибір форм і методів навчання, які відповідають цілям розвитку людських ресурсів та вартісним характеристикам навчання [77, с. 13].

Визначення цих потреб має ґрунтуватися на стратегічній і тактичній програмі розвитку людських ресурсів підприємства та його бізнес-плані на рік. У результаті має бути розроблений план щодо чисельності та динаміки кваліфікаційної структури, планової потреби в додатковому персоналі та план звільнення працівників (за результатами періодичних оцінок). На цьому етапі компанія повинна реалізувати власний план навчання. План навчання - це систематизований висновок про те, яке навчання має бути проведено, як воно має бути проведено, що має бути отримано в результаті і як воно має бути оцінене [78, с. 276].

Переважа планування полягає в тому, що план може бути адаптований до підприємства або його окремих підрозділів. Вважається, що плани навчання повинні включати таку інформацію, як цілі та завдання навчання, кількість працівників усіх категорій, зміст програми навчання, обсяг фінансування для реалізації навчання та очікувані результати.

Цілі та завдання навчання мають бути спрямовані на вдосконалення навичок, перегляд профілів або забезпечення загального розвитку персоналу компанії.

Цілі навчання ставляться не лише перед підлеглими, але й перед керівниками. Менеджери повинні постійно розвивати та вдосконалювати власні компетенції. Економічний словник визначає компетенцію як сукупність повноважень, наданих організації або посадовій особі, визначених конституцією, законом, статутом, положенням, інструкціями та директивами [79, с. 142].

Отже, чим вища посада керівника, тим більший обсяг повноважень він

має, а отже, розвиток управлінської компетентності має бути безперервним процесом. Крім основної мети - підвищення ефективності управління, навчання та саморозвиток менеджерів має підцілі мотивування підлеглих до професійного навчання, формування зразкового та позитивного ставлення до роботи та створення "сильної" організаційної культури.

Тому, якщо розвиток людських ресурсів розглядається як стратегічна перевага компанії, йому має передувати планування, яке визначає всі умови для розробки програм професійного розвитку.

П'ятий крок - розробка програм професійного розвитку. Ми поділяємо думку автора [80], що важливим елементом програм професійного розвитку персоналу має бути професійне навчання, від якого відрізняється підвищення кваліфікації. У сучасних умовах навчання на ТОВ «Епіцентр К» доцільно розділити на навчання з відривом та без відриву від виробництва.

На ТОВ «Епіцентр К» перевага надається навчанню на робочому місці, оскільки воно потребує мінімальних інвестицій. Ця форма навчання включає в себе інструктаж, наставництво, поведінкове навчання, моделювання та саморозвиток. Наставництво є найбільш ефективним методом, оскільки може включати в себе наставництво та моделювання навчання. Наставництво дозволяє здійснювати безперервне управління процесом навчання та оцінювати рівень набутих знань, навичок і компетенцій одразу після завершення навчання. Вважається, що наставництво не має жодних перешкод у професійному розвитку виробничого персоналу. При цьому наставництво може використовуватися для навчання представників усіх категорій персоналу.

У ТОВ «Епіцентр К» лекції, тренінги, ділові, рольові ігри та семінари вважаються методами, які проводяться спеціально підготовленими викладачами, кураторами та координаторами програм. Ці методи називаються навчанням на робочому місці. Вони є спеціалізованими, потребують значного фінансування і спрямовані на розвиток чітко визначеного кола знань, навичок і компетенцій. Ці методи переважно використовуються для навчання менеджерів і спеціалістів. Іншими словами, розроблені на попередніх етапах програми

навчання персоналу реалізуються з використанням наявних та залучених ресурсів, визначених на етапі планування.

На цьому етапі оцінюється ефективність навчання персоналу за допомогою одного з методів оцінки ефективності навчання.

Оцінити ефективність навчання досить складно. Особливо це стосується навчання з відривом від виробництва, оскільки воно дає знання та навички, які можна відчувати щонайменше протягом трьох місяців після завершення навчання.

Якщо отриманий ефект від навчання відповідає очікуванням керівництва компанії, то процес розвитку персоналу слід продовжувати. Якщо ні, необхідно повернутися до етапу 6 і проконтролювати, як пройшло навчання, як сформувалися знання і як набулися навички персоналу. Якщо на цьому етапі виникають проблеми, слід визначити їх природу та розробити комплексну мотиваційну програму для персоналу або замінити керівників, викладачів та тренерів [80, с. 75].

У таблиці 3.3 наведено вихідні дані для розрахунку економічної ефективності програми розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності навчання менеджерів ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення
Виручка від реалізації, т.грн.	31633,2
Внутрішньозмінні втрати робочого часу, хв.	39
Фонд робочого часу в зміну, хв	480
Чисельність персоналу, ос.	24
Середньорічний виробіток одного працівника, т.грн./ос.	1318,1
Середньорічна заробітна плата одного працівника, т.грн.	282,6
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн./ос.	736,2
ЄСВ, %	22
Витрати на навчання менеджерів з продажу на онлайн курсах (В), т.грн.	5
Витрати на навчання менеджерів з продажу в умовах безпосередньо підприємства (В), т.грн.	10,8
Втрати прибутку, т.грн.	20,3
Норма рентабельності, %	30,0

При розрахунку вартості навчання, окрім прямих витрат на навчання, слід

також враховувати втрату прибутку через те, що працівники не задіяні у виробничому процесі під час навчання. Розвиток персоналу відбувається у формі навчання двох ключових менеджерів з продажу на ТОВ «Епіцентр К».

Навчання буде проводитися за кількома напрямками.

1. тренінг з техніки продажів; тренінг пройдуть два менеджери. Період навчання - 10 днів. Час навчання протягом дня - 2 години. Загальний час, витрачений на навчання, становить $10 \cdot 2 \cdot 2 = 40$ людино-годин. Середня продуктивність одного менеджера за годину становить 736,17 грн/год. Норма прибутку = 30%. Втрата прибутку = $40 \cdot 736,17 \cdot 30\% = 8,83$ тис. грн.

2. тренінг з покращення комунікативних навичок; пройшли навчання 2 менеджери. Тренінг триває сім днів. Заняття протягом дня тривало 2 години. Загальний час, витрачений на навчання = $7 \cdot 2 \cdot 2 = 28$ людино-годин. Середня продуктивність одного менеджера за годину = 736,17 грн/год. Норма прибутку = 30%. Втрата прибутку = $28 \cdot 736,17 \cdot 30\% = 6,18$ тис. грн.

3. заняття з товарних ринків; навчено 2 менеджерів. Період навчання - 6 днів; 2 години навчального часу на день. Загальний час, витрачений на навчання = $6 \cdot 2 \cdot 2 = 24$ людино-години. Середня продуктивність одного менеджера за годину = 736,17 грн/год. Норма прибутку = 30%. Втрата прибутку = $24 \cdot 736,17 \cdot 30\% = 5,3$ тис. грн.

Загальна втрата прибутку = $8,83 + 6,18 + 5,3 = 20,31$ тис. грн.

Розрахунок ефективності навчання менеджерів з продажу ТОВ «Епіцентр К» представлено в таблиці 3.4.

В цілому продуктивність праці ТОВ «Епіцентр К» зросте на 8,13%, а річна економія для торговельного підприємства становитиме 604,68 тис. грн. Впровадження цього заходу збільшить прибуток підприємства на 771,53 тис. грн.

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на розвиток компетенцій працівників ТОВ «Епіцентр К», сприятимуть збільшенню обсягів продажу та прибутку торговельного підприємства. Висока кваліфікація працівників та їх постійний розвиток сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії за

рахунок використання передових наукових результатів у практичній діяльності працівників.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ефективності навчання менеджерів з продажу ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Методика розрахунку	Розрахунок показника
Зростання продуктивності праці, %	$ПП = E_{\text{час.взм.}} \cdot 100 : \Phi_{\text{роб.час.зм}}$	$ПП = 39 \cdot 100 : 480 = 8,13$
Економія чисельності персоналу, ос.	$E_{\text{ч}} = ПП \cdot Ч_{\text{заг}} : (100 + ПП)$	$E_{\text{ч}} = 8,13 \cdot 24 : (100 + 8,13) = 1,8$
Умовно-річна економія по заробітній платі, т.грн.	$E_{\text{зн}} = E_{\text{ч}} \cdot З_{\text{сп}}$	$E_{\text{зн}} = 1,8 \cdot 282,55 = 508,59$
Умовно-річна економія по ЄСВ, т.грн.	$E_{\text{єсв}} = E_{\text{зн}} \cdot Н_{\text{єсв}} : 100\%$	$E_{\text{єсв}} = 508,59 \cdot 22 : 100 = 111,89$
Умовно-річна економія по фірмі, т.грн.	$E_{\text{рїч}} = E_{\text{зн}} + E_{\text{єсв}} - B$	$E_{\text{рїч}} = 508,59 + 111,89 - 5 - 10,8 = 604,68$
Приріст виручки від реалізації, т.грн.	$\Delta B = B \cdot \Delta ПП$	$\Delta B = 31633,2 \cdot 8,13 \% = 2571,78$
Прибуток від заходу, т.грн.	$\Pi = (\Delta B) \cdot P - П_{\text{втр}}$	$\Pi = 2571,78 \cdot 30 \% - 20,31 = 771,53$
Відношення чистого прибутку до обсягу інвестицій	$ROI = \Pi : B$	$ROI = 771,53 : 15,8 = 48,8$

Отже, результатом бізнес-процесу має бути розроблена або скоригована програма навчання персоналу та стратегія розвитку персоналу, які мають бути основними документами, що використовуються всіма рівнями керівництва та менеджерами з управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К».

Загалом, управління людськими ресурсами в ТОВ «Епіцентр К» слід розглядати як модель, що включає підсистеми управління людськими ресурсами, представлені у вигляді бізнес-процесів. Окрім розвитку людських ресурсів, що включає підвищення кваліфікації працівників компанії, до підсистем управління людськими ресурсами віднесено: планування, відбір та розстановку, оцінку, адаптацію та соціалізацію, мотивацію, формування організаційної культури тощо. Результати, отримані в процесі налагодження робочих процесів підсистем управління людськими ресурсами, мають бути використані для формування стратегій розвитку людських ресурсів, планування людських ресурсів, забезпечення інтелектуалізації праці та гарантування

формування якісних людських ресурсів на ТОВ «Епіцентр К».

Висновки до розділу 3

З метою визначення пріоритетів функціональної ефективності систем бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К» запропоновано визначити пріоритети оптимізації допоміжних бізнес-процесів на підприємствах. Запропоновано методику визначення пріоритетів оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських організаціях з урахуванням таких критеріїв пріоритетності, як важливість бізнес-процесу, проблеми бізнес-процесу, можливості та витрати на зміни бізнес-процесу. Запропонована методика була апробована на ТОВ «Епіцентр К». Згідно з результатами тестування, найбільш пріоритетними для змін є допоміжні бізнес-процеси, такі як маркетингова діяльність, обробка пошкоджених товарів, бухгалтерський облік, професійне навчання, документообіг, аналіз даних та програмне забезпечення, а також діяльність з безпеки.

Запропоновано шляхи вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано заходи щодо вдосконалення процесів управління персоналом компанії, зокрема модель формування процесів управління персоналом та розробку бізнес-процесів управління персоналом з урахуванням стратегічного плану.

Розроблено бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», які при правильному впровадженні дозволяють знизити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів та підвищити результативність діяльності організації за рахунок посилення мотиваційних факторів окремого бізнесу ТОВ «Епіцентр К». Наведено приклади процесів, які включають елементи, відповідальних осіб, входи та виходи. Всі процеси управління персоналом взаємопов'язані. Тому бізнес-

процеси розбиваються на ряд послідовних етапів, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

Доведено необхідність побудови бізнес-процесу розвитку людських ресурсів у ТОВ «Епіцентр К»: випереджаючий розвиток людських ресурсів розглянуто як основу формування якісного людського ресурсу в ТОВ «Епіцентр К». Визначено зміст кожного етапу операційного процесу, в межах якого виокремлено навчання персоналу, що має проводитися як навчання з відривом або без відриву від виробництва.

Встановлено необхідність побудови моделі управління персоналом та бізнес-процесів підсистеми управління персоналом. Запропоновано бізнес-процес «розвиток людських ресурсів». Визначено зміст кожного етапу бізнес-процесу. Доведено, що побудова моделі управління людськими ресурсами призводить до формування якісних людських ресурсів.

Проведено аналіз можливостей забезпечення розвитку персоналу підприємства з метою підвищення рівня компетентності. Розглянуто етапи розвитку людських ресурсів в умовах підприємства. Це формує вихідне положення для побудови бізнес-процесу розвитку людських ресурсів на підприємствах.

На прикладі розвитку менеджерів з продажу продукції в торговельній компанії представлено можливі шляхи обґрунтування розвитку людських ресурсів.

У дослідженні комплексно розглянуто поняття «розвиток людських ресурсів» на підприємствах як один з основних підходів до підвищення рівня компетентності працівників. Враховуючи етапи формування професійного розвитку людських ресурсів та етапи розвитку людських ресурсів підприємства, можна побудувати схему бізнес-процесу розвитку людських ресурсів. «Входами» досліджуваного бізнес-процесу є людські ресурси підприємства, які потребують постійного розвитку, та фінансові ресурси, сформовані у вигляді бюджету, що виділяється підприємством на процес розвитку людських ресурсів. На «виході» бізнес-процесу - новий рівень знань

працівників підприємства у вирішенні проблемних ситуацій; людські ресурси, що отримали нові знання, підвищують ефективність господарської діяльності підприємства. Процес розвитку людських ресурсів управляється топ-менеджерами підприємства та відділом кадрів. Механізми розвитку людських ресурсів пропонуються всіма можливими способами, включаючи навчання, онлайн-зустрічі, курси, тренінги, наставництво, електронне навчання, семінари, вебінари та консультування. Важливою частиною процесу розгляду розвитку людських ресурсів як підсистеми корпоративного управління людськими ресурсами є економічне обґрунтування доцільності заходів з розвитку людських ресурсів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методичні засади оцінки ефективності системи бізнес-процесів підприємства. Розглянуто сутність та основні особливості функціонування системи бізнес-процесів підприємства, досліджено оцінку ефективності системи бізнес-процесів підприємства та встановлено теоретичні основи бізнес-процесу управління людськими ресурсами.

Дослідження зосереджується на одному з таких інструментів, як реструктуризація систем управління в рамках процесного підходу, який реінтегрує окремі завдання в єдиний бізнес-процес. Перехід до процесно-орієнтованої моделі підприємства стає можливим завдяки реструктуризації процесів, яка характеризується зміною структури процесів і є передумовою вдосконалення системи управління. З метою підвищення ефективності та результативності процесів максимальну увагу слід приділяти аналізу бізнес-процесів, виявленню проблемних зон та розробці планів реструктуризації процесів для їх покращення.

Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління людськими ресурсами - це інструмент управління, який не тільки скорочує непродуктивні витрати, але й підвищує якість продукту, дає можливість організації мати повну інформацію про поточні бізнес-процеси і приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення. В результаті застосування процесного підходу до розвитку людських ресурсів покращуються такі показники працівників: кваліфікаційний рівень, операційні якості, ефективність, якість виконуваної роботи, стиль і методи роботи, участь в інноваційній діяльності, дисциплінованість, психологічна сумісність з колективом та управління підлеглими.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано управління персоналом як функціональну складову системи бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Проаналізовано соціально-економічний стан підприємства,

проаналізовано структурні елементи, що моделюють бізнес-процеси управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр К» та проведено оцінку бізнес-процесів управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр К».

За результатами дослідження, рівень основних техніко-економічних показників діяльності в період 2020-2022 рр. в цілому демонструє тенденцію до підвищення активності та покращення результатів діяльності. Позитивними зрушеннями є зростання продуктивності праці та оплати праці: збільшився чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К»; матеріальні витрати ТОВ «Епіцентр К» зросли на 4,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 26,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньорічна вартість основних засобів на кінець фінансового року зросла. Фонд оплати праці компанії збільшився на 43,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 25,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Встановлено, що менеджмент ТОВ «Епіцентр К» був змушений удосконалювати свої методи, інструменти та технології діяльності через посилення конкуренції та дисбалансів на глобальному ринку. У цьому контексті більшої уваги заслуговує процесно-орієнтований підхід до управління.

Регламентація бізнес-процесів зарекомендувала себе як інструмент технології управлінської діяльності. Регламентація процесів управління персоналом має стати невід'ємною частиною діяльності кадрової та адміністративної служб ТОВ «Епіцентр К», що забезпечить найбільш чітке розуміння працівниками техніки її реалізації та уможливить більш ефективну реалізацію за рахунок оптимізації процесів, у тому числі за вартісними критеріями. Порівняння досліджених варіантів регламентації процесів управління персоналом переконує нас у тому, що визначений документ-припис може бути ефективним засобом контролю коректності процесу лише за умови його чіткої структуризації та персоналізації у просторі та часі, а також достатнього рівня деталізації.

З метою посилення пріоритетних напрямків ефективності системи бізнес-

процесів в ТОВ «Епіцентр К» було визначено пріоритетність оптимізації допоміжних бізнес-процесів на підприємстві. Запропоновано шляхи вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано розробку бізнес-процесів розвитку персоналу в ТОВ «Епіцентр К».

Розроблено бізнес-процеси управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К», які при правильному впровадженні дозволять знизити витрати в сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів і підвищити ефективність діяльності організації за рахунок посилення мотиваційних елементів. індивідуума в ТОВ «Епіцентр К». Наведено приклади бізнес-процесів із зазначенням елементів, відповідальних осіб, входів і виходів. Всі HR-процеси взаємопов'язані між собою. Тому бізнес-процеси розбиваються на ряд послідовних етапів, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

Встановлено необхідність побудови бізнес-процесу розвитку людських ресурсів на ТОВ «Епіцентр К»: випереджаючий розвиток людських ресурсів розглядався як основа формування якісного людського ресурсу на ТОВ «Епіцентр К». Визначено зміст кожного етапу робочого процесу, в межах якого виокремлено навчання персоналу, що має здійснюватися як навчання з відривом або без відриву від виробництва.

Встановлено необхідність побудови моделі управління людськими ресурсами та бізнес-процесу для підсистеми управління людськими ресурсами. Запропоновано бізнес-процес «розвиток людських ресурсів». Визначено зміст кожного етапу бізнес-процесу. Доведено, що побудова моделі управління людськими ресурсами призведе до формування якісних людських ресурсів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гурова В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи / В. О. Гурова, А. І. Садекова // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 75-82.
2. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс]/ В. Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf - (дата звернення: 14.11.2023).
3. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової - Київ : "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с.
4. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Тур, А. С. Матусевич // Ефективна економіка. – 2018. - № 6. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> - (дата звернення: 14.11.2023).
5. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131.
6. Волосатова М.М. Прняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту / М.М. Волосатова, О.О. Юшкевич
7. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / О.М. Костіна
8. Денисенко Л.О. Концептуальні засади кваліфікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка - Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua - (дата звернення: 14.11.2023).
9. Бай С.И. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность:

монографія / С.И. Бай. - Київ : Киев. нац. торг.ек. унт, 2009. - 280 с.

10. Безгин К.С. Управління качеством бизнес процессов на предприятии: дис. ... канд. экон. наук. - Мариуполь, 2009. - 196 с.

11. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: монографія / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. - Харків: ИНЖЭК, 2005. - 169 с.

12. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський // Агросвіт. - № 22. - 2017. - С.60-64.

13. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення / О.В. Ольшанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2018. - № 22. Частина 3. - С. 22–26.

14. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. - 26 с.

15. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку / В.В. Дубініна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 53. - С. 67–74.

16. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства / О.В. Ольшанський // Вісник Сумського національного аграрного університету. - 2018. - № 6 (76). - С. 53–55.

17. Тігарева В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій / В.А. Тігарева, І.В. Станкевич // Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. - 2016. № 3(98). Частина 1. - С. 113–122

18. Артюх О. В. Оцінка результативності бізнес-процесів роздрібною торгівлі: огляд підходів / О.В. Артюх, Л.В.Чернишова // Економіка. Випуск № 40 / 2022. С.

19. Безгин К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К.С. Безгин, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. - 2009. - № 2. - С. 3.

20. Бірдус Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л.В. Бірдус, М.А. Бірдус // АгроСвіт. - 2015. - № 21. - С. 12–14.
21. Бундюк Р.А. Определение бизнес-процессов управления персоналом крьюингового предприятия / Р.А. Бундюк // Труды Одесского политехнического университета. - 2009. Вип. 1 (31). - С. 275–277.
22. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В.А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2008. Вип. 1–2. - С. 517–526.
23. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; 2-е вид. Київ: ЦУЛ, 2009. - 500 с.
24. Даниленко О.А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: ir.kneu.edu.ua:8080. - (дата звернення: 14.11.2023).
25. Данченко О.Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом у системі економічної безпеки організацій / О.Б. Данченко, Ю.А. Поскрішко // Управління проектами та розвиток виробництва. -2012. - № 3 (43). - С. 79–87.
26. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом / О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2014. - № 46. - С. - 278–281.
27. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства / Н.К. Назаров // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2012. - №. 1 (26). - С. 157–161.
28. Реінжиніринг бізнес-процесів: монографія / В.І. Польшаков, О.Б. Данченко, І.В. Польшаков. - Київ: КРОК, 2011. - 290 с.
29. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. - Київ: Кондор, 2013. - 309 с.
30. Писаревська Г.І. Теоретичні основи розроблення бізнес-процесу управління персоналом / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 29. Частина 2. 2018. - С.72-77.

31. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник / В.В. Нетепчук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 158 с.

32. Назарова Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства / Н.К. Назарова // ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії. – 2013. – № 1 (26). – С. 36 – 39.

33. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна сутність / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 125-131.

34. Петровська О.М. Оптимізація бізнес-процесів управління персоналом / О.М. Петровська, Ю.І, Даниско

35. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

36. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

37. Гуркова О. В. Регламентація бізнес-процесів як складова щодо підвищення ефективності діяльності Одеської дирекції УДППЗ «Укрпошта» / О. В. Гуркова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – [Т. 2.] – С. 16-29.

38. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства / Д. Е. Козенков // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – № 3. – С. 126-136.

39. Лопашук І. А. Теорії мотивації та методологічні основи впливу мотивації персоналу на досягнення загальних цілей підприємства / Лопашук І. А., Васількова К. В., Міхальова А. В. // Молодий вчений. – Грудень, 2014. – № 12 (15). – С. 11-14.

40. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Ю. Мартинюк. – Режим доступу: <http://nubip.edu.ua/sites/default/files> - (дата звернення: 14.11.2023).

41. Пилипенко А. А. Менеджмент : [навч. посіб.] / Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко В. І. – Харків : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. – 456 с.

42. Сердюк О. І. Регламентування як метод організування діяльності з управління персоналом / О. І. Сердюк // Матеріали науковопрактичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава 13-14 травня 2015 року). – Т. 1 – Полтава, РВВ ПДАА. – 2015. – С. 186-189.

43. Сердюк О. І. Внутрішнє регламентування процесів як засіб техніки адміністративної діяльності та управління витратами / О. І. Сердюк, О.В. Мирна

44. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. - № 11. - 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> - (дата звернення: 14.11.2023).

45. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством / О.М. Костіна // Економіка і суспільство. - Випуск № 10 / 2017. - С. 287-297

46. Наврозова Ю.О. Бізнес-процеси крьюінгової компанії: сутність, класифікація і структура / Ю.О. Наврозова, А.О. Терещенко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. Праць. - 2020. - № 1 (70). - С. 59-70.

47. Павленко О.О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства / О.О. Павленко, І.О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко, // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». - № 1' 2019. – С.77-81.

48. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових

підприємств : монографія / за заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми : СНАУ, 2018. - 500 с.

49. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Л.М. Таранюк. - Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2014. - 608 с.

50. Сорочак О.З. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів приладобудівних підприємств та вибору відповідного виду їх реінжинірингу / О.З. Сорочак, М.Я. Гвоздь // Економічний простір. - 2015. - № 102. - С. 210–224.

51. Крупа О.В. Система забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств / О.В, Крупа // Економіка і регіон. - 2013. - № 4. - С. 119–123.

52. Чухрай Н.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок / Н.І. Чухрай, С.І. Матвій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2014. - № 811. - С. 403–413.

53. Лисенко О.А. Оптимізація бізнес-процесів промислових підприємств як спосіб підвищення ефективності їх діяльності [Електронний ресурс] / О.А. Лисенко. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream//1/45.pdf> - (дата звернення: 14.11.2023).

54. Шевчук О.А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств / О.А, Шевчук // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2018. - № 15. - С. 290–298.

55. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи / В.В. Дубініна // Економічний простір. - 2016. - № 113. - С. 124–135.

56. Матвій І.Є. Деякі аспекти визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях / І.Є. Матвій, С.І. Матвій // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». - Випуск 4 (53) 2019. - С. 90-96.

57. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. - 2009. - № 2. - С. 3 -6.

58. Бірдус Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л.В. Бірдус, М.А. Бірдус // АгроСвіт. - 2015. - № 21. - С. 12–14.

59. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В.А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2008. Вип. 1–2. - С. 517–526.

60. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; 2-е вид. - Київ: ЦУЛ, 2009. - 500 с.

61. Даниленко О.А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ir.kneu.edu.ua:8080. - (дата звернення: 12.11.2023).

62. Данченко О.Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом у системі економічної безпеки організацій / О.Б. Данченко, Ю.А. Поскріпко // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 3 (43). С. 79–87.

63. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом / О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2014. - № 46. С. - 278–281.

64. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства / Н.К. Назаров // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2012. - №. 1 (26). - С. 157–161.

65. Реінжиніринг бізнес-процесів: монографія / В.І. Польшаков, О.Б. Данченко, І.В. Польшаков. - Київ: КРОК, 2011. - 290 с.

66. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. - Київ: Кондор, 2013. - 309 с.

67. Писаревська Г.І. Теоретичні основи розроблення бізнес-процесу управління персоналом / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 29. Частина 2. 2018. - С.72-77.

68. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала. – 2-е изд., испр. и доп. / Н.Л.

Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

69. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В.А, Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 352 с.

70. Кулийчук В.И. Модель корпоративних вимог робочого місця к спеціалісту машинобудівного підприємства / В.И. Кулийчук, В.С. Зайцев// Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2006. – №1Е (6). – С.289-293.

71. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч.посіб. / В.А. Савченко. - Київ: КНЕУ. 2002. - 351 с.

72. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / В.М. Данюк. - Київ: КНЕУ. 2005. - 398 с.

73. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький. - Київ: Знання України. 2008. - 299 с.

74. Черник Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Черник // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. - Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк. 2010. - С. 3–11.

75. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб.наук.пр. Тернопіль: Економічна думка. 2004. Вип. 9. - С. 15–19.

76. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч.посіб. / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун. - Харків: Вид.ХНЕУ. 2004. - 428 с.

77. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. - 2009. Т. 2. - С. 13–16.

78. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В.І, Павлов, О.Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки. - 2012. - С. 276–280.

79. Швець Є.В. Коучинг та його роль в управлінні підприємством / Є.В. Швець, К.О. Бойко // Причорноморські економічні студії. - Випуск 17. 2017. - С. 142–145.

80. Підгора Є. О. Понятійне підґрунтя побудови бізнес-процесу розвитку персоналу підприємства / Є.О. Підгора, Л.В. Волошина, О.В. Корєєва // Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». - 2 (24) травень 2019 року ЧАСТИНА II. - С. 75-80.