

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства  
(на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький)

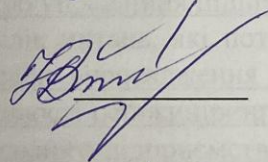
ДРУПЕП. 016213.01.14.00

Виконала:  
студентка 2 курсу групи УПЕПм-20-1



Л.М. Павлюк

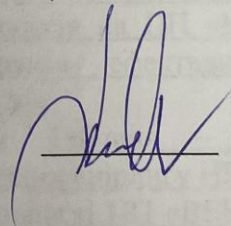
Керівник  
к.е.н., доцент



Н.П. Базалійська

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф



М.Д. Ведерніков

13 12 2021р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу

**Павлюк Людмила Михайлівна**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький)

керівник роботи Базалійська Н. П., канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від « 25 » серпня 2021 р. № 102.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 15 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретичні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів на підприємстві, визначити особливості реінжиніринг як один із факторів трансформації свідомості персоналу будівельного підприємства. У другому розділі проаналізувати формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». Третій розділ присвятити обґрунтуванню напрямів ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М».

5. Перелік ілюстративного матеріалу Таблиця – Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди; Рисунок – Етапи реінжинірингу HR-процесів; Таблиця– Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «ВЕКТОР-М»; Рисунок – Мобільність кадрів ПП «ВЕКТОР-М»; Рисунок – Процес проведення даунсайзингу на ПП «ВЕКТОР-М»; Рисунок – Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу; Рисунок – Схема формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький)

Виконала студентка гр. УПЕПм-20-1 Павлюк Л. М., керівник к.е.н., доц. Базалійська Н. П.

Обсяг – 103 с., 15 рис., 24 табл., 125 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, бізнес-процеси, реінжиніринг HR-процесів, будівельне підприємство, цифрова економіка, технології даунсайзингу, аутстафінг персоналу, лізинг персоналу.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження реінжинірингу бізнес-процесів будівельних підприємств.

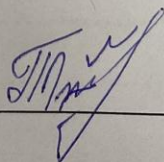
Об'єктом дослідження є HR-процеси будівельного підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів на підприємстві.

У другому розділі наведено аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М».

Третій розділ присвячено шляхам ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М», а саме: вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу; застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»; впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР-М».

10.12.2021 р

  
\_\_\_\_\_

завдання прийняв
Примітки
Виконав
Виконав
Виконав
Виконав
Виконав

## ЗМІСТ

С.

Вступ .....	5
1 Теоретичні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів на підприємстві .....	8
1.1 Вплив сучасних змін на HR-процеси в епоху цифрової економіки .....	8
1.2 Реінжиніринг як один із факторів трансформації свідомості персоналу будівельного підприємства .....	13
1.3 Особливості реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства ....	18
Висновки до розділу 1 .....	23
2 Аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» .....	24
2.1 Аналіз тенденцій, змін функціонування та розвитку будівельного підприємства в конкурентному середовищі .....	24
2.2 Дослідження сучасних HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» .....	33
2.3 Оцінка розвитку компетентності керівників у впровадженні HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» .....	38
Висновки до розділу 2 .....	45
3 Шляхи ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» .....	47
3.1 Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу .....	47
3.2 Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» .....	54
3.3 Впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР- М»	69
Висновки до розділу 3 .....	84
Висновки .....	88
Перелік джерел посилання .....	91
Додатки .....	104

## ВСТУП

Поява нових інституціональних умов ведення бізнесу, особливості впливу трансформаційних процесів на економіко-управлінські моделі функціонування вітчизняних будівельних підприємств, інтеграція різних організаційно-правових форм та форм власності, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотні зміни у виборі технологій та інструментарію управління персоналом, що визнається як одна з найбільш важливих сфер розвитку на стадіях життєвого циклу організації, яка здатна підвищити її ефективність і продуктивність операційної діяльності.

Системні перетворення в будівельній сфері сформували нове господарське середовище, що детермінує умови функціонування будівельних організацій, пов'язані з необхідністю вирішення ряду складних завдань: від зміни філософії бізнесу до пошуку нових моделей економічної поведінки. Саме тому, сучасний підхід до управління персоналом вимагає появи нових якісних і кількісних змін в системі менеджменту підприємства, обумовлених конкурентними умовами ринку: від розуміння категорії «персонал» як функціональної складової та виробничої ланки підприємства до визначення та оптимізації його як стратегічного ресурсу, який має являти собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до турбулентності зовнішнього середовища. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток професійних компетенцій, інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників будівельних підприємств та організацій.

В умовах розвитку процесів глобалізації, для яких характерне прискорення світового обороту товарів і послуг, гострота конкурентної боротьби перманентно зростає. На нашу думку, невід'ємним елементом подібної системи є HR-служба господарюючого суб'єкта, що відповідає, в цілому, за розвиток людського

капіталу фірми. В умовах високої конкуренції персонал є головним суб'єктом-об'єктом управління, що володіє стратегічним значенням.

Цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають можливості для модернізації технологій роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Науковому дослідженню теоретичних та практичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Б. Андерсена, Т. Давенпорта, М. Зіндера, Н. Оболенського, Е. Попова, М. Робсона, Ю. Тельнова, М. Хаммера, Д. Чампи, А. В. Шеєра та ін.

Дослідженням різноманітних аспектів використання HR-систем на підприємстві присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алексєєва, Ю. Арзуманяна, А. Борсукова, Є. Зуєвої, І. Кальницької, Д. Карпова, А. Морозова, Г. Мюллера-Штеванса, О. Кириченко, П. Козика, Д. Любовіної, П. Михайлова, М. Попова, Ж. Пророчук, В. Цветкова, Р. Фадєєва, Ю. Харченко, Ф. Джозефа, Лі Данга, Е. Дж. Умбла, Р. Рональда тощо. Разом з тим, трансформація технологій управління персоналом під впливом оновлення знань щодо можливостей цифрової економіки все більше пришвидшується, що вимагає більш глибокого вивчення, систематизації та оцінки, а також визначення напрямів поширення і застосування цифрового HR у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням передових інформаційних технологій.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження реінжинірингу бізнес-процесів будівельних підприємств.

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

- дослідити вплив сучасних змін на HR-процеси в епоху цифрової економіки;
- обґрунтувати реінжиніринг як один із факторів трансформації свідомості персоналу будівельного підприємства;
- визначити особливості реінжинірингу HR-процесів будівельного

підприємства;

- здійснити аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»;
- запропонувати шляхи ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства.

Об'єктом дослідження є HR-процеси будівельного підприємства.

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

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

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

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

Обсяг дипломної роботи становить 103 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 24 таблиці і 15 рисунків, висновки, перелік посилань з 125 найменувань, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Вплив сучасних змін на HR-процеси в епоху цифрової економіки

Шляхом аналізу та порівняння вже існуючих підходів до управління персоналом та їх ефективності можна зробити висновок, що стандартні методи, звичайно, працюють, проте займають набагато більше часу та мають нижчу результативність за сучасні методи, які застосовуються при digital-можливостях. На жаль, величезна кількість компаній і рекрутингових агенцій не обізнані про широкі можливості застосування новітніх технологій для рекрутингу персоналу і, тим самим, втрачають час, а можливо, найкращих працівників. На сьогодні тема digital-можливостей у царині рекрутингу персоналу є недостатньо дослідженою на теренах України, особливо порівняно з іншими країнами.

Цифрова економіка є природним наслідком технічного прогресу, розвиток технологічної інфраструктури та застосування великих баз даних викликали масштабну цифрову трансформацію суспільства. XXI століття – це епоха активного розвитку цифрових технологій і комунікаційних технологій, мережі Інтернет, сфери ІТ, і характеризується, в основному, цифровізацією і автоматизацією всіх процесів, які можна автоматизувати.

«Цифрова економіка» почала свій розвиток з цифрової революції, яка представляє собою перехід від механічної і аналогової електронної технології до цифрової електроніки. Багато вчених і публіцистів характеризують це поняття по-різному: одні називають її новою економікою, інші інтернет-економікою [1].

Цифрова економіка – це сукупність відносин, що складаються в процесах виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на онлайн-технологіях і спрямованих на задоволення потреб у життєвих благах, що, в свою чергу, передбачає формування нових способів і методів господарювання і вимагає дієвих інструментів державного регулювання [1].

В одній з доповідей Світового банку взагалі зазначено, що поняття

«цифрова економіка», представлене в широкому сенсі, являє собою величезну систему економічних, соціальних і культурних відносин, які ґрунтуються на використанні цифрових технологій. Але більш правильне поняття можна дати таке, що цифрова економіка є економікою інновацій, що здійснює свій розвиток за допомогою впровадження нових технологій» [2, с. 5].

Цифрова економіка формує новий тип організації – це цифрова організація (підприємство). Незважаючи на новизну поняття, цифрове підприємство має широку інтерпретацію. Так, на думку М.В. Баранова, концепція цифрового підприємства передбачає перебудову бізнесу, включаючи виробництво, відносини з клієнтами, методи управління компанією, на основі широкого застосування цифрових технологій [3].

Основними тенденціями формування цифрового підприємства поряд з оптимізацією управління внутрішніми процесами на основі ERP, BPM і ESM-систем і аналізу великих даних є забезпечення мобільності всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, зміна організаційної структури, культури, сприйняття змін, зміна компетенцій персоналу і системи управління в цілому.

В якості основних цінностей цифрової економіки виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому цифрова економіка визначає нову роль людських ресурсів і людського капіталу, а не тільки постійні зміни і тенденції різних інновацій. Розвиток економіки знань слугує найважливішою умовою для становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності. До цього поняття відносять: сферу освіти, досліджень і розробок, зв'язок, інформаційну діяльність та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі. Це нові знання, які генеруються наукою, підготовка високоякісного людського капіталу на базі якісної освіти, створення додаткових багатств виробничим сектором і бізнесом.

Незважаючи на всі досягнення в автоматизації бізнес-процесів, люди з їх інтуїцією, знаннями, вміннями і навичками залишаються ключовим фактором

успіху цифрового підприємства, тому традиційні системи управління кадрами трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу.

У таблиці 1.1 складено огляд найпоширеніших глобальних трендів, ґрунтуючись на публікаціях з цього питання [3].

Таблиця 1.1 – Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди

Тренд		Зміст
1	2	2
Глобальні тренди	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології можуть бути однаково затребувані у всіх куточках світу, що породжує до них інтерес інвесторів з різних країн. При цьому вітчизняні компанії все більше вбудовуються в міжнародні альянси, створюючи партнерські відносини
	Цифровізація державних послуг	Держава стимулює бізнес до того, щоб впроваджувати високотехнологічні процеси, з іншого – вона є активним споживачем нових технічних розробок і цифрових рішень
	Цифрова етика	З кожним роком присутність в соціальних мережах стає все більш і більш витратною з точки зору часу. Поступово кожен стає не тільки споживачем, але і постачальником інформаційного контенту в мережах, що накладає певну відповідальність.
	HR Digital	Цей глобальний тренд, що позначає перехід до діджиталізації, є новим етапом розвитку HR-галузі та виводить роботу HR-ів на новий рівень менеджменту, де вони повинні застосовувати сучасні digital-інструменти
HR-тренди	Затребуваність аутсорсингу	Це передача неосновних, але важливих процесів компанії зовнішнім виконавцям. Сучасний світ стрімко змінюється. З'являється багато нової інформації, в якій потрібно вміти розбиратися. Тому сьогодні компанії більше зацікавлені в аутсорсингу, а глибина penetрації провайдера у внутрішні процеси компанії стає вагомішою. Вже недостатньо виконувати адміністративну, кадрову та бухгалтерську роботу. Цими процесами потрібно управляти
	Нові моделі кар'єри	На практиці з'являється все більше прикладів того, як кандидатів вибирають з використанням тестового завдання або використовують елементи гейміфікації для залучення і відбору. У таких випадках має значення лише те, що кандидат вміє і як саме він виконує цю роботу. Резюме в такому випадку може не знадобитися зовсім
	HR-маркетинг	Інструменти, які використовуються в маркетингу, плавно переходять і в сферу HR. Наприклад, досвід клієнта класично вивчали маркетологи, а сьогодні будь-який HR вивчає шлях кандидата і шлях співробітника. І починається цей шлях задовго до того, як людина приходить на співбесіду. Він бачить інформацію про компанію в відкритих джерелах, в соцмережах, чує від знайомих, читає відгуки. Це все формує точки вражень, які впливають на його вибір. Навіть в той момент, коли співробітник залишає компанію, ця точка не стає останньою. Колишній співробітник може продовжувати купувати продукцію компанії, рекомендувати друзям роботу в ній або стати діловим партнером.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
	Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології найбільш ефективні тоді, коли вони доповнюють людей, а не замінюють їх. Чат-бот (програма, яка імітує поведінку людини при спілкуванні з користувачем, виконуючи дії, закладені алгоритмом) спрощує процес пошуку і підбору для всіх учасників. Відео-інтерв'ю як інструмент підбору активно використовують HR багатьох компаній. Відео-інтерв'ю не замінює особистої бесіди, але стає першим етапом відбору
	Формування культури навчання	Компетенції сьогодні зростають повільніше, ніж того вимагає ринок. Передові компанії перетворюють кар'єру і можливості навчання в цифровий інтерактивний досвід, активно використовуючи елементи гейміфікації. Завдання HR сьогодні – сформуванню культуру, в якій кожен співробітник буде зайнятий самонавчанням, здатний швидко переймати знання та досвід колег і, разом з тим, готовий ділитися своїм власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, кидаючи нові виклики всім, хто пов'язаний з управлінням персоналом. Змінюються парадигми і стратегії, з'являються нові підходи в підборі, адаптації, навчання, мотивації та інших HR функції
	Тренди на ринку праці	Дедалі поширенішими стають такі тенденції, як – Віддалений режим роботи, фріланс: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Паралельна робота, друга кар'єра.</li> <li>– Поява «гібридних кар'єр» – використання в роботі навичок з різних професій.</li> <li>– Володіння синтетичними знаннями.</li> <li>– Поява великої кількості нових професій.</li> <li>– Неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти</li> </ul>

Із таблиці 1.1 видно, що HR-тренди є частиною тенденцій і течій, що створюються під впливом інтенсивної цифровізації ринку і всього економічного простору. Це можна пояснити тим, що автоматизація будь-яких процесів, що відбуваються в економіці, так чи інакше пов'язана зі змінами на ринку праці. В кінцевому підсумку, основний двигун цифровізації – це люди, творці і разом з тим користувачі цифрових технологій. Закономірно, що цифровізація насамперед пов'язана саме зі сферою управління персоналом, і лише слідом через неї – з іншими сферами.

Радикальні зміни в цифрову епоху змінюють профіль управління персоналом. Digital HR – це не тільки автоматизація та оцифровка традиційних функцій управління персоналом, а й модернізація цих функцій на основі нового цифрового ділового мислення з акцентом на людей і ефективність роботи (таблиця 1.2) [4].

Таблиця 1.2 – Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

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

Область застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами на сьогоднішній день знаходиться в стадії формування і розвитку, що не дозволяє провести об'єктивний і глибокий аналіз наукового визначення «цифровізації HR» (цифрова трансформація в системі управління персоналом)[5].

На наш погляд, цифрову трансформацію в системі управління персоналом можна визначити як процес впровадження і застосування цифрових технологій в сферу управління людськими ресурсами організації з метою підвищення продуктивності праці. При цьому зростання продуктивності праці є результатом успішності таких процесів, як рекрутмент (пошук) і адаптація співробітників, навчання та розвиток, управління і організація діяльності [6].

Підсумовуючи наведене, необхідно відзначити, що інформаційно-цифрові технології викликають глибокі зміни в структурі і характері сучасного ринку товарів і послуг, що обумовлює необхідність розвитку цифрової активності при формуванні цифрового середовища організації та створенні цифрової інфраструктури у сучасному глобальному господарстві.

## **1.2 Реінжиніринг як один із факторів трансформації комерційної свідомості персоналу будівельного підприємства**

Більшість українських підприємств прагнуть великих прибутків та долі ринку, адже зараз, в умовах глобалізації, конкурують у світі великих транснаціональних корпорацій, які активно працюють у всьому світі, представлені на декількох біржах та мають всесвітньо визнану назву чи бренд. Вони виділяються не лише позначками фінансових ринків, але й величезним змінам у функціонуванні: саме такі підприємства консультанти з менеджменту називають парадигмою, сейсмічною або тектонічною зміною. Найбільш помітна особливість полягає в тому, що швидкість змін сама по собі прискорюється: з кожним роком світ бізнесу – це місце з більш високою швидкістю [7].

Застосовуючи модель PEST при аналіз діяльності підприємства, стає відомо, що технологія є, можливо, найбільшим каталізатором ділового світу на даний момент, що зумовлено зростанням персонального комп'ютера та Інтернету, з одного боку, та мобільної телефонії – з іншого [8].

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – один з найбільш складних етапів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, доведення його до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку. BPR – це революційне усунення кризових явищ, тотальне поліпшення бізнес-процесів, комплексної трансформації підприємства (комплексне вдосконалення бізнес-процесів), створення та підтримка системи безперервного підвищення результативності бізнесу [9]. Хоча реінжиніринг бізнес-процесів повинен бути частиною стратегічних змін на підприємстві, зв'язок між стратегією та BPR не був вирішена суттєво. Виникаючий «поведінковий погляд», який зосереджується на основних компетенціях та організаційних особливостях підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів має зосереджуватися на переробці та підтримці чітких компетенцій кожного працівника підприємства. Традиційний підхід фокусується на складі портфеля продуктів та на виборі ринку, які можна

легко скопіювати конкурентами. Стратегія, що ґрунтується на компетенції, полягає у створенні передового досвіду в основних компетенціях, таких як технологічна чи операційна майстерність тощо, необхідна для ефективного функціонування на обраному ринку.

Всі підприємства мають базові адміністративні функції, такі як інвентаризація своїх активів. Ідея ERP полягає в тому, що ви можете придбати програмний пакет, який зробить все це для вас таким чином, що відображає найкращу практику (часто називається найкращим у своєму класі). Навіщо створювати свої власні програмні продукти, коли ви можете скопіювати найкращі біти того, що робить хтось інший? Великі організації витрачають багато часу та грошей за останні 10 років, встановлюючи ERP-системи та використовуючи їхні існуючі дані та процеси [10].

Ключове в ERP – це стратегічні питання: що ми дійсно маємо робити в бізнесі, і що нам найкраще. Як наслідок, протягом останніх десяти років виникли ще дві тенденції: аутсорсинг – позбавлення основних видів діяльності та використання третьої сторони для їх здійснення (наприклад, запрошення третьої сторони для розробки та запуску кол-центру підприємства); та офшорінг – виконання рутинних завдань, здійснених в іншому місці [11].

Аутсорсинг – це спосіб видалення вартості шляхом передачі послуги третій стороні, яка може зробити це дешевше, оскільки робить це і для інших. Вони, як правило, більш спеціалісти та більш інноваційні у власному бізнесі, тому аутсорсингові угоди можуть стати стратегічними партнерствами, коли постачальник визначає та передає покращення та економію для підприємства [12, с. 9]. Таким чином, питання аутсорсингу стає постійним динамічним питанням, яке дозволяє підприємствам керувати аутсорсинговими послугами як динамічним портфелем, модифікуючи їх, змінюючи їх стратегічне значення, і зберігаючи можливості управління та базовий портфель у власному бізнесі [13].

Отримання даних – збір неявної, раніше невідомої і потенційно корисної інформації з великих наборів даних. Це робиться за допомогою математичних інструментів, які називаються генетичними алгоритмами, нейронних мереж та

інших тестів [14]. Це означає, що дані організовані суб'єктом або суб'єктом господарювання (наприклад, замовником) не за заявкою (наприклад, продаж чи контроль на складі), вона зберігається у послідовній формі, вона не тільки актуальна (як у базі даних), а й історична та тимчасова і після збереження, не змінюється і не оновлюється, як це було в базі даних [15].

Все це передбачає компроміси – між гнучкістю виробництва та місцем розташування, витратами на розподіл та інвентаризації. Наприклад, менша кількість складів може призвести до збільшення транспортних витрат. І це в той час, коли життєвий цикл продукту скорочується так, що швидкість, з якою продукти винайдені, виготовлені, випущені на ринок і замінюються, прискорюються [16].

Технологія має величезний вплив на контроль за витратами, сама по собі багаторічна тема бізнесу (роблячи більше за меншу вартість). Підприємства повинні постійно ставати більш ефективними: клієнти чутливі до ціни, а найслабкіші конкуренти пропонують найкращі ціни [17, с. 23]. Підприємства назавжди вивчають те, що є основним і непрофесійним (це питання стратегії). Чи краще бути висококваліфікованим спеціалістом (але ризикувати, що ваш досвід стає зайвим) або бути диверсифікованим (виконуючи декілька речей, але не будучи лідером на ринку у жодному з них)? Багато таких проблем знаходяться в роздрібному або B2C (бізнес для споживачів) ринку .

Але на оптовому ринку, також відомому як B2B (бізнес-бізнес), зростає попит на основну клієнтську базу - ідею, що 20% ваших клієнтів виробляють 80% вашого доходу (це правило 80/ 20 відоме як Принцип Парето і застосовується у всіх різновидах ситуацій) [18].

Одним із напрямів розвитку цього проекту є акцент на управлінні відносинами з клієнтами (CRM), де підприємства намагаються наблизитися до своїх найбільших корпоративних клієнтів, створюють тісні контакти на різних організаційних рівнях, розуміючи потреби своїх клієнтів.

Звертаємо увагу на декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом (таблиця 1.3) [18].

Таблиця 1.3 – Ймовірні тенденції, властиві змінам у HR найближчим часом

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

Концепція комерційної свідомості має розглядатися як критична для успіху будь-яких основних організаційних змін, особливо, коли підприємства переходять на процес, заснований на використанні ІТ [19]. Беззаперечно, робота з персоналом є важливою складовою ефективної роботи будь-якої компанії, а злагоджені дії команди професіоналів-одномумців – це рушійна сила розвитку бізнесу. Окрім

того, майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку бізнесу. Відтак, забезпечення продуктивності потребує від HR-менеджера поінформованості, розуміння стратегії розвитку компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками, пошуку індивідуального підходу до кожного працівника [20].

Варто також додати, що роль HR менеджменту полягає не лише у пошуку перспективних кандидатів та формуванні ефективної команди, але й в адаптації нових співробітників та створенні умов для їх самореалізації шляхом запровадження низки методів професійного розвитку (таблиця 1.4) [21].

Таблиця 1.4 – Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари
Менеджери середньої ланки	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами
Молодші менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами, курси
Основний персонал	Навчання на робочому місці, навчання в дії, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротация, курси підвищення кваліфікації

Бар'єр для успішної реінжинірингу – це «управління зміною» [22]. Результати опитування бізнес-аналітики визначили головні перешкоди та шляхи сприяння змінам: залучення працівників до прийняття рішень; розвиток навчальної організації; менеджери повинні довіряти, а працівники мати можливість отримати досвід необхідний для виконання своїх завдань; зміни в цінностях та ставленнях, починаючи від топ-менеджменту [23, с.10].

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) став часто пропонованим рішенням для досягнення стабільної конкурентоспроможності бізнесу, не всі спроби виявилися успішними. Деякі емпіричні дослідження показують, що, хоча BPR призвела до різких покращень у часі, витратах та якості, загальні результати для бізнес-підрозділу з точки зору прибутку іноді розчаровують.

### 1.3 Особливості реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства

Одна з новітніх концепцій розвитку процесо-орієнтованого управління базується на формуванні системи реінжинірингу бізнес-процесів (РЕП), яка була створена у 90-х роках ХХ ст. На сьогодні цей підхід широко використовують провідні компанії світу і є одним із найбільш актуальних тем наукових досліджень. Найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації [24, с. 17]. На рівні підприємства важливу роль в організації усієї господарської діяльності відіграє персонал підприємства, який своєю чергою, як і інші складники процесу господарської діяльності, потребує оновлення та удосконалення, що можна досягти за допомогою реінжинірингу.

Внаслідок успішно проведеного реінжинірингу підприємство досягає істотного, стрибкоподібного зростання ефективності (у десятки й сотні разів). Тому реінжиніринг ставлять в один ряд з таким фундаментальним відкриттям у сфері організації й управління виробництвом як принцип поділу праці, що сприяло сторазовому й більше зростанню її продуктивності [25, с. 265].

Сама думка про те, що можна ефективніше брати участь у конкурентній боротьбі, якщо проектування компанії здійснювати за принципами сучасної інженерії, є революційною. Ризик при здійсненні реінжинірингу доволі значний, але ті поліпшення, яких можна досягти за допомогою нових способів мислення, є кардинальними. Реінжиніринг відрізняється від інших способів удосконалення господарської діяльності передусім методологічно (таблиця 1.5) [26, с. 308].

Як свідчить таблиця 1.5, саме реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії і здійснюваних у ній процесів як на інженерну діяльність. Підприємство розглядають як об'єкт, який може бути спроектований або перепроєктований відповідно до інженерних принципів.

Таблиця 1.5 – Методологічні відмінності реінжинірингу від інших способів удосконалення господарської діяльності підприємства

Автоматизація	Інформаційний реінжиніринг	Реструктуризація	Реорганізація	Тотальне управління якістю (TQM)	Реінжиніринг
Раціоналізація і підвищення ефективності виконання операцій і процедур	Оновлення застарілих інформаційних систем на основі сучаснішого обладнання	Зміна розмірів підприємства, що спричиняє зменшення його можливостей	Скорочення Числа рівнів управління	Постійне поліпшення існуючих бізнес-процесів	Докорінна зміна способу господарювання з метою значеного підвищення їх ефективності і результативності

Нині питання з розроблення методології реінжинірингу господарської діяльності будівельного підприємства досліджує багато науковців. Кожен з авторів в межах загальної концепції процесного управління робить акцент на різних аспектах процесу розробки і реалізації проектів реінжинірингу [27, с. 12]. Так, на відміну від М. Хаммера, який наголошував, що реінжиніринг передбачає руйнування усієї існуючої системи управління трудовим потенціалом і вибудовування нової, Д. Харрінгтон, К. Есселінг і Х. Німвеген пропонують здійснювати реінжиніринг окремих процесів [28]. В. Сімаков [27] і С. Бай [24] розглядають реінжиніринг стосовно окремих складників трудового потенціалу, Е. Ойхман, Е. Попов та С. Яковенко [29] акцентують основну увагу на інформатизації господарської діяльності підприємства.

У реінжинірингу виділяють два види діяльності [29, с. 118]:

1. Кризовий реінжиніринг, де йдеться про вирішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібний комплекс засобів, який дозволив би ліквідувати «вогнища захворювання».

2. Реінжиніринг розвитку (вдосконалення господарської діяльності підприємства), який застосовний тоді, коли справи у підприємства йдуть загалом непогано, але погіршала динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти.

Отже, об'єктом реінжинірингу є не підприємство загалом, а процеси господарювання. У будівельному підприємстві потрібно насамперед здійснювати реінжиніринг не торговельної діяльності загалом, а робіт, що виконується персоналом, що до неї залучений [30].

Етапи проведення реінжинірингу [31, с. 187]:

I. Формується бажаний образ фірми – відбувається в рамках розроблення стратегії фірми, її основних орієнтирів і способів їх досягнення.

II. Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми – реконструюється система дій, за допомогою яких компанія реалізує свої цілі.

III. Розробляється модель нового бізнесу – прямій реінжиніринг.

Сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів роблять нагальними вимоги пошуку ефективних інструментів побудови організаційної структури та управління персоналом [32, с. 304].

Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проектів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат [33, с. 93]. HR-інжиніринг є синергією впливу революційних змін, що відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу [34, с. 56]. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень із управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації. Починають створюватися цифрові робочі місця. HR-підрозділ зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях розвитку організації, бере безпосередню участь в управлінні організацією [35, с. 397]. Набувають актуальності та розвиваються HR-аналітика, HR-консалтинг, машинне навчання (ML). HR-сфера загалом інтегрується в бізнес-процеси фірми [36, с. 271].

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через оптимізацію бізнес-процесів та діджиталізацію діяльності [37]. Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка (конструювання компонентів процесу управління у бізнес-модель) [38, с. 47].

У дослідженні [39] менеджери організацій оцінили 32 напрями HR-управління. Основними напрямками HR-управління, які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації уже сьогодні є [40]:

1. Оцифрування HR-процесів. Проблемою реалізації цього напрямку є те, що йому повинен передувати процес розвитку персоналу. А це, у свою чергу, може призвести до перерв і перебоїв діяльності, втрати частини працівників.

2. Управління талантами у сучасних умовах вимагає найновітніших підходів до їх пошуку, розвитку та застосування їхніх навичок.

3. Переосмислення парадигми діяльності HR-менеджера та HR-відділів. Карантинні умови та вихід із них поставили зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом, зокрема, переосмислення робочих процесів, перманентне вдосконалення структури управління, підготовка до трансформаційних змін [41].

4. Людиноцентричний підхід повинен стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетами повинні бути не тільки задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників – працівники повинні бути почутими, що формує ініціативність та відповідальність за синергетичний ефект.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрями трудової діяльності [42].

Хоча тренди HR-управління змінились внаслідок нових умов функціонування бізнесу та зростаючої невизначеності, принципи HR-інжинірингу повинні бути враховані і в умовах нових соціальних викликів [43]. Отже, основними принципами HR-інжинірингу є:

1. Гнучкість підходу до конструювання HR-процесів та втілення нової парадигми HR-гри враховуючи особливості функціонування бізнесу.
2. Людиноцентричний підхід до формування бізнес-процесів, який враховує та захищає права та інтереси людей як споживачів та працівників.
3. Системний підхід до формування нової моделі HR-стратегії.
4. Багаторівневість і багатоваріантність впровадження та оцінки HR-стратегії.
5. Економічний та соціальний ефект впровадження HR-інжинірингу.
6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком персоналу.
7. Оптимізація HR-процесів за рахунок об'єднання, мінімізації та

діджиталізації процесів управління персоналом. 8. Принцип децентралізації відповідальності та автономності управління. 9. Впровадження світових стандартів управління бізнес-процесами у HR-процеси. 10. Принцип публічного висвітлення мети та методики HR-інжинірингу, що забезпечить глибоке розуміння персоналом цілей трансформацій та нових функцій, відповідальності, нових принципів комунікації [44, с. 15].

Отже, HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розвиток персоналу; пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція) [45, с. 26].

Виділимо етапи реалізації HR-інжинірингу (рисунок 1.1) [46].

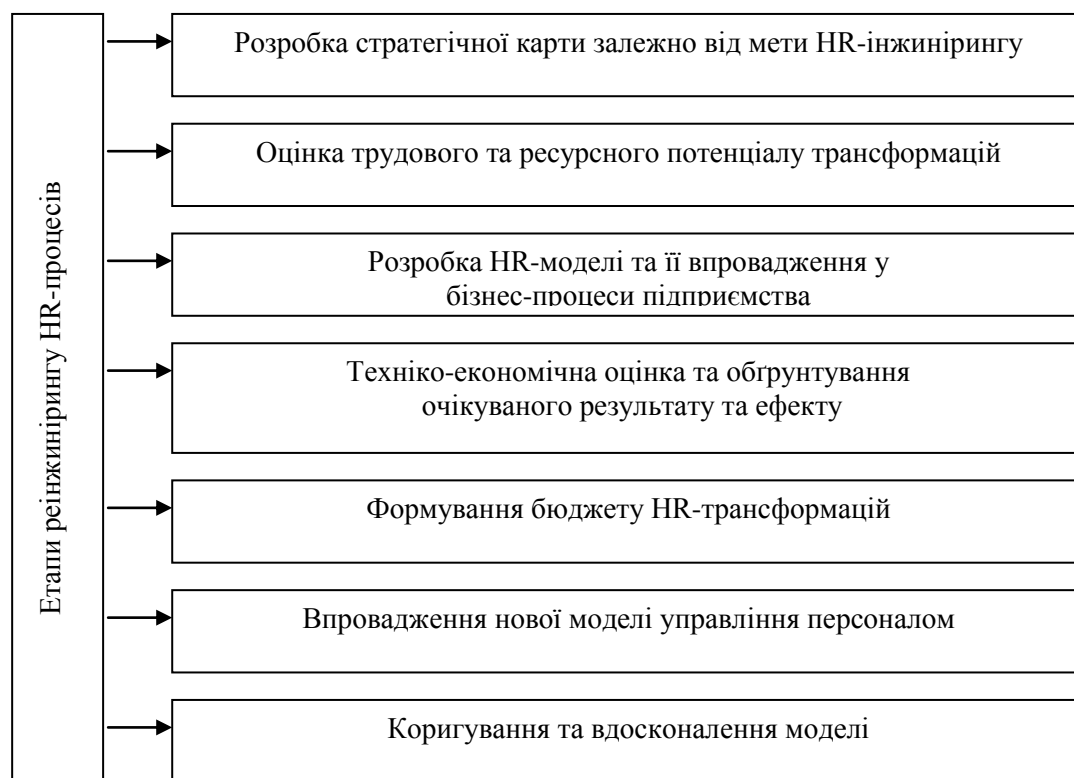


Рисунок 1.1 – Етапи реінжинірингу HR-процесів

Отже, реінжиніринг означає, по суті, рішучу, стрімку й фундаментальну перебудову основ внутрішньо-фірмової організації управління з метою досягнення істотного поліпшення показників результативності діяльності підприємства [47]. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації господарської діяльності

будівельного підприємства [48]. Необхідне також створення інформаційного простору й інфраструктури, які б активно сприяли навчанню персоналу і його професійному зростанню, надавали співробітникам можливість керуватися в процесі прийняття рішень творчою уявою, фантазією і винахідливістю [49].

Однак вражаючі результати, досягнуті зарубіжними і вітчизняними будівельними підприємствами, що використали концепцію реінжинірингу для поліпшення своєї діяльності, варті того, щоб замислитись над новими можливостями для зміцнення і розвитку бізнесу за рахунок реінжинірингу.

## **Висновки до розділу 1**

Використання сучасних технологій дозволяє керівництву залучати персонал до розвитку підприємства, наочно демонструє взаємозв'язок діяльності кожного працівника зі збільшенням доходів та, як наслідок, підвищувати рівень комерційної свідомості. Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів реінжинірингу HR-процесів та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є реінжиніринг HR-процесів.

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

## **2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПП «ВЕКТОР-М»**

### **2.1 Аналіз тенденцій, змін функціонування та розвитку будівельного підприємства в конкурентному середовищі**

ПП «ВЕКТОР-М» – стабільна будівельна організація, інтереси якої зосереджені на ринку житлової нерухомості м. Хмельницького. ПП «ВЕКТОР-М» внесе свій вклад в містобудівний розвиток Хмельниччини, при цьому зберегає та упорядковує існуючі зелені зони, створює для своїх інвесторів комфортні та безпечні умови проживання.

ПП «ВЕКТОР-М» розпочало свою історію з 2011 р. і на сьогоднішній день зуміло зайняти достойне місце серед забудовників м. Хмельницького. На сьогоднішній день організація має великий практичний досвід у сфері будівництва новобудов.

ПП «ВЕКТОР-М» здобуло повагу та довіру не лише серед своїх інвесторів, але й серед партнерів, саме завдяки відкритості, прозорості, чесності та добросовісності. За час існування організації вдалось сформувати висококваліфікаційну команду професіоналів, які відповідально та оперативно виконують свою роботу. ПП «ВЕКТОР-М» в першу чергу бореться за індивідуальний підхід до кожного інвестора, гнучку цінову політику, ретельне дотримання будівельних технологій, використання якісних будівельних матеріалів та вчасність введення новобудов в експлуатацію.

Результати роботи організації – успішно побудовані та здані в експлуатацію багатоквартирні житлові будинки (9 житлових будинків загальною площею більше 45000 м<sup>2</sup>), реконструкції виробничих приміщень (4 виробничих приміщень загальною площею більше 26000 м<sup>2</sup>). Примножуючи досвід, ПП «ВЕКТОР-М» не зупиняється на досягнутих цілях, а впевнено крокує в перед.

ПП «ВЕКТОР-М» виконує комплекс робіт по проектуванню та будівництву об'єктів промислового та громадського призначення. Здійснюємо капітальне

будівництво, монтаж різноманітних сталевих конструкцій, монолітні-, оздоблювальні-, сантехнічні та електромонтажні роботи.

За довгі роки роботи ПП «ВЕКТОР-М» побудовано: порядка 10-ти елеваторних комплексів, спорудження декількох свиноферм, реконструкція хлібзаводу та молокозаводу, спорудження комбікормових та солодового заводів та збудовано декілька громадських. Роботи виконуються висококваліфікованими працівниками з дотриманням державних будівельних норм та стандартів. Із використанням найсучасніших технологій та залученням новітніх будівельних виробів та матеріалів.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр. використаємо дані таблиці 2.1. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3, В1-В3).

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	48554	67805	66149	39,6	-2,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	52	57	71	9,6	24,6
Матеріальні витрати, тис.грн	23857	29482	43702	23,6	48,2
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	4379	3837,5	2772,5	-12,4	-27,8
Оборотні активи, тис.грн	16032	22929,5	2997,9	43,0	30,7
Продуктивність праці, тис.грн/особу	933,7	1189,6	931,7	27,4	-21,7
Матеріаловіддача, грн/грн	2,0	2,3	1,5	15,0	-34,8
Віддача основних засобів, грн/грн	11,1	17,7	23,9	59,5	35,0
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	3,0	3,0	2,2	-	-26,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	4231,0	4779,2	7480,6	13,0	56,5

Аналізуючи таблиці 2.1, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ПП «ВЕКТОР-М» збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 39,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 2,4 %.

Великим будівельним підприємствам важко підтримувати в належному стані свої виробничі потужності, що в свою чергу негативно впливає на конкурентоспроможність продукції та послуг. Адже складські та офісні приміщення потребують опалення, постачання електроенергії та поточного ремонту навіть у разі відсутності попиту на вироблену продукцію, роботи та послуги підприємства.

Однак загальна економічна криза значно скорочує як фінансові можливості населення, так і інвестування у сфері будівництва. Кредитування проектів майже не відбувається у зв'язку з високими ризиками, що супроводжують будівництво. Зростання рівня життя населення відбивається на розширенні житлового й соціально-культурного будівництва. Деякою мірою відновлення позитивної динаміки розвитку сфері, що досліджується, відбулося вже у 2019 р., приріст обсягів виконаних будівельних робіт склав 39,6 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ПП «ВЕКТОР-М» збільшилась з 38 чол. у 2018 р. до 71 чол. у 2020 р. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 23,6 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли на 48,2 %.

Спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 12,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 27,8 %. При обґрунтуванні потреби в будівельній техніці необхідно виходити з того, що структура машинного парку повинна комплектуватися з врахуванням забезпечення комплексної механізації масових і трудомістких робіт. Особливу увагу необхідно звертати на взаємну відповідність машин, які використовуються в одному комплексі за потужністю, основними параметрами і чисельністю. При цьому треба мати на увазі, що вдосконалення структури парку машин є постійним завданням організації, оскільки структура будівельно-монтажних робіт більш динамічна ніж структура парку машин.

Зростає середньорічна вартість оборотних засобів ПП «ВЕКТОР-М» впродовж досліджуваного періоду. Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 27,4 %, а у 2020 р. зменшилась на 21,7 % по відношенню до 2019 р.

На ПП «ВЕКТОР-М» у 2019 рр. спостерігається ефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача збільшується. У 2019 р. порівняно з 2018 р. матеріаловіддача збільшилась на 15,0 %, а у 2020 р. зменшилась на 34,8 %.

Віддача основних засобів у 2019 р. збільшилась на 59,5 %, а у 2020 р. збільшилась на 35,0 %. Це вказує на те, що підвищення рівня забезпеченості підприємства основними виробничими фондами відбувалося в умовах підвищення ефективності їх використання й присутності чітко сформованої стратегії використання матеріально-технічної бази та інтенсифікації виробництва. Кількість обертів оборотних засобів ПП «ВЕКТОР-М» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 26,7 %.

Відбувається рівномірне зростання фонду заробітної плати працівників ПП «ВЕКТОР-М». Таке явище пояснюється законодавчим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати та збільшенням середньої заробітної плати по підприємствах галузі в регіоні.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ПП «ВЕКТОР-М» (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Як видно з таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 23,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 48,2 %. Система матеріально-технічного забезпечення в значній мірі визначає результати будівельного виробництва, безпосередньо впливає на використання основних засобів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та на інші показники господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	23857	29482	43702	23,6	48,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	2041	2618	3263	28,3	24,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	407	547	693	34,4	26,7
Амортизація, тис. грн	1671	1958	1667	17,2	-14,9
Інші операційні витрати, тис. грн	21994	31829	17378	44,7	-45,4
Разом	49970	66434	66703	32,9	0,5

Якщо оцінювати в цілому ситуацію на товарному ринку будівельних матеріалів, то можна зробити висновок, що підприємства і організації мають повну самостійність, доступ практично до всіх видів ресурсів, вільно можуть вибрати контрагентів при здійсненні торговельно-закупівельних і господарських операцій, формувати напрями розвитку своєї діяльності.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

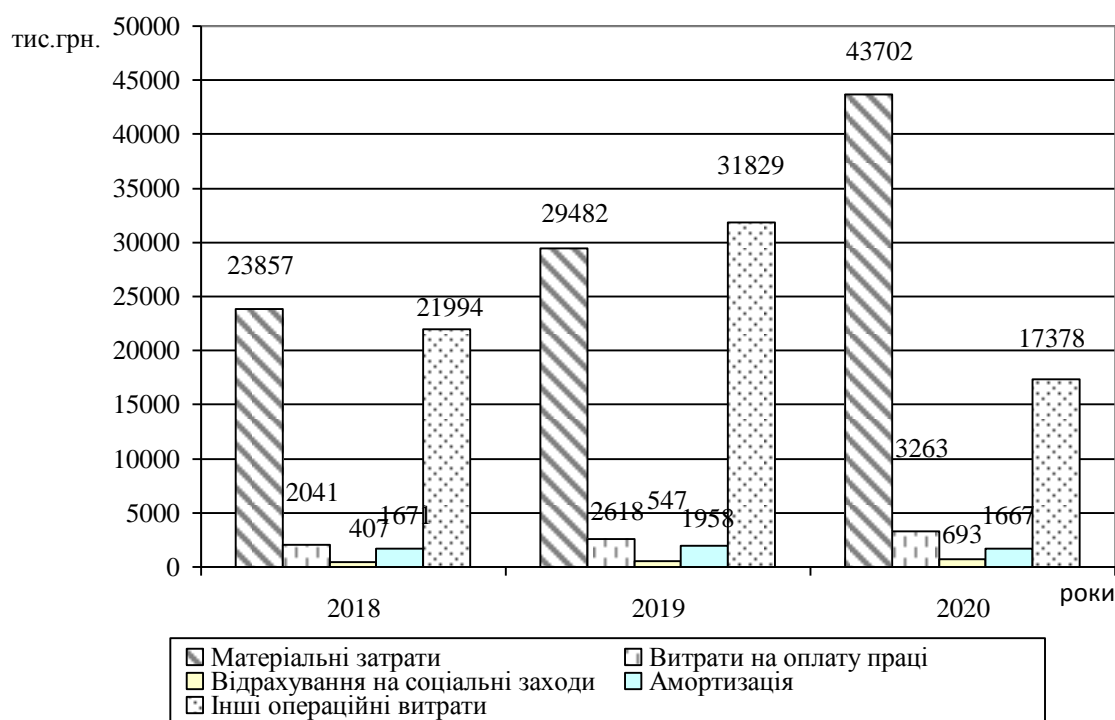


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат  
ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 – 2020 рр.

Амортизація збільшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 17,2 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 14,9 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається змінний характер інших операційних витрат.

Загалом, операційні витрати ПП «ВЕКТОР-М» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 32,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 0,5 %.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ПП «ВЕКТОР-М» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 - 2020 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту,	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	48554	67805	66149	39,6	-2,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	48251	66708	65149	38,3	-2,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,99	0,98	0,98	-1,0	-
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	392	270	315	-31,1	16,7
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,8	0,4	0,5	-50,0	25,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	4466	3209	2336	-28,1	-27,2
Фондовіддача	грн/грн	10,9	21,1	28,3	93,6	34,1
Фондомісткість	грн/грн	0,09	0,05	0,04	-44,4	-20,0
Виробничі запаси	тис.грн	5500,5	12802,5	17441,5	132,8	36,2
Незавершене виробництво	тис.грн	1052,5	1529,0	783,0	45,3	-48,8
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	52	57	71	9,6	24,6
у т.ч. робітників	осіб	43	48	60	11,6	25,0
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	98404,8	108300	134900	10,1	24,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	933,7	1189,6	931,7	27,4	-21,7
- одного робітника	грн.	1129,2	1412,6	1102,5	25,1	-22,0
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	4231,0	4779,2	7480,6	13,0	56,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	6780,4	6987,1	8780,0	3,0	25,7

Ці обставини визначають наявність великої кількості цін на будівельну

продукцію, їх стабільний та усереднений характер, метод планування собівартості, роль і зміст кошторисної документації.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2019 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ПП «ВЕКТОР-М» порівняно з 2018 р. зменшилися на 1,0 % і до кінця 2020 р. залишався без змін.

У 2018-2020 рр. підприємство отримувало прибутки, не дивлячись на те, що у 2019 р. прибуток зменшився на 31,1 %.

Вартість основних фондів ПП «ВЕКТОР-М» на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 28,1 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 27,2 %. Збільшення фондівддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2018-2020 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Зменшується вартість незавершеного виробництва у 2020 р. Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2019 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції, а у 2020 р. відбулося зменшення даного показника. Зростання фонду заробітної плати ПП «ВЕКТОР-М» у 2018-2020 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Фонди обертання являють собою ту частину обігових коштів, що складається з залишків готової продукції на складі підприємства, товарів відвантажених, але не оплачених покупцями, залишків коштів підприємства на розрахунковому рахунку в банку, касі, у розрахунках і дебіторській, а також вкладені в короткострокові цінні папери. Розглянемо структуру обігових коштів ПП «ВЕКТОР-М» (таблиця 2.4).

Аналізуючи дані таблиці 2.4, спостерігається зростання питомої ваги виробничих запасів в оборотних активах, а це у свою чергу свідчить про те, що тільки частина оборотних засобів вилучається з обігу.

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури обігових коштів ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 – 2020 рр.

Обігові кошти	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	5500,5	34,3	12802,5	55,8	17441,5	58,2
Товари	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	1052,5	6,6	1529,0	6,7	783,0	2,6
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	3262	20,3	4906	21,4	8312,5	27,7
Гроші та їх еквіваленти	3154	19,7	1838	8,0	2794,0	9,3
Інші оборотні активи	3063	19,1	1854	8,1	648,0	2,2
Всього обігових коштів	16032	100,0	22929,5	100,0	29979,0	100,0

Найбільшу питому вагу серед обігових коштів займали виробничі запаси, питома вага яких збільшилася з 34,3 % у 2018 р. до 58,2 % у 2020 р. та дебіторська заборгованість, питома вага якої протягом досліджуваного періоду зростала.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	48554	67805	66149	39,6	-2,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	16032	22929,5	2997,9	43,0	30,7
Валовий прибуток, тис. грн.	303	1097	1000	у 3,6 рази	-8,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,0	3,0	2,2	-	-26,7
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	1,9	4,8	33,4	у 2,5 рази	у 7 разів
Період обороту оборотних активів, днів	120	120	163,6	-	36,3

Як видно з таблиці 2.5, ефективність управління оборотними активами знижується. Якщо в 2018 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 36,4 днів, то в 2020 р. – протягом 83,7 днів. Причиною такої

тенденції є нестабільний рівень оборотних активів. Дослідження змін результатів коефіцієнта оборотності активів (трансформації) та тривалості оборотності активів ПП «ВЕКТОР-М» подано на рисунку 2.2. Протягом 2018-2020 рр. спостерігається зменшення показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась у 7 разів. На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності продукції та зміна оборотності оборотних активів ПП «ВЕКТОР-М».

Отримані зміни даних фінансових показників мають негативну тенденцію результатів за 2018-2020 рр., адже, не відповідають встановленим нормам: результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується.

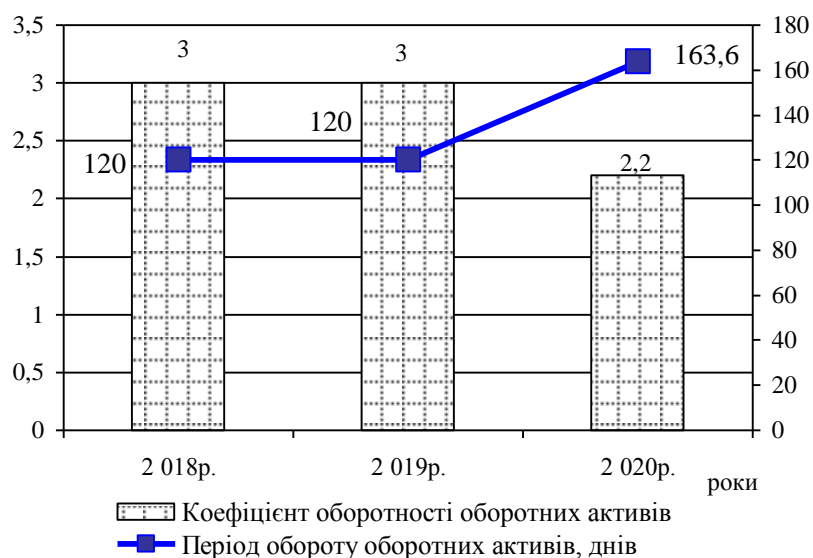


Рисунок 2.2 – Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр.

Таким чином, основне завдання оптимального управління будівельного виробництва в короткостроковому періоді зводиться до збалансованого використання трудових і виробничих ресурсів для виконання заданих обсягів, за яких доходи будівельного підприємства максимізуються.

## 2.2 Дослідження сучасних HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»

На сьогоднішній день будівельна галузь є однією з найбільш змістовних і масштабних, виходячи з кількості залучених у виробничий процес людей. Кадрова ситуація в цій сфері, на перший погляд, не викликає побоювань, адже фахівців будівельного профілю різної кваліфікації та рівня освіти досить багато, і здається, що підбір потрібної команди для реалізації наявних проектів не викличе труднощів. Тим не менш, це завдання вирішується не так просто. Причина – кадровий потенціал задіяний не повною мірою. Такий стан справ частково пояснюється тим, що фахівці-початківці поки ще не встигають швидко придбати в достатньому обсязі необхідний практичний досвід, внаслідок чого гостро відчувається дефіцит у кваліфікованих кадрах.

Планування потреби в персоналі рекомендується починати з оцінки його наявності на будівельно-монтажних роботах, допоміжних і другорядних виробництвах підрядної організації. Аналіз і розрахунки проводяться за окремими категоріями персоналу (робітники, керівники, спеціалісти), а для кожної з них – за професіями, спеціальностями, розрядами. Проаналізуємо склад і структуру працівників ПП «ВЕКТОР-М» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад і структура працівників ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 – 2020 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	52	57	71	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	9	9	11	17,3	15,8	15,5
- фахівці	2	2	3	3,8	3,5	4,2
- технічні службовці	6	6	7	11,6	10,5	9,9
- робітники	1	1	1	1,9	1,8	1,4
Робітники	43	48	60	82,7	84,2	84,5

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ПП «ВЕКТОР-М» (таблиця 2.6), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ПП «ВЕКТОР-М» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася. Найбільшу частку (більше 80 %) в складі промислово-виробничого персоналу підприємств України займають робітники, інші категорії-керівники, спеціалісти і службовці займають менше 20 %.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ПП «ВЕКТОР-М» відобразимо графічно (рисунок 2.3).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ПП «ВЕКТОР-М» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2018-2020 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності ПП «ВЕКТОР-М» та підвищення виробничого потенціалу.



Рисунок 2.3 – Структура чисельності персоналу ПП «ВЕКТОР-М» за 2018-2020 рр.

Проаналізувавши показники для дослідження руху та розвитку персоналу, можна підсумувати, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежатиме від потреб дослідника та конкретних умов здійснення дослідження.

Необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.7). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху робочої сили на ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	52	57	71	5	14
Прийнято працівників	49	22	19	-27	-3
у тому числі на новостворені робочі місця	23	11	7	-12	-4
Вибуло працівників, всього у т.ч.	26	16	24	-10	8
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	26	16	24	-10	8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,94	0,39	0,268	-0,55	-0,122
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,5	0,28	0,23	-0,22	-0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,5	0,28	0,23	-0,22	-0,05

З таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ПП «ВЕКТОР-М» протягом 2018-2020 рр. збільшилась. У 2019 р. порівняно з 2018 р. було прийнято на 27 осіб менше, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3 особи менше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 10 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 8 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,55 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,122 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,22 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,05 пункти. Коефіцієнт плинності кадрів такий же як і коефіцієнт обороту по звільненню, оскільки на підприємстві не було звільнених з причин реорганізації.

Відобразимо мобільність кадрів ПП «ВЕКТОР-М» графічно (рисунок 2.4).

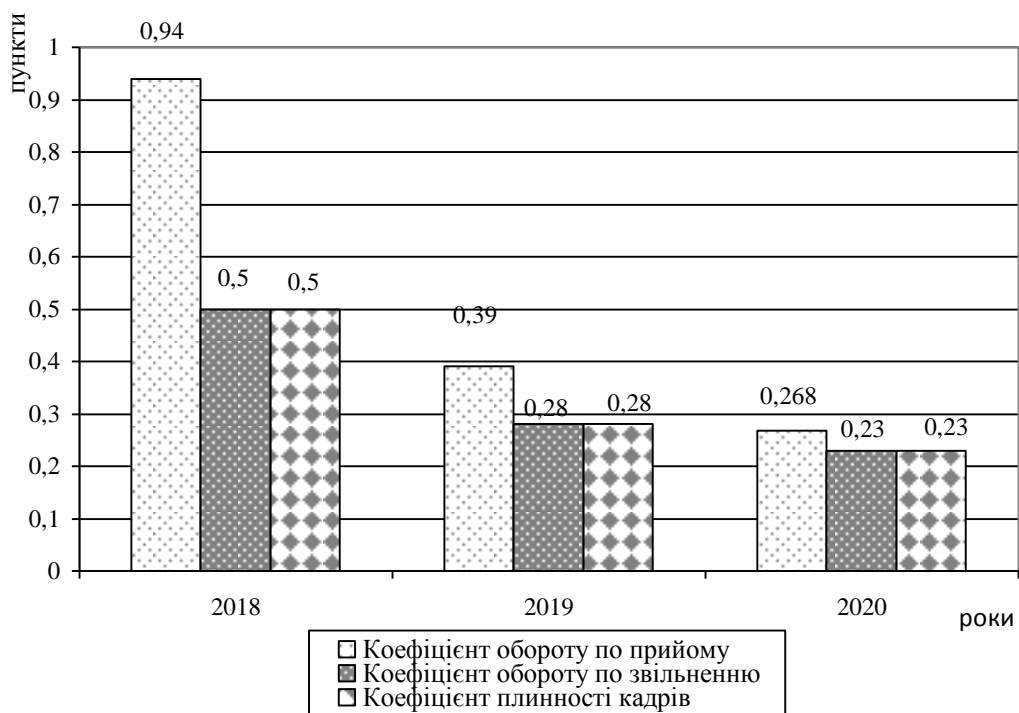


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 - 2020 рр.

Дослідження динаміки плинності робітничих кадрів свідчить, що це важкокерований, складний соціально-економічний процес, на який впливають різноманітні фактори. Понад 60 % плинності кадрів зумовлено виробничо-економічними причинами, усунення яких безпосередньо залежить від керівників організацій. Таким чином, на ПП «ВЕКТОР-М» у віковій структурі персоналу відзначається використання праці чоловіків, це пояснюється характером виробництва, яке передбачає важку фізичну працю.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.8).

Як видно з таблиці 2.8, виробіток продукції на одного працюючого ПП «ВЕКТОР-М» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 27,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 21,7 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2019 р. зростають випереджаючими темпами. Коефіцієнт використання корисного робочого часу зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1,7 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р.

зменшився на 8,8 %.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання кадрів на ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	933,7	1189,6	931,7	27,4	-21,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1129,2	1412,6	1102,5	25,1	-22,0
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	5394,9	7533,8	6013,5	39,6	-18,2
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,926	0,91	0,83	-1,7	-8,8
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,4	1,6	3,0	14,3	87,5
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,062	0,072	0,11	16,1	52,8
Коефіцієнт плинності кадрів		0,5	0,28	0,23	-44,0	-17,9

Зменшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала меншими темпами ніж корисний фонд робочого часу. Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві має змінний характер (рисунок 2.5).

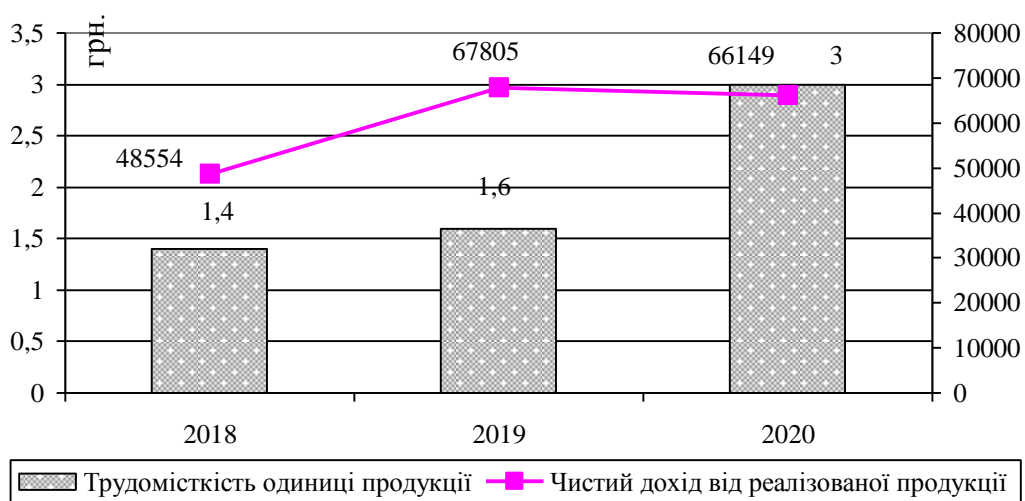


Рисунок 2.5 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ПП «ВЕКТОР-М» за 2018 - 2020 рр.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 16,1 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 52,8 %, що свідчить про збільшення суми витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Однією з найбільш актуальних проблем будівництва в сучасних умовах є забезпечення відповідного необхідної якості будівельно-монтажних робіт, що вимагає відповідного кадрового забезпечення будівельних організацій. Також проблемами управління персоналом в будівництві є: обмеженість методів оцінки персоналу; поширення практики тимчасового найму робочого персоналу; зниження рівня престижності професії будівельника.

Найважливішою проблемою української будівельної галузі в 2018 році стало збільшення темпів втрати професійних будівельників і майбутніх кадрів, тобто запропонована система освіти така (знищення професійно-технічних училищ (робочі спеціальності), коледжів і технікумів (керівні кадри), що в Україні найближчим часом буде відчуватися величезний брак професійних фахівців, так як діючі працівники зможуть знайти привабливі пропозиції роботи в Європі, а нові кадри в Україні ніхто не буде готувати. Щоб вирішити найважливіші питання, зокрема з відсутності кадрів, академія будівництва України планує просувати ідею створення єдиної системи підготовки будівельних кадрів, а також розвивати інноваційний напрямок роботи.

### **2.3 Оцінка розвитку компетентності керівників у впровадженні HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»**

Конкуренція на ринку праці підвищується, і одним із завдань HR – департаменту є залучення та збереження висококваліфікованого персоналу. Ключову роль в успішному впровадженні інноваційних технологій оцінювання, мотивування, стимулювання персоналу відіграє фаховість HR – працівників [50,

с. 243]. Оцінка персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, які здатні забезпечити розвиток підприємства [51, с. 880].

А також звільнення організації від персоналу, що не відповідає вимогам стратегії підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності дасть можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ними роботу та значною мірою впливає на мотивацію їх подальшої трудової діяльності [52, с. 36].

Навантажувальні характеристики показників функціональної складової компетентності на ПП «ВЕКТОР-М» представлені у таблиці 2.9.

Щодо показників функціональної складової компетентності, то на ПП «ВЕКТОР-М» виділили 3 фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії 58,6; 26,6; 13,0.

Таблиця 2.9 – Навантажувальні характеристики показників функціональної складової компетентності на ПП «ВЕКТОР-М»

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1	58,6	ZM4	-0,87	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
		UP4	0,93	Уміння та навички щодо доведення планів до виконавців
		UM1	-0,93	Уміння та навички щодо ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом
Фактор 2	26,6	ZP3	0,81	Знання про сутність процесу стратегічного планування
		ZO3	0,92	Знання про інформування
		UK3	0,86	Уміння та навички щодо виявлення проблем та розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
Фактор 3	13,0	UP1	0,86	Уміння та навички щодо делегування обов'язків і повноважень
		UO3	0,82	Уміння та навички щодо налагодження зворотного зв'язку

На основі теоретичного узагальнення наукових досліджень було сформовано перелік чинників розвитку управлінської компетентності керівників

ПП «ВЕКТОР-М» за функціональною та особистісною складовими, а також розроблено комплект анкет. З метою уникнення конформізму було проведено індивідуальне опитування експертів [53, с. 177].

Визначення латентних чинників розвитку управлінської компетентності керівників здійснювалось за допомогою використання сучасного пакета статистичної обробки інформації «STATISTICA», версія 10.0. В результаті застосування методу факторного аналізу було отримано такі результати [54, с. 47].

Для показників особистісної складової компетентності виділили 2 фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії 43,3; 13,3 (таблиця 2.10).

Серед визначених чинників розвитку управлінської компетентності керівників першочергової уваги заслуговують ті, які розвинені недостатньо [55]. У зв'язку із зазначеним вище виникає питання вибору критеріїв, за якими керівник має робити висновки про необхідність розвитку власної компетентності [56, с. 3221].

Таблиця 2.10 – Навантажувальні характеристики показників особистісної складової компетентності на ПП «ВЕКТОР-М»

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1	43,3	PT4	0,89	Готовність прийти на допомогу іншим, чуйність, уважність, співчутливість по відношенню до людей
		V2	0,86	Наполегливість у вимогливості
		IV7	0,88	Емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями)
		KKJ1	0,83	Знання, що професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні
		EKJ2	0,87	Відчуття досягнення своєї професійної зрілості
Фактор 2	13,3	M10	0,86	Практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією)
		IV6	-0,87	Прагнення бути креативними, відкритими до нових ідей, займатися творчою діяльністю

Для оцінки ділових якостей керівників і фахівців попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для фахівців можна користуватись такими

ознаками [57, с. 343]: компетентність; здатність чітко планувати та організувати свою роботу; відповідальність за доручену справу; самостійність та ініціативність; спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі; працездатність; комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів [58, с. 183]. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах [59, с. 60]: низький – 1; середній – 2; вище за середній – 3; високий – 4.

Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості фахівців і керівників, наведено в таблиці 2.11 і 2.12.

Таблиця 2.11 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості фахівців функціональних служб ПП «ВЕКТОР-М»

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,27	0,27	0,54	0,81	1,08
Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Відповідальність за доручену справу	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60
Самостійність та ініціативність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Працездатність	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Комунікабельність	0,11	0,11	0,22	0,33	0,44

Для оцінювання результатів праці керівників і фахівців застосовуються ті самі чотири рівні оцінки, що й для робітників [60, с. 352].

Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінки персоналом, однак для ефективності оцінки необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо [61, с. 26].

Вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові сучасної та ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві [62].

Таблиця 2.12 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб ПП «ВЕКТОР-М»

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		0,19	0,38	0,57	0,76
Компетентність	0,19	0,19	0,38	0,57	0,76
Спроможність організувати працю підлеглих	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Зібраність і пунктуальність	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28
Комунікабельність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52

Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і фахівців функціональних служб ПП «ВЕКТОР-М» з оцінкою їхнього рівня, наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і фахівців функціональних служб ПП «ВЕКТОР-М»

Категорії персоналу й назва ознак результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		0,46	0,92	1,38	1,84
Керівники:	0,46	0,46	0,92	1,38	1,84
- кількість виконаних планових і позапланових робіт					
- якість результатів праці	0,56	0,56	1,12	1,68	2,24
Фахівці:	0,32	0,32	0,64	0,96	1,28
- кількість виконаних планових і позапланових робіт					
- якість виконаних робіт					
- дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24

Для обґрунтування такого критерію скористаємося висновками Ф. Ільсова щодо приведення порядкової шкали до абсолютної [65, с. 3]. На основі емпіричних даних автор обґрунтував підхід, згідно з яким відстані між альтернативами нерівні, тому в разі використання 5-інтервальної шкали слід виходити з того, що різниця між середнім та високим рівнями розвитку складової

компетентності має становити 27,4%, тобто керівник має приймати рішення щодо необхідності розвитку складових власної компетентності, якщо він не є високим, тобто нижче 3,63 бали.

В результаті застосування цього критерію були обрані чинники розвитку функціональної та особистісної складових управлінської компетентності. У ході дослідження було організовано опитування експертів для визначення важливості зазначених чинників для розвитку управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими [64, с. 67].

Результати ранжирування чинників розвитку управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими на досліджуваних підприємствах наведено у таблиці 2.14-2.15.

Таблиця 2.14 – Матриця рангів ПП «ВЕКТОР-М» (функціональна складова)

Фактори/Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів
x1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11
x2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	20
x3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
Σ	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60

Використання методу ранжирування вимагає визначення погодженості думок експертів щодо обраних резервів, тобто передбачає розрахунок коефіцієнта конкордації ( $W$ ). Його розраховують за формулою, запропонованою Кендаллом [67, с. 312]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.1)$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість оцінюваних якостей.

За відсутності згадженості думок експертів коефіцієнт конкордації близький до 0, за повної згадженості думок експертів – до 1.

Таблиця 2.15 – Матриця рангів ПП «ВЕКТОР-М» (особистісна складова)

Фактори/Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів
x1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
x2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	12
x3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	19
Σ	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60

Для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації розраховувався критерій узгодженості Пірсона  $\chi^2$  [68, с. 51]:

$$\chi^2 = m(n-1)W = \frac{S}{\frac{1}{12} \min(n+1)}, \quad (2.2)$$

де  $W$  – коефіцієнт конкордації;

$S$  – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість оцінюваних якостей.

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона на досліджуваних підприємствах представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона

Коефіцієнт	Функціональна складова	Особистісна складова
Коефіцієнт конкордації	0,81	0,73
Критерій $\chi^2$	$16,2 \geq$ табличного (5,99146)	$14,6 \geq$ табличного (5,99)

Отримані коефіцієнти конкордації, значення яких наближаються до одиниці, свідчать про існування злагодженості думок експертів на кожному окремому підприємстві. Розраховане значення  $\chi^2$  перевищує табличне для відповідної кількості ступенів свободи, тобто узгодженість висновків експертів є не випадковою.

Проведене дослідження дає змогу визначити критичні точки розвитку

управлінської компетентності за функціональною та особистісною складовими (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Критичні точки розвитку управлінської компетентності за функціональною та особистісною складовими компетентності керівників

Ранг	Показник
Функціональна складова	
1	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
2	Уміння та навички щодо виявлення проблем, розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
3	Знання про сутність процесу стратегічного планування
Особистісна складова	
1	Практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією)
2	Наполегливість у вимогливості
3	Емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями)

Таким чином, в результаті проведеного дослідження було виявлено ключові чинники розвитку управлінської компетентності керівників підприємства за функціональною та особистісною складовими. Крім цього, підтверджено можливість і необхідність використання запропонованої технології, яка включає прийоми факторного аналізу для визначення латентних факторів розвитку управлінської компетентності керівників та ранжирування з метою визначення найбільш критичних точок розвитку компетентності.

## Висновки до розділу 2

ПП «ВЕКТОР-М» виконує комплекс робіт по проектуванню та будівництву об'єктів промислового та громадського призначення. Здійснюємо капітальне будівництво, монтаж різноманітних сталевих конструкцій, монолітні-, оздоблювальні-, сантехнічні та електромонтажні роботи.

Середньооблікова чисельність персоналу ПП «ВЕКТОР-М» збільшилась. Матеріальні витрати протягом досліджуваного періоду зростають.

Спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів. Система матеріально-технічного забезпечення в значній мірі визначає результати будівельного виробництва, безпосередньо впливає на використання основних засобів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та на інші показники господарської діяльності.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. На зміну обсягів виробленої продукції ПП «ВЕКТОР-М» вплинуло збільшення чисельності працівників, що призвели до збільшення обсягів реалізованої продукції.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ПП «ВЕКТОР-М», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ПП «ВЕКТОР-М» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася. Найбільшу частку (більше 80 %) в складі промислово-виробничого персоналу підприємств України займають робітники, інші категорії-керівники, спеціалісти і службовці займають менше 20 %.

Розглянуто сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури працюючого персоналу, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок; виявлення потенціалу; врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника.

### **3 ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ HR-ПОЦЕСІВ НА ПП «ВАКТОР-М»**

#### **3.1 Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємств на засадах реінжинірингу**

Сучасний розвиток ринкових відносин вимагає від української держави створення сучасних методів регулювання кадрового забезпечення усіх галузей економіки, як одного з основних чинника розвитку країни та суспільства. Функціонування будь-якої галузі неможливе безефективних механізмів кадрового забезпечення, адже саме кадрова складова формує конкурентну перевагу підприємств на ринку. Саме тому перед керівниками держави та підприємств гостро постає питання щодо застосування інноваційних методів формування кадрового потенціалу.

Метою вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу є розробка карти реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу.

В різноманітних працях дефініція «кадровий потенціал підприємства» розглядається з позиції виробничого ресурсу. Так, Лапін Є.В. вважає, що кадровий потенціал підприємства – це сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва [69, с. 18].

Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [70, с. 286]. За результати дослідження Берглезової Т.В. – «Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення

соціального ефекту» [71, с. 75].

Існує також інша думка дослідників, згідно з якою кадровий потенціал підприємства є потенціалом самої праці, тобто кожного працівника. На думку Балабанової Л.В. – «кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [72, с. 359].

Маслов Е.В. трактує кадровий потенціал підприємства, як «сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок» [73, с. 243].

Автор Щекин Г.В. відзначає, що кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг [74, с. 321].

На наш погляд, кадровий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке включає в себе як сукупного потенціал працівника так і сукупні можливості, уміння, навички та компетенції трудового колективу, який здатний до інноваційної реалізації виробничих задач та забезпечення сталого виробничого процесу.

Слід зауважити, що визначення кадрового потенціалу буде неповним без урахування кількісних та якісних характеристик працівників підприємства.

Так, Прижигалкіна Н.В. вважає, що до кількісних характеристик персоналу слід відносити такі як чисельність і вікова структура працівників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу, тоді як якісні характеристики описують такі компоненти, як фізіологічний, інтелектуальний, професійно-освітній та соціо-гуманістичний показники [75, с. 43].

В той же час, Виханський О.С. відносить до кількісних показників кадрового потенціалу такі показники як склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників,

фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах.

Щодо якісних характеристик персоналу, то Виханський О.С. пропонує вносити до їх складу стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності [76, с. 183].

Формування кадрового потенціалу з урахуванням всіх якісних та кількісних характеристик є важливою умовою стабільного розвитку будь-якого підприємства. В загальному вигляді, формування кадрового потенціалу – це планомірний і цілеспрямований процес забезпечення підприємства кадрами у необхідній кількості і з необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток і підвищення їх кваліфікації відповідно до потреб підприємства.

Формування кадровим потенціалом відбувається ступенево відповідно до етапів розвитку персоналу, до яких відносять:

1. Планування трудових ресурсів у відповідності до кадрових потреб
2. Підбір кандидатів за кількісними та якісними характеристиками
3. Набір персоналу
4. Призначення на посаду
5. Оцінка професійних навичок
6. Навчання або підвищення кваліфікації
7. Просування по службі

Діяльність підприємства щодо формування кадрового потенціалу та безпосередньо етапи розвитку персоналу доречно розглядати з точки зору процесного підходу, особливо за умови, що вся діяльність підприємства розглядається як система процесів або бізнес-процесів, а людина, – як основний ресурс виконання даних процесів.

З точки зору аналізу літературних джерел, під процесним підходом розуміють побудову в компанії системи процесів, управління цими процесами для отримання найкращих результатів, підвищення ефективності та забезпечення

задоволеності споживачів.

Основою процесного підходу до управління підприємством є виокремлення бізнес-процесів (процесів) організації і управління ними. В той же час, процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача [77, с. 411].

Щодо бізнес-процесу, то в економічній літературі зустрічаються різноманітні визначення відповідної економічної категорії, узагальнення яких зводиться до наступного визначення – сукупність операцій; потік роботи; сукупність (комплекс) видів діяльності; групу взаємозалежних завдань; структуровану послідовність дій; послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій; впорядковану сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій [78, с. 43].

Заслуговує на особливу увагу визначення, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі, відповідно до якого бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [79].

Необхідно зауважити, що будь-який процес підприємства повинен відповідати відповідним характеристикам, які представлені в таблиці 3.1. Наведену класифікацію типових характеристик процесу можна застосовувати при моделювання будь-якого процесу на підприємстві.

Тоді, в рамках досліджуваної тематики, формування кадрового потенціалу варто розглядати як бізнес-процес, який описує діяльності з управління персоналом як мережу взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізує ціль її існування.

Аналіз економічних джерел показав, що процес формування кадрового потенціалу розглядають як розвиток кадрового складу працівників відповідно до всіх стадій його формування. При цьому власником і ресурсом з управління процесу є кадрова служба підприємства, постачальником виступає ринок праці,

споживачем – саме підприємство, а посадові інструкції слугують прикінцевими нормативами процесу, які регламентують лише результат, а не весь хід процесу.

Таблиця 3.1 – Типові характеристики при моделюванні будь-якого процесу на ПП «ВЕКТОР-М»

Назва	Сутність
Найменування процесу	Найменування має бути коротким і по можливості відображати сутність процесу
Визначення процесу	Формулювання, яке розкриває суть, основний зміст процесу
Мета процесу	Необхідний або бажаний результат процесу
Ресурси	Фінансові, технологічні, матеріальні, трудові і інформаційні ресурси, за допомогою яких здійснюється перетворення входів у виходи
Структура процесу	Складність процесу, яка визначається кількістю операцій процесу та межами одного чи кількох підрозділів
Власник процесу	Особа, відповідальна за перспективне планування, ресурсне забезпечення і ефективність процесу
Керівник процесу	Особа, відповідальна за поточне планування і ведення процесу з метою досягнення запланованих результатів
Нормативи процесу	Документація, яка містить показники норм, відповідно до яких здійснюється процес
Входи процесу	Матеріальні і інформаційні потоки, що поступають в процес ззовні і що підлягають перетворенню
Виходи процесу	Результати перетворення, що додають вартість. будь-який процес повинен мати, принаймні, один вихід
Визначення постачальників процесу	Внутрішні або зовнішні постачальники - джерела входів даного процесу
Визначення споживачів процесу	Процеси внутрішнього або позаоним походження, що є користувачами результатів даного процесу
Оцінка процесу	Характеристики процесу, що підлягають виміру і контролю
Показники результативності процесу	Показники відповідності фактичних результатів процесу запланованим
Показники ефективності процесу	Показники відбивають зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами

На думку авторів, процес формування кадрового потенціалу відіграє особливу роль і займає ключове місце у загальній системі бізнес-процесів компанії, оскільки успішність діяльності компанії значною мірою визначається тим, наскільки бізнес-процеси підприємства спрямовані на досягнення його стратегічних і тактичних цілей і наскільки ці процеси ефективні. Саме тому,

існуючий процес формування кадрового потенціалу підприємства потребує переосмислення та реструктуризації з точки зору процесного підходу.

Найбільш популярним методом управління бізнес-процесами та їх удосконалення є метод реінжинірингу. Вперше метод реінжинірингу запропонований М. Хаммер і Д. Чампі, які визначили реінжиніринг як «фундаментальне й радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартість, послуги, якість, темпи зростання» [79].

Сучасний економічний досвід у галузі реінжинірингу свідчить про той факт, що реінжиніринг бізнес-процесів може розглядатися не тільки як кардинальні зміни процесу або його побудови з нуля, а і як його уточнення, деталізація, переосмислення або переоцінка. Реінжиніринг дозволяє стандартизувати сам процес за допомогою приведення характеристик процесу до стандартних процедур, моделей і фундаментальної або часткової зміни сутності й характеру виконуваних робіт і всієї системи управління. Автори дослідження дотримуються думки, що процес «формування кадрового потенціалу підприємства» не потребує кардинальної перебудови всього процесу, але підлягає реструктуризації щодо ряду уточнень процесних характеристик [80, с. 355].

В рамках реінжинірингу відповідного процесу, запропонована карта реструктуризації процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», яка представлена в таблиці 3.2. Запропонована в таблиці 3.2 карта реструктуризації відображає всі елементи процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», дозволяє деталізувати бізнес-процес з точки зору його основних характеристик та у перспективі подальших досліджень дає змогу графічно зобразити модель відповідного бізнес-процесу, яка буде відображати детальну структуру підпроцесів та операцій основного процесу.

Таким чином, використання процесного підходу в управлінні персоналом – це управлінський інструментарій, який дозволяє: зменшити непродуктивність праці і підвищити якість кадрового складу підприємства; підвищити потенціал працівників й потенціал і конкурентоспроможність всієї установи [81, с. 278].

Таблиця 3.2 – Карта реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу на ПП «ВЕКТОР-М»

Назва	Сутність
Найменування процесу	Процес «формування кадрового потенціалу підприємства»
Визначення процесу	Етапне планування розвитку кадрового потенціалу на усіх стадіях розвитку персоналу з урахуванням потреб підприємства
Мета процесу	Задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах у необхідній кількості і необхідної якості
Ресурси	Потенційні працівники, або працівники, що знаходяться на будь-якому етапі формування потенціалу
Структура процесу	Підпроцеси (операції), які відповідають етапам формування кадрового потенціалу, а саме: планування трудових ресурсів; підбір кандидатів за кількісними та якісними характеристиками; набір персоналу; призначення на посаду; оцінка професійних навичок; навчання або підвищення кваліфікації; просування по службі
Власник процесу	Директор (або заступник генерального директора) по роботі з персоналом, який визначає основний вектор розвитку кадрового потенціалу в межах підприємства, перспективне планування кадрового складу, ресурсне забезпечення і ефективність процесу
Керівник процесу	Начальник кадрової служби, який відповідальний за поточне планування і ведення процесу набору, підбору, оцінки ефективності персоналу та його подальшого розвитку, з метою досягнення запланованих результатів
Нормативи процесу	Документація, яка містить регламентований хід процесу формування кадрового потенціалу, з урахуванням показників норм розвитку працівника на всіх стадіях формування відповідно до посади та вимог підприємства
Входи процесу	Потреба у працівниках необхідного профілю та кваліфіковані кадри, які заняті на інших робочих місцях, але потенційно задовольняють кадровим потребам підприємства
Виходи процесу	Працівники підприємства, які отримали додаткову цінність і є необхідними хоча б у одному або декількох підрозділах підприємства
Визначення постачальників процесу	Сукупність працівників (кадрів), які представлені на ринку праці і відповідають потребам підприємства, випускники ВНЗ
Визначення споживачів процесу	Підрозділи підприємства, які мають потребу у кадрах
Оцінка процесу	Якісні та кількісні характеристики працівників, які задовольняють потреби підприємства
Показники результативності процесу	Показники, що показують відповідності фактичних результатів процесу формування кадрового потенціалу запланованим
Показники ефективності процесу	Показники, які відображають зв'язок між досягнутим результатом і кількістю використаних ресурсів

Застосування реінжинірингу до управління персоналом дозволяє побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості трудового колективу і всього підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.

### **3.2 Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»**

Під стратегією управління персоналом розуміють специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [82, с. 228]. Будучи однією з функціональних стратегій, стратегія управління персоналом сприяє досягненню головної мети організації, розвиваючи та деталізуючи її через опрацювання найважливіших кадрових питань. Крім стратегії розвитку організації, на вибір цілей стратегічного управління персоналом впливають: зовнішнє середовище (профспілки, законодавство, ринок праці); внутрішнє середовище (становище організації, наявність досвідчених кадрів, цінності корпоративної культури, достатність ресурсів); організаційне оточення (зокрема, конкуренти та інші стейкхолдери). Відображенням стратегії управління персоналом є бюджет витрат на персонал, а також практики, політики і процедури компанії.

Особливого значення стратегія управління персоналом набуває в умовах кризи, що характеризується факторами дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади [83]. Криза часто спонукає керівництво підприємства до пошуку шляхів

економії на різних статтях витрат і, відповідно, скорочення персоналу. Водночас, основне ідеологічне кредо антикризової стратегії – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників [83]. Тому актуальним є питання обрання оптимальної стратегії для управління вивільненням персоналу.

Метою даного заходу є обґрунтування доцільності застосування технології даунсайзингу в стратегії управління персоналом, орієнтованій на оптимізацію чисельності працівників ПП «ВЕКТОР-М» (структури робочих місць) та економію витрат на утримання персоналу в умовах економічної кризи.

Під час розроблення заходів з покращення функціонування підприємства можливо використовувати велику кількість як стратегічних (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, реструктуризація, реінжиніринг), так і тактичних методів (санація, даунсайзинг, банкрутство) [82, с. 226]. Сьогодні більшість управлінців на підприємствах України не мають часу на впровадження стратегічних заходів із поліпшення фінансового стану підприємства, результати яких матимуть місце в майбутньому. Більшості керівників наслідки прийнятих рішень необхідні в найкоротші терміни. Тому більшість менеджерів розглядає такий тактичний метод антикризового управління, застосування якого спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства [88, с. 107]. Таким методом є даунсайзинг.

У сучасній економічній літературі багато трактувань поняття «даунсайзинг». Так, В. Маховка розглядає даунсайзинг як «зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей» [84, с. 222].

Н. Левкин тлумачить даунсайзинг як «комплекс заходів (стратегію), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів» [85, с. 36].

М. Дейнека та І. Силадій розглядають даунсайзинг у значно вузькому значенні – «тільки як ліквідацію «надлишкових» робочих місць, причому не

тимчасову (з відновленням минулої чисельності співробітників після покращення фінансового становища), а довгострокову» [86, с. 71].

В. Шатун вважає, що даунсайзинг – «зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей, що приводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції» [87, с. 122].

О. Коваленко та С. Галь стверджують, що даунсайзинг є «методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей» [88, с. 112].

Таким чином, незважаючи на деякі відмінності між визначеннями різних авторів, можна дійти висновку, що саме об'єднує усі ці інтерпретації. Отже, даунсайзинг – це сукупність заходів, що пов'язані між собою та спрямовані на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можливо застосувати на термінові заходи із запобігання кризам та утримання позицій на ринку (рисунок 3.1).

У межах системи управління персоналом даунсайзинг можливо розглядати як заходи зі зменшення чисельності управлінського, промислово-виробничого та обслуговуючого персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій відповідно до попиту продукції на ринку та вимог зовнішнього середовища. Цей процес можливий лише за умови проведення комплексної та об'єктивної оцінки персоналу, його кваліфікаційних характеристик.

Під час планування проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу необхідно враховувати такі особливості діяльності підприємства, як: життєва стадія розвитку, стратегічні орієнтири, місія, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на все вищенаведене, можливо подати даунсайзинг у системі менеджменту персоналу не як скорочення та звільнення

персоналу, а як оптимізацію якісного і кількісного складу персоналу підприємства шляхом проведення заходів з удосконалення роботи з персоналом на ПП «ВЕКТОР-М» (рисунок 3.2).



Рисунок 3.1 – Процес проведення даунсайзингу на ПП «ВЕКТОР-М»

Звільнення у цьому разі виступає як останній захід, без якого неможливо досягти поставленої мети. Використання цього методу приводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції [89, с. 67].

Стратегія являє собою загальну концепцію досягнення головної мети організації та вмілого розв'язання поставлених перед нею проблем з урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів (у тому числі людських).



Рисунок 3.2 – Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу ПП «ВЕКТОР-М»

Для успішного функціонування ПП «ВЕКТОР-М» повинне розробляти різні стратегії, що підпорядковуються генеральній (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Логіка зв'язку стратегії управління персоналом з генеральною, спеціальними та функціональними стратегіями ПП «ВЕКТОР-М»

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку організації і стратегією управління персоналом відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку [90, с. 278]. Управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби підприємства в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їхній особистісний розвиток [91, с. 167].

Основними формами функціональних стратегій управління персоналом є стратегія функціонування і стратегія розвитку (рисунок 3.4) [92, с. 49].

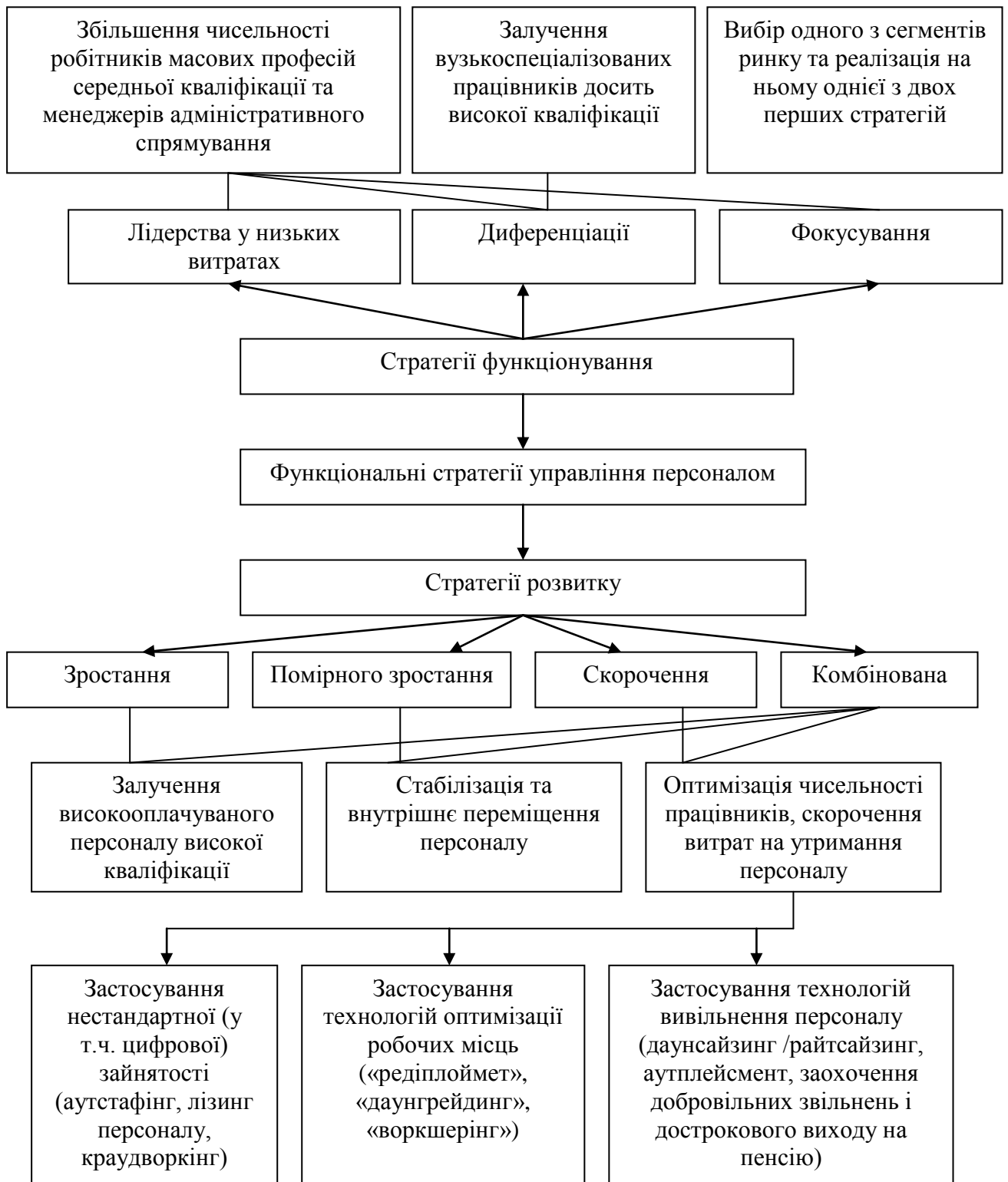


Рисунок 3.4 – Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом ПП «ВЕКТОР-М»

Стратегія функціонування пов'язана з поведінкою організації на ринку

(стратегії лідерства у низьких витратах, диференціації або фокусування), а стратегія розвитку – з діяльністю організації на ринку (стратегії зростання, помірною зростання, скорочення); у цьому випадку її об'єктом є потенціал та конкурентні переваги [93, с. 349].

Одним з важливих критеріїв вибору стратегії управління персоналом є життєвий цикл організації. Зокрема, на стадії кризи стратегія акцентує увагу на діагностиці кадрового потенціалу, підтримці реорганізації, проведенні оптимального аутплейсменту і розв'язанні конфліктів [94, с. 87]. Ключовими питаннями роботи з персоналом стають: управління витратами (досягається скорочення фонду оплати праці в цілому і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями, скорочення додаткових виплат соціального характеру тощо); оптимізація чисельності працівників (кожен співробітник оцінюється з огляду на його корисність для організації; заохочується достроковий вихід на пенсію; практикуються масові звільнення; для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивування); адаптація персоналу до нових умов (проводиться робота з розв'язання конфліктів, організовується навчання, надається психологічна допомога співробітникам) [95, с. 36].

На стадії кризи часто відбувається вивільнення персоналу, що передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституційного характеру, що реалізується з метою підвищення продуктивності, ефективності і /або конкурентоспроможності організації [96, с. 170].

Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу під час кризи є даунсайзинг (від англ. «downsizing» – «зменшення розмірів») – зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу. Нині цей метод все частіше називають більш коректним терміном – райтсайзинг (від англ. «rightsizing» – «доведення до потрібних розмірів») [97, с. 183].

Найчастіше в літературі, присвяченій антикризовому управлінню,

даунсайзинг розглядається як зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу дозволяє адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, з одного боку, суттєвого скорочуючи постійні витрати і собівартість продукції, а з іншого – підвищуючи ефективність, конкурентоздатність і платоспроможність [98, с. 256].

Також існує визначення, згідно з яким даунсайзинг визначається як комплекс заходів (стратегій), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів [99, с. 591]. Інколи даунсайзинг розглядається як складова реінжинірингу. Втім, даунсайзинг не обов'язково пов'язаний з упровадженням бізнес-процесів; даунсайзингові заходи можуть проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури; особливе місце в даунсайзингу відводиться політиці скорочення робочих місць [100, с. 20].

Т.С. Обиденнова трактує даунсайзинг як сукупність заходів, спрямованих на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можна застосувати на термінові заходи щодо запобігання кризам та утримання позицій на ринку [97, с. 184].

У зарубіжній літературі склалися два підходи до визначення даунсайзингу. Прихильники першого, розширеного, підходу розуміють його як комплекс заходів, пов'язаних зі скороченням витрат виробництва, ліквідацією робочих місць, зменшенням рівнів управлінської ієрархії або зміною системи організації виробництва. Прихильники другого підходу під даунсайзингом розуміють стратегію поліпшення фінансового стану підприємства і зниження витрат виробництва шляхом скорочення чисельності персоналу. З погляду прихильників розширеного підходу, це є лише одним з можливих напрямів реалізації даунсайзингу і називається «workforce downsizing» [97, с. 183].

Отже, в управлінні персоналом даунсайзинг розглядається як сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації

робочих місць і виробничих операцій за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик.

Згідно з комплексним підходом, даунсайзинг охоплює: 1) стратегію звільнення; 2) стратегію зміни оргструктури (зменшення управлінських рівнів і /або бізнес-процесів); 3) комплексну стратегію системних змін, що складається зі стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами [98, с. 256]. Під час планування даунсайзингу необхідно враховувати такі особливості діяльності підприємства, як: життєва стадія розвитку, стратегічні орієнтири, місія, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на це, доцільно розглядати даунсайзинг в управлінні персоналом не як скорочення персоналу, а як оптимізацію його якісного і кількісного складу шляхом удосконалення кадрової політики [99, с. 591].

На основі систематизації розглянутих вище положень нами розроблена структурно-логічна схема застосування даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом ПП «ВЕКТОР-М» (рисунок 3.5).

Позитивними результатами даунсайзингу в системі управління персоналом вважаються: мінімізація витрат; поліпшення фінансового стану; підвищення ефективності та оперативності виконання завдань; скорочення кількості рівнів управління і, відповідно, підвищення організаційної гнучкості; більш раціональне використання персоналу; підвищення конкурентоспроможності підприємства [95, с. 185]. О.П. Пащенко до переваг даунсайзингу також зараховує: сприяння зміні конфігурації організації; перетворення стратегічних, тактичних та оперативних цілей; зміни у роботі менеджерів з підлеглими [96, с. 176].

Дослідники даунсайзингу підкреслюють, що цей метод скорочення витрат підприємства є дуже важким і для тих, хто втрачає роботу, і для членів їх сімей, і для менеджерів, які змушені приймати такі рішення. Саме тому серед менеджменту західних компаній виникла необхідність в пошуку внутрішньокорпоративних альтернатив даунсайзингу. До числа таких альтернатив, що добре зарекомендували себе в практиці менеджменту, можна віднести (таблиця 3.3).

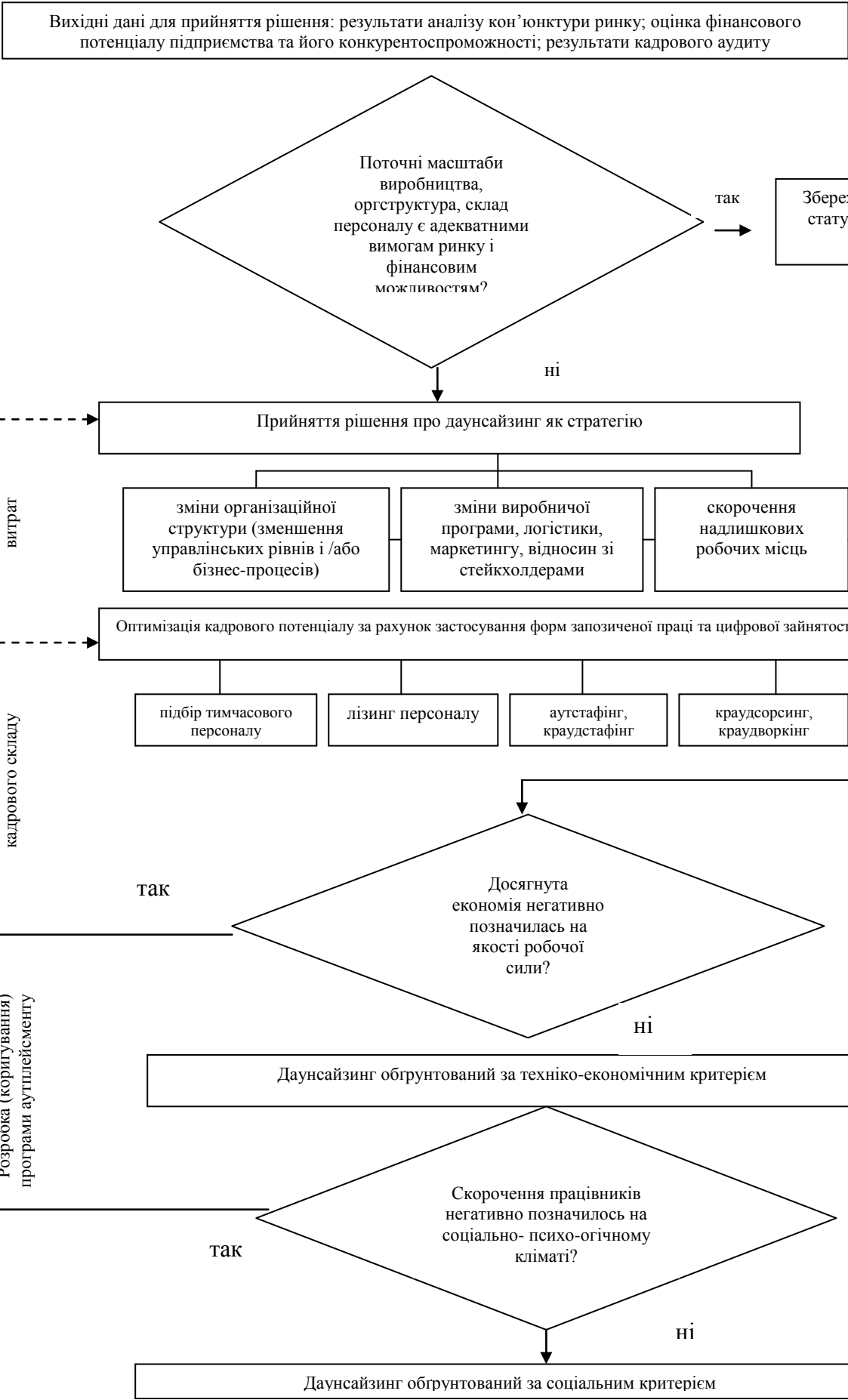


Рисунок 3.5 – Алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом на ПП «ВЕКТОР-М»

Слід враховувати, що застосування даунсайзингу може спровокувати низку негативних реакцій з боку персоналу, до яких належать: неприйняття персоналом змін на підприємстві; погіршення соціально-психологічного клімату; висока ймовірність конфліктних ситуацій та неприйняття до виконання розпоряджень керівництва; можливість виникнення трудових суперечок, судових позовів; тимчасове зниження продуктивності праці та поява браку продукції внаслідок відсутності мотивації до праці; виникнення великої кількості чуток, що перешкоджають надходженню достовірної інформації; неконтрольована паніка серед персоналу, що негативно впливає на загальний імідж підприємства; вірогідність передачі стратегічної інформації третім особам як елемент «помсти» скорочених працівників [100, с. 20].

Таблиця 3.3 – Внутрішньокорпоративні альтернативи даунсайзингу для ПП «ВЕКТОР-М»

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

На нашу думку, для того щоб не знизити якісні показники кадрового складу, застосування технології даунсайзингу доцільно доповнювати формами

запозиченої праці, під якою розуміють форму тристоронніх відносин між: найманим працівником; формальним роботодавцем, з яким укладений трудовий договір та у штаті якого працівник перебуває; фактичним працедавцем, на користь якого працівник виконує трудові функції. Форми запозиченої праці мають схоже з даунсайзингом призначення у контексті скорочення витрат на утримання персоналу, зменшення податкових втрат при обчисленні фонду оплати праці й спрощення процедури взаємин між роботодавцем і залученими фахівцями. Однією з форм запозиченої праці є аутстафінг (outstaffing) – оформлення до штату спеціалізованого агентства співробітників, які працюють в компанії, котра з певних причин не має наміру утримувати цей персонал у себе. До послуг запозиченої праці відносять «temporary staffing» – підбір тимчасового (сезонного) персоналу на короткий строк. Також може застосовуватись лізинг персоналу (staff leasing), що полягає у наданні однією організацією в розпорядження іншої фахівців необхідного профілю та кваліфікації для виконання певних функцій на користь цієї організації. З іншого боку, запозичені працівники відіграють роль не тільки резервної робочої сили, а й своєрідного інструмента послаблення позицій «основних» працівників, що може знівелювати економічні результати даунсайзингу негативними соціально-психологічними наслідками з подальшим зниженням продуктивності праці і небажаною плинністю робочої сили [101, с. 40].

В сучасних умовах також стрімко розвивається краудсорсинг (crowdsourcing), що означає взаємодію підприємства з необмеженим колом осіб (на підставі публічної оферти) за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу. Також існує поняття краудстафінгу (crowdstaffing) – коли компанія наймає на роботу лояльних до бренду клієнтів, часто пропонуючи взамін їхніх трудових послуг статус «особливого споживача», який має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь у дослідженнях (наприклад, «таємний покупець»). У контексті становлення цифрової зайнятості починає активно застосовуватись технологія краудворкінгу (crowdworking) – робота з використанням онлайн-платформ, які забезпечують

зв'язок між необмеженим колом організацій та індивідів через Інтернет і дозволяють потенційним замовникам та виконавцям знаходити один одного в глобальному просторі [102, с. 69].

З точки зору управління персоналом крауд-технологія передбачає особливий підхід до стратегії вироблення рішень і тактики їх виконання в умовах використання мінливого кадрового потенціалу, що формується на засадах налагодження дистанційного взаємозв'язку між суб'єктом управління і виконавцями завдань, які долучаються до проекту on-line, на тимчасовій основі, однак з перспективою бути оціненими з професійної точки зору і введеними до штату підприємства. Але той факт, що поряд зі штатними працівниками до виконання окремих завдань долучається значна кількість непрофесіоналів з різними мотивами і рівнем відповідальності, робить вкрай непередбачуваним досягнення необхідного рівня якості, тим паче, що традиційні механізми контролю за ходом виконання завдань тут відсутні.

Для того щоб досягти не тільки економічної, але й соціальної ефективності за програмою даунсайзингу, цю технологію варто доповнити аутплейсментом (outplacement) – комплексом заходів, спрямованих на надання допомоги звільненим працівникам у працевлаштуванні та адаптації шляхом залучення спеціалізованих агенцій, що надають інформаційну підтримку і консультації. Зокрема, передбачається проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної комунікації, самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме, тобто надання усебічної допомоги в подальшому працевлаштуванні за кошти колишнього працедавця. Іншими словами, ця технологія запускає механізм «амозбереження трудового потенціалу», що допомагає звільненому працівникові зберегти і навіть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, незважаючи на втрату роботи [103, с. 142].

У стратегії управління персоналом завжди наявні інструменти кадрового планування, наймання працівників, а також вивільнення персоналу. Проведене дослідження дозволило з'ясувати специфіку застосування, переваги й недоліки даунсайзингу як однієї з технологій скорочення робочих місць під впливом змін

на ринку і, відповідно, потреби перегляду масштабів виробництва, організаційної структури, кількості бізнес-процесів, стратегії фінансування тощо. Для того щоб даунсайзинг пройшов успішно, необхідно потурбуватися, щоб зменшення чисельності персоналу не вплинуло негативним чином на якісні показники кадрового складу. Зокрема, зберегти трудові відносини з працівниками можна шляхом застосування сучасних форм запозиченої праці (аутстафінг, лізинг персоналу) з перспективами повернення цих працівників до штату за умови покращення ситуації. Також значні перспективи відкриває так звана цифрова зайнятість, яка дозволяє залучати до виконання окремих виробничих завдань широку Інтернет-аудиторію (без укладання трудового договору, на основі публічної оферти), що інколи приносить досить цікаві ідеї (до планетарного «мозкового штурму» часто приєднуються непрофесіонали, які пропонують нестандартні підходи до розв'язання проблем).

З іншого боку, при прийнятті рішення про внесення кардинальних змін до кількісно-якісних показників робочої сили підприємства слід керуватися не лише суто економічними міркуваннями (на цьому критерії зроблено основний акцент в технології даунсайзингу), але й оцінювати соціальні наслідки – ймовірно погіршення соціально-психологічного клімату та іміджу підприємства як роботодавця, виникнення стресових демотивуючих станів у працівників. Класичний даунсайзинг не передбачає виконання мотиваційних, антистресових або комунікаційних функцій, тому його варто доповнювати програмою аутплейсменту, наявність якої свідчить про соціальну відповідальність роботодавця перед найманими працівниками і суспільством в цілому. Правильно організований процес даунсайзингу в жодному разі не повинен викликати негативне ставлення до праці або розчарування в обраній професії, а, навпаки, повинен мотивувати працівників до самоосвіти, підвищення кваліфікації та постійного саморозвитку.

Розроблений алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом дозволить керівництву ПП «ВЕКТОР-М» більш обґрунтовано підходити до прийняття рішення про вибір

певного інструментарію скорочення робочих місць стосовно різних трудових ситуацій та категорій працівників, що підлягають звільненню. Вивільнені завдяки даунсайзингу фінансові ресурси доцільно, крім іншого, спрямовувати на удосконалення роботи з персоналом у майбутні періоди діяльності.

### **3.3 Впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР- М»**

В умовах глобалізації, посилення конкуренції на внутрішніх та світових ринках, світової фінансової кризи деякі форми трудових відносин стають неефективними, що призвело до розвитку нового напрямку управління трудовими ресурсами – аутстафінгу, який стає невід’ємним інструментом підвищення ефективності роботи підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку, про що свідчать зростаючі тренди розвитку аутсорсингових послуг [104].

В умовах загострення конкуренції система управління підприємством потребує постійного вдосконалення та введення інновацій. Як одна із зон конкуренції сформувався фактор боротьби за якісні трудові ресурси [105].

Потреба організацій у тимчасових працівниках виникає регулярно. Зазвичай українські компанії намагаються вирішити ці проблеми за рахунок власних ресурсів, розподіливши існуючі та нові обов’язки серед наявних працівників. Але це неминуче веде до зниження продуктивності діяльності всієї організації, тому що людина не може протягом тривалого терміну на належному рівні виконувати додаткові обов’язки, при цьому зберігши продуктивність виконання своїх стандартних обов’язків [106].

Намагаючись вирішити цю проблему, організації також можуть залучити на певний проміжок часу працівників за договорами підряду. Але в такому разі виникає потреба в додаткових витратах на пошук та підбір нових співробітників. З іншого боку, можна сказати, що, залучаючи працівників за договором підряду,

організація дуже рідко може задовольнити потребу у більш кваліфікованих працівниках [107].

Саме тому використання лізингу персоналу може розглядатись як ефективний шлях вирішення потреби у тимчасовому персоналі на .

Саме тому практика аутсорсингу управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing) набирає значної популярності в умовах становлення інформаційної економіки. При цьому на аутсорсинг частіше передаються процеси пов'язані з пошуком та підбором співробітників, набагато рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітних плат [108, с. 2].

Метою даного заходу є впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР- М».

Термін «аутсорсинг персоналу» з'явився відносно недавно, хоча по суті багато компаній використовували його можливості в практичній діяльності. Наприклад, залучення спеціалістів зі сторони на термінову або сезонну роботу, на виконання окремого проекту і т.д. [109]. Як правило, з такими людьми укладалися тимчасові трудові угоди. Аутсорсинг персоналу – це послуги у сфері кадрового менеджменту, спрямовані на виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його в штат компанії-провайдера. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрової документації і бухгалтерії, виплату заробітної плати, податків, соціальне та медичне страхування, оформлення відпусток, відряджень, премій тощо [110, с. 64].

До ситуацій, у яких доцільно використовувати кадровий аутсорсинг, можна віднести: формальні обмеження щодо наймання постійного персоналу (ліміт штатного розпису), виконання термінових, спеціальних проектів, продовження випробного терміну, відпустки і хвороби працівників, проведення виставок і рекламних акцій, сезонність виробничих процесів, оптимізація адміністративного навантаження тощо [111]. У таких випадках приймати в штат компанії спеціаліста, що буде виконувати непостійне завдання, є, як правило, не вигідним. У зв'язку з цим тимчасові завдання організація, в першу чергу, намагається

перерозподілити на кого-небудь зі штатних співробітників, але зробити це повністю, як правило, не вдається в силу різного роду причин: відсутності висококваліфікованого персоналу на потрібному напрямку, перевантаженості співробітників і т.д. Саме тому є необхідним залучення сторонніх виконавців тимчасових завдань. В цій якості можуть виступати не тільки окремі фахівці (із включенням або без включення в штат компанії на тимчасовій основі), але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних операцій. Як наслідок, сформувався стійкий попит на залучену працю неосновних співробітників. На зростаючий попит відреагували компанії, що спеціалізуються на рекрутменті, які формували команди, що переходили з компанії в компанію реалізуючи подібні проекти. Функціонально та технічно їх бізнес трансформувалася в послугу, яку готові були аутсорсити компанії. Різна наповненість послуг дозволила диференціювати їх на три типи аутсорсингових проектів (рисунок 3.6) [112, с. 168].

Перший – temporary staff (тимчасовий персонал), який компанії залучають для розв'язання конкретної задачі (для проведення маркетингових заходів при виведенні на ринок нового продукту, або нового бренду). Іноді для проведення незначних проектів залучаються не лише окремі співробітники, але й цілі команди. Аналогічним чином агентство може підібрати тимчасовий обслуговуючий персонал. Причина зацікавленості компанії у тимчасовому персоналі – наявність разових або сезонних робіт, наприклад, з перевезення чи розвантаження. До того ж співробітник може захворіти чи піти у відпустку, а для великої компанії відсутність, наприклад, секретаря на комутаторі, може стати причиною реальних збитків. Щоб ефективно і своєчасно задовольняти зростаючі потреби клієнтів-виробників, які також були зацікавлені в збільшенні обсягів продажів, компанії, що мають сервіс, укладали договори на періодичне забезпечення себе додатковими працівниками [113]. Наприклад, магазини укладали контракти на надання додаткового персоналу у вихідні дні, авіалінії – під час літніх відпусток, реалізатори сільгосппродукції – на сезон активної закупівлі або збору врожаю і т.п. Об'єктами надання temporary staff стає

найчастіше також адміністративний персонал – секретарі, водії, прибиральниці. Так, на ПП «ВЕКТОР-М», найчастіше із штату виводять робітників вантажної, охоронної, соціально-побутової та автотранспортних служб, а також робітників технологічних професій (термістів та крановиків). Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін. В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалий термін [113].



Рисунок 3.6 – Типи аутсорсингових проектів залучення персоналу ПП «ВЕКТОР-М»

Якщо ж агентство не підбирає персонал окремо для кожної компанії, а надає «в оренду» співробітників, що числяться в його штаті, на більш-менш довгий термін, при цьому компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями – це лізинг персоналу (staff leasing), найбільш поширено почав використовуватись в кінці 90-х років ХХ ст. [114]. На відміну від temporary staff, об'єкти лізингу можуть виконувати певну роботу в самому агентстві за відсутності іншого

роботодавця, тобто такі співробітники, відповідно, працюють одразу на двох роботодавців: формального – саме агентство та реального - компанію-замовника. При використанні лізингу працівників компанія-замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти в штат замовника. Важливою перевагою лізингу є те, що витрати компанії на послуги з найму персоналу за угодою аутсорсингу зменшують оподаткований прибуток. Частка лізингу персоналу на ринку видів аутсорсингових послуг складає 20%. Разом з тим, не здійснюючи підбір і селекцію найманих працівників, компанія-лізингоотримувач не могла впливати на ряд їх особистісних і професійних якостей. Припинення роботи у тимчасового роботодавця не було для співробітника підставою припинення ним трудових відносин з компанією-провайдером (лізингодавцем), яка є його постійним роботодавцем [115].

В українській практиці поняття аутсорсингу та аутстафінгу дуже схожі, і означають виведення компанією частини персоналу за межі штату, але, порівнюючи послуги аутстафінгу та аутсорсингу персоналу, можна виділити ряд відмінностей в процесі взаємодії компаній з персоналом. Аутстафінг – це виведення робітників за штат компанії-замовника та юридичне оформлення співробітників в штаті компанії-провайдера, їх кадрове і бухгалтерське адміністрування, при цьому процентне співвідношення персоналу, що виводиться за штат, включає 31% некваліфікованого персоналу; 18% робітників середньої ланки; 4% топ-менеджерів [115]. Він не передбачає повного моніторингу роботи співробітників провайдером, контроль їх трудових функцій, графіка і утримання робочого процесу. Аутсорсинг персоналу (служби) – оформлення співробітників в штаті провайдера, і всебічний контроль роботи співробітників (служби) в офісі компанії- замовника представником кадрової компанії на постійній основі.

Аутсорсинг трудових процесів дозволяє компанії зосередити увагу на виконанні основних та важливих функцій, а інші зобов'язання виконуються професіоналами, виведеними за штат компанії-замовника, тобто роботу пов'язану з кадровим обліком та діловодством виконує компанія-виконавець [116]. Таким чином, суть аутсорсингу персоналу полягає у ефективному перерозподілі

трудова потоків та пропозиції вигідного рішення управління людськими ресурсами. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер ставала формальним роботодавцем для співробітників, оформляла з ними трудові відносини з дотриманням всіх норм законодавства, розраховувала і виплачувала заробітну плату, а також робила всі необхідні відрахування по податках і в соціальні фонди. За бажанням клієнта провайдер брав на себе повне адміністрування відряджень, укладення всіляких страхових договорів (забезпечуючи тим самим медичне страхування співробітників, страхування життя, страхування від нещасного випадку), надавав службовий транспорт, засоби та послуги зв'язку. Практика показує, що використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати компанії на HR-функції на 10–20% [117, с. 96].

Аутсорсинг визначається як сучасна стратегія управління в економічних системах, що базується на інтеграції виробничих факторів і сфер впливу, компетенцій фірми з виробничими ресурсами та компетенціями сторонніх постачальників спеціалізованих послуг (аутсорсерів), що забезпечує оптимізацію функціонування за рахунок зосередження діяльності на основних напрямках господарювання та досягнення кінцевого позитивного синергічного ефекту [118, с. 87]. Сучасна методологія управління ПП «ВЕКТОР-М» вимагає вчасного виявлення різноманітних потреб замовника, наймача ресурсів та формування такої системи соціально-економічних відносин між суб'єктами ринку, в якій дані потреби будуть максимально задоволені в рамках дії закону рідкості, обмеженості виробничих ресурсів. В кризових умовах необхідні для подолання існуючих проблем фірм такі ресурси, як інформація, технології, знання, кваліфікація фахівців, що знаходяться в зовнішньому середовищі. Тому головне завдання менеджерів полягає в залученні цих зовнішніх ресурсів, на вигідних для ПП «ВЕКТОР-М» умовах, визначенні, за допомогою мікроекономічної моделі ізокванти, найоптимальнішого поєднання кількості виробничих факторів та вміле їх використання з метою найкращого задоволення потреб ринку. При цьому

фундаментом діяльності менеджменту має стати визначена покупцем споживча цінність продукту як одна із найважливіших рис постіндустріальної, або «нової економіки».

Вивчення та узагальнення результатів нової практики управління в розвинених країнах дозволяє виділити цілі та закономірності, а також принципи відмінності в формах організації діяльності на основі аутсорсингу. Економічна ефективність від аутсорсингу забезпечується за умови, коли повні витрати виробника на його впровадження будуть нижчими за витрати на реалізацію бізнес-процесів власними силами. Якщо ж витрати з залучення більші, то передача бізнес-процесів іншій фірмі є недоцільною, так як призводить до зростання загальних витрат. Використання аутсорсингу є найбільш ефективною при реструктуризації, реорганізації, злитті чи поглинанні компаній, на етапі розширення бізнесу. Проте, як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг персоналу має свої плюси і мінуси, а також вимагає певних попередніх розрахунків і фінансових витрат. Переваги та недоліки аутсорсингу управління персоналом (рисунок 3.7) поділяються на три групи: економічні організаційно-адміністративні та юридично-правові [119, с. 16].

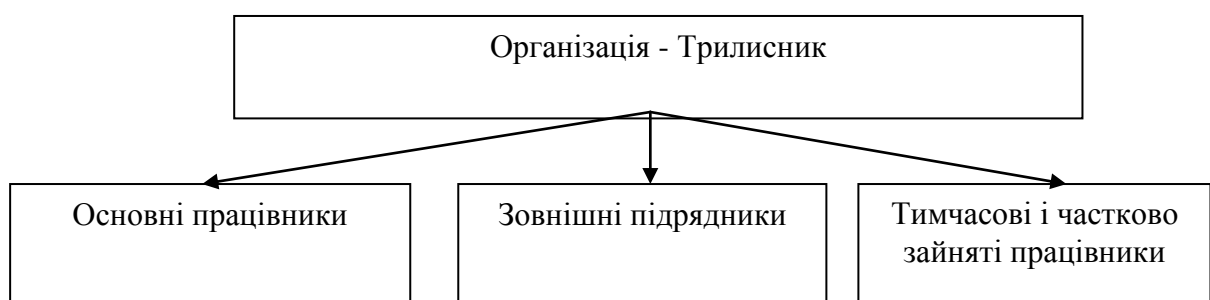


Рисунок 3.7 – Структура працівників у організації-триліснику ПП «ВЕКТОР-М»

Придатними для аутсорсингу вважаються ті функції, де не прогнозуються інновації, здатні забезпечити компанії стратегічну перевагу. Одним із позитивів аутсорсингу є те, що постачальник послуг здатен забезпечити економію та/або більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації, більш дешевої робочої сили або ефекту масштабу. Аутсорсинг також може заощаджувати ресурси організації,

дозволяє знижувати навантаження на внутрішні служби, не збільшуючи штат, а віддаючи частину, яку можна стандартизувати, на відкуп провайдеру [120].

Зародження поняття лізингу персоналу розпочалось з теорії трилисника. Її розуміють як спосіб найбільш ефективно використовувати людський капітал. Лізинг персоналу спочатку виник через невідповідність наявності трудових ресурсів і потреби в них, з-за потреби організацій у різнопланових фахівцях на різні терміни.

Реакцією бізнесу на тенденцію подорожчання робочої сили стала поява нових організацій, які Ч. Хенді визначив як організації-трилисники.

Обґрунтовуючи дану схему потрібно відзначити, що перший листок, за Хенді, – це основні працівники нової організації. Всі вони – професіонали, технічні спеціалісти, висококваліфіковані робітники і керуючі, абсолютно необхідні для майбутнього організації, оскільки саме вони є носіями тих знань, які відрізняють дану організацію від всіх інших. У них високі заробітки, додаткові пільги. Часто стимулювання цих співробітників засноване на співучасті в прибутку, у власності та в управлінні. Корпорація припускає, що такі співробітники будуть тяжко працювати по 70 годин на тиждень і повністю віддавати себе роботі. Їх мета – кар'єра і просування по службі. Професіоналів небагато, вони надзвичайно цінні, і їм добре платять, хоча істотна частина цієї оплати (можливо, до 40%) поставлена в залежність від ефективності роботи групи і (або) компанії. Постійна основа організації мала і потребує допомоги, звідси – другий листок трилисника [121, с. 25].

Другий листок – зовнішні підрядники. Це консультанти, підрядники та інші фахівці, наймані ззовні для роботи над конкретними проектами, або для роботи, що не має виняткову важливість для організації (тобто не становить частину тих експертних знань, якими володіє основний персонал), або для виконання рутинних обов'язків, які не хочуть брати на себе професіонали. Часто ці люди працюють на основі лізингу персоналу. До цієї категорії потрапляють і співробітники інших фірм, що працюють за договорами професіонали або технічні фахівці. Найчастіше це колишні постійні працівники компанії, з якими

вона нині підтримує договірні відносини. Їм платять за результатами роботи, а не по часу, витраченого на досягнення цих результатів, та організація мало контролює їх повсякденну діяльність. Хенді відзначає, що у менеджерів з'являється спокуса експлуатувати таких працівників, виплачуючи їм мінімальні винагороди за максимальні обсяги робіт, і рекомендує компаніям не допускати цього.

Третій листок – тимчасові і частково зайняті працівники. Цей листок трилисника, за Хенді, являє собою гнучку частину робочої сили компанії – працівників, яких запрошують для того, щоб забезпечити постійне, цілодобове і щоденне функціонування підприємства або виконання пікових обсягів роботи. «Грубо кажучи, – пише Хенді, – вони утворюють ринок робочої сили, на який роботодавці виходять з потреби і тоді, коли забажають, сплачуючи цим людям якомога менше». Деякі з працівників цієї категорії хочуть вирватися з такої упряжки якомога швидше і знайти собі постійну роботу – якихось штатних співробітників, або зайнятих повний робочий день контрактників. Інші просто хочуть підробити. Деякі з них працюють по кілька годин на декількох місцях і так заробляють собі на життя. Хтось використовує таку можливість як свого роду учнівство при підготовці до майбутньої постійної роботи [105].

Хенді зазначає, що велика частина гнучкої робочої сили, мабуть, ніколи не виявляє тієї цілеспрямованості і тих амбіцій, які притаманні зайнятим на постійній основі професіоналам, але стверджує, що багато що залежить від того, як до них відносяться: «Якщо з цими людьми звертаються як з випадковою робочою силою, вони відповідають на таке ставлення недбалістю. Якщо гнучка робоча сила повинна стати цінною частиною організації, то організація повинна бути готова інвестувати у цих працівників, забезпечувати їх професійну підготовку, причому навіть таку, яка дозволить їм отримати кваліфікацію, необхідну для працевлаштування в інших компаніях. Слід дати таким працівникам певний статус і відомі привілеї. У цьому і тільки в цьому випадку організація отримує ту допомогу від тимчасових і частково зайнятих працівників, у якої вона потребує, і того рівня, що їй потрібно» [122, с. 189].

З'єднання двох ідей – теорії трилисника з теорією людського капіталу – практично реалізується у формі лізингу персоналу.

Більше 1% загальної кількості зайнятих людей в США і країнах Західної Європи складаються в штаті кадрових агентств-лізингодавців. Щорічно кількість міжнародних компаній, спеціалізуються на кадровому лізинг, збільшується в 1,5 рази, а їх сумарний оборот сьогодні перевищує 60 млрд. дол. на рік [123, с. 45].

Говорячи про можливість застосування лізингу персоналу в Україні, необхідно відмітити, що ринок кадрів, або кваліфікованої робочої сили, змінюється не за стабільною закономірністю, а за циклічними коливаннями, які зумовлені такими причинами [124, с. 137]:

- якісним рівнем навчання у навчальних закладах;
- кількістю дітей, чиї батьки забезпечують сім'ю засобами до існування з-за кордону і не мотивують молодих спеціалістів до здобуття професійного досвіду та самовдосконалення за своєю спеціальністю;
- стадією розвитку суспільства;
- економічно-політичною ситуацією в країні;
- бурхливим розвитком бізнесу, що призводить до збільшення розміру підприємства, і адміністрації стає складніше сконцентруватись на виконанні своїх безпосередніх обов'язків;
- посилення конкуренції, коли більшості компаній для виживання у конкурентній боротьбі з одного боку необхідно бути дуже гнучкими, а з другого – оптимізувати свої витрати;
- розвиток сфер діяльності, де зайнятість має сезонний або проектний характер, де високий відсоток лінійних підрозділів. У даному випадку циклічність коливань чисельності персоналу потребують нових підходів, тому одним з найбільш цікавих рішень може стати використання наведених технологій [125, с. 357].

Відтак, плануючи бізнес-процеси та реалізуючи поставлені цілі, компанії заздалегідь, а в більшості випадків і по факту виокремлюють ті задачі, які не будуть або не є постійними протягом тривалого відрізка часу, скажемо, рік чи

більше.

Лізинг – це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування.

Традиційна структура лізингових відносин охоплює договірними відносинами три сторони: – працівник (його представник), – лізингодавець – лізингоотримувач.

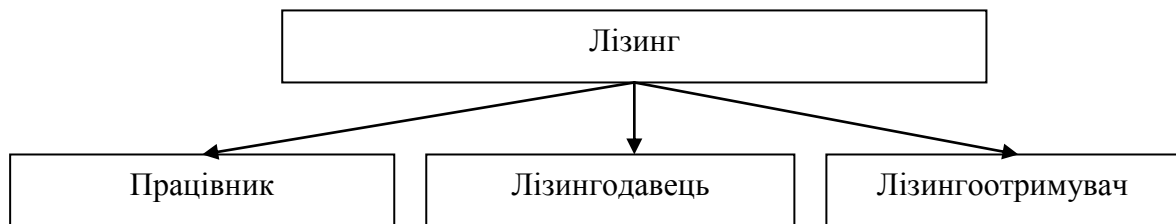


Рисунок 3.8 – Класична схема лізингу на ПП «ВЕКТОР-М»

У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі складові [124, с. 137]:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
- винагороду за лізинг обслуговування.

Від вірного вибору різновиду лізингу персоналу залежить ефективність діяльності усієї організації. Отже, розглянемо існуючі види лізингу.

Staff leasing (лізинг працівників) – оренда персоналу на довготривалій основі. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.

До цієї послуги лізингових агенцій організації-замовники частіше всього звертаються, коли виникає потреба у наймі тимчасових працівників певних категорій.

За цього виду лізингу працівники постійно перебувають у штаті лізингових агенцій і залучаються до виконання певних робіт у компанії-замовника. Розглянемо схему формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем (рисунок 3.9) [125, с. 357].

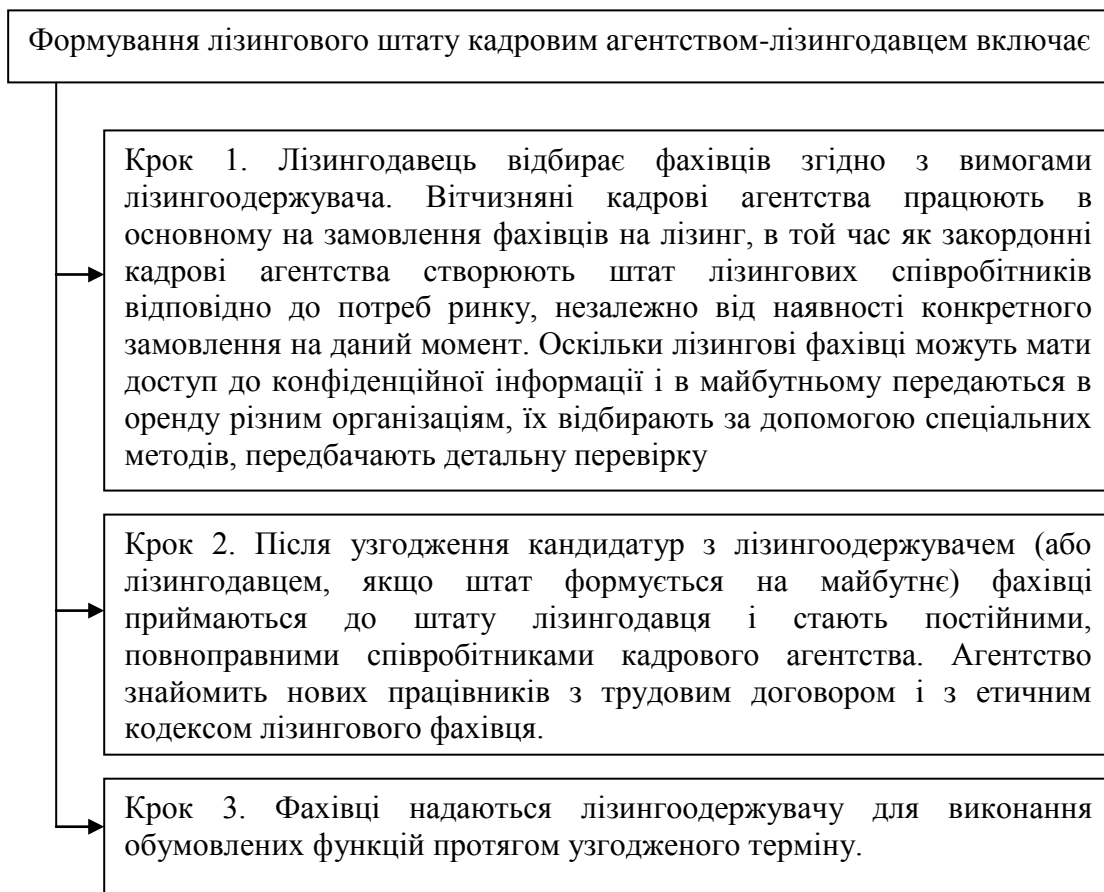


Рисунок 3.9 – Схема формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем на ПП «ВЕКТОР-М»

Далі наведена схема взаємодії лізингодавця і лізингоодержувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 1. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікація спеціалістів, їх склад і строки використання).

Етап 2. Вибір лізингоодержувачем конкретного варіанту лізингової схеми. Проходить узгодження договору, що визначає умови лізингу, окладу фахівців, а також комісійних агентства (20-30% окладу фахівця). Одним з найважливіших

пунктів лізингової угоди є обсяг і критерії оцінки робіт, які у встановлений термін повинен виконати фахівець. Кадрове агентство лізингоодержувачу гарантує якість виконання робіт, а також нерозповсюдження будь-якої ділової інформації, що отримується фахівцем протягом роботи в організації.

Етап 3. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. (Коли персонал надається з уже сформованого лізингового штату кадрового агентства, такої необхідності немає.) В окремих випадках, пов'язаних з формальними скороченнями, вже наявний персонал переводять з штату лізингоодержувача в штат лізингодавця, а потім лізингодавець повертає тих же фахівців на договірних відносинах лізингу лізингоодержувачу.

Етап 4. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоодержувачем і фахівцями.

Етап 5. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Агентство стежить за тим, щоб у лізингоодержувача спеціаліст виконував тільки роботу, відповідну його кваліфікації, та в обсягах, обумовлених лізинговим контрактом. Конфлікти і трудові спори, що виникають між лізингоодержувачем і найманим працівником, вирішує кадрове агентство. [104].

Вартість лізингу персоналу розраховують, враховуючи такі елементи:

- 1) компенсація заробітної платні працівника, податкових виплат;
- 2) винагорода компанії-лізингодавцю (відсоток від заробітної платні працівника або фіксована сума), яка встановлюється за домовленістю сторін та залежить від вимог, що пред'явлені до працівників, їх кількості.

Оплату послуги лізингу персоналу здійснюють щомісячно.

При використанні лізингу працівників компанія- замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти в штат замовника.

Підбір тимчасового персоналу – це інший вид лізингу персоналу, що передбачає підбір персоналу на короткотривалий період. Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і вона ж несе відпо-

відальність за працівника.

За допомогою цього виду лізингу персоналу зазвичай задовольняють потребу у працівниках під час сезону відпусток, тривалої хвороби працівника, сезонного навантаження (підвищення об'ємів виробництва, продажів), маркетингових досліджень та інші.

При застосуванні цього виду лізингу компанія-провайдер самостійно веде пошук потрібних працівників (іноколи вони знаходяться в базі даних агенції), відбирає відповідно до вимог замовника, укладає з підібраними працівниками договори підряду та несе відповідальність за них.

Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін.

В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалий термін [107].

Аутсорсінг – придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб, є достатньо великим. В основному це стосується завдань, не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника. Аутсорсінгові послуги виступають як окремі види послуг, але вони не завжди виконують функції лізингу персоналу. Інше кажучи, вони не задовольняють потреби організації у працівниках, при цьому задовольняючи потреби організацій у певних напрямках. Найпоширенішим прикладом аутсорсінгу є бухгалтерський аудит, якій проводять спеціалізовані компанії .

Аутстафінг – виведення персоналу за штат компанії. Компанія провайдер стає формальним роботодавцем для працівників компанії-клієнта і бере на себе повну відповідальність за них. Провайдер оформляє працівників у свій штат та відповідає за виплату заробітної платні, податків, проведення роботи з

персоналом [105].

Різниця між лізингом персоналу та аутстафінгом полягає в тому, що у разі лізингу персоналу працівники весь час перебувають у штаті компанії-провайдера, яка забезпечує їх добір, кадрове адміністрування, надає замовнику гарантію заміни персоналу, тоді як аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії- замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг.

Основні передумови для використання аутстафінгу [113]:

- бажання компанії забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному обсягу роботи на певний час;
  - необхідність зменшити кількість працівників у штатному розкладі;
  - бажання зняти з компанії зобов'язання щодо трудових відносин з працівниками, особливо якщо їх легко замінити;
  - потреба HR-служби та бухгалтерії передати окремі рутинні функції зовнішньому виконавцю (ведення трудових книжок та кадрової документації, розрахунок та виплата заробітної платні, оформлення лікарняних листів, відпусток, відряджень тощо);
  - необхідність прийняти на роботу спеціаліста понад штатний розклад, який затверджується раз у рік;
  - бажання встановити випробувальний термін для працівника довшим, ніж визначено законодавством;
  - бажання зекономити на податкових платежах (фірма може використовувати працю значної кількості осіб, зберігаючи до того ж статус малого підприємства, яке має право вести бухгалтерський облік за спрощеною схемою).
- Лізинг має певні переваги, до яких належать [117, с. 96]:
- зменшення адміністративних і тимчасових витрат з ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання звітності та ін.;

- набір потрібного персоналу в короткий термін в будь-якому обсязі;
- зниження витрат на компенсаційні пакети, не передбачені для тимчасових співробітників, або мінімальні;
- можливість міняти співробітника необмежену кількість разів;
- можливість найняти співробітника, який сподобався в постійний штат;
- відсутність втрат та простоїв у разі хвороби основного працівника;
- скорочення витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців;
- інші переваги, які залежать від конкретної форми лізингової схеми.

До недоліків лізингу можна віднести такі його властивості:

- дорожнеча порівняно зі штатним персоналом. Плата за послуги кадрового агентства складає зазвичай 12-18% суми фонду оплати праці та єдиного соціального податку. Крім того, на всю суму нараховується ПДВ.
- можлива нелояльність співробітників до компанії [118, с.87].

Отже, розглянуті джерела набору персоналу дають можливість роботодавцям скоротити витрати на персонал і забезпечити ПП «ВЕКТОР-М» працівниками високої кваліфікації.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» запропоновано вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємств на засадах реінжинірингу. Виокремлено та проаналізовано альтернативні підходи до розуміння процесів, притаманних сучасному підприємству. Показано переваги, перспективи та суперечності формування кадрового потенціалу підприємства. Розкрито особливості процесного підходу у формуванні кадрового потенціалу підприємства, окреслено межі його застосування. Обґрунтовано типові характеристики процесу та етапи

бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства». Надано пропозиції щодо формування карти реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу.

Запропоновано застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». Розглянута специфіка розробки стратегії управління персоналом в аспекті оптимізації чисельності працівників у кризових умовах. У процесі управління вивільненням персоналу запропоновано застосовувати технологію даунсайзингу, що передбачає зменшення виробничих потужностей підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей та, відповідно, оптимізацію чисельності працівників з досягненням економії на витратах. Проаналізовано основні підходи до розуміння змісту поняття «даунсайзинг», що дозволило з'ясувати переваги і можливі ризики застосування відповідної технології у роботі з персоналом. На основі узагальнення зарубіжного досвіду визначені альтернативи даунсайзингу, що дозволяють пом'якшити процедуру скорочення та уникнути погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Обґрунтовано доцільність поєднання даунсайзингу з технологіями запозиченої праці, зокрема аутстафінгом, лізингом персоналу, підбором тимчасового персоналу, а також програмою аутплейсменту та розроблено структурно-логічна схема застосування даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом. Отже, підсумовуючи вище наведені способи оптимізації витрат, варто сказати про те, що в сучасних умовах підприємство має значний арсенал методів зменшення витрат на персонал, їх вибір, в першу чергу, повинен бути продиктований зовнішніми умовами господарювання. І обираючи курс на оптимізацію витрат, потрібно враховувати не лише поточну ситуацію, а й перспективи, як коротко-, так і довгострокові. Щоб зменшивши витрати сьогодні, не понести в майбутньому в разі більші витрати. Саме виважене використання цього методу у розрізі виробничих можливостей підприємства, його фінансового стану та становища на ринку дасть можливість прийняти результативні управлінські рішення стосовно використання даунсайзингу в системі менеджменту персоналу на українських підприємствах та оптимізації результатів його

використання з метою мінімізації використання фінансових, матеріальних, організаційних ресурсів, що дасть змогу отримати позитивні результати діяльності підприємств у найкоротший час.

Запропоновано впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР- М» Проаналізовано тенденції, проблемні аспекти та особливості розвитку аутстафінгу та лізингу персоналу як інструментів підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах. Визначені переваги та недоліки лізингу персоналу, охарактеризовано світовий досвід використання аутсорсингу та лізингу персоналу. Підхід українських менеджерів до використання аутсорсингу визначається підходом до інвестиції в інновації взагалі: низькі показники інноваційної активності українських компаній включають сферу організаційних інновацій, оскільки аутсорсинг в той же час є інноваційним процесом, що визначає перспективи стратегічного розвитку в майбутній господарській практиці фірми, в її ринковому становищі, в структурі осяжних та неосяжних активів, в структурі витрат, в структурі та якості робочої сили. В кожному окремому прикладі, для кожної фірми реалізація аутсорсингу вимагає виваженого підходу з обов'язковим аналізом всіх ризиків та майбутніх вигод. Зниження витрат, які можна досягнути передачею окремих функцій аутсорсеру, менеджери фірми нерідко пов'язують з трансформацією видів витрат, або з прямим скороченням окремих статей витрат. Зарубіжний досвід показує, що застосування аутсорсингу на підприємстві дозволяє збільшити гнучкість виробництва, дає змогу знизити загальні витрати за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва, зменшити адміністративні витрати, вивільнити дефіцитне устаткування і як наслідок підвищити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, розвиток аутсорсингу зумовлений прагненням компаній використовувати нові досягнення НТП для покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції. В той же час сучасні новітні технології та знання зосереджені в руках спеціалізованих компаній, що дає змогу кожній стороні виконувати ті функції, які в них виходять найкраще. В результаті відбувається зниження собівартості продукції за рахунок

скорочення витрат та оптимізація всіх основних бізнес-процесів, відбувається стандартизація HR-функцій та підвищення їх якості. Аутсорсинг персоналу робить трудові ресурси компанії більш мобільними, не збільшуючи при цьому штат підприємства, знижуються витрати компанії на кадрове діловодство і бухгалтерію, зникає ряд непрямих витрат на оренду приміщення для нових співробітників, закупівлю нової техніки і програмного забезпечення, при цьому фірма одержує можливість зосередитися на своєму основному бізнесі.

Необхідно звернути увагу, що впровадження лізингу при наборі персоналу мають свої особливості. Лізинг персоналу використовується тоді коли потрібні працівники для виконання певної роботи, а також для зменшення витрат, пов'язаних з процесом утримання персоналу, а це автоматично приводить до збільшення таких показників, як кількість загального прибутку, прибутку від продажу на одну людину.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра наведено теоретико-методологічні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів підприємства. Зокрема, визначено вплив сучасних змін на HR-процеси в епоху цифрової економіки; досліджено особливості реінжинірингу як одного із факторів трансформації свідомості персоналу будівельного підприємства; проаналізовано особливості реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства.

У системі соціально-економічного розвитку країни, знання як соціальний ресурс праці є одним із найважливіших критеріїв оцінки раціональності, в тому числі ефективності організації суспільно-економічної системи країни. У свою чергу головним завданням управління персоналом в умовах цифровізації є забезпечення ефективної діяльності співробітників і підвищення продуктивності праці з метою переходу організації на новий шлях розвитку і підвищення її цифрової активності.

Крім того, HR-служба сучасної компанії повинна бути вписана в її цифрову культуру, фокусуватися на співробітниках і індивідуальних траєкторіях їх розвитку, а також використовувати цифрові інструменти для управління навичками співробітників, їх навчання і мотивації. Використання аналітики великих даних може допомогти HR-служб в аналізі залученості співробітників в різні проекти організації, в пошуку талантів, у вимірі продуктивності різних підрозділів, а також, наприклад, для прогнозування звільнення кваліфікованих і ефективних фахівців або попередження їх професійного вигорання. Цифровізація, в першу чергу, дає можливість зняти численні рутинні завдання з співробітників, мінімізувавши ризик людської помилки і звільнивши фахівцям час для вирішення більш важливих питань, дозволяючи більш ефективно використовувати знання і навички персоналу в рішенні бізнес-задач.

Реінжиніринг має будуватися на основі знань та розумінь в потребі вивчення його в більш цілісній формі з урахуванням людських та організаційних

питань, таких як організаційна стратегія, організаційна культура та стійкість до змін. Хоча існує багато протиріч, пов'язаних з BPR, сучасні підприємства постійно зацікавлені в проведенні ініціатив з реінжинірингу та розвитку комерційної свідомості.

У розділі 2 дипломної роботи магістра подано аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». Здійснено аналіз тенденцій, змін функціонування та розвитку будівельного підприємства в конкурентному середовищі; проведено дослідження сучасних HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». Здійснена оцінка розвитку компетентності керівників у впровадженні HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М».

ПП «ВЕКТОР-М» виконує комплекс робіт по проектуванню та будівництву об'єктів промислового та громадського призначення. Здійснюємо капітальне будівництво, монтаж різноманітних сталевих конструкцій, монолітні-, оздоблювальні-, сантехнічні та електромонтажні роботи.

Середньооблікова чисельність персоналу ПП «ВЕКТОР-М» збільшилась. Матеріальні витрати протягом досліджуваного періоду зростають. Спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів. Система матеріально-технічного забезпечення в значній мірі визначає результати будівельного виробництва, безпосередньо впливає на використання основних засобів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та на інші показники господарської діяльності.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. На зміну обсягів виробленої продукції ПП «ВЕКТОР-М» вплинуло збільшення чисельності працівників, що призвели до збільшення обсягів реалізованої продукції; збільшення тривалості робочого дня.

Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 23,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 48,2 %. Система матеріально-технічного забезпечення в значній мірі визначає результати будівельного

виробництва, безпосередньо впливає на використання основних засобів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та на інші показники господарської діяльності.

Зміна чистого доходу і зміна повної собівартості вплинуло на величину прибутку від реалізації. Так, у 2018-2020 рр. було отримано збиток. Інші операційні доходи у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 44,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 9,2 %. Відповідних змін зазнали і операційні витрати.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ПП «ВЕКТОР-М», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ПП «ВЕКТОР-М» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася. Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею. Найбільшу частку (більше 80 %) в складі промислово-виробничого персоналу підприємств України займають робітники, інші категорії-керівники, спеціалісти і службовці займають менше 20 %.

З метою ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М» запропоновано вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу. Запропоновано застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». запропоновано запровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР- М».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Лapidус Л. В. Центр компетенций цифровой экономики. Ассоциация граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования. – Режим доступа: <http://www.makonews.ru/centr-kompetencijcifrovojekonomiki>. – (дата звернення: 21.11.2021).
2. Силантьева О.О. Человеческий капитал в цифровой экономике / О.О. Силантьева, Л.З. Авхадеева // Вектор экономики. - 2019. - № 6. - 12 с. – Режим доступа: <http://www.vectoreconomy.ru>. – (дата звернення: 21.11.2021).
3. Грищук Т. Как строить карьеру в третьем десятилетии XXI века. Екатеринбург, 2019. – Режим доступа: <https://hr-tv.ru/speakers/tatjana-grishuk.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).
4. Дедова Е. Цифровая экономика: тренды 2019 года. – Режим доступа: <http://www.lawfirm.ru/comments/index.php?id=19675>. – (дата звернення: 21.11.2021).
5. Тренды в HR 2019–2020. – Режим доступа: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/trendy-v-hr-2019-2020-1>. – (дата звернення: 21.11.2021).
6. HR Digital: тренды и технологии 2019 года, о которых говорят HR-ы. – Режим доступа: <https://www.yandex.ru/turbo?text=http%3A%2F%2Fhr-elearning.ru%2Fhr-digital-trendy-i-tekhnologii2019-goda-o-kotorykh-govoryat-hr%2F>. – (дата звернення: 21.11.2021).
7. Cambridge business English dictionary. – Cambridge: Cambridge University Press. – 2011.
8. Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models: by Mary Breslin – Режим доступа: <http://www.bibestpractices.com/view#articles/4768>. – (дата звернення: 21.11.2021).
9. Wikipedia, Pareto principle. – Режим доступа: [http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle), accessed 03#02#2013. – (дата звернення: 21.11.2021).

10. Vij Sh. Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness. 2017. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Moral#Fiber#Awakening#orporateConsciousness/dp/1619616297>. – (дата звернення: 21.11.2021).

11. Kwantes C.T., Glazer S. Cross-Cultural Competence and Cultural Intelligence in the Workplace. Culture, Organizations, and Work. Springer Briefs in Psychology. Springer, Cham.2017. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978#3#319#47662#9>. – (дата звернення: 21.11.2021).

12. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – Київ: НАДУПУ. - 2013. -15 с.

13. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018. – Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018>. – (дата звернення: 21.11.2021).

14. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году . - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

15. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці / П.В. Блохін. - Київ: МУФ. – 2018. – С. 9 – Режим доступу: <iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf>. – (дата звернення: 21.11.2021).

16. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова / – Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

17. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Д. Ульріх.- Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. – 303 с.

18. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR» / Дж. Саллівен // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

19. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help. – Режим доступу: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>. – (дата звернення: 21.11.2021).

20. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту – 2017. – Режим доступу: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>. – (дата звернення: 21.11.2021).

21. Be in Trend Будущее HR. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

22. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>. – (дата звернення: 21.11.2021).

23. Руденко О. М. HR - менеджмент у публічному управлінні / О. М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова, Н. В. Філіпова / навчальний посібник. – Черкаси : НТУ. – 2016. – 16 с.

24. Бай С. І. Особливості ідентифікування організаційних процесів торговельного підприємства / С. І. Бай // Регіональні перспективи. – 2004. – № 7. – С. 17-19.

25. Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М Генкин. – М. : Изд-во НОРМА-ИНФРА, 1998. – 373 с.

26. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. Л.М. Таранюка – Суми : ВВП «Мрія-1», ТОВ, 2010. – 440 с.

27. Симаков В. С. Особенности формирования организационного механизма реализации стратегии внутрифирменного развития национальных предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов / В. С. Симаков // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2003. – № 2. – С. 12-18.

28. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи : пер. с англ. – СПб., 2000. – 234 с.

29. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9 (39). – С. 118-127.

30. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. – Режим доступу: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>. – (дата звернення: 21.11.2021).

31. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Чампи Дж. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 288 с.

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

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

34. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

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

36. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), Transforming Organizations, 2019. pp. 271-285.

37. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. Materials Today: Proceedings. 2020. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130>). – (дата звернення: 21.11.2021).

38. MAJID Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities. 2019. vol. 8(3), pp. 47-52.

39. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study. Materials Today: Proceedings. 2020. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126>. – (дата звернення: 21.11.2021).

40. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

41. People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>. – (дата звернення: 21.11.2021).

42. The Future of Jobs Report: WEF.2020. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). – (дата звернення: 21.11.2021).

43. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>. – (дата звернення: 21.11.2021).

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

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

46. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY(Ernst & Young LLP). – Режим доступу: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial->

[intelligenceforhuman-.pdf](#). – (дата звернення: 21.11.2021).

47. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. – Режим доступу: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf). – (дата звернення: 21.11.2021).

48. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

49. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. – Режим доступу: <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>. – (дата звернення: 21.11.2021).

50. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : [монографія] / [М. Дороніна, І. Литовченко Д. Михайленко, А. Полубєдова]. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

51 Литовченко И. Методика развития профессиональной компетентности управленческого персонала / И. Литовченко, В. Луговая // Экономика и социум. – 2014. – № 4 (13). – С. 880–892.

52. Лугова В. Діагностика управлінської компетентності керівника / В. Лугова, Д. Серіков // Актуальные научные исследования в современном мире : сб. научн. трудов. – Вып. 3 (23). – Ч. 4. – Переяслав-Хмельницкий, 2017. – С. 36–41.

53. Михеев С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего : [монография] / С. Михеев, А. Деркач. – М. : РУДН, 2012. – 259 с.

54. Оліфіра Л. Професійна управлінська компетентність керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівнів акредитації як педагогічна категорія / Л. Оліфіра // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 3 (79). – С. 47–50.

55. Сериков Д. Сущность и структура управленческой компетентности руководителя / Д. Сериков // Экономика и социум. – 2015. – № 1 (14). – Режим доступу : <http://www.iupr.ru>. – (дата звернення: 21.11.2021).

56. Лугова В. Уточнення структури управлінської компетентності керівника / В. Лугова, Д. Серіков // Розвиток європейського простору очима молоді:

економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (м. Харків, 22 квітня 2016 р.). – Харків, 2016. – С. 3221–3236.

57. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень : [монографія] / Г. Гнатієнко, В. Снитюк. – Київ : 2008. – 444 с.

58. Данелян Т. Формальные методы экспертных оценок / Т. Данелян // Экономика, статистика и информатика. – 2015. – № 1. – С. 183–187.

59. Методика разработки экспертной системы руководителя для принятия управленческих решений / Г. Петриченко, Н. Григорян, М. Медовщиков // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. – 2012. – Т. 1. – № 140. – С. 60–66.

60. Галян І. Психодіагностика : [навч. посібник] / І. Галян. – Київ : Академвидав, 2009. – 464 с.

61. Методологія експертного оцінювання : конспект лекцій / уклад. В. Новосад, Р. Селіверстов. – Київ : НАДУ, 2008. – 48 с.

62. Шишов К. Методы организации и оценки качества экспертиз / К. Шишов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://shishov-gip103.narod.ru/a\\_exp.doc.63](http://shishov-gip103.narod.ru/a_exp.doc.63). – (дата звернення: 21.11.2021).

63. Орлов А. Теория принятия решений : [учеб. пособие] / А. Орлов. – М. : Март, 2004. – 656 с.

64. Мартемьянов Ю. Экспертные методы принятия решений : [учеб. пособие] / Ю. Мартемьянов, Т. Лазарева. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. – 80 с.

65. Ильясов Ф. Шкалы и специфика социологического измерения / Ф. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2014. – № 1. – С. 3–16.

66. Блумберг В. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов / В. Блумберг, В. Глущенко. – Л. : Лениздат, 1982. – 160 с.

67. Опря А. Статистика : [навч. посіб.] / А. Опря. – Київ : Центр учбової

літератури, 2012. – 448 с.

68. Грабовецький Б. Планування та економічне прогнозування : [навчальний посібник] / Б. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 66 с.

69. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.07.01 «Економіка промисловості» / Є. В. Лапін. – Харків: Сумск. держ. ун-т., 2006. – 36 с.

70. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальн. посібн. / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 350 с.

71. Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т. В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – № 8. – С. 75–80.

72. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк: Донецький нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського, 2008. – 480 с.

73. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебн. пособ. / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

74. Щекин Г. В. Теория соціального управління: монографія / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 1996. – 408 с.

75. Прижигалкіна Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н. В. Прижигалкіна // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2007. – № 3(42). – С. 43–48

76. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебн. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и допол. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.

77. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2013. – 544 с.

78. Чернявський Д. И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособ. / Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. –

84 с.

79. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Business, 1993. – 223 p.

80. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

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

82. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О. В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. Вип. 1. – С. 226–235.

83. Лапай Я. Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами. / Я. Г. Лапай // – Режим доступу: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/36\\_Lapay.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/36_Lapay.htm). – (дата звернення: 21.11.2021).

84. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві / В. М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. - 2012. - № 1. - С. 219–225.

85. Левкин Н. В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании / Н. В. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 4. - С. 36–45.

86. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій // Економічний аналіз. - 2011. - № 8. – С. 68–71.

87. Шатун В.Т. Антикризовий менеджмент як важливий чинник економічної безпеки держави / В.Т. Шатун // Грані. 2013. № 11. С. 120–124. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani\\_2013\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2013_11_24). – (дата звернення: 21.11.2021).

88. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко, С. В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. Вип. 8. – С. 107–114.

89. Обиденнова Т. С. Недоліки та переваги використання даунсайзингу на підприємствах України / Т. С. Обиденнова // Наука та інновації як основні шляхи

вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Львів, 18-19 листопада 2016 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. – С. 67–70.

90. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 6 (96). - С. 142–150.

91. Данилко В. К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи / В. К. Данилко, О. І. Гриценко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 2. – С. 167–174.

92. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 14. Ч. 3. – С. 49–52. .

93. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. - 511 с.

94. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87–92.

95. Левкин Н. В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании / Н. В. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 36–45.

96. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О. П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 3. – С. 170–178.

97. Обиденнова Т. С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах / Т. С. Обиденнова // Причорноморські економічні студії. – 2018. Вип. 28(1). – С. 183–187.

98. Хитра О. В. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці /

О. В. Хитра, Л. М. Поліщук // Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. – 2019. Вип. 2(13). – С. 256–265.

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

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

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

102. Жаворонкова Г. В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. В. Жаворонкова, О. О. Дяченко // Наука й економіка. – 2010. – №3 (19). – С. 69–72.

103. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6 (96). – С. 142–150.

104. Шимко О.В. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvse/2010\\_2/27.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf). – (дата звернення: 21.11.2021).

105. Аутсорсинг: переваги та недоліки. – Режим доступу : [http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing\\_preimushhestva\\_i\\_nedostatki.html](http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing_preimushhestva_i_nedostatki.html). – (дата звернення: 21.11.2021).

106. HR-аутсорсинг: огляд тенденцій. – Режим доступу : <http://job.ukr.net/articles/hr-outsorsing-obzor-tendencij/>. – (дата звернення: 21.11.2021).

107. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/59689.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm). – (дата звернення: 21.11.2021).

108. Адамов Н. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н. Адамов, А. Кириллова // Финансовая газета. – 2009. – № 15.– С.2-3

109. Аутсорсинг персонала как составляющая бизнес-стратегии компании. – Режим доступа : [http://www.ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/](http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/). – (дата звернення: 21.11.2021).

110. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : [учеб. пособие] / Б. А. Аникин, И. Л. Рудал. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 186 с.

111. Портал Rabota.ua. – Режим доступа : [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2011/06/23/chuzhymi\\_rukami.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2011/06/23/chuzhymi_rukami.aspx). – (дата звернення: 21.11.2021).

112. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании / А.Ю. Жданов // Экономика управления. – 2008. – № 6(38). – С. 168–171.

113. Аутсорсинг, аутстаффінг, лізинг персоналу: схема зручна податкової економії. – Режим доступа : <http://modernnews.rv.ua/news/a-427.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

114. В Украине каждая пятая компания использует аутсорсинг. – Режим доступа : <http://biznesgid.com.ua/articles/15.09.10/13767.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

115. Розквіт аутсорсингу на фоні світового економічного спаду. – Режим доступа : <http://www.recruiting.net.ua/agencyoffers/41-agencynews/2384-2009-06-04-07-45-57.html>. – (дата звернення: 21.11.2021).

116. 5 российских компаний вошли в мировой рейтинг IT-аутсорсеров. – Режим доступа : <http://www.spb-venchur.ru/news/2693.htm>. – (дата звернення: 21.11.2021).

117. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. В. Борисюк // Демографія і соціальна економіка. – 2011. – № 1(15). – С. 96–102.

118. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87–97.
119. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
120. Дружинина Е. Слуги двох господ / Е. Дружинина // Інвестгазета. – 2004. – № 13. – Режим доступу : <http://www.investgazeta.net/>. – (дата звернення: 21.11.2021).
121. Аширов Д.А. Управление персоналом. [учебник] / А.Д. Аширов. – М., 2004. – 193 с.
122. Селюченко Н. Є. Проблеми ринку праці в умовах кризи та можливі шляхи їх вирішення / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 189–196.
123. Решетнікова А. Нетрадиційна форма лізингу: лізинг персоналу // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 3. – С. 45–48.
124. Сівашенко Т. В. Особливості аутстафінгу та лізингу персоналу / Т. В. Сівашенко // Економічний простір. – 2010. – № 17 – С. 137–142.
125. Тимохіна О. О. Лізинг персоналу як шлях забезпечення підприємств тимчасовими працівниками / О. О. Тимохіна // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України» – 2010. – Вип. 30. – Т. 2. – С. 357–363.

## Anti-Plagiarism v-15.257

**Максимальное совпадение с одним документом 9.0%**

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. **Ошибок в документах: 14%**

ID: 98771 Название: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-10 Авторы: Павлюк Людмила Михайлівна Руководители: Базалійська Н. П. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	164611	1110	35891 (22%)	274 (25%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
82894	Название: Розвиток HR-технологій управління персоналом з використанням інструментів лізингу та аутсорсингу (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2020-12-08 Авторы: Скрипитула Ярослав Євгенович Руководители: Базалійська Наталія Петрівна Консультанты: Опоненты:	15522 (9.0%)	121 (11.0%)



Имя пользователя  
Кафедра УПЕП Воляньска Савчук

Дата проверки  
09.12.2021 20:24:44 MSK

Дата отчета  
09.12.2021 21:47:08 MSK

ID проверки  
1009626929

Тип проверки  
Doc vs Internet + Library

ID пользователя  
100008309

Название файла ДР Павлюк Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства

Количество страниц: 103 Количество слов: 24198 Количество символов: 188921 Размер файла: 1,002.50 KB ID файла: 1009629610

18.4% слов помечены как «исключенные» и не учитываются в подсчете слов

## 18.4% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.79% с Интернет-источником (<https://manager.bobrodobro.ru/R3402/>)

17.4% Источники из Интернета 372

Страница 105

2.2% Источники из Библиотек 23

Страница 113

## 1.53% Цитат

Цитаты 15

Страница 114

Не найдено ни одной ссылки

## 40% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически. Фильтры исключения: количество найденных слов меньше...

36.7% Исключений из Интернета 48

Страница 115

3.31% Исключенного текста из Библиотек 5

Страница 116

## Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете

Замененные символы 6

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Павлюк Людмила Михайлівна на захист дипломного проекту (роботи)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький)

Дипломний проект (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету



(підпис)

(ім'я, прізвище)

### ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Павлюк Л. М. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 57,14 %, добре 42,86 %, задовільно 0,00 %.

шкалою ЄКТС: А 33,33 %, В 13,33 %, С 26,67 %, D 20,00 %, E 6,67 %.

Методист факультету

(підпис)

(ім'я, прізвище)

### ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Павлюк Людмила Михайлівна виконала

дипломну роботу на актуальну тему. Робота містить самостійні розробки автора, що мають практичне значення, наповнена ілюстративними матеріалами. Дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.

Оцінка дипломного проекту (роботи) заслужує на оцінку "відмінно"

Керівник дипломного проекту

(підпис)

(ім'я, прізвище)

"13" грудня 2021 р.

### ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проект (роботу) розглянуто. Студент Павлюк Л. М. допускається до захисту цього проекту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом економіки праці

(назва)

(ім'я, прізвище)

Михайло Федерніков

(підпис, ім'я, прізвище)

"13" грудня 2021 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Павлюк Людмила МихайлівнаТема дипломної роботи: Впровадження реінжинірингу HR-процесів будівельного підприємства (на прикладі ПП «ВЕКТОР-М», м. Хмельницький)Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

## Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 25 ; кількість сторінок записки: 103

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів на підприємстві; 2. Аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»; 3. Шляхи ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М».

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні засади впровадження реінжинірингу HR-процесів на підприємстві. У другому розділі наведено аналіз формування системи HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М». Третій розділ присвячено шляхам ефективного впровадження реінжинірингу HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М», а саме: вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу; застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії HR-процесів на ПП «ВЕКТОР-М»; впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу на ПП «ВЕКТОР-М».

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу будівельного підприємства на засадах реінжинірингу, що дозволить задіяти комплексний підхід до її організації, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності HR-процесів підприємства.

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Васильович Дмитро Михайлович, зав. кафедр.  
МФВ, Хмельницької національної університету

«14» 12 2024 року

  
Підпис