

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

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина СМІРНОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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»**

Керівник роботи

Наталя ШЕВЧЕНКО

Консультант від
бази практики

Оксана КОДИЦЯ

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Олександра ДОЛИНКО

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Запоріжжя 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Ірина СМІРНОВА

«24» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Долинко Олександр Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури як джерело підвищення операційної ефективності

керівник роботи Шевченко Наталя Юріївна, доцент, канд. екон. наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, державні та світові статистичні дані, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики управління персоналу, переведення персоналу та операційної ефективності, літературні джерела, дані ПРАТ «ММК Ім. Ілліча» м. Маріуполь, результати власних досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Аналіз підходів до управління персоналом на підприємствах металургійної галузі. 2. Визначення напрямків підвищення операційної ефективності підприємства через вдосконалення бізнес-процесу. 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності підприємства (моделювання витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури, рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу). Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Актуальність, мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження, результати аналізу підходів до управління персоналом на підприємствах металургійної галузі, моделі бізнес-процесу «as is» та «to be»; напрями вдосконалення бізнес-процесу з позиції впливу на операційну ефективність; обґрунтування доцільності впровадження запропонованих вдосконалень; структура регламенту бізнес-процесу з урахуванням нововведень; апробація результатів досліджень.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 24.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Аналіз підходів до управління персоналом на підприємствах металургійної галузі	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Визначення напрямків підвищення операційної ефективності підприємства через вдосконалення бізнес-процесу	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності підприємства	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 10.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.2024 – 12.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Олександра ДОЛИНКО)

Керівник роботи

(Наталя ШЕВЧЕНКО)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ	9
1.1 Аналіз тенденцій розвитку металургійної галузі, основних показників його сталого розвитку та підходів до управління персоналом	9
1.2 Дослідження підходів до переведення працівників підприємств, в т.ч. металургійної галузі, як елементу управління персоналом	21
Висновки за розділом 1	29
2 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ ПЕРЕВЕДЕННЯ	31
2.1 Аналіз процесу оформлення переведення працівників між бізнес- одинацями корпоративної структури	31
2.2 Напрями удосконалення бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури як джерело підвищення операційної ефективності	44
Висновки за розділом 2	49
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Моделювання витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури	50
3.2 Рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу	58
Висновки за розділом 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

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 [1, с. 114-115].

Переведення працівників на сьогоднішній день постає в якості складного соціально-правового явища, що характеризується трудовою 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. Сгібньової, О. В. Смирнова, В.Г. Сойфера, 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 [2, с. 186].

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 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.

Металургійна галузь є основою економічного розвитку, що підтверджується дослідженнями міжнародних організацій та компаній світу. За даними Всесвітньої асоціації сталі (Worldsteel) лідером в металургійній галузі на 2022 рік є Китай. Майже однакові показники мають Японія та США. Україна займає 25 місце, виробляючи 6.3 млн тон (рис. 1.1) [3, с.9].

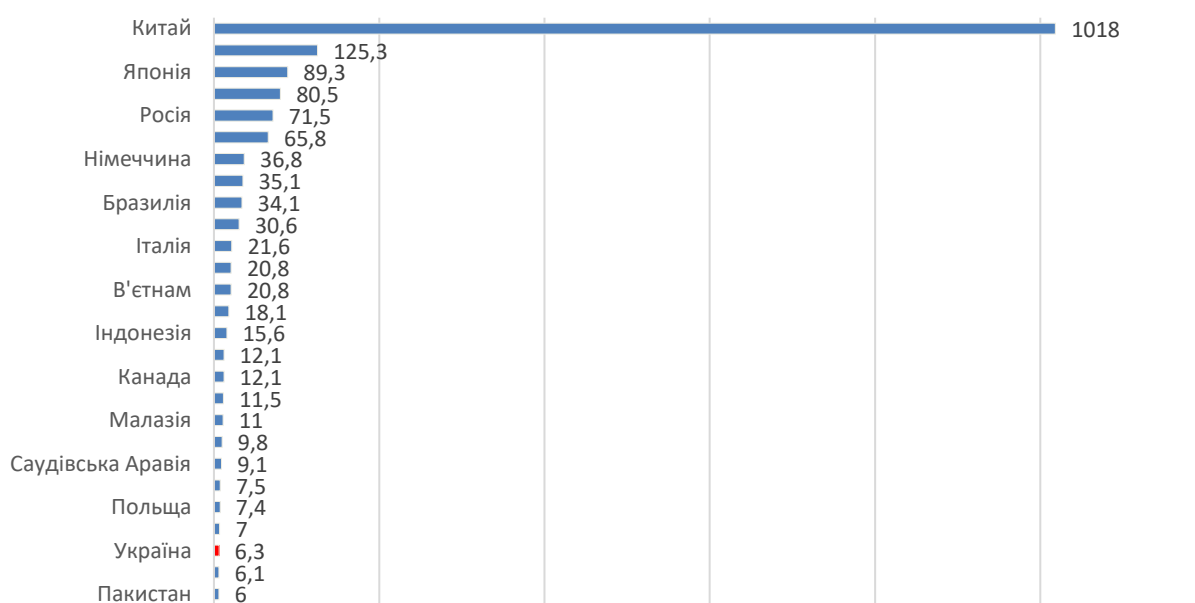
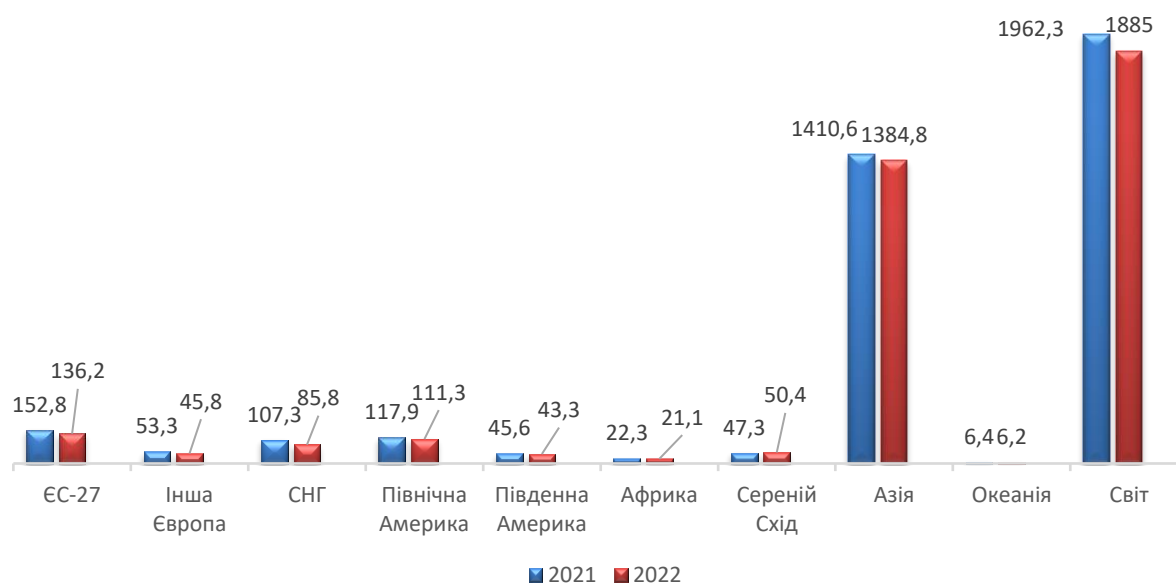


Рисунок 1.1 – Топ 25 країн-виробників сталі за 2022 рік

Згідно дослідженню WORLD STEEL RECYCLING IN FIGURES 2018–2022 [4, с. 8-9] країни ЄС виробили сирової сталі 136,2 млн т у 2022 році, що на 10,8% менше у порівнянні з 2021 роком. За оцінками, інші країни Європи виробили 45,8 млн т у 2022 році, що на 12,5% менше ніж у 2021 році. У СНД видобуток склав 85,8 млн т у 2022 році, що на 20% менше у порівнянні з 2021 роком (рис. 1.2). Взагалі, виробництво сирової сталі в світі в 2020 р. досягло 1885,0 млн т, що на 3,9% менше за 2021 р.

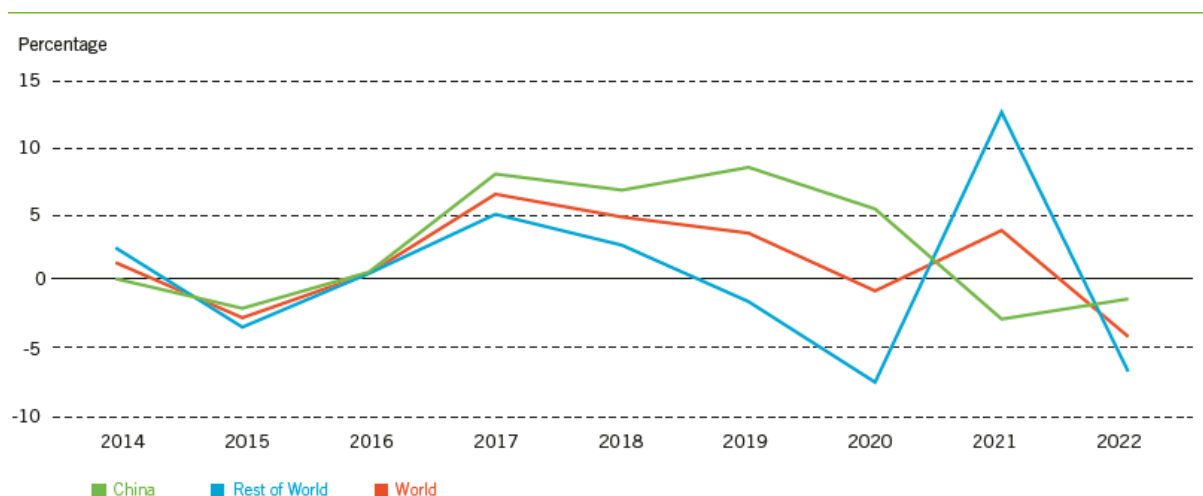


Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних WORLD STEEL RECYCLING IN FIGURES 2018–2022

Рисунок 1.2 – Виробництво сирової сталі за 2021-2022 роки, млн т

Дані WORLD STEEL RECYCLING IN FIGURES 2018–2022 свідчать про зменшення світового виробництва сирової сталі, а також зменшення використання вторинної сталі в усьому світі. Загальне використання переробленої сталі минулого року в семи ключових країнах і регіонах впало на 6,7% (приблизно 470 млн т), тоді як відповідне виробництво сирової сталі знизилось на 4,2% тобто на 1,496 мільйонів тон [4, с. 2]. На рис. 1.3 представлені динаміка виробництва сирової сталі в середньому в світі, в

Китаї та інших країнах. На першій сходинці Топ-50 сталеливарних компаній знаходиться China Baowu Group [3, с. 8].



Джерело: за даними WORLD STEEL RECYCLING IN FIGURES 2018–2022 [4, с. 12]

Рисунок 1.3 – Динаміка виробництва сирової сталі

Українські металургійні підприємства дотримуються світових трендів при розвитку своєї діяльності, користуючись сприятливою ситуацією на вітчизняному та світовому ринках сталі. Важливим напрямом розвитку українських металургійних підприємств є впровадження екологічних програм, програм підвищення ефективності діяльності та зниження собівартості продукції. [5, с. 35].

З початку 2000-х років динаміка виробництва сталі в Україні проявляла значну неоднорідність. До кризи, яка настала у 2008-2009 роках, галузь відзначалася позитивною тенденцією. Проте після 2009 року виробництво так і не вдалося відновити рівень, що існував до кризи. На жаль, з 2014 року військові дії, що розгорнулися в Донецькій та Луганській областях України, негативно позначилися на діяльності металургійних підприємств. Та найбільшим ударом для підприємств стало вторгнення Російської Федерації на територію України з лютого 2022 року. Окремі

показники діяльності металургійної промисловості України наведені в таб. 1.1 [6].

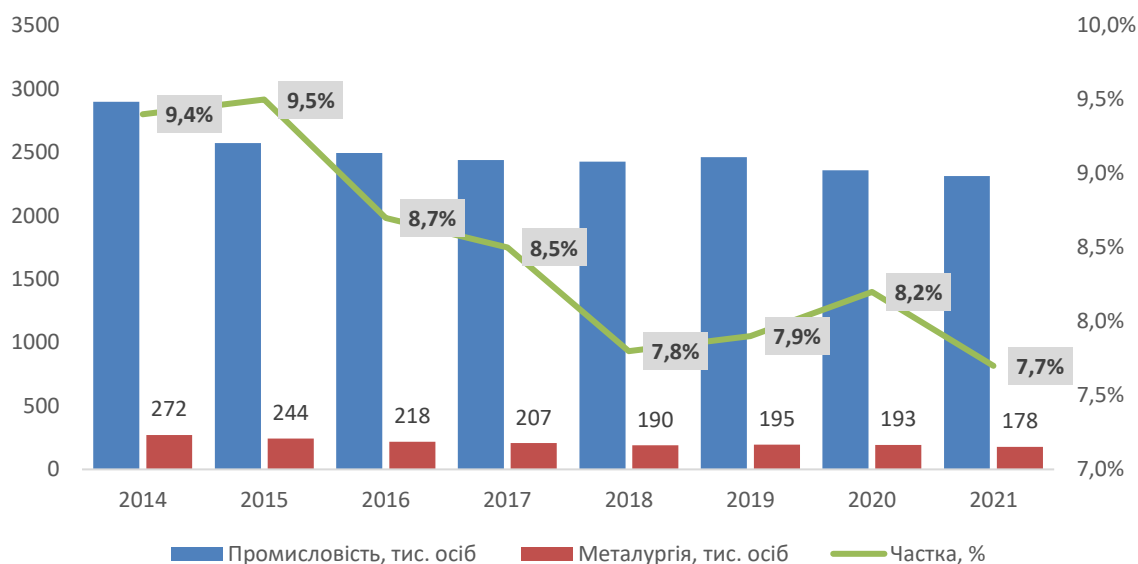
Зниження ефективності процесу виробництва сталі не є найактуальнішою проблемою, оскільки це відповідає загальним тенденціям у розвитку металургійних підприємств (табл. 1.1). Внаслідок цього країна почала втрачати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 1.1 – Показники діяльності металургійної промисловості України

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Частина металургійної продукції в загальному обсязі її використання, %	16,6	15,7	14,8	15,7	16,2	14,0	12,3	14,5	8,8
Індекс продукції у металургії, % до попереднього періоду	85,5	83,9	106,8	100,2	100,6	100,8	100,3	105,4	93,0
Частина продукції з металу в загальному експорті, %	28,3	24,8	22,9	24,4	24,6	22,8	23,1	23,3	20,1
Чисельність працівників, тис. осіб	272,0	244,0	218,0	207,0	190,0	195,0	193,0	178,0	-
Відхилення	-	-10%	-11%	-5%	-8%	3%	-1%	-8%	-
Рентабельність операційна діяльності, %	2,8	0,7	3,9	1,6	1,7	-5,8	1,8	14,9	-
Частина продукції у загал. обсязі викидів шкідливих речовин у атмосферу %	65,0	70,3	101,8	104,9	101,6	99,1	99,5	102,7	-

Джерело: за даними з офіційного сайту державної статистики України [6]

На фоні стрімкого зменшення частки металургійної продукції в загальному обсязі її використання, а також зниженні її частки в загальному експорті (табл. 1.1), стрімко знизилася і чисельність працівників, зайнятих на підприємствах металургійної промисловості (рис. 1.4).



Джерело: за даними з офіційного сайту Державної статистика України [6]

Рисунок 1.4 – Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2014-2021 роках

При цьому скорочення чисельності працівників в металургійній галузі супроводжується ще і низькою продуктивністю праці, яка обумовлена незадовільним рівнем управління, який не відповідає сучасним стандартам та підходам. Підвищення складності праці та більш жорсткі вимоги до кваліфікації працівників, які її виконують, на українських металургійних підприємствах супроводжується погіршенням якісного складу персоналу. Як відмічає І. Шелевицький: «по своїй суті управління лише зазнало незначної стихійної еволюції технологій 20-30-х років минулого століття. Частина управлінців незмінно посідає свої посади протягом 30-40-х років» [7]. Таким чином, найбільш складне становище на металургійних підприємствах відмічається в області формування управлінського персоналу, діяльність якого носить творчий характер, результати складно підлягають кількісному врахуванню, потребує постійного підвищення кваліфікаційного рівня, розвитку асертивної, креативної та інших якостей [8].

В ринкових умовах ефективно побудована система управління персоналом має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє майбутньому успіху будь-якої організації [9, с. 3].

Професор В. М. Данюком визначив, що управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації [10, с.143].

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 [11, с. 354].

Актуальною проблема управління персоналом є і для ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» – одного з найбільших підприємств України з повним металургійним циклом, що входить до складу Групи Метінвест [12].

Основний вид діяльності ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» – виробництво чавунна та сталі, спеціалізація на виробництві агломерату, вапна, чавунна та чавунних виробів, сталевих злитків, катаної та литої заготовки, високоякісного сталевого листа для відповідних металоконструкцій, суднобудування, нафтопровідних, газо- та водопровідних труб[12].

До складу ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» входить три основних виробничих комплекси: аглодоменний, сталеварений, прокатний [12].

Аглодоменний комплекс. Виробнича потужність дванадцяти агломашин площею спікання 85м² кожна. Аглофабрика повністю забезпечує підготовленою сировиною доменний цех ПРАТ «ММК

ІМ.ІЛЛІЧА», а також дозволяє реалізувати продукцію іншим металургійним підприємствам Групи Метінвест. У складі доменного цеху – чотири домених печей загальним обсягом 7600м³, чотири розливні машини та відділення десульфурзації чавуну, а також комплекс із вдування пиловугільного палива. Чисельність персоналу складає 243 працівників станом на 2017 рік [12].

Сталеварений комплекс. Конвеєрний цех у складі трьох конвеєрів по 160 тонн кожний спеціалізується на виплавці різних маркіровок сталі. Вся сталь відповідного призначення розливається на чотирьох слябових машинах безперервного лиття заготовок. На кінець 2017 року чисельність персоналу складає 176 працівників [12].

Прокатний комплекс у своєму складі має: листопрокатний цех «3000», листопрокатний цех «1700» та цех холодного прокату. Чисельність персоналу станом на 2017 рік складає 410 працівників [12].

Структура проведення бізнес-процесів з управління персоналом на ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА», наведена на рис. 1.5, вказує на те, що переведення є найрозповсюдженішою операцією.



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рисунок 1.5 – Бізнес-процеси з управління персоналом на ПРАТ
«ММК ІМ.ІЛЛІЧА» за 2017 рік

Кількість переведень працівників підприємства за структурними підрозділами наведений на рис. 1.6 (на прикладі десяти¹ структурних підрозділів ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» з найбільшою чисельністю переведених працівників). Найбільша плинить переведень спостерігається в управлінні залізничним транспортом: за рік перевелось 276 працівників, та в заводоуправління – 157 працівників. В цілому в структурних підрозділах ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА» переведення було оформлене для 1915 працівників.



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рисунок 1.6 – Кількість переведень за структурними підрозділами, осіб

¹ Дані за 2017 р., скореговані з урахуванням поточної ситуації

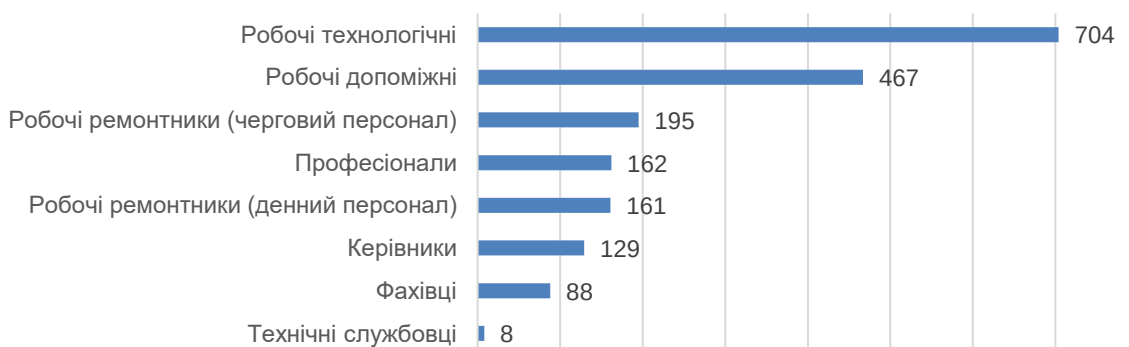
На рис. 1.7 наведений перелік професій, за якими було оформлено найбільшу кількість переведень. За даний період більша кількість переведень відбулась за професією «Слюсар-ремонтник» від 2 розряду до 6 розряду.



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рисунок 1.7 – Кількість переведень за професіями, осіб

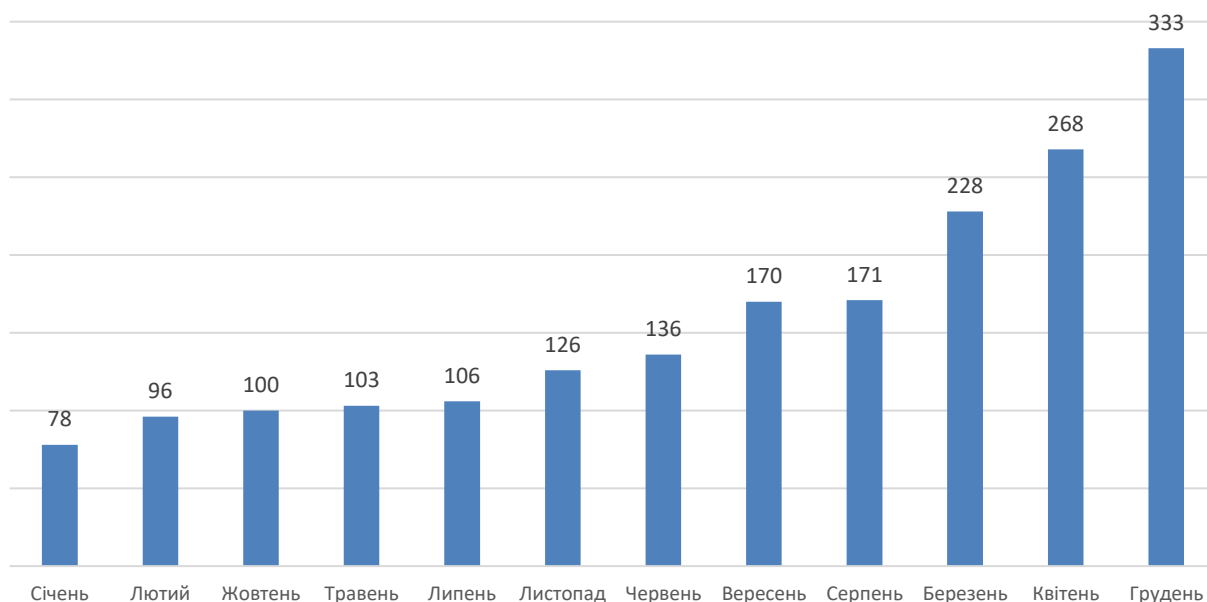
На рис. 1.8 наведений перелік категорій персоналу, серед яких відбувалось переведення: найбільше переводяться технологічні робочі – 704 особи.



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рисунок 1.8 – Кількість переведень за категоріями персоналу, осіб

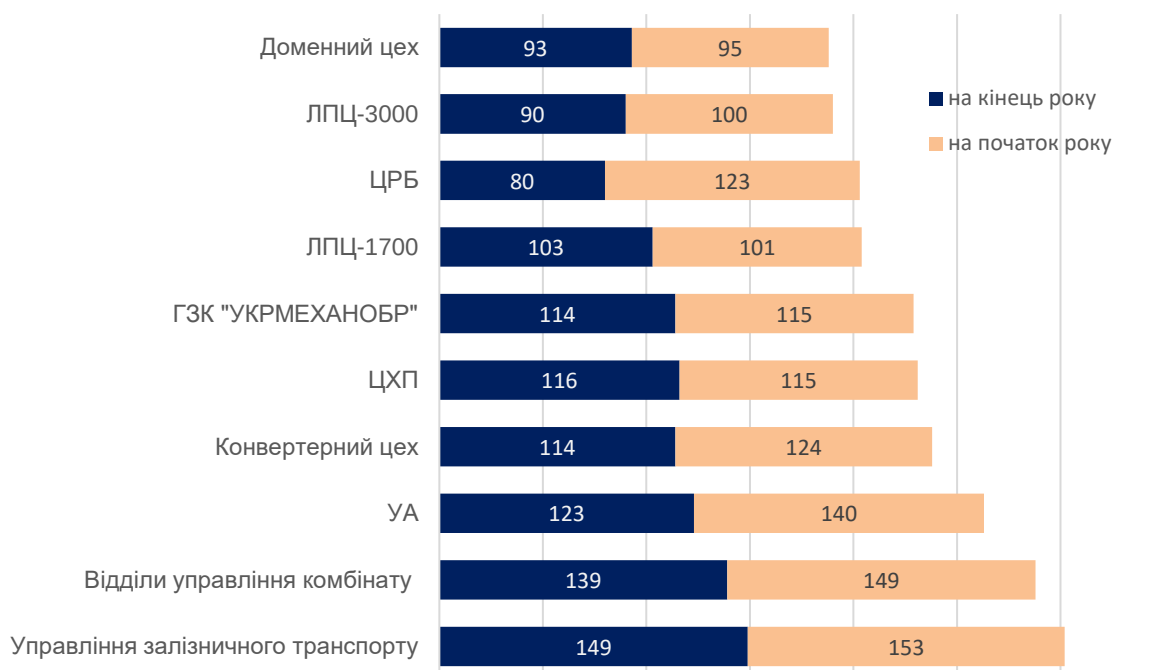
Динаміка переведень за місяцями (рис. 1.9) вказує, що найбільша кількість переведень проводиться наприкінці року, а саме в грудні місяці – 333 працівника, а найменше на початку року у січні (78 працівників).



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

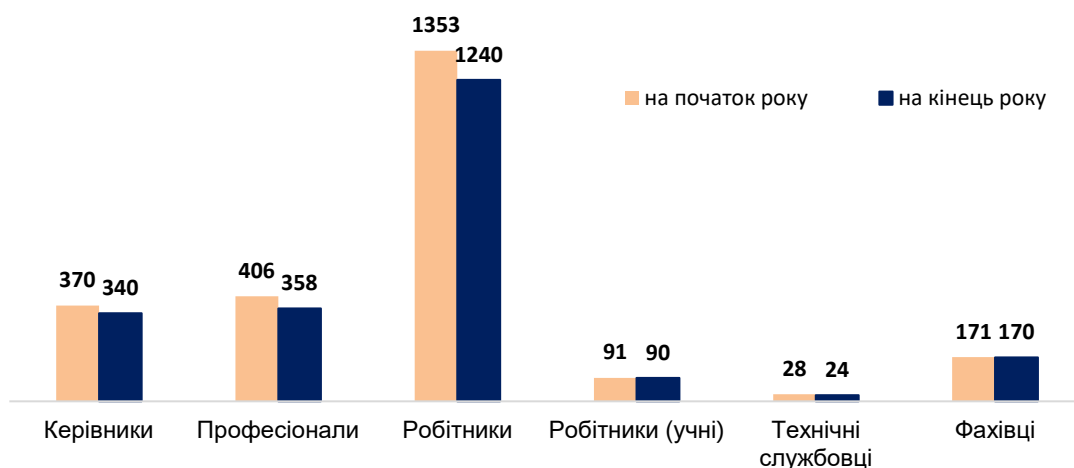
Рисунок 1.9 – Динаміка переведень за місяцями, осіб

Нерівномірність переведень спостерігається в розрізі структурних підрозділів (рис. 1.10) та категорій персоналу (рис. 1.11). Наприклад, чисельність в ЦХП та ЛПЦ-1700 кількість переведень на кінець року зменшилась, протиріч загальній тенденції.



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

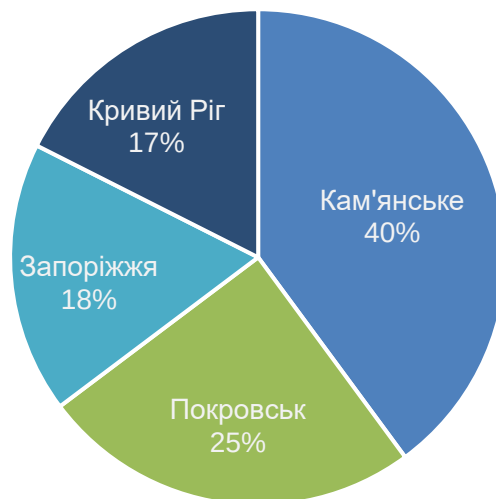
Рисунок 1.10 – Кількість переведень на початок року та кінець в розрізі структурних підрозділів, осіб



Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

Рисунок 1.11 – Кількість переведень протягом року за категоріями персоналу, осіб

З лютого по листопад 2022 року Група «Метінвест» прийняла на роботу приблизно 5 тисяч осіб, із них майже 1600 – переселенці з Маріуполя та Авдіївки [13]. На підприємствах групи в м. Кам'янському працює 1952 особи, у Покровську – 1215 осіб, у Запоріжжі – 866 осіб, на криворізьких підприємствах компанії – 859 осіб (рис. 1.12).



Джерело: за даними з офіційного сайту GMK CENTER

Рисунок 1.12 – Працевлаштування переселенців з Маріуполя та Авдіївки, %

Отже, 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. Це, в свою чергу, вплинуло на зміну умов праці, таку як переведення на інше підприємство в іншому місті чи звільнення.

Ефективне управління процесом переведення впливає на оптимальне використання робочого потенціалу підприємств, так як дозволяє закріплювати працівників на посадах та в структурних бізнес-

одиницях, де вони можуть найбільш продуктивно реалізовувати свої унікальні компетенції та навички.

1.2 Дослідження підходів до переведення працівників підприємств, в т.ч. металургійної галузі, як елементу управління персоналом

Інститут «переведення на іншу роботу» у трудовому праві почав формуватися наприкінці 20-х років XX століття. Зміст поняття «переведення на іншу роботу» не раз змінювався в ході розвитку трудового законодавства [14, с. 203].

Одним із перших вчених-трудовиків, який спробував визначити поняття "переведення", був М.Г. Александров у 1948 році. Він розглядав переведення як роботу, що не визначена трудовим договором, а саме роботу за іншою спеціальністю чи посадою; роботу на інше підприємство чи установу, навіть якщо залишається тією самою спеціальністю і посадою; роботу в іншій місцевості.

Через деякий час у науковій літературі 70-х років XX ст. відстоювалася позиція щодо визнання переведенням направлення працівника в інший трудовий колектив працівників [15, с. 114].

Наприклад, Г. К. Москаленко, під «переведенням» розуміли зміну умов трудового договору про предмет діяльності чи місце роботи. Під предметом діяльності автор мав на увазі іншу спеціальність чи посаду, а під місцем роботи – підприємство (установу), де буде здійснювати свою трудову функцію працівник, а також місцевість, де знаходиться це підприємство [16, с. 106].

Богданюк Я. розглядає переведення як зміну необхідних умов трудового договору, а саме місця роботи й роду роботи (трудової функції), що слугують основними критеріями переведення [17, с. 116].

Гетьманцева Н.Д. під переведенням розуміє зміну трудової функції працівника та місця роботи. Тобто зміна таких умов трудового договору, як трудова функція й місце роботи, є визначальною при формулюванні дефініції переведення, причому при зміні трудової функції відбувається переведення на іншу роботу, а при зміні місця роботи – переведення до іншого місця роботи [18, с. 69].

На сьогоднішній день, теж є спроби дати визначення «переведення на іншу роботу». У роботі Болотіної Н.Б. переведення працівника на інше підприємство, унаслідок якого відбувається припинення трудового договору, віднесено за територіальною ознакою до різновидів переведень на іншу роботу та вважається зміною істотних умов праці [19, с. 275]. Крім того, таке переведення є одночасно підставою для звільнення з попереднього місця роботи [20; 21, с. 128]. Але оскільки працівник надає свою згоду на таке переведення і має приступити до виконання своїх обов'язків у нового роботодавця, то це все ж таки можна вважати переведенням, а не звільненням [21, с. 700].

В міжнародній практиці можливість тимчасових і постійних змін трудового договору укладається в рамки директивної влади підприємця, яка включає право вдосконалювати організацію виробництва, що надає право вносити зміни в зміст трудових функцій і всіх інших істотних компонентів трудової діяльності. Таким чином, отримавши згоду працівника на відновлення (новацію) контракту, підприємець має право в будь-який момент змінити істотні умови трудового договору [2, с. 185].

Основними видами переведення працівників за критерієм формальності є [1, с. 115-117]:

- 1) номінальне переведення працівника. Прикладом такого переведення може бути переведення працівника у результаті

реорганізації підприємства (враховуючи позиції учених стосовно номінальності переведення працівників [22, с. 15], доходимо думки, що таке переведення охоплює випадки здійснення цієї процедури, що згідно законодавства є переведенням працівника, утім, у практичному сенсі полягає у формальному здійсненні відповідної процедури);

2) реальне переведення працівника, що виявляється у постійному чи тимчасовому переведенні працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві чи в іншу місцевість (враховуючи ситуацію зміну місце розташування відповідного роботодавця).

Також можна поділити переведення працівників на види за просторовим критерієм:

1) внутрішнє переведення працівника, що виявляється у переведення найманого працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві (в установі, організації), що передбачена ч. 1 ст. 32, ч. 2 ст. 34 та статей 170, 178 КЗпП України;

2) зовнішнє переведення працівника, яке пов'язано із переведенням найманого працівника на роботу:

а) на інше підприємство (ч. 1 ст. 32, п. 5 ч. 1 ст. 36 КЗпП України), зокрема, у результаті простою (ч. 2 ст. 34 КЗпП України);

б) в іншу місцевість (ч. 1 ст. 32 КЗпП України), враховуючи також випадки зміни місце розташування підприємства (ст. 32 КЗпП України);

в) «для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей» (частини 2 і 3 ст. 33 КЗпП України).

Крім того, переведення працівників можна поділити на окремі види залежно від темпорального критерію:

1) переведення працівника, що має постійний характер, а саме:

а) переведення працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві (ч. 1 ст. 32 КЗпП України);

б) переведення працівника на роботу на інше підприємство (ч. 1 ст. 32, п. 5 ч. 1 ст. 36 КЗпП України);

в) переведення на роботу в іншу місцевість (ч. 1 ст. 32 КЗпП України), враховуючи також переведення на роботу в іншу місцевість разом з установою чи окремо від неї (ст. 32 КЗпП України);

г) безстрокове переведення працівника на легшу роботу у відповідності з медичним висновком (ст. 170 КЗпП України);

2) переведення працівника, що має тимчасовий характер, а саме:

а) тимчасове переведення працівників на іншу роботу у зв'язку з форс-мажорними обставинами (частини 2 і 3 ст. 33 КЗпП України);

б) тимчасове переведення працівників на іншу роботу в разі простою (ст. 34 КЗпП України);

в) тимчасове переведення працівника на легшу роботу у відповідності з медичним висновком (ст. 170 КЗпП України);

г) переведення на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років (ст. 178 КЗпП України).

Залежно від «джерела» інтересів суб'єкта, з якими пов'язується переведення працівника, розрізняють такі види переведення:

1) переведення працівника, пов'язане із інтересами роботодавця (виробництва), зокрема, переведення, обумовлене:

а) зміною місця розташування підприємства (ч. 1 ст. 32 КЗпП України);

б) змінами в організації виробництва і праці (ч. 3 ст. 32 КЗпП України);

в) простоєм (ч. 2 ст. 34 КЗпП України);

2) переведення працівника, пов'язане із інтересами працівника, зокрема, це:

а) переведення працівника на дистанційну роботу, коли на робочому місці стосовно нього були вчинені дії, що містять ознаки дискримінації,

сексуального домагання чи інших форм насильства (ч. 10 ст. 60-2 КЗпП України);

б) переведення працівника на легшу роботу (ст. 170 КЗпП України);

в) переведення на легшу роботу працівників, які є вагітними жінками чи жінками, котрі мають дітей віком до трьох років (178 КЗпП України);

3) переведення працівника, пов'язане із інтересами суспільства, головним чином переведення «для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей» (ч. 2 ст. 33 КЗпП України).

Узагальнюючи різні підходи до класифікації видів переведення, можемо дійти висновку, що переведення найбільш повно окреслюється за своїм суб'єктивним та об'єктивним виявом. За своїм об'єктивним виявом переведення працівників можна поділити на такі види:

1) постійне чи тимчасове;

2) пов'язане із:

а) зміною роботи на тому ж самому підприємстві;

б) зміною роботи на тому ж самому підприємстві, яке змінює своє місцезнаходження;

в) зміною роботи та підприємства в тій же самій місцевості;

г) зміною роботи та підприємства в іншій місцевості;

ґ) зміною підприємства без зміни роботи;

д) зміною місцезнаходження підприємства без зміни роботи;

е) зміною підприємства в іншій місцевості без зміни роботи.

За своїм суб'єктивним виявом переведення працівників можна поділити на такі види:

1) добровільне чи обов'язкове. При цьому обов'язкове переведення працівників на сьогоднішній день (на відміну від ранніх етапів розвитку правового регулювання переведення) в загальному порядку, передбаченому в КЗпП України, у повній мірі узгоджується із засадою

свободи праці. Разом із тим, слід мати на увазі, що в спеціальному законодавстві обов'язкове переведення працівників досить часто містить ознаки порушення відповідної гуманістичної засади (щонайперше, коли переведення відіграє роль дисциплінарного заходу);

2) обумовлене ініціативою роботодавця чи працівника. З приводу ініціативи здійснення переведення необхідно зазначити, що відповідні види переведення мають місце принаймні, на практиці, що потребує також й нормативного уточнення (КЗпП України сьогодні регламентує переведення працівників в якості процедури, котра ініціюється роботодавцем).

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: по-перше, процесу переведення працівника дозволяє здійснити оптимізацію використання робочих сил в межах підприємства та розуміння ефективних шляхів переміщення працівників допомагає забезпечити більш раціональне розподіл персоналу в різних підрозділах та проектах. По-друге, 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.

Процес «оформлення переведення» регламентується наступними документами:

1. Кодекс законів України про працю.
2. Трудовий кодекс України.

3. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників, затверджений наказом Міністерством юстиції, Міністерством праці, Міністерством соціальної політики України від 29.07.1993 №58.

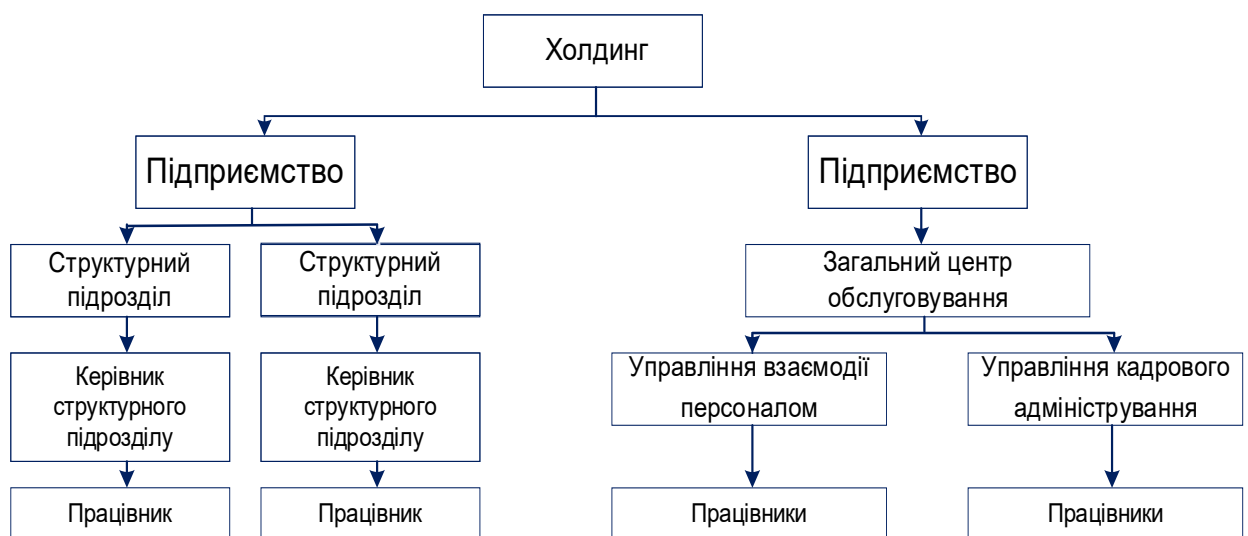
4. Інструкція про порядок прийняття, переведення, звільнення та обліку кадрів на підприємствах, в організаціях, установах споживчої кооперації України регламентом.

5. Наказом по підприємству.

6. Заява на переведення.

Учасники процесу: лінійний керівник, відповідальні співробітники фронт-офіса управління взаємодії персоналом, співробітники бек-офіса, фронт-офіса кадрового адміністрування, HR-служба підприємства.

Щодо реалізації процесу переведення на підприємствах Групи МЕТИНВЕСТ, то в реалізації бізнес-процесу зацікавлені, Холдинг, Загальний центр обслуговування та безпосередньо підприємства (рис. 1.13).



Джерело: надано підприємством

Рисунок 1.13 – Учасники бізнес-процесу переведення

Враховуючи, що процес «оформлення переведення» ініціюється на рівні вищого керівництва, логічно припустити, що якість перебігу цього процесу напряду залежить від ефективності управлінського персоналу.

Для визначення ефективності управлінського персоналу встановлюються критерії та показники, за якими проводиться оцінка. Критерії визначають найбільш загальні кількісні характеристики результатів управлінської праці. Показники, в свою чергу, представляють окремі результати діяльності управлінського апарату, що мають підпорядкований до критерію характер і служать основою його визначення. Таким чином, сукупність цих показників виражатиме критерій оцінки ефективності управлінського персоналу.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:

- за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу;
- обсягом переданої інформації;
- за якістю і швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:

- зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці;
- автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Висновки за розділом 1

За результатами дослідження було встановлено, 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.

2 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ ПЕРЕВЕДЕННЯ

2.1 Аналіз процесу оформлення переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури

Виконаємо формальний опис бізнес-процесу «Оформлення переведення» у вигляді регламенту.

Призначення процесу – відображення поетапного оформлення переведення працівника підприємства.

Власник процесу – керівник адміністративного відділу.

Детальний опис бізнес-процесу представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Опис етапів бізнес-процесу

Етап	Роль	Вхідний документ	Детальний опис етапу	Вихідний документ
Погодження заявки на переведення	Лінійний керівник	Заява на переведення	Лінійний керівник отримує заяву на переведення від співробітника, розглядає та погоджує її	Погоджена заява про переведення
Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви	Фронт-офіс управління взаємодії персоналом (далі – УВП)	Погоджена заява на переведення	Погоджена заява про переведення надходить до відповідального співробітника. Відповідальний співробітник УВП визначає та вказує ідентифікатор штатної посади	Погоджена заява на переведення з ІД штатної посади

Продовження таблиці 2.1

Етап	Роль	Вхідний документ	Детальний опис етапу	Вихідний документ
Сканування документів для оформлення листа узгодження	Фронт-офіс УВП	Узгоджена заява на переведення з ІД штатної посади	Відповідальний співробітник УВП сканує оригінали документів необхідних для листа погодження	Відскановані документи
Формування листа узгодження	Бек-офіс кадрового адміністрування (далі – КА)	Відскановані документи	Відповідальний співробітник КА вносить необхідні данні для оформлення листа узгодження	Лист узгодження про переведення
Направлення листа узгодження в служби по напрямку	Бек-офіс КА	Сформований лист узгодження про переведення	Після внесення всіх необхідних полів формує лист погодження в системі та направляє всім погоджуючим підрозділам, вказаним в листі погодження	Лист узгодження про переведення
Отримання всіх необхідних узгоджень	HR-служба підприємства	Лист узгодження про переведення	Відповідальний фахівець за узгодження згідно листа, погоджує даний документ	Заповнений лист погодження про переведення
Формування проекту наказу про переведення	Бек-офіс КА	Заповнений лист погодження про переведення	Відповідальний співробітник КА формує проект наказу в системі	Сформований проект наказу про переведення

Продовження таблиці 2.1

Етап	Роль	Вхідний документ	Детальний опис етапу	Вихідний документ
Друк проекту наказу про переведення та направлення на підпис	Фронт-офіс КА	Сформований проект наказу про переведення	Відповідальний співробітник КА роздруковує проект наказу та лист погодження та передає на підпис в HR-службу підприємства	Роздрукований проект наказу про переведення та лист погодження
Підписання проекту наказу про переведення	HR-служба підприємства	Роздрукований проект наказу про переведення та лист погодження	HR-служба підприємства передає документи директору для підписання. Підписання проекту наказу директором	Підписаний наказ про переведення
Призначення реєстраційного номера наказу та погодження дати переведення	Фронт-офіс КА	Підписаний наказ про переведення	Відповідальний співробітник КА після отримання наказу призначає реєстраційний номер в журналі реєстрації наказів та погоджує дату переведення	Зареєстрований наказ
Ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис	Фронт-офіс КА	Зареєстрований наказ	Відповідальний співробітник КА ознайомлює працівника з наказом про переведення	Підписаний наказ робітником

Продовження таблиці 2.1

Етап	Роль	Вхідний документ	Детальний опис етапу	Вихідний документ
Сканування наказу	Фронт-офіс КА	Підписаний наказ робітником	Відповідальний співробітник КА сканує наказ та направляє для переведення робітника в бек-офіс	Скан-копія підписаного наказу про переведення
Проведення переведення в системі	Бек-офіс КА	Скан-копія підписаного наказу про переведення	Відповідальний співробітник КА проводить переведення в системі після чого направляє повідомлення.	Повідомлення про переведення робітника в системі
Внесення необхідних записів в документи	Фронт-офіс КА	Повідомлення про переведення робітника в системі	Відповідальний співробітник КА після отримання повідомлення, вносить зміни до особистої справи/формування особистої справи, внесення запису в трудову книгу та ознайомлення робітника під підпис в особовій картці П-2	Особова справа/ трудова книга/особова картка П-2

Джерело: надано підприємством

Бізнес-процес «Оформлення переведення» складається з наступних етапів:

- Етап 1. Погодження заявки на переведення.
- Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви.
- Етап 3. Формування та погодження листа узгодження.

- Етап 3.1. Сканування документів для оформлення листа узгодження.
- Етап 3.2. Формування листа узгодження.
- Етап 3.3. Направлення листа узгодження в служби по напрямку.
- Етап 3.4. Отримання всіх необхідних узгоджень.
- Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення.
- Етап 4.1. Формування проекту наказу про переведення.
- Етап 4.2. Друк проекту наказу про переведення та направлення на підпис.
- Етап 4.3. Підписання проекту наказу про переведення.
- Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення
- Етап 5.1. Призначення реєстраційного номеру наказу та погодження дати переведення.
- Етап 5.2. Ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис.
- Етап 5.3. Сканування наказу.
- Етап 6. Проведення переведення в системі.
- Етап 7. Внесення необхідних записів в документи.

Входи та ресурси процесу: заява на переведення, відскановані документи, лист переведення, лист погодження на переведення, наказ про переведення.

Виходи і споживачі процесу: погоджена заява на переведення, відскановані документи, лист погодження на переведення, наказ про переведення, повідомлення, особова справа/ трудова книга/особова картка П-2.

Показники процесу – це час виконання етапів.

Суб'єкт моделювання: процес починається з надходження заяви на переведення, виконуються подальші дії співробітників, формується кінцевий результат.

Мета моделювання: розглянути як проходить процес оформлення переведення, а саме в якій послідовності.

Точка зору: показати взаємодію співробітників та фахівців різних структурних підрозділів.

За детальним описом бізнес-процесу «Оформлення переведення», що представлений в таблиці 2.1 «Опис етапів бізнес-процесу» була розроблена модель в нотації IDEF0.

На рис. 2.1 зображена модель бізнес-процесу «Оформлення переведення» в нотації IDEF0, а саме: контекстна діаграма.

На вході: це узгоджена заява на переведення.

В управлінні: це регламент, Кодекс законів про працю та інструкція про порядок введення трудових книжок працівників.

На виході: це готовий результат, а саме оформлене переведення.

Ресурси: фахівці по роботі з персонал структурних підрозділів, фахівці адміністративного адміністрування, HR-служба підприємства та інформаційна система.

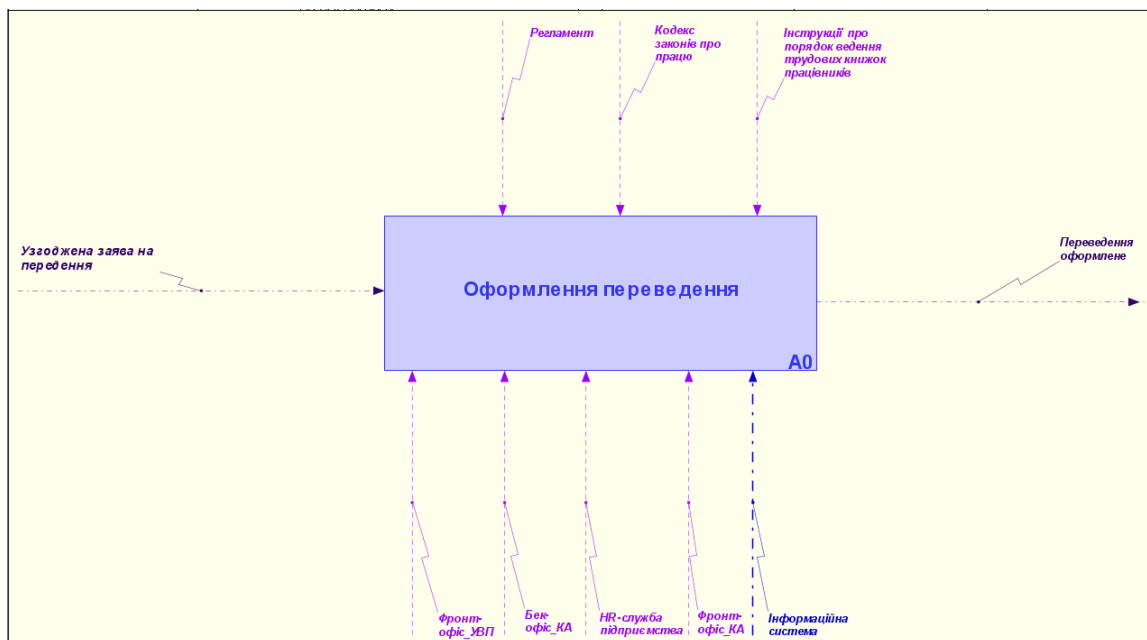


Рисунок 2.1 – Контекстна діаграма бізнес-процесу «оформлення переведення» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

На рис. 2.2 зображена діаграма IDEF0 першого рівня: етапи бізнес-процесу «оформлення переведення». На даному рисунку наведена поетапність дій, які документи формуються на кожному етапі, якими документами та інформаційними системами супроводжуються дії відповідальних працівників.

На рис. 2.3 зображена діаграма другого рівня декомпозиції бізнес-процесу «оформлення переведення»: етап формування та погодження листа узгодження бізнес-процесу «оформлення переведення».

На рис. 2.4 зображена діаграма другого рівня декомпозиції бізнес-процесу «оформлення переведення»: етап формування та підписання наказу на переведення бізнес-процесу «оформлення переведення».

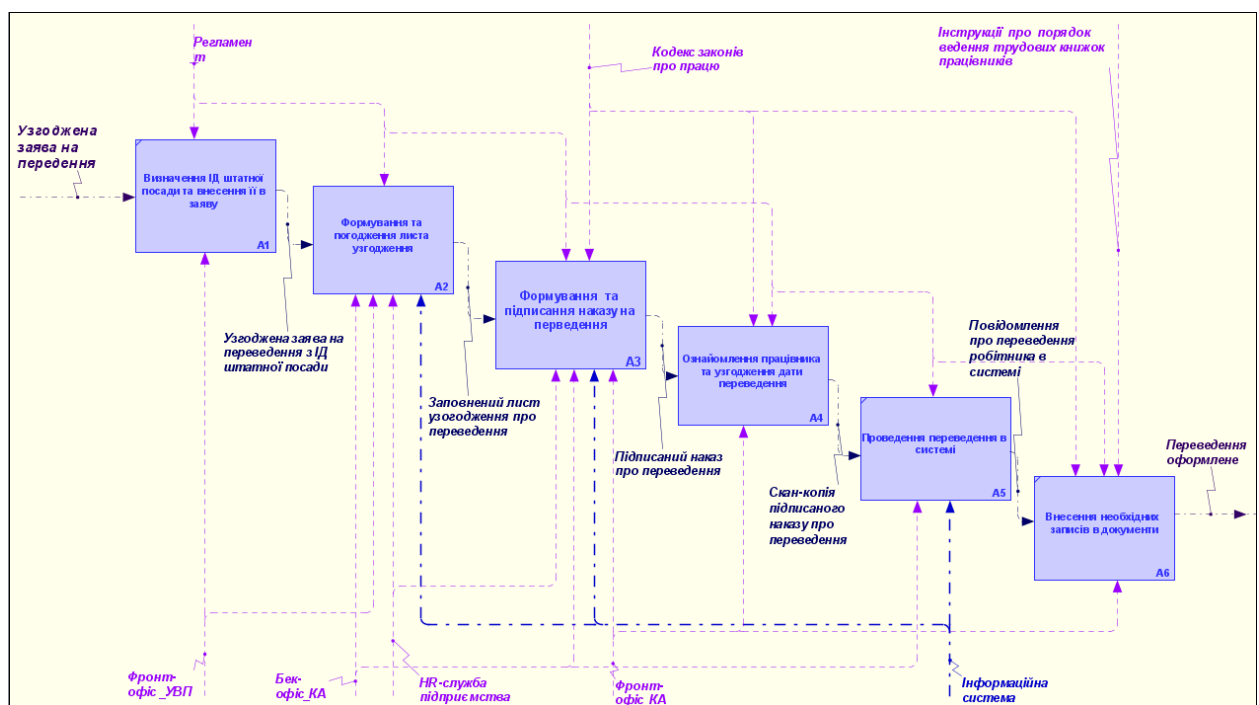


Рисунок 2.2 – Діаграма першого рівня декомпозиції бізнес-процесу «оформлення переведення» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

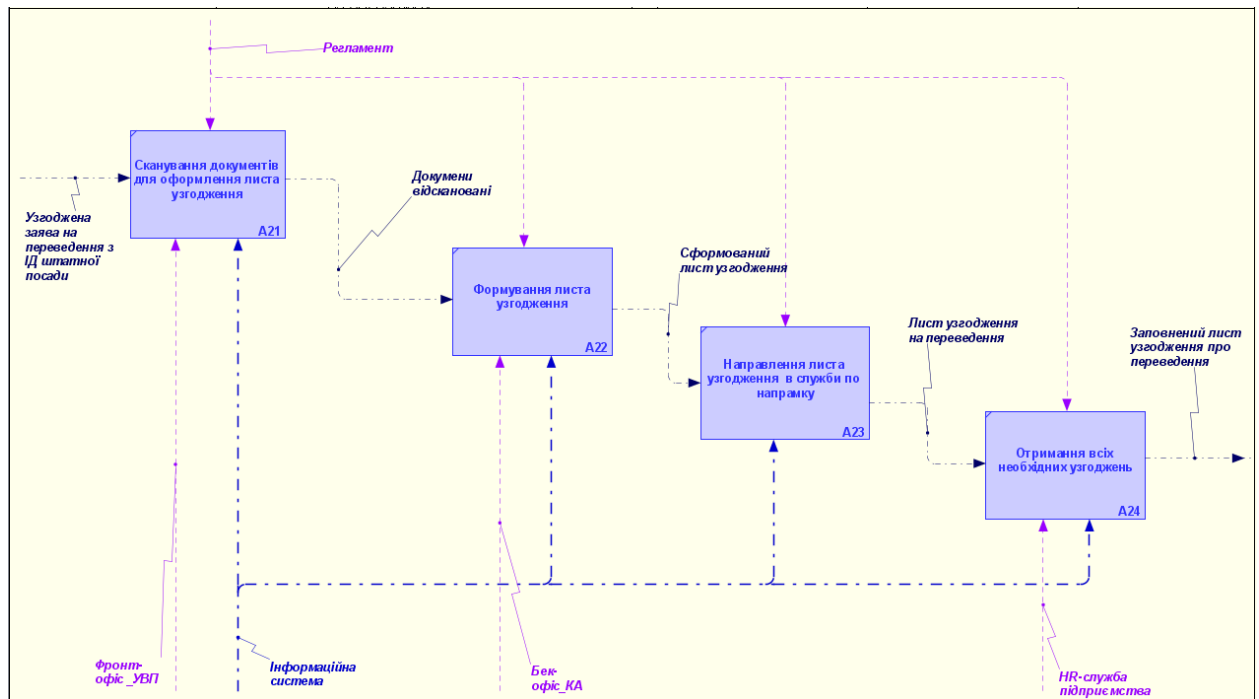


Рисунок 2.3 – Діаграма другого рівня декомпозиції. Етап формування та погодження листа узгодження (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

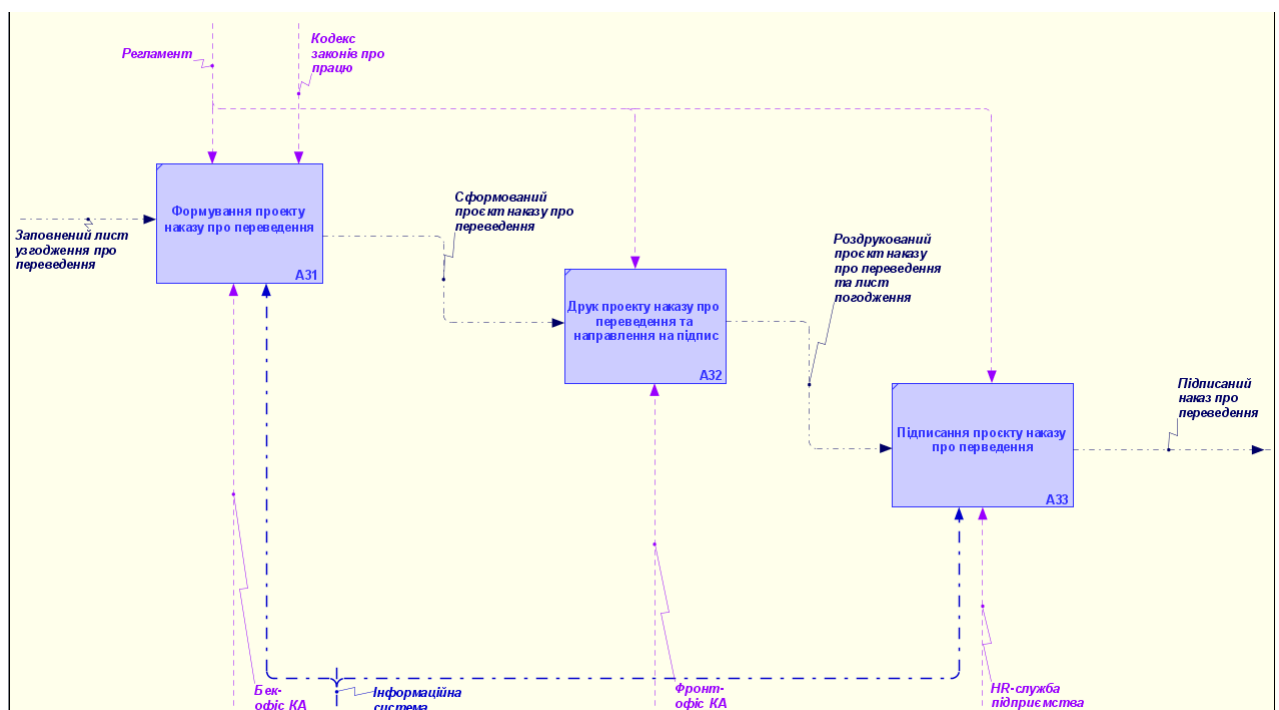


Рисунок 2.4 – Діаграма другого рівня декомпозиції. Етап формування та підписання наказу на переведення (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

На рис. 2.5 зображена діаграма другого рівня декомпозиції: етап ознайомлення працівника та узгодження дати переведення бізнес-процесу «оформлення переведення».

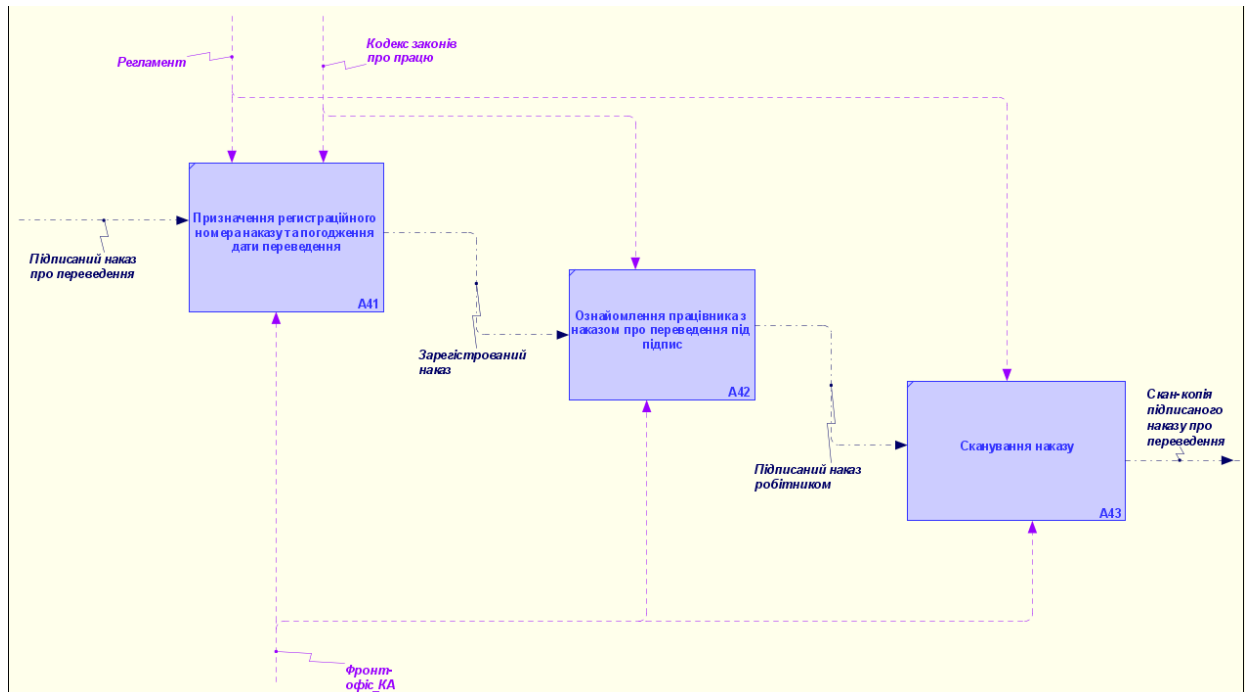


Рисунок 2.5 – Діаграма другого рівня декомпозиції. Етап ознайомлення працівника та узгодження дати переведення (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

Згідно регламенту для кожного етапу бізнес-процесу «оформлення переведення» встановлені обмеження на час реалізації (час на виконання етапу), табл. 2.1

Таблиця 2.2 – Строки (час на виконання етапу) згідно регламенту

Етап	Строки (час на виконання етапу), хв.
Етап 1. Погодження заявки на переведення	-
Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заявки	5

Продовження таблиці 2.2

Етап	Строки (час на виконання етапу), хв.
Етап 3. Формування та погодження листа узгодження	15
Етап 3.1. Сканування документів для оформлення листа узгодження	5
Етап 3.2. Формування листа узгодження	7
Етап 3.3. Направлення листа узгодження в служби по напрямку	3
Етап 3.4. Отримання всіх необхідних погоджень	-
Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення	-
Етап 4.1. Формування проекту наказу про переведення	-
Етап 4.2. Друк проекту наказу про переведення та направлення на підпис	-
Етап 4.3. Підписання проекту наказу про переведення	-
Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення	10
Етап 5.1. Призначення реєстраційного номера наказу та погодження дати переведення	5
Етап 5.2. Ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис	-
Етап 5.3. Сканування наказу	5
Етап 6. Проведення переведення в системі	6
Етап 7. Внесення необхідних записів в документи	35
Всього:	71

Наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що для деяких етапів регламентовані обмеження на час виконання не встановлені. Слід зауважити, що етапи, за якими час виконання не встановлений в регламенті бізнес-процесу, пов'язані із діями учасників, відповідальних за прийняття рішень (узгодження).

Спостереження за фактичними перебігом бізнес-процесу «оформлення переведення» дозволило визначити середній час виконання всіх етапів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Середній час виконання етапів бізнес-процесу «оформлення переведення»

Етап	Строки (час на виконання етапу), хв.	Відхилення від регламенту, хв.
Етап 1. Погодження заявки на переведення	10	10
Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви	10	5
Етап 3. Формування та погодження листа узгодження	495	480
Етап 3.1. Сканування документів для оформлення листа узгодження	10	5
Етап 3.2. Формування листа узгодження	5	2
Етап 3.3. Направлення листа узгодження в служби по напрямку	автоматично	-3
Етап 3.4. Отримання всіх необхідних погоджень	від 480	від 480
Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення	492	492
Етап 4.1. Формування проєкту наказу про переведення	7	7
Етап 4.2. Друк проєкту наказу про переведення та направлення на підпис	5	5
Етап 4.3. Підписання проєкту наказу про переведення	480	480

Продовження таблиці 2.3

Етап	Строки (час на виконання етапу), хв.	Відхилення від регламенту, хв.
Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення	15	5
Етап 5.1. Призначення реєстраційного номера наказу та погодження дати переведення	5	-
Етап 5.2. Ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис	5	5
Етап 5.3. Сканування наказу	5	0
Етап 6. Проведення переведення в системі	10-480	4-474
Етап 7. Внесення необхідних записів в документи	30	5
Всього:	1062-1532	1005-1475

Відхилення середнього фактичного часу виконання операцій від регламентованого становить від 1005 до 1475 хв. Або від 16 год. 75 хв. до 24 годин. Найбільш витратними за часом є етапи 3.4, 4.3 та 6 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Найбільш витратні за часом етапи

Етап	Причина
Етап 3.4. Отримання всіх необхідних погоджень	залежить від кількості погоджень, виду переведення; коли є необхідність спілкування відповідального співробітника з кандидатом (наприклад: військово-обліковий стіл, проходження тестів, мед. догляд)
Етап 4.3. Підписання проєкту наказу про переведення	залежить як швидко підпише наказ про переведення директор

Продовження таблиці 2.4

Етап	Причина
Етап 6. Проведення переведення в системі	якщо в системі виникла помилка під час проведення, то фахівець бек-офіса кадрового адміністрування звертається до колег фронт-офіса кадрового адміністрування, організаційного планування, ІТ-служби для усунення помилки. Після проведення необхідних дій, фахівець бек-офіса кадрового адміністрування проводить переведення в системі.

На даний час через впровадження програмного забезпечення OpenText документи передаються найбільш швидко ніж поштою. Дане програмне забезпечення охоплює майже всі етапи бізнес-процесу «оформлення переведення», які представлені в таб. 2.5.

Таблиця 2.5 – Етапи з програмним забезпеченням

Етап	Роль
Етап 3.1. Сканування документів для оформлення листа узгодження	Фронт-офіс управління взаємодії персоналом
Етап 3.3. Направлення листа узгодження в служби по напрямку	Бек-офіс кадрового адміністрування (далі – КА)
Етап 4.2. Друк проекту наказу про переведення та направлення на підпис	Фронт-офіс КА
Етап 5.3. Сканування наказу	Фронт-офіс КА
Етап 6. Проведення переведення в системі	Бек-офіс КА

На етапі 5.2 (ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис) використовується електронний підпис, що підтверджує ознайомлення. Це зручно, коли працівник працює віддале від місця роботи і не може прийти і особисто поставити підпис.

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. Отже, процес «оформлення переведення» працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури не вимагає внесення змін у процесну модель. Зміни пропонується внести до регламенту бізнес-процесу.

2.2 Напрями удосконалення бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури як джерело підвищення операційної ефективності

Аналіз перебігу процесу «оформлення переведення» на підприємстві продемонстрував доцільність внесення змін в регламент бізнес-процесу. Корегування регламенту дозволить покращити ефективність і точність виконання кожного етапу процесу (табл. 2.6, рис. 2.6).

Таблиця 2.6 – Напрями удосконалення бізнес-процесу «оформлення переведення»

Напрями удосконалення	Опис напрямку
Внесення норм використання робочого часу	Провести заміри по кожному етапу бізнес-процесу та визначити чіткі терміни на обробку даних
Система нагадувань	Включити систему автоматичних нагадувань про терміни учасників процесу. Це допоможе уникнути затримок та прискорить виконання завдань.
Створення дашборду	Допоможе в реальному часі відстежувати та аналізувати ключові показники ефективності цього процесу
Впровадження робота (бота)	Полегшить через автоматизацію виконання ряду завдань, дозволить зменшити час, що витрачається на рутинні операції, та забезпечити більшу точність виконання. За допомогою робота можна автоматично вносити дані про переведення в різноманітні системи

Розглянемо більш детально дані напрямки.

1. Внесення норм використання робочого часу.

Важливо встановити параметри для замірів продуктивності кожного етапу. Це може включати в себе час обробки документів, час очікування відповіді від підрозділів або час, витрачений на навчання персоналу у зв'язку з переведенням. Після цього розробляється система моніторингу, яка дозволяє автоматично відстежувати тривалість кожного етапу та збирати необхідні дані. Наступний крок - проведення замірів. Заміри часу на кожному етапі здійснюються за допомогою системи моніторингу, і отримані дані дозволяють визначити середні значення та ідентифікувати можливі затримки. Після отримання результатів аналізу встановлюються чіткі та реалістичні терміни на кожному етапі, з урахуванням виявлених

можливостей для оптимізації. Впровадження покращень та оптимізаційних заходів зменшує час на кожному етапі процесу. Проводиться моніторинг після оптимізації для перевірки ефективності внесених змін та виявлення нових можливостей для подальшої оптимізації.

2. Система нагадувань.

Для прискорення виконання завдань та уникнення можливих затримок в процесі оформлення переведення працівника, важливо включити систему автоматичних нагадувань про терміни для учасників процесу. Ця система буде автоматично повідомляти учасників про необхідність виконання завдань у визначені терміни. Такий підхід сприятиме покращенню ефективності та управлінню часом на кожному етапі процесу, забезпечуючи вчасність та координацію дій всіх учасників.

3. Створення дашборду.

Створення дашборту для бізнес-процесу "оформлення переведення працівника" допоможе наглядати за ключовими показниками ефективності, забезпечити легкий доступ до важливої інформації та приймати управлінські рішення на основі зібраних даних. Давайте розглянемо основні компоненти, які можна включити в такий дашборт:

- загальний огляд: визначення кількості запитів на переведення працівників та середнього часу, який витрачається на розгляд та затвердження переведень;
- стадії процесу: відстеження кількості переведень на кожній стадії (від подачі запиту до оформлення документів) та визначення часу, проведеного на кожній стадії;
- дедлайни та затримки: аналіз статистики затримок у розгляді та затвердженні переведень та відстеження дотримання дедлайнів на різних етапах процесу;

- аналіз ефективності: порівняння часу виконання переведень між різними підрозділами чи керівниками та оцінка частоти успішно завершених переведень;
- учасники та відповідальні: виведення списку учасників процесу та їхніх ролей, а також розподіл завдань та відповідальностей між ними;
- статуси завдань: надання реального часу для статусів кожного переведення (очікує на розгляд, затверджено, відхилено);
- система нагадувань: включення сповіщень про наближення дедлайнів та стадій, на яких виникають затримки;
- загальні затрати та ефективність: аналіз вартості та затрат часу на кожне переведення, а також порівняння витрат та ефективності між різними переведеннями.

Цей дашборт дозволяє забезпечити глибокий огляд та покращити управління бізнес-процесом переведення працівника, забезпечуючи ефективність та транспарентність управління.

4. Впровадження робота (бота)

Дозволяє автоматизувати та полегшити ряд завдань у цьому бізнес-процесі. Робот може автоматично обробляти запити на переведення, перевіряти документацію, генерувати звіти про статус переведень, взаємодіяти з працівниками та надсилати нагадування про терміни. Інтеграція роботів з існуючими системами дозволяє швидко обмінюватися даними, а їх аналітичні можливості допомагають виявляти та вирішувати можливі проблеми. Це призводить до прискорення процесу, підвищення точності та визволяє людські ресурси для стратегічних завдань. Важливо враховувати правові та етичні аспекти при впровадженні автоматизації в робочі процеси.

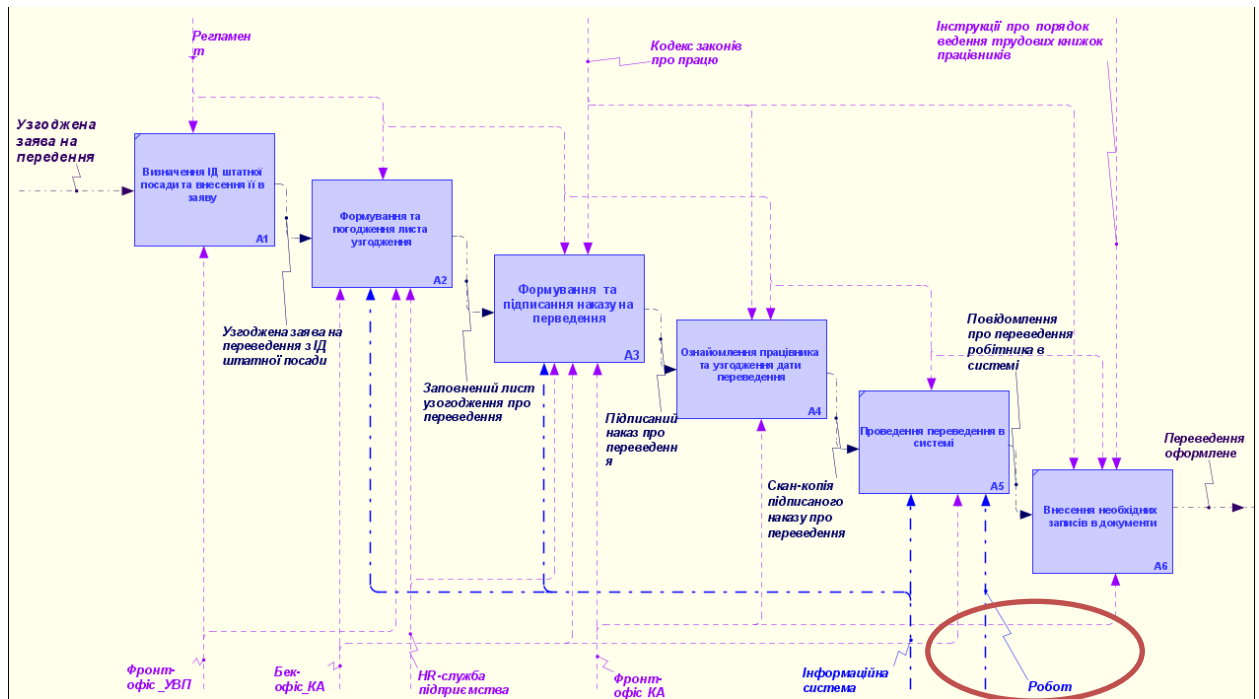


Рисунок 2.6 – Удосконалення бізнес-процесу «оформлення переведення» за допомогою впровадження робота (бота) (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

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.

Висновки за розділом 2

В другому розділі 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).

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Моделювання витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури

Сучасні технологічні зміни четвертої промислової революції та всеохоплююча діджиталізація відкривають нові унікальні можливості для розвитку інноваційних підприємств, підвищення їх операційної ефективності та загального удосконалення управління бізнес-процесами. Підприємства, які відчують, опановують і знаходяться в потоці світових трендів, розуміють, що принципи цифровізації економіки України набувають рис авангардного характеру, тому, що цифрова епоха докорінно змінює підходи до: ведення бізнесу і моделювання бізнес-процесів, оцінювання їх стратегічної значущості і операційної ефективності, посилення ролі нематеріальних активів у забезпеченні успішності та пізнаваності підприємства на глобальному насиченому ринку [23, с.13].

Огляд категорії "операційна ефективність" у контексті створення ринкової цінності підприємства був проведений М.Д. Никифорчиною [24]. Науково-методичні підходи до формування системи управління операційною ефективністю були концептуально обґрунтовані та викладені в працях Г.В. Ситник, Н.М. Архіпової [25]. Принципи і методи управління операційною ефективністю в межах адаптивного управління підприємствами до умов усвідомленого споживання та інтеграції України до Європейського Союзу були наведені в роботах О.І. Зайцевої та Г.В. Жосан [26-28].

Оцінювання операційної ефективності – це пошук можливостей для оперативного скорочення витрат та оцінки потенціалу підвищення ефективності в різних функціональних сферах підприємства у стратегічній перспективі. Операційна ефективність в такому сенсі визначається як стратегічний пріоритет і ефективно імплементується на всіх рівнях, що дозволить підприємству забезпечити глобальне лідерство [23, с.13].

Як висловився американський економіст Портер М. професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу: «Операційна ефективність – це ведення бізнесу краще, ніж це роблять ваші конкуренти» [29].

Марін Бюров вважає, що це ключ до скорочення витрат та задоволення потреб клієнтів [30, с.48]. Наприклад, Тімоті Дж. Черлі визначив, що це не лише скорочення витрат, інші бізнес-цілі, в тому числі якість обслуговування повинні бути досягнуті для того, щоб зберегти існуючих клієнтів та дохід. Багато організацій надто переймаються витратами і не знають, що реальна вартість бізнесу може бути зруйнована, якщо підходити з точки зору скорочення витрат [31, с.160].

Джеймс А. Мартін вважає, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні постійно підвищувати операційну ефективність в усіх аспектах діяльності [32, с.24].

Також можна сказати, що операційна ефективність – це концепція, що вказує на здатність організації виконувати свої операції ефективно. Це означає максимізацію виробничої продуктивності та ефективності витрат при забезпеченні високої якості продукції або послуг.

Операційна ефективність у бізнес-процесі визначає, наскільки успішно підприємство виконує свої операційні завдання та управляє ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Це поняття охоплює різні аспекти діяльності, які включають оптимізацію процесів, контроль витрат, підвищення продуктивності та адаптацію до змін.

Основні показники операційної ефективності включають в себе:

- 1) продуктивність: здатність до виробництва більшої кількості продукції чи надання більшого обсягу послуг за менших ресурсів;
- 2) витрати: раціональне управління витратами та ефективне використання ресурсів для оптимізації фінансових результатів;
- 3) часові показники: мінімізація часу виробництва, обробки замовлень та інших етапів бізнес-процесів;
- 4) якість продукції та послуг: забезпечення високого стандарту якості, відповідності стандартам та задоволення вимог клієнтів;
- 5) гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 6) управління ланцюгом постачання: ефективність управління процесами від постачання до кінцевого споживача;
- 7) інновації: здатність впроваджувати нові технології та ідеї для постійного покращення бізнес-процесів.

Оцінка витрат є одним з ключових критеріїв операційної ефективності в бізнесі. Цей показник дозволяє підприємству оцінювати ефективність використання ресурсів і забезпечує можливість виявлення потенційних областей для зменшення витрат та оптимізації операційних процесів. Яка включає в себе детальний аналіз фінансових витрат, пов'язаних з виробництвом товарів або наданням послуг. Цей аналіз охоплює різноманітні аспекти діяльності компанії, такі як сировинні матеріали та постачання, процес виробництва, управління, транспортування та логістика, якість та управління якістю, ефективність робочої сили, витрати на інновації та дослідження, затрати на маркетинг і рекламу, споживання енергії та екологічна відповідальність.

Оцінка цих ключових аспектів дозволяє компанії ідентифікувати області для оптимізації та зменшення витрат, покращуючи при цьому загальну операційну ефективність. Одним із напрямів покращення є економія витрат на реалізацію бізнес-процесу оформлення переведення працівників через його вдосконалення.

Розглянемо три альтернативні варіанти функціонування бізнес-процесу переведення працівників між бізнес-одинацями корпоративної структури:

1) вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих у п. 2.2 рекомендацій, а саме: впровадження системи нагадувань та роботи (бота), доопрацювання регламенту з урахуванням норм часу на виконання кожного етапу;

2) 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;

3) функціонування в стані «As is».

Час на виконання етапів бізнес-процесу в залежності від альтернативного варіанту розвитку подій наведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Час на виконання етапів бізнес-процесу в залежності від альтернативного варіанту розвитку подій

Етап	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Вартість год. виконавця етапу
Етап 1. Погодження заявки на переведення	5	10	10	148,81
Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви	5	10	10	95,23
Етап 3. Формування та погодження листа узгодження	188	489	495	—
Етап 3.1. Сканування документів для оформлення листа узгодження	5	5	10	92
Етап 3.2. Формування листа узгодження	3	4	5	92
Етап 3.3. Направлення листа узгодження в служби по напрямку	автоматично	автоматично	автоматично	—

Продовження таблиці 3.1

Етап	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Вартість год. виконавця етапу
Етап 3.4. Отримання всіх необхідних погоджень	180	від 480	від 480	148,81
Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення	128	250	497	–
Етап 4.1. Формування проєкту наказу про переведення	5	6	7	85
Етап 4.2. Друк проєкту наказу про переведення та направлення на підпис	3	4	5	92
Етап 4.3. Підписання проєкту наказу про переведення	120	240	480	267,86
Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення	10	13	15	–
Етап 5.1. Призначення реєстраційного номера наказу та погодження дати переведення	5	5	5	92
Етап 5.2. Ознайомлення працівника з наказом про переведення під підпис	3	4	5	92
Етап 5.3. Сканування наказу	2	4	5	92
Етап 6. Проведення переведення в системі	10	120	10-480	85
Етап 7. Внесення необхідних записів в документи	20	25	30	92
Всього:	366	від 917	1062-1532	–

З метою визначення найбільш ефективного з позиції підвищення операційної ефективності варіанту реалізації бізнес-процесу проведемо моделювання витрат на виконання етапів за допомогою методу Монте-Карло [33].

Метод Монте-Карло полягає у модельному відтворенні процесу за допомогою стохастичного моделювання, яке базується на законі великих чисел: теорема Чебишева та теорема Бернуллі.

Теорема Чебишева: «За необмеженого збільшення кількості незалежних випробувань n середнє арифметичне вільних від систематичних помилок і рівноточних результатів спостережень ξ_i випадкової величини ξ , яка має скінченну дисперсію $D(\xi)$, збігається за ймовірністю до математичного сподівання $m_\xi = M(\xi)$ цієї випадкової величини:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P \left\{ \left| \frac{\sum_{i=1}^n \xi_i}{n} - m_\xi \right| < \varepsilon \right\} = 1, \quad (3.1)$$

де ε – мале додатне число» [34, 35].

Теорема Бернуллі: «За необмеженого збільшення кількості незалежних спроб n за одних і тих самих умов відносна частота $\frac{m}{n}$ настання випадкової події збігається за ймовірністю до p , тобто:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P \left\{ \left| \frac{m_i}{n} - p \right| < \varepsilon \right\} = 1, \quad (3.2)$$

де ε – мале додатне число» [34, 35].

Прийняття нормального закону розподілу випадкових величин не суперечить загальноприйнятій думці про практичну значущість цього закону при економічних прикладних розрахунках [36] і може вирішити проблему визначення реального закону розподілу вхідних параметрів імітації.

Вихідні дані для інструменту «Генерація випадкових чисел» у MS Excel наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вартість виконання етапів бізнес-процесу (вихідні дані для інструменту «Генерація випадкових чисел»), грн

Етап	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Етап 1. Погодження заявки на переведення	12,4	24,8	24,8
Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви	7,9	15,9	15,9
Етап 3. Формування та погодження листа узгодження	458,7	1204,3	1213,5
Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення	541,0	1078,3	2151,4
Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення	15,3	19,9	23,0
Етап 6. Проведення переведення в системі	14,2	170,0	680,0
Етап 7. Внесення необхідних записів в документи	30,7	38,3	46,0
Всього (середні витрати)	1080,2	2551,6	4154,6
Відхилення	118,8	382,7	1246,4

За результатами застосування імітаційної моделі отримані прогнозні значення витрат на виконання бізнес-процесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати моделювання витрат на виконання бізнес-процесу

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Mean	1088,118	2559,579	4145,813
Standard Error	5,301294	17,72447	53,13158
Median	1085,414	2535,713	4183,349
Mode	1155,675	2420,298	4440,803
Standard Deviation	118,5405	396,3312	1188,058
Sample Variance	14051,86	157078,4	1411483
Kurtosis	0,439753	0,295841	-0,0166
Skewness	0,158331	0,095921	0,132224

Продовження таблиці 3.3

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Range	710,1518	2502,271	7190,615
Minimum	757,8108	1203,452	914,6971
Maximum	1467,963	3705,723	8105,312
Sum	544058,8	1279790	2072906
Count	500	500	500
Confidence Level(95,0%)	10,41561	34,82379	104,3892

Виходячи з отриманих статистичних даних, розрахуємо економію витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу (табл. 3.4, рис. 3.1).

Таблиця 3.4 – Результати економії витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу

Альтернативи	Середні витрати	Максимальне значення витрат	Економія (порівняння з середнім значенням)	Економія (порівняння з максимальним значенням)
Варіант 1	1080	1468	3074	6637
Варіант 2	2552	3706	1603	4400
Варіант 3	4155	8105	—	—

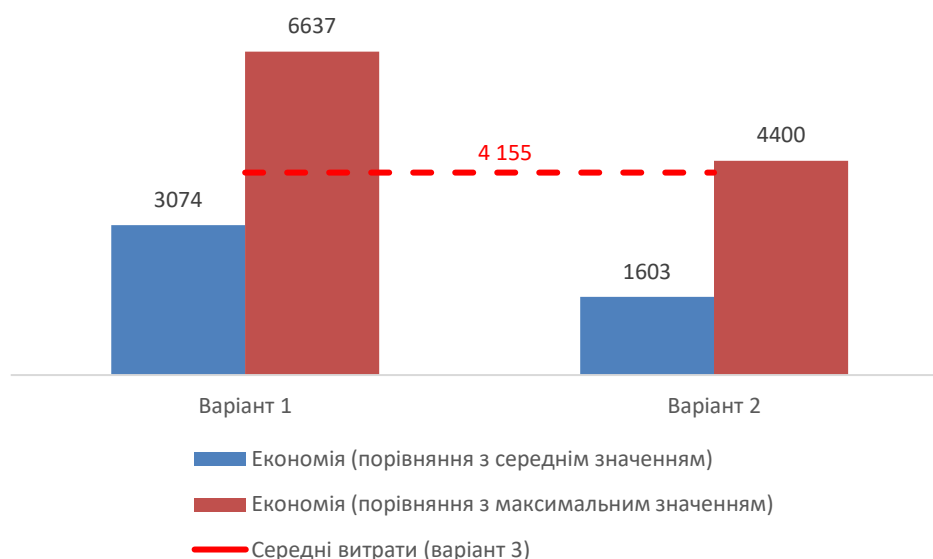


Рисунок 3.1 – Економія витрат на реалізацію етапів бізнес-процесу в розрізі альтернативних варіантів

Отже, варіант 1 (рис. 3.1) є більш економічно вигідним, оскільки на одній операції переведення дає економію у розмірі 3074 грн за одну операцію. Якщо в якості прогнозованої кількості взяти 1915 операцій (кількість переведень за 2017 рік), то загальна економія становитиме 5 887 548 грн. При врахуванні витрат на впровадження вдосконалень на впровадження змін у розмірі 64 215 грн (проведення замірів – 215 грн, розробка програми для системи нагадувань – 18 000 грн, розробка робота (бота) та його тестування – 46 000 грн), то загальна сума економії складе 5 823 333 грн.

3.2 Рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу

Підвищення операційної ефективності можливе, враховуючи результати обґрунтування в п. 3.1, через вдосконалення бізнес-процесу з урахування всіх перелічених заходів: внесення норм використання робочого часу, впровадження системи нагадувань, створення дашборду, впровадження робота (бота).

З метою регламентації впровадження вказаних заходів пропонується доопрацювати регламент бізнес-процесу (наведений нижче).

РЕГЛАМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОФОРМЛЕННЯ ПЕРЕВЕДЕННЯ

1. Мета та сфера застосування регламенту.

Цей документ має на меті ретельно описати та уніфікувати процедуру «оформлення переведення» в централізованих Системах SAP Групи МЕТІНВЕСТ. Його завданням є забезпечення чіткого розуміння етапів цього процесу, визначення ролей кожного учасника на різних

етапах, а також встановлення об'єктивних показників ефективності для оцінки результатів.

Документ охоплює весь цикл переведення, починаючи від ініціювання запиту та завершуючи його остаточним схваленням та впровадженням. Він визначає дії кожної ролі на кожному етапі, ставить цілі щодо ефективності та визначає механізми моніторингу та звітності для відстеження стану процесу.

Зокрема, документ визначає ключові показники ефективності для об'єктивного вимірювання результатів, встановлює критерії успішності та розгортає процедури навчання та підтримки персоналу. Також включає в себе механізми внутрішніх аудитів для постійного удосконалення процедур та підвищення ефективності. Цей документ націлено на оптимізацію та полегшення процесу «оформлення переведення» в рамках централізованих Систем SAP Групи METINVEST.

Вимоги цього документа поширюються на всі підприємства Групи METINVEST, які використовують систему SAP.

2. Власник процесу.

Власником процесу «оформлення переведення» (далі «Процес») виступає керівник кадрового адміністрування в Загальному центрі обслуговування (далі "Власник процесу"), який призначається керівником Загального центру обслуговування.

Власник процесу «оформлення переведення» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності цього бізнес-процесу в організації. Основні функції цієї ролі включають:

- 1) власник процесу визначає стратегічні цілі процесу «оформлення переведення», враховуючи стратегічні метоцілі організації;
- 2) розробка та впровадження ефективних етапів процесу, а також постійна оптимізація для забезпечення максимальної ефективності та продуктивності;

- 3) взаємодія та координація з іншими управліннями, відділами, такими як кадровий, фінансовий, юридичний тощо, для успішного виконання процесу переведення;
- 4) розгортання ролей учасників на кожному етапі процесу, визначення обов'язків та відповідальностей для кожної сторони;
- 5) постійний моніторинг виконання кожного етапу, аналіз результатів та виявлення можливостей для покращення та оптимізації;
- 6) управління та мотивація команди, що відповідає за виконання етапів «оформлення переведення»;
- 7) забезпечення навчання та розвитку персоналу, що працює над процесом переведення, для забезпечення відповідних навичок та компетентностей;
- 8) забезпечення ефективної комунікації зі всіма сторонами, включаючи керівництво, працівників та інші відділи. Також підготовка регулярних звітів для сторін зацікавлених;
- 9) проведення внутрішніх аудитів для оцінки дотримання встановлених процедур та пошук можливостей для вдосконалення.

Права власника процесу:

- визначати стратегічні цілі та спрямованість процесу "оформлення переведення" відповідно до стратегічних метоцілей організації;
- розробляти та впроваджувати ефективні етапи процесу, а також постійно оптимізувати його для максимальної ефективності та результативності;
- взаємодіяти та координувати дії з іншими відділами, забезпечуючи успішне виконання процесу переведення;
- розгортати ролі учасників на кожному етапі та визначати обов'язки та відповідальності кожної сторони;
- постійно моніторити виконання кожного етапу, аналізувати результати та виявляти можливості для покращення;

- управляти та мотивувати команду, що відповідає за виконання етапів "оформлення переведення;
- забезпечувати навчання та розвиток персоналу, що працює над процесом переведення;
- забезпечувати ефективну комунікацію зі всіма сторонами та підготовку регулярних звітів для зацікавлених сторін;
- проводити внутрішні аудити для оцінки дотримання встановлених процедур та пошуку можливостей для вдосконалення.

Обов'язки власника процесу "оформлення переведення" включають в себе визначення стратегії процесу, розробку та вдосконалення етапів, координацію та співпрацю з іншими відділами, визначення ролей та відповідальностей, моніторинг та аналіз ефективності, керівництво командою, розвиток персоналу, комунікацію та звітність, внутрішній аудит та вдосконалення процесів.

3. Ролі в процесі.

Таблиця 3.5 – Ролі в процесі

Роль	Опис	Виконавець
1. Автор запиту на зміни (ініціатор)	Відповідає за формалізацію ініціалізації змін, узгодження заяви, передаючи документ відповідальному співробітнику управління взаємодії персоналом, приймає участь у підписанні, підтверджує результати виконання змін.	Лінійний керівник
2. Управління взаємодії персоналом та управління кадрового адміністрування	Запускає процес переведення. Друкує та передає на підпис. Ознайомлює працівника з наказом Внесення необхідних записів в документи.	Відповідальні співробітники фронт-офіса

Продовження таблиці 3.5

Роль	Опис	Виконавець
3. Управління кадрового адміністрування	Формує проект наказу. Формує лист узгодження. Проведення переведення в системі	Відповідальні співробітники бек-офіса. Робот (бот)
4. HR-служба підприємства	Погодження листа узгодження. Підписання наказу про переведення	Фахівці служб з напрямку Директор

4. Перелік етапів.

Бізнес-процес «Оформлення переведення» складається з наступних етапів:

- Етап 1. Погодження заявки на переведення.
- Етап 2. Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви.
- Етап 3. Формування та погодження листа узгодження.
- Етап 4. Формування та підписання наказу на переведення.
- Етап 5. Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення.
- Етап 6. Проведення переведення в системі.
- Етап 7. Внесення необхідних записів в документи.

Етапи бізнес-процесу наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Етапи бізнес-процесу

№п/п	Етап	Ролі	Вхідні параметри	Послідовність дій виконання процесу	Вихідні параметри (результати)	Час на виконання, хв
1	Погодження заявки на переведення	Лінійний керівник. Відповідальний співробітник УВП	Заява на переведення	Лінійний керівник погоджує після чого віддає погоджену заяву відповідальному співробітнику управління взаємної персоналом	Погоджена заява на переведення	5
2	Визначення ІД штатної посади та внесення її до заяви	Лінійний керівник. Відповідальний співробітник УВП.	Погоджена заява на переведення.	Погоджена заява на переведення надходить до відповідальному співробітнику фронт-офіса УВП (переведення на іншу професію, переведення з одного структурного підрозділу в інший, переведення до іншого підприємства, зміни штатного розпису). Відповідальний співробітник фронт-офіса УВП визначає та вказує ідентифікатор штатної посади в погоджену заяву на переведення	Погоджена заява на переведення з ІД штатної посади.	5
3	Формування та погодження листа узгодження	Відповідальний співробітник УВП. Відповідальний співробітник кадрового адміністрування (далі - КА). Фахівці служб з напрямку	Погоджена заява на переведення з ІД штатної посади.	Відповідальний співробітник фронт-офіса УВП сканує оригінали документів необхідних для листа погодження та через програмне забезпечення запускає стартову форму процесу оформлення переведення. Відповідальний співробітник бек-офіса КА вносить необхідні дані для оформлення листа узгодження. Після внесення всіх	Сформований лист узгодження. Заповнений лист узгодження про переведення	188

Продовження таблиці 3.6

№п/п	Етап	Ролі	Вхідні параметри	Послідовність дій виконання процесу	Вихідні параметри (результати)	Час на виконання, хв
				необхідних полів формує лист погодження в системі та направляє всім узгоджуючим підрозділам, вказаним в листі погодження. Фахівець служби з напрямку, відповідальний за погодження листа узгодження погоджує документ: - служби для яких особистий контакт з кандидатом не потрібен погоджують документ використовуючи інформацію внесену в лист узгодження та скан-копії прикріплених документів; - служби для яких особистий контакт з кандидатом потрібен (наприклад: військово-обліковий стіл, проходження тестів, мед. догляд) погоджують після спілкування з кандидатом		
4	Формування та підписання наказу на переведення	Відповідальні співробітники бек-офіса КА Відповідальні співробітники фронт-офіса КА HR-служба підприємства	Заповнений лист узгодження про переведення	Відповідальний співробітник КА формує проект наказу в системі. Відповідальний співробітник КА роздруковує проект наказу та лист погодження та передає на підпис в HR-службу підприємства. HR-служба підприємства передає документи директору для підписання	Сформований проект наказу про переведення Роздрукований проект наказу про переведення та лист погодження Підписаний наказ про переведення	128

Продовження таблиці 3.6

№п/п	Етап	Ролі	Вхідні параметри	Послідовність дій виконання процесу	Вихідні параметри (результати)	Час на виконання, хв
5	Ознайомлення працівника та узгодження дати переведення	Відповідальні співробітники фронт-офіса КА	Підписаний наказ про переведення	Відповідальний співробітник КА після отримання наказу призначає реєстраційний номер в журналі реєстрації наказів та погоджує дату переведення Ознайомлює працівника з наказом про переведення Сканує наказ та направляє для переведення робітника в бек-офіс	Скан-копія підписаного наказу про переведення	10
6	Проведення переведення в системі	Відповідальні співробітники бек-офіса КА Робот (бот) Відповідальні співробітники фронт-офіса КА Відповідальні співробітники бек-офіса КиЛ	Скан-копія підписаного наказу про переведення	Відповідальний співробітник КА або робот (бот) проводить переведення в системі. Якщо під час переведення виникає проблема, то: відповідальний співробітник бек-офіса повертає задачу на доопрацювання відповідальному працівникові фронт-офіса про неможливість переведення в системі. Після чого, відповідальний працівник фронт-офіса отримує: повідомлення про неможливість переведення в системі, виправляє причину по якій не зроблено переведення робітника. Після усунення помилки відповідальний працівник фронт-офіса, фахівець бек-офіса проводить переведення в системі. Після	Повідомлення про переведення робітника в системі	10

Продовження таблиці 3.6

№п/п	Етап	Ролі	Вхідні параметри	Послідовність дій виконання процесу	Вихідні параметри (результати)	Час на виконання, хв
				чого співробітники бек-офіса КІЛ вносить інформацію, щодо окладу Після закінчення оформлення переведення в системі направляє повідомлення про переведення.		
7	Внесення необхідних записів в документи	Відповідальні співробітники фронт-офіса КА	Повідомлення про переведення робітника в системі	- Якщо робітник переведений з КПФ та ТС в КПФ та ТС відповідальний працівник фронт-офіса КА вносить зміни в особисте діло даного працівника; - якщо робітник переведений з робітника в КПФ та ТС відповідальний працівник фронт-офіса КА формує особистий лист з обліку кадрів переведеного працівника де робітник заповнює необхідну інформацію та надає свою автобіографію; - при зміні професії (посади), структурного підрозділу, дільниці, розряду (категорії), відповідальний працівник фронт-офіса КА визначає необхідність внесення запису в трудову книгу; - відповідальний працівник фронт-офіса КА вносить запис про переведення в трудову книжку згідно інструкції по веденню трудових книжок; - відповідальний працівник фронт-офіса КА вносить запис в особисту карточку форми П-2 та ознайомлює робітника під підпис	Особиста справа трудова книжка особова картка П-2	20

З метою прогнозування результативності впровадження змін у бізнес-процес «оформлення переведення» доцільно провести SWOT-аналіз [37, с. 282]. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє компаніям оцінювати свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT – початкові літери слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) [38].

Місія: забезпечити високу операційну ефективність через інноваційне впровадження бізнес-процесу «оформлення переведення», фокусуючись на зменшенні часу виконання операцій та покращенні якості процесу.

Філософія: впровадження нового регламенту бізнес-процесу «оформлення переведення» визначається створенням максимальної операційної ефективності, спрощуючи та прискорюючи процес «оформлення переведення» з визначеним фокусом на час виконання.

Основні цілі:

- максимізація часової ефективності;
- підвищення якості процесу;
- оптимізація витрат;
- адаптація до змін та інновацій.

На рис. 3.2 наведений SWOT-аналіз факторів впливу на операційну ефективність підприємства впровадження бізнес-процесу «оформлення переведення» (з фокусом на час виконання процесу).

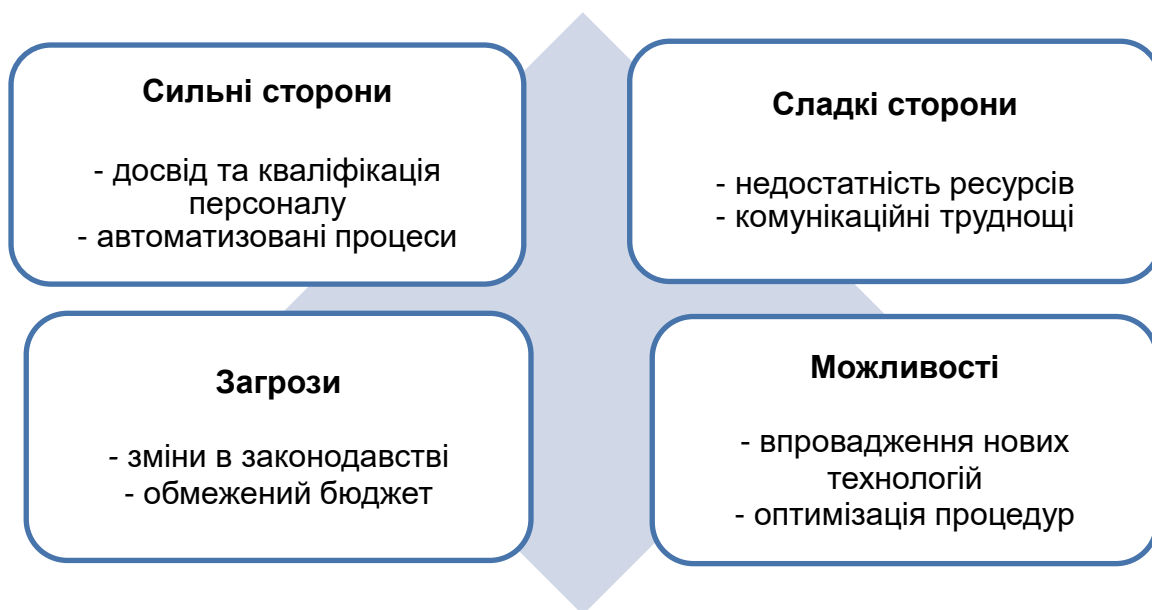


Рисунок 3.2 – SWOT-аналіз факторів впливу на операційну ефективність підприємства впровадження бізнес-процесу «оформлення переведення»

Результати аналізу наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз впровадження бізнес-процесу «оформлення переведення»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільність та ефективність в роботі, здатність швидко вирішувати завдання, що сприяє зниженню часу виконання процесів	Може призвести до затримок та обмежень у впровадженні нового процесу, а також впливати на якість процесу
Суттєве зменшення часу виконання бізнес-процесу "оформлення переведення" та підвищення точності завдяки ефективній автоматизації.	Затримки у впровадженні через невірне розуміння вимог та завдань, а також втрати часу на корекцію помилок та узгодження.

Продовження таблиці 3.7

Загрози	Можливості
Поява нових правил та обмежень може вимагати адаптації процесів та додаткових ресурсів для відповідності новим вимогам	Збільшення швидкості та точності виконання завдань, а також зменшення затрат завдяки використанню ефективних технологій.
Недостатність бюджету може обмежити можливості оптимізації та вдосконалення процесів, а також призвести до затримок у впровадженні через обмежені інвестиції.	Підвищення продуктивності та зниження часу виконання завдань через оптимізацію внутрішніх процесів

Здійснення успішного впровадження нового бізнес-процесу та покращення операційної ефективності можливе через ефективне поєднання сильних сторін, максимізацію можливостей та збалансоване управління слабкими сторонами та загрозами.

Висновки за розділом 3

В даному розділі 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 у п. 2.2 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 були 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).

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 у п. 2.2 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» [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/20529> (дата звернення 03.10.2023).
2. Dolynko 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
3. Worldsteel Association. World Steel in Figures 2023. URL: <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/World-Steel-in-Figures-2023-4.pdf> (accessed: 06 December 2023)
4. WORLD STEEL RECYCLING IN FIGURES 2018 – 2022. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/Ferrous%20report%202018-2022_FIN_ONLINE.pdf (accessed: 08 December 2023)
5. Кравчук Н.М., Матросова І.Д. Тенденції розвитку металургійної промисловості України: Глобальна конкурентоспроможність та інноваційний аспект. *Економіка та управління національним господарством*. 2020 №1 (18). С. 32-37. URL: http://pev.kpi.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/8.pdf (дата звернення 10.12.2023).
6. Державна статистика України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2023).
7. Шелевицький І. Атомна енергетика і чорна металургія - що з того українцям? *Дзеркало тижня : Міжнародний громадсько - політичний тижневик*. Київ. ТОВ Видавничий дім "Ормос". 2007. 4-10 серпня. (№28). С. 8. URL: https://zn.ua/ukr/promyshliennost/atomna_energetika

_i_chorna_metalurgiya____scho_z_togo_ukrayintsyam.html (дата звернення: 11.12.2023).

8. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2010. №1. С. 72–75. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/13370/1/1.%20МЕТОДИ%20ПЛАНУВАННЯ%20%28ВАК%20ДонНУ%29.pdf> (дата звернення: 11.12.2023).

9. Аграмакова Н. В., Писаревська Г.І. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. *Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей*, м. Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 3-4.

10. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

11. Гоголь Ю.В. Щодо визначення поняття переведення працівників на іншу роботу. *Держава і право*. 2009. № 46. С. 354-358. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/9143> (дата звернення: 11.12.2023).

12. Звіт про управління ПРАТ «ММК ІМ.ІЛЛІЧА». URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/Звіт%20про%20управління%20ММКИ%20.pdf> (дата звернення: 11.12.2023).

13. Григоренко Ю. Компанії ГМК системно підтримують зайнятість в умовах війни. URL: <https://gmk.center/ua/posts/kompanii-gmk-sistemno-pidtrimujut-zajnyatist-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 11.12.2023).

14. Мельник К. Ю. Стабільність та змінюваність трудових правовідносин. *Право і Безпека*. 2010. № 4. С. 203-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2010_4_46 (дата звернення 03.10.2023)

15. Ротань В.Г., Зуб І.В., Стичинський Б.С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. Київ: А.С.К., 2008. 680 с.

16. Вишновецька С. В., Чумак Ю. А. Правова природа визначення поняття переведення працівника на іншу роботу. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2016. № 1. С. 105-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_1_18 (дата звернення 03.10.2023).

17. Богданюк Я. Концептуальні підходи до визначення поняття «переведення». *Підприємство, господарство і право*. 2009. № 4. С. 113-116.

18. Гетьманцева Н. Новація умов трудового договору. *Юридична Україна*. 2007. № 3. С. 64-70. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/17.FR12.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 23.09.2023).

19. Болотіна Н.Б. Трудове право України. Київ: Вікар, 2006. 725 с.

20. Одовічена Я.А. Зміна місця роботи як новація умов трудового договору. *Форум права*. 2012. № 4. С. 694–701. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2012_4_113.pdf (дата звернення 03.10.2023).

21. Височина О.В. Переведення працівників на іншу роботу як форма ефективного використання та розподілу трудового потенціалу. *Право і безпека*. 2005. Т. 4. № 5. С. 127–129.

22. Юшко А. М. Переведення на іншу роботу : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Харків, 2002. 19 с.

23. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Оцінювання операційної ефективності в контексті удосконалення управління бізнес-процесами. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. Т.1 №39. С.13-19. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/465/441> (дата звернення 05.01.2024).

24. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. 2013. № 3. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_24 (дата звернення 05.01.2024).

25. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. Секція: Економіка та управління підприємствами. 2018. №1(35). С. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_1_30 (дата звернення 05.01.2024).

26. Зайцева О.І. Формування системи управління операційною ефективністю підприємства. *Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: міжнародна колективна монографія*. За заг. ред. д.е.н. Г.Г. Савіної. Херсон, ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2019. С. 55-72.

27. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Впровадження соціально-етичного маркетингу в систему адаптивного управління підприємствами в умовах усвідомленого споживання. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. №1(51). С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_12 (дата звернення 05.01.2024).

28. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. №3 (482). 2018. С.348-354 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_56 (дата звернення 05.01.2024).

29. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат. 320 с.

30. Martin J. A. Tips for Increasing Operational Efficiency. *Report of Cisco Systems*. 2013. №6. Р. 24-30 (дата звернення 05.01.2024).

31. Buelow M. Efficiency and beyond - Forward-thinking solutions for improving efficiency. *Nokia Siemens Networks*. 2012. №5. Р. 45-56 (дата звернення 05.01.2024).

32. Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. Harvard Business Review on Advances in Strategy. Harvard Business School Press. 2007. P. 243.

33. Шевченко Н.Ю. Моделювання стратегії інвестиційного розвитку промислового підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.11.Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. 2009. 20 с.

34. Катренко А.В. Дослідження операцій: підручник. Львів: «Магнолія плюс». 2004. 549 с.

35. Зайченко Ю.П. Дослідження операцій :підручник. Київ: ЗАТ «ВІПОЛ». 2000. 688 с.

36. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посібник; Київський національний економічний ун-т. Київ: КНЕУ, 2001. 170 с.

37. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 281-285 URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf> (дата звернення 05.01.2024).

38. Александров І.О. Подлужна Н.О. Фінансова стратегія підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. Донецьк. 2003. № 65. С. 121–128. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22587/1/121-128.pdf> (дата звернення 05.01.2024).