

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій  
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання  
освітньо-професійної програми  
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**на тему «Переведення працівників між бізнес-одинацями  
корпоративної структури як джерело підвищення операційної  
ефективності»**

Здобувач



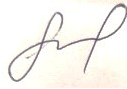
Олександра ДОЛИНКО

Запоріжжя 2024

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

Керівник:



Шевченко Наталя Юріївна,  
доцент, кандидат економічних наук

Захист відбудеться 22 січня 2024 р. о 09:00 год на засіданні екзаменаційної комісії ([https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting\\_MjVjMTI5YTQtMjU2Ny00MzJiLTlhMzktOTJjMDAzYWY3MmUy%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%221f6a60da-12a6-4028-9d77-a98fa5c6b40f%22%2c%22Oid%22%3a%2201efadc2-6354-43fb-8f92-8e8c2485636b%22%7d](https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_MjVjMTI5YTQtMjU2Ny00MzJiLTlhMzktOTJjMDAzYWY3MmUy%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%221f6a60da-12a6-4028-9d77-a98fa5c6b40f%22%2c%22Oid%22%3a%2201efadc2-6354-43fb-8f92-8e8c2485636b%22%7d)).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» 18 січня 2024 р.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**Актуальність теми роботи.** Переведення працівників є кадровою процедурою, важливість якої актуалізується, коли в економіці країни спостерігаються кризові явища економічного характеру, що супроводжуються зростанням правового нігілізму. З огляду на те, що сьогодні в нашій державі спостерігається така ситуація, а також зростає рівень правового нігілізму на ринку праці, цілком очевидної актуальності набуває питання достатності правового регулювання переведення працівників. Крім того, за останні роки в Україні прискорився процес реформування трудового законодавства<sup>1</sup>.

Переведення працівників на сьогоднішній день постає в якості складного соціально-правового явища, що характеризується трудо-правовою природою. Дослідженню проблем переведення присвятили свої праці М.Г. Александров, Л.Ю. Бугрова, В.С. Венедіктова, В.В. Гончарук, К.М. Гусова, Н.Д. Гетьманцева, Ю.В. Гоголь, П.І. Жигалкіна, В.Я. Кияна, С.П. Мавріна, Г.К. Москаленко, А.С. Пашкова, В.І. Прокопенка, О.В. Сгібнєвої, О. В. Смирнова, В.Г. Соїфера, А.І. Ставцевої, В.М. Толкунової, О.П. Циндяйкіної, А.М. Юшко та інші.

Звільнення працівника шляхом переведення його на інше підприємство є на сьогоднішній день однією з найнерозповсюдженіших форм звільнення, оскільки припускає досить велику паперову «тяганину» і дотримання певних процедур. Але для працівника це одна із найвигідніших форм звільнення, оскільки вона дозволяє не переривати його виробничий стаж і зберігати всі гарантії щодо відпустки. На новій роботі працівник укладає інший трудовий договір. Ініціатором переведення може бути як сам працівник, так і власник підприємства або уповноважений ним орган<sup>2</sup>.

**Постановка проблеми.** Процес переведення співробітників є важливою складовою управління персоналом в організації. Це може включати переміщення працівників в середині компанії або між її підрозділами. Головні причини таких переходів включають розвиток кар'єри, адаптацію до змін в бізнес-середовищі, розподіл робочих обов'язків, розвиток навичок та підвищення ефективності роботи працівників. Процес включає оцінку потреб організації, вибір кандидатів, підготовку та взаємодію з працівниками для забезпечення плавного переходу та оптимального використання людських ресурсів. В свою чергу, важливою складовою управління персоналом в

<sup>1</sup> Фоміна Г. Ю. Види переведення та переміщення працівників за трудовим законодавством України. Науковий вісник публічного та приватного права. 2017. Вип. 2, Т. 2. С. 113–118.

<sup>2</sup> Dolyanko O.O., Shevchenko N.Yu. Transfer of employees between business units of the corporate structure as a human resource management tool. *MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education*. V.№1. 2023. P. 270

організації є процес «оформлення переведення», який передбачає створення відповідних документів, затвердження переведення на відповідних рівнях управління, інформування працівника, проведення тренінгів та підготовки, моніторинг ефективності та вирішення адміністративних питань для забезпечення успішного переходу працівника до нового робочого середовища чи обов'язків.

В сучасному бізнес-середовищі дефіцит часу та оперативність виконання бізнес-процесів є ключовими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Одним з таких критичних бізнес-процесів є «оформлення переведення». Затримки в часі на етапі узгодження документів є основною проблемою, що впливає на швидкість та ефективність цього процесу. Кожна затримка в процесі може призвести до негативних наслідків. У випадку бізнес-процесу «оформлення переведення», де взаємодія з документами та узгодження є ключовим етапом, кожен день чи година затримки може впливати на внутрішні та зовнішні аспекти бізнесу. Таким чином, вивчення даного бізнес-процесу є важливим для підприємства.

**Мета дослідження.** підвищення операційної ефективності підприємства за рахунок вдосконалення та регламентації процесу переведення працівників.

**Задачі дослідження:**

- дослідити актуальність проблеми переведення працівників та описати підходи до управління процесом переведення;
- провести моделювання бізнес-процесу «оформлення переведення працівників»;
- виявити вузькі місця переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури (побудова моделі «As is»);
- запропонувати напрями удосконалення бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури для підвищення операційної ефективності (побудова моделі «To be»);
- оцінити витрати на реалізацію етапів бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури та обґрунтувати доцільність впровадження вдосконалень;
- розробити рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу.

**Об'єкт дослідження** – бізнес-процес «переведення працівників/оформлення переведення».

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів бізнес-процесу «переведення працівників/оформлення переведення».

**Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.** Наукова новизна полягає у вдосконаленні концептуальних підходів до

моделювання та регламентації бізнес-процесу оформлення переведення співробітників підприємства з впровадженням математичного обґрунтування прийняття відповідних бізнес-рішень. Сформовані рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесу переведення працівників в контексті підвищення операційної ефективності, які дозволяють через скорочення часу виконання окремих етапів процесу отримати додатній економічний ефект.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, робота містить 21 рисуноків, 14 таблиць. Список використаних джерел складається з 38 джерел.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Відмічено, що металургійна галузь за останні два десятиліття залишається однією з провідних галузей національного господарства. Проте, проблемою сьогодення для розвитку металургійної промисловості стали військові дії, що розгорнулися в Донецькій та Луганській областях в 2014 р., а також вторгнення на територію України в 2022 р. На фоні стрімкого зменшення частки металургійної продукції в загальному обсязі її використання, а також зниження її частки в загальному експорті, стрімко знизилася і чисельність працівників, зайнятих на підприємствах металургійної промисловості. При спостерігається і зниження продуктивності праці, що може бути наслідком незадовільного рівня управління персоналом, який не відповідає сучасним стандартам та підходам.

Одним з основних елементів управління персоналом є процес переведення. Переведення працівників на іншу роботу можна вважати однією з форм перерозподілення кадрів, формою ефективного використання та розподілу трудового потенціалу. А тому переведення працівників на іншу роботу дає можливість зберегти фахівців на підприємствах, установах, організаціях, скоротити витрати робочого часу на заміну новими працівниками, запобігти простоям, забезпечити зайнятість працездатного населення як постійного так і тимчасового, що є особливо актуально в умовах економічної кризи.

Процес переведення включає кілька етапів, які можуть варіюватися в залежності від політики компанії та конкретних умов, а саме: оцінку потреб структурного підрозділу/підприємства, інтернальний анонс або оголошення, внутрішній відбір, співбесіду та оцінку кандидата, підготовка працівника до переведення, а також один із етапів є оформлення переведення та повідомлення колективу про переведення працівника.

Вивчення процесу «оформлення переведення працівника» є актуальним для підприємства, бо: дозволяє здійснити оптимізацію використання робочих сил в межах підприємства, розуміння ефективних шляхів переміщення працівників допомагає забезпечити більш раціональне розподіл персоналу в різних підрозділах та проектах; оформлення переведення працівника передбачає визначення чітких процедур та відповідальностей, що в свою чергу може зменшити ризик можливих перебоїв у бізнес-процесах під час періоду переведення працівника з одного відділу чи посади на інший.

При наявності дієвих інструментів, що можуть пришвидшити реалізацію бізнес-процесу «оформлення переведення», залишається і ряд невирішених питань. Наприклад, затримка погоджень на листі узгодження (актуально і для процесу «приймання працівника» та «звільнення працівника»), особливо при масовому переведенні працівників, а також відсутність норм часу виконання певних етапів в регламенті. Визначено, що змін вимагають підходи до регламентації бізнес-процесу «оформлення переведення».

Запропоновано чотири напрями удосконалення бізнес-процесу: внесення в регламент норм використання робочого часу, впровадження системи нагадувань, створення дашборду для відслідковування етапності процесу, впровадження робота (бота). Впровадження цих напрямків буде сприяти підвищенню ефективності бізнес-процесу переведення працівників через скорочення часу на реалізацію певних етапів, що в свою чергу сприятиме ефективному управлінню персоналом в корпоративній структурі через ефективне використання робочого часу.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін розглянуто три альтернативи функціонування бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури: вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих рекомендацій, вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: без системи нагадувань, функціонування без змін. За даними варіантами проведено моделювання витрат на виконання етапів методом Монте-Карло.

Запропоновано регламент бізнес-процесу з урахуванням всіх перелічених заходів: внесення норм використання робочого часу, впровадження системи нагадувань, створення дашборду, впровадження робота (бота). Проведений SWOT-аналіз для виявлення слабких та сильних сторін впровадження змін у бізнес-процес.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи було визначено, що металургійна галузь є важливою складовою економіки багатьох країн, включаючи Україну. Однак востаннє вона зіткнулася з численними викликами, зокрема військовим конфліктом в Донецькій та Луганській областях, а також вторгненням на територію України у 2022 році.

Зменшення виробництва сирової сталі як у світі, так і в конкретних регіонах, вказує на загальний спад у цій галузі. Зменшення використання вторинної сталі і погіршення конкурентоспроможності також стають важливими аспектами.

Проблеми у металургійній галузі України, такі як скорочення працівників та низька продуктивність, заглиблюються через неефективне управління, яке не відповідає сучасним вимогам. Формування якісного управлінського персоналу та ефективна система управління персоналом визначаються як ключові фактори для успіху підприємств у ринкових умовах. Підвищення кваліфікації та розвиток необхідних навичок управлінців стають вирішальними для подолання проблем та забезпечення стійкого розвитку.

Проведений аналіз ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» показав актуальність дослідження ефективності бізнес-процесу переведення працівників. Працівників постійно переводять з одного структурного підрозділу в інший, на інше підприємство, з професії на професію і так далі. Реалізація цього процесу пов'язана з витратами, а отже для підприємства вкрай важливо мати ефективний та гнучкий процес переведення працівників, який відповідає потребам компанії, Процес «оформлення переведення» передбачає створення необхідних документів, узгодження переходу на різних рівнях управління, інформування працівника, проведення тренінгів та підготовки, а також моніторинг ефективності та вирішення адміністративних питань для успішного переходу працівника до нового робочого середовища чи обов'язків, а отже є витратним за часом.

На підставі розглянутих теоретичних підходів був досліджений процес оформлення переведення працівників підприємства ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА». Побудовано модель відповідного бізнес-процесу в нотації IDEF0. Аналіз моделі та діючого регламенту показав відсутність встановлених нормативів часу на виконання деяких етапів процесу. На основі спостереження за фактичним перебігом подій саме ці етапи виявилася витратними за часом виконання.

Проведені дослідження поточного перебігу бізнес-процесу дозволили сформулювати напрямки його удосконалення: внесення норм використання робочого часу, впровадження системи нагадувань, створення дашборду, впровадження робота (бота).

З метою обґрунтування доцільності впровадження змін у бізнес-процес переведення працівників було запропоновано розглянути три альтернативи функціонування бізнес-процесу: вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих рекомендацій, а саме: впровадження системи нагадувань та роботи (бота), доопрацювання регламенту з урахуванням норм часу на виконання кожного етапу; вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: без системи нагадувань (етап 2.4. Отримання всіх необхідних погоджень), так як наявний ризик неможливості відслідкування подій; функціонування в стані «As is». За допомогою методу Монте-Карло проведено моделювання витрат на виконання етапів бізнес-процесу. Результати моделювання дозволили визначити, що варіант впровадження всіх запропонованих змін є більш економічно вигідним, оскільки на одній операції переведення дає економію у розмірі 3074,00 грн. у порівнянні із в стані «As is»).

Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесу було оформлені у вигляді нового регламенту, який включає наступні структурні елементи: мета та сфера застосування регламенту, власник процесу (функції та права), ролі процесу, етапи процесу. Був проведений SWOT-аналіз факторів впливу на операційну ефективність підприємства впровадження бізнес-процесу «оформлення переведення» (з фокусом на час виконання процесу) який включає: сильні сторони (досвід та кваліфікація персоналу, автоматизовані процеси, слабкі сторони (недостатність ресурсів, комунікаційні труднощі), можливості (впровадження нових технологій, оптимізація процедур), загрози (зміни в законодавстві, обмежений бюджет). Високий рівень досвіду та кваліфікації персоналу, разом з автоматизованими процесами, сприяють позитивному впливу на операційну ефективність. З іншого боку, виклики виникають у зв'язку з обмеженими ресурсами та труднощами у комунікації. Потенціал для впровадження нових технологій та оптимізації процедур відкриває можливості для покращення ефективності операцій. Однак зміни в законодавстві та обмежений бюджет можуть становити загрозу для операційної ефективності, вимагаючи ретельного управління для подолання цих викликів. Загалом, сильні сторони та можливості сприяють підтримці операційної ефективності, тоді як слабкі сторони та загрози створюють обмеження, що вимагають стратегічного управління.

Результати проведеного дослідження були апробовані на Міжнародній науково-технічній конференції «MININGMETALTECH 2023 – Гірничо-металургійний комплекс: інтеграція бізнесу, технологій та освіти», 29–30 листопада 2023 року, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА».

## ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Dolyenko O.O., Shevchenko N.Yu. TRANSFER OF EMPLOYEES BETWEEN BUSINESS UNITS OF THE CORPORATE STRUCTURE AS A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOL International scientific conference “MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education” : conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 1. P.184-186. URL: <https://dspace.mipolytech.education/server/api/core/bitstreams/3c31c818-18bc-4f5c-b3bb-951b323c13ca/content>

### АНОТАЦІЯ

Долинко Олександра Олександрівна. «Переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури як джерело підвищення операційної ефективності». Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення операційної ефективності підприємства за рахунок вдосконалення та регламентації процесу переведення працівників.

Об'єктом дослідження є бізнес-процес «переведення працівників/оформлення переведення». Предметом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів бізнес-процесу «переведення працівників/оформлення переведення».

Визначені ключові етапи бізнес-процесу «оформлення переведення» та логіка взаємодії між ними. За допомогою методів візуального моделювання побудовані моделі бізнес-процесу у станах «As is» та «To be». Запропоновані вдосконалення бізнес-процесу «оформлення переведення» через регламентацію норм використання робочого часу на виконання етапів, впровадження системи нагадувань, створення дашборду, впровадження робота (бота), які дозволять через скорочення часу виконання окремих етапів процесу отримати додатній економічний ефект. Методом Монте-Карло побудований прогноз витрат на виконання процесу для формування інформаційної бази прийняття рішення щодо доцільності нововведень. За допомогою методу SWOT-аналізу проведена оцінка ефективності і відповідності бізнес-процесу поточним умовам та стратегічним цілям підприємства.

Ключові слова: ПЕРЕВЕДЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ, ОФОРМЛЕННЯ ПЕРЕВЕДЕННЯ, РЕГЛАМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ, МОДЕЛЮВАННЯ, ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОГНОЗУВАННЯ ВИТРАТ МЕТОДОМ МОНТЕ-КАРЛО, SWOT-АНАЛІЗ

## ABSTRACT

Dolynko Oleksandra. «Transferring employees between corporate business units as a way to increase operational efficiency». Qualification work for a Master's degree in Economics, specialty 051 Economics, Educational Programme "Business Processes and Operational Efficiency". TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNICS", LLC, Zaporizhzhia, 2024.

The method of the qualification work is to increase the operational efficiency of the enterprise due to the improvement and regulation of the process of transferring employees.

The object of the study is the business process «transfer of employees/registration of transfer». The subject of the study is the theoretical and methodological toolkit of analysis, modeling, forecasting and evaluation of parameters of the business process «transfer of employees/registration of transfer».

The key stages of the business process «registration of the transfer» and the logic of interaction between them are defined. With the help of visual modeling methods, models of the business process were built in the «As is» and «To be» states. The proposed improvements to the business process of "registration of transfer" through the regulation of the norms of the use of working time for the execution of stages, the introduction of a system of reminders, the creation of a dashboard, the introduction of a robot (bot), which will allow to obtain a positive economic effect through the reduction of the time of execution of individual stages of the process. Using the Monte Carlo method, a forecast of costs for the implementation of the process was built to form an information base for decision-making regarding the feasibility of innovations. Using the SWOT analysis method, an assessment of the efficiency and compliance of the business process with the current conditions and strategic goals of the enterprise was carried out.

Key words: TRANSFER OF EMPLOYEES, REGISTRATION OF TRANSFER, BUSINESS PROCESS REGULATION, MODELING, OPERATIONAL EFFICIENCY, MONTE CARLO COST FORECASTING, SWOT ANALYSIS