

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Тернопільський національний економічний університет**

**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

**Долгачова Марія Романівна**

**Кадрова послуга як ключова складова у формуванні бізнес-моделі підприємства /  
Personnel Service as a Key Component in Shaping the Enterprise Business Model**

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МАУБ-41/1  
Долгачова М.Р.

\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
Кондрацька Л.П.

\_\_\_\_\_ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
\_\_\_\_\_ підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**  
\_\_\_\_\_ підпис

## АНОТАЦІЯ

Долгачова М.Р. – «Кадрова послуга як ключова складова у формуванні бізнес-моделі підприємства». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю – «Менеджмент», Тернопіль, 2019.

У бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та методичних основ формування та використання кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі автозаправних комплексів.

Розглянуто концептуальні засади і методичні основи економічної сутності кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства.

Обґрунтовано методичні засади до оцінки кадрової послуги на підприємстві з метою визначення доцільності та раціональності їх реалізації для автозаправних комплексів.

Визначено нові підходи в сфері вдосконалення механізмів використання кадрової послуги у формуванні нової бізнес-моделі автозаправних комплексів.

## ANNOTATION

Dolhachova M. – «Personnel service as a key component in the shaping the enterprise business model». – Manuscript.

Research on obtaining educational-qualifying level «bachelor» in specialty – «Management», Ternopil, 2019.

In the research paper conducted a comprehensive study of theoretical and methodological bases of formation and use of personnel services as a key component of the business model of filling stations.

Discusses the conceptual framework and methodical bases of economic entities HR services as a key component of the business model of the enterprise.

Methodical approaches to the estimation of personnel services of the enterprise with the purpose of determining the appropriateness and efficiency of

their realization for filling stations.

Identified new approaches in the sphere of improvement of mechanisms of use of personnel services in establishing the new business models of filling stations.

## РЕЗЮМЕ

**Бакалаврська робота** містить 91 сторінку, 6 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел із 102 найменувань.

**Метою бакалаврської роботи** є розробка теоретичних і науково-методичних засад формування кадрової послуги як ключової складової у формуванні бізнес-моделі підприємства.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є процеси забезпечення ефективного формування та використання кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства.

**Предметом бакалаврської роботи** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів використання кадрової послуги у формуванні бізнес-моделі підприємства.

**Одержані висновки та їх новизна бакалаврської роботи** полягає у поглибленні теоретичних та науково-методичних підходів до визначення та оцінки кадрової послуги, а також обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій з удосконалення формування ключової складової бізнес-моделі.

**Ключові слова:** кадрова послуга, бізнес-модель, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, креативність персоналу, аутсорсинг.

## RESUME

**Thesis contains** 91 pages, 6 tables, 22 figures, list of sources with 102 titles, applications.

**The aim of the thesis** is development of theoretical and scientific-methodical bases of formation of personnel services as a key component in the formation of a new business model of the enterprise.

**The object of research** is processes to ensure effective formation and use of personnel services as a key component of the new business model of the enterprise.

**The subject of research** is the combination of theoretical, methodological and applied aspects of use of personnel services in establishing the new business model of the enterprise.

**The resulting conclusion and innovation:** deepening of theoretical and methodical approaches to definition and the assessment of HR services, as well as the justification of scientific and practical recommendations on improvement of forming a key part of the business model.

**Key words:** personnel service, business model, competitive environment, competitiveness, creativity of the personnel, outsourcing.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ ЯК КЛЮЧОВОЇ СКЛАДОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття та економічна сутність кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства .....	7
1.2. Види та структури кадрової послуги які використовуються для комплектування підприємства необхідними працівниками .....	16
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....</b>	<b>27</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>29</b>
2.1. Модель кадрової послуги, що спрямована на розвиток креативності персоналу підприємства .....	29
2.2. Дослідження складових елементів кадрової послуги як ключової складової у формування бізнес-моделі підприємства .....	39
2.3. Аналіз основних методик оцінки кадрової послуги при формуванні нової бізнес-моделі підприємства .....	45
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....</b>	<b>56</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>59</b>
3.1. Нові підходи використання кадрової послуги у формуванні бізнес-моделі підприємства .....	59
3.2. Напрями підвищення ефективності використання кадрової послуги у формуванні нової бізнес-моделі підприємства.....	70
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....</b>	<b>78</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>80</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми бакалаврської роботи.** В умовах загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках великого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств. Будь-які заходи щодо підвищення ефективності підприємств неможливі без відповідної бізнес-моделі. Причому першорядне значення має не стільки чисельність працівників, скільки їх якість, яка характеризується кваліфікаційною, освітньою, професійно-посадовою, віковою структурою.

У сучасній Україні проблемою розвитку кадрової послуги економіки стали предметом дослідження багатьох науковців.

Останніми роками фахівцями підготовлено декілька проектів ключової складової у формуванні нової бізнес-моделі, спрямованої на вирішення кадрових проблем, однак вони не були прийняті. Розробка ефективного механізму нової бізнес-моделі процесу формування розвитку кадрової послуги з урахуванням соціально-економічних, демографічних особливостей і потреб інноваційного розвитку має значний практичний інтерес і є актуальним завданням, що потребує послідовного наукового аналізу.

Вагомий внесок у вирішення проблем формування кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі зробили українські учені: В.П. Антонюк, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Г.К. Губерна, Б.М. Данилишин, М.П. Долішній, І.С. Каленюк, О.І. Кір'ян, В.І. Куценко, В.М. Лич, Е.М. Лібанова, Л.С. Лісогор, Н.Д. Лук'янченко, О.Ф. Новікова, І.Л. Петрова, Л.К. Семів, Л.Г. Ткаченко, С.В. Тумакова, Е.В. Шаповалов, Л.В. Шаульська та багато інших дослідників. Проблеми кадрової послуги досліджували також відомі російські вчені: Л.І. Абалкін, С.А. Дятлов, М.Б. Кольчугіна, Л.М. Мірабян, А.І. Терехов, В.П. Щетінін,

що забезпечило розвиток теоретичних та прикладних аспектів його формування. Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень з цієї проблематики, поки не створено цілісного механізму розвитку кадрової послуги в Україні та ефективної системи її складової. Це обумовило вибір теми бакалаврської роботи, її мету та завдання.

**Мета і завдання бакалаврської роботи.** Метою бакалаврської роботи є розробка теоретичних і науково-методичних засад формування кадрової послуги як ключової складової у формуванні бізнес-моделі підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- розвинуто поняття сутності «кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства», визначено її роль в забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- визначено сутність, форми, інструменти та напрями кадрової послуги які використовуються для комплектування підприємства необхідними працівниками;
- розроблено методичні підходи до оцінки кадрової послуги на підприємстві та удосконалення механізм їх формування;
- розроблено модель кадрової послуги, що спрямована на розвиток креативності персоналу підприємства на основі використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;
- визначено шляхи удосконалення процесу формування та забезпечення ефективного використання кадрової послуги у діяльності підприємства.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є процеси забезпечення ефективного формування та використання кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства.



**Предметом бакалаврської роботи є** сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів використання кадрової послуги у формуванні бізнес-моделі підприємства.

**Методи бакалаврської роботи.** Досягнення мети бакалаврської роботи базувалося на системному підході та порівняльному економічному аналізі. У процесі дослідження були використані такі методи: статистичні та економічного аналізу – для дослідження структури персоналу; факторного аналізу – для дослідження впливу кількісних факторів на ефективність діяльності підприємств, експертних оцінок і нечіткої логіки – для виявлення впливу якісних факторів; економіко-математичного моделювання – для розроблення моделі оцінювання впливу структури персоналу на конкурентоспроможність підприємства в умовах дії інших факторів; лінійної оптимізації – для обґрунтування оптимальної структури персоналу.

**Наукова новизна одержаних результатів бакалаврської роботи** полягає у поглибленні теоретичних та науково-методичних підходів до визначення та оцінки кадрової послуги, а також обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій з удосконалення формування ключової складової бізнес-моделі:

**удосконалено:**

- модель оцінювання впливу структури персоналу на конкурентоспроможність підприємства в умовах дії інших факторів, яка враховує спільний вплив структури персоналу та інших факторів на ефективність діяльності підприємств і дозволяє планувати оптимальні для заданих умов характеристики структури персоналу;
- методичні підходи до формування нової бізнес-моделі структури персоналу підприємства, які враховують темпи природної плинності кадрів, витрати та ризики;

### **дістали подальшого розвитку:**

- поняття сутності «кадрова послуга», яке відрізняється від існуючих дефініцій комплексним застосуванням різних ознак структурування та дозволяє поглибити аналітичні оцінки якості персоналу.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні наукові положення і висновки бакалаврської роботи доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій із формування нової бізнес-моделі персоналу, які призначені для широкого практичного використання вітчизняними підприємствами, зокрема приватного підприємства «Віктор К» та дистриб'юторської компанії Борикайло М.Й. (торгова мережа «Королівський смак»), що діють за умов жорсткої конкуренції (довідка про впровадження від 24.05.2019р.).

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м. Тернопіль).

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ ЯК КЛЮЧОВОЇ СКЛАДОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та економічна сутність кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства

В умовах становлення ринкових відносин набуває особливої активності об'єднання та використання різноманітних ресурсів: людських, матеріальних, фінансових, інформаційних. Оскільки сучасна ситуація в Україні націлена на вирішення таких важливих проблем, як вихід з кризи та перехід до ринкових форм і методів господарювання, то доцільно, докладніше охарактеризувати один із видів таких ресурсів – людський фактор.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що на сьогоднішньому етапі розвитку інтеграційних процесів та глобалізації світової економіки проблема формування кадрової послуги посідає важливе місце серед важливих проблем економічної науки.

Потрібно відзначити, що саме криза має сильний вплив на розвиток персоналу в нашій країні. Його масове скорочення привело до того, що компанії серйозно задумалися про те, що дешевше, спокійніше і ефективніше не тримати штат своїх фахівців, а вдатися до послуг провайдерів. У власників бізнесу сформувалося абсолютно чітке розуміння того, що деякі витратні функції можна з легкістю передавати на оренду персоналу, економлячи кошти набуваючи гнучкість і чіткість бізнес-процесів.

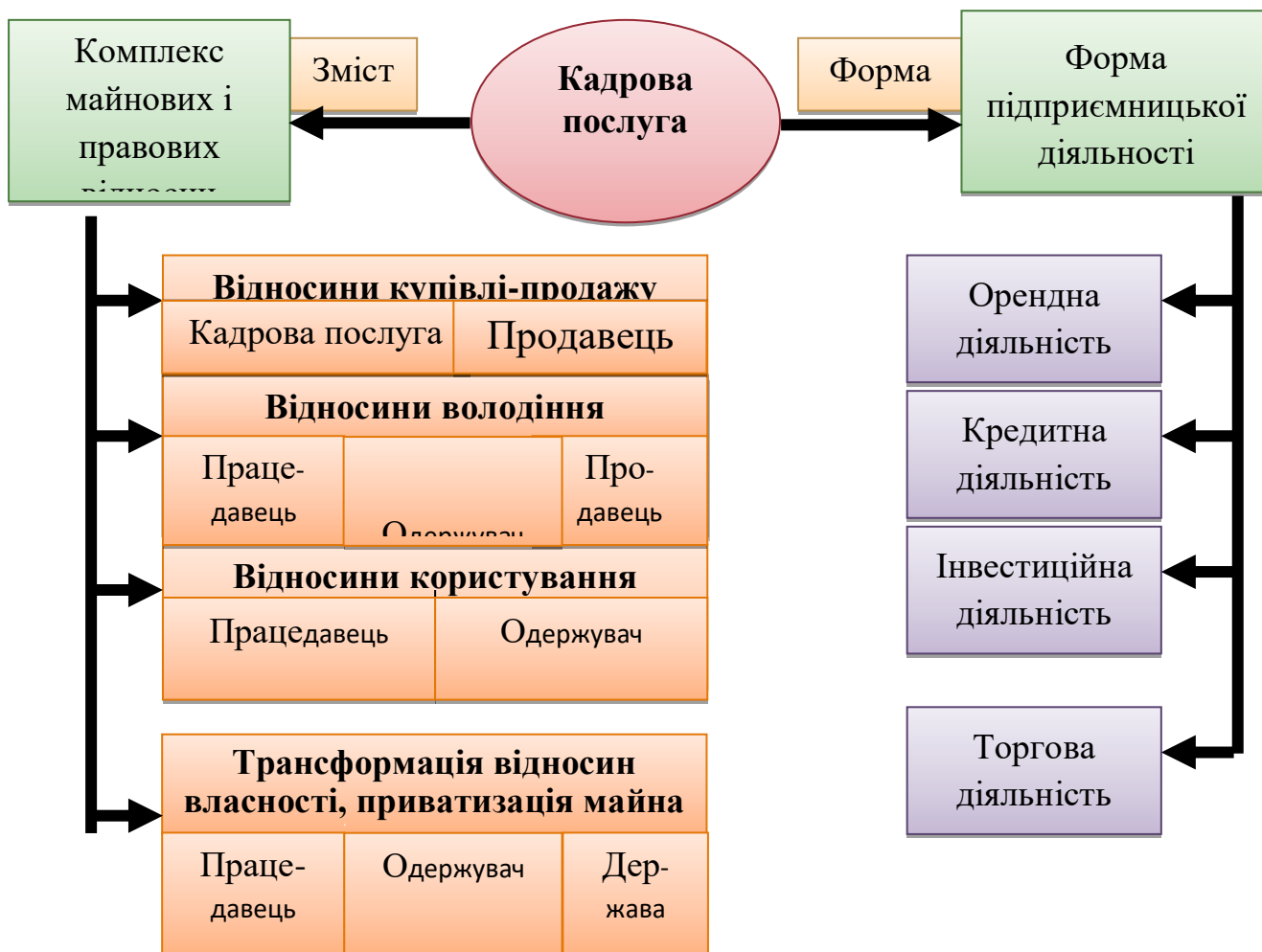
У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують кілька видів (схем) застосування кадрової послуги, а саме:

- лізинг персоналу;
- аутстафінг персоналу;
- аутсорсинг персоналу багатьох інших.

У науковців поки що немає єдиного тлумачення поняття «кадрова послуга». Так, З. Прохоров розглядає «кадрову послугу» як форму тимчасового або строкового залучення персоналу зі сторони. На думку А. Піскунова, «кадрова послуга» передбачає такий метод використання людських ресурсів, який полягає у наданні однією організацією в розпорядження іншої (фактичного роботодавця) фахівців необхідного профілю та кваліфікації для виконання певних функцій на користь цієї організації. За визначенням А. Решетнікової, «кадрова послуга» - це новий вид бізнесу, який, з одного боку, забезпечує ринок праці кваліфікованими фахівцями, тобто задовольняє потреби певного сектору економіки, а з другого - приносить прибуток.

Згідно з нормами світової законодавчої практики кадрова послуга у соціально-трудовій сфері має властивості платності, багатоциклічності та терміновості. Водночас кадрова послуга є надзвичайно складним поєднанням орендних кредитних відносин та посередництва. Як і будь-яке самостійне явище кадрова послуга має свій власний зміст і різні форми прояву (рис.1.1). Використання роботодавцями різноманітних схем кадрової послуги зумовлено певними перевагами цієї форми залучення персоналу, серед яких основними є такі:

- можливість набору необхідної кількості персоналу певних якісних характеристик у найкоротший термін;
- скорочення адміністративних та деяких інших витрат на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку тощо;
- зниження витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців;
- можливість мінімізувати витрати, пов'язані з оподаткуванням фонду оплати праці;
- залучення потрібної кількості персоналу відповідно до сезонності виробництва.



## Рис. 1.1. Взаємозв'язок змісту і форми кадрової послуги

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову послугу. У найширшому розумінні, кадрова послуга є видом інтелектуальної консультативної діяльності, основним завданням якої є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку; використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням цілей та проблем замовника. Фактично кадрова послуга - це будь-яка допомога у вирішенні проблем, що постали перед підприємством-замовником, яка надається зовнішніми провайдерами.

Кадрова послуга у сфері соціально-трудових відносин є системою консультативно-організаційних заходів, здійснюваних за замовленням підприємства фірмами, які полягають у діагностиці, а за необхідності - корекції системи управління, організаційної структури та культури підприємства з метою поліпшення виробничих показників з урахуванням оптимізації кадрових процесів, поліпшення соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу. Основним завданням проектів кадрової послуги є оптимізація процесів управління соціально-трудовими відносинами та приведення їх у відповідність до стратегії розвитку бізнесу.

Основною метою кадрової послуги є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Зокрема, Є.В. Маслов визначає кадрову послугу як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [92].

Фактори управління персоналом, які включають нові вимоги до майбутніх менеджерів із персоналу, а саме: масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати та вирішувати комплексні проблеми, синтезувати та приймати рішення в умовах ризику все більш часто розробляються на сучасних підприємствах.

Зарубіжні спеціалісти вважають, що на формування кадрової послуги впливають чинники двох типів - зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Отже, при виборі напряму кадрової послуги дуже важливо враховувати як зовнішні так і внутрішні чинники. Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і сприйняття мети підприємства.



**Рис.1.2. Система чинників, що визначають кадрову послугу підприємств**

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників на підприємстві.

В сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати підприємства. З огляду на це забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової послуги. Це

завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової послуги підприємства.

Отже, цільова задача кадрових послуг може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але кращих.

Основними різновидами кадрової послуги вважаються: набір кадрів, навчання, оплата праці, формування кадрових процедур, соціальні відносини.

Отже, кадрова послуга - це передача функцій ведення кадрового діловодства підприємства сторонній організації. Останнім часом все більше компаній користуються послугами компаній-орендаторів, оскільки оренда персоналу має багато переваг у порівнянні із створенням штатної структури кадрового діловодства на підприємстві.

Підприємство заощаджує кошти, які відраховуються в якості податків, відпадає необхідність в облаштуванні робочих місць фахівцям кадрової служби, а значить, підприємство економить на площах і устаткуванні.

До кадрових послуг вдаються іноземні компанії, що недавно з'явилися на українському ринку, які не знають особливостей місцевого законодавства та основних принципів побудови українського кадрового діловодства. На даний вид послуг передають кадрове діловодство компанії, які не хочуть утримувати фахівців, купувати і оновлювати необхідне програмне забезпечення та ліцензії. Часто кадрова послуга необхідна для компаній, що прагнуть сконцентруватися на пріоритетних завданнях свого бізнесу і направити всі наявні ресурси на виконання своїх основних завдань.

Оренда персоналу або бізнес-функції рекомендуються в тому випадку, коли виконання деяких функцій не доцільно здійснювати силами співробітників компанії.

Наприклад, компанії не обов'язково мати в штаті фахівця у сфері мотивації, оцінки персоналу. Віддавши ці або інші функції на оренду персоналу, вона тим самим оптимізує свої витрати. Це не тільки зручно, це ще й вигідно. Підприємство економить на найманні штатних фахівців, роботу яких важко контролювати без спеціальних знань.

Основні завдання кадрової послуги полягають у наступному:

- зменшення ризику в тих сферах виробництва, де кваліфікація основного персоналу недостатня для якісного її виконання;
- оптимізація (збереження) фінансових, людських та інших видів ресурсів;
- поява можливостей вивільнення ресурсів для розвитку нових напрямків або ж сконцентрування зусиль на існуючих, які потребують додаткової уваги;
- можливість прояву особистісного бачення покращення та змін виходячи з власного досвіду працівників (можливість вільного висловлення).

Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрової послуги представлено на рисунку 1.3.

Найбільш придатними до діяльності кадрових служб на підприємствах є оренда персоналу, привабливість яких в умовах обмеженості коштів, що виділяються на утримання управлінського персоналу, полягає в тому, що зовнішній провайдер послуг здатен забезпечити економію заробітної плати та більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації.

Вперше пропозицію щодо використання оренди персоналу в роботі кадрових служб на підприємстві в Україні внесли Б. П. Колесніков і І. Г. Батраченко у своїй монографії «Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні» [43].

#### **Передумови здійснення кадрової послуги:**

- підприємство - новачок на національному ринку, не знає особливостей законодавства країни і основних принципів побудови місцевого кадрового обліку;
- підприємство не хоче утримувати цілий відділ виконавців, купувати і оновлювати необхідне програмне забезпечення та ліцензії на нього, тобто в цілях економії;
- підприємство прагне сфокусувати свою діяльність на пріоритетних завданнях свого бізнесу і, таким чином, направити всі наявні трудові та фінансові ресурси на виконання своїх головних завдань.





**Рис. 1.3. Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрової послуги**

Проте єдиного визначення кадрової послуги в літературі та законодавстві не існує. Не вдаючись до детального аналізу підходів вчених

щодо визначення поняття «кадрова послуга», вважаємо доцільним її визначення як державна стратегія, що виражає волю народу, політичний курс

роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави [73, с. 53].

Так, в рамках проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України тощо.

Однак на сьогодні немає законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади кадрової послуги, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це в свою чергу перешкоджає якісному наданню послуг.

Тому, нагальним питанням сьогодення є модернізація загально-національної системи з метою забезпечення безперервної якісної професійної освіти державно-управлінських кадрів. При цьому така система має бути гнучкою, здатною адаптуватися до нових завдань, що виникають уперевігу проведення політичної, адміністративної, муніципальної й інших системних реформ у державі, перерозподілу владних повноважень тощо [21].

Судячи з вище викладеного можна стверджувати, що при використанні послуг щодо оренди персоналу, кадрова служба повинна бути центром акумуляції новітніх кадрових технологій та новітніх досягнень, досвіду кадрової роботи. В кожному регіональному та обласному центрі повинні створюватись служби по покращенню управління персоналом, підвищення якісних показників роботи працівників із врахуванням усіх досягнень в теорії і на практиці в даному напрямі покращення.

Україна є демократичною державою, в якій, значна увага приділяється саме людині, підняття потреб особистісних над суспільними. Оскільки поняття кадрова послуга ще до кінця не вивчене і не повністю використовується в даній державі, то виникає потреба в додатковому використанні та практичному застосуванні в організації даного феномену.

Учені, які працюють в даному напрямку, окремо вивчають поняття «кадрова політика» та «кадрова послуга». Гармонійне їх поєднання у теорії та практиці зустрічається вкрай рідко. Прагнення досягти злагодженості при використанні саме такого методу, зазвичай зустрічає супротив в штатного персоналу працівників організації, де психологічний клімат в колективі завжди погіршується із впровадженням змін. Оскільки на промислових підприємствах України більшість працівників старшого віку, то швидко пристосуватись до кадрових ротацій або змін їм психологічно важче. Набираючи через аутсорсингову компанію працівників потрібно вміло

зорганізувати їх співпрацю із штатними особами для досягнення спільної мети, отримання максимального прибутку.

Отже, головним завданням будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та характеру діяльності, є задоволення суспільних потреб та отримання максимального фінансового доходу. З цього твердження і випливає потреба в покращенні кадрової політики з використанням елементів кадрової послуги.

## **1.2. Види та структури кадрової послуги які використовуються для комплектування підприємства необхідними працівниками**

В багатьох країнах світу потужні корпорації та невеликі фірми зі своїми товарами та послугами виходять на міжнародний ринок. Підприємства, здійснюючи різного роду реструктуризації, що полягають у зміні структури, збільшенні конкурентоздатності тощо, намагаються відповідати глобальному конкурентному ринку, що забезпечує їх успіх у майбутньому. Кожне з них користується як традиційними класичними, так і новаторськими концепціями управління. Для підвищення ефективності бізнесу, оптимізації витрат на управління персоналом та вирішення проблем, пов'язаних з утриманням персоналу підприємства, широкого розповсюдження набувають нові на ринку Європейських країн, в тому числі й України, послуги з надання персоналу.

Під кадровою послугою розуміють передачу деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Концепція використання подібних послуг базується на зосередженні підприємством на ключовій діяльності, що приносить найвищі доходи, при одночасній передачі певних функцій (видів діяльності) назовні, що, в свою чергу, ґрунтується на переконанні, що спеціалізовані фірми роблять це краще і дешевше (тобто якісніше і при нижчих витратах).

Перш, ніж розглянути можливість застосування видів та структури кадрової послуги, дослідимо поняття, що лежать в його основі, та пов'язані з ним дефініції. Зауважимо, що і на практиці термінологія, пов'язана з передачею функцій стороннім підприємствам, ще не сформувалася. Кожна компанія, що займається рекрутингом персоналу, використовує свої назви. Найбільш вживаними є наступні: лізинг; підбір тимчасового персоналу; виведення персоналу за штат; передача функцій; аутсорсинг; аутстафінг.

Лізинг активно почав розвиватися в 1970-х рр. після запровадження податкових стимулів для внутрішнього інвестування, які могли також застосовуватися для лізингу устаткування за

кордон. Це було зумовлено перш за все тим, що країни лізингодавця і лізингоодержувача мали різне законодавство, що робило лізинг більш ризикованим та дорожчим.

На даний час в лізинговому бізнесі відбувається процес інтернаціоналізації - поширення діяльності лізингових компаній за кордон. Це можна пояснити включенням лізингу у сферу активної діяльності транснаціональних корпорацій, а також загальними тенденціями глобалізації та інтеграційними процесами в світовій економіці.

Зокрема, лізинг можна розглядати з різних поглядів: організаційно-правового, економічного, інвестиційного, інноваційного тощо. Зміст того чи іншого погляду визначається метою формування лізингових відносин [82, с. 102].

З організаційно-правового погляду, лізинг - це специфічна довгострокова оренда машин, обладнання, транспортних засобів і споруд виробничого призначення. Головні відмінності лізингу від оренди - це тривалість операції та виплата вартості об'єкта. Щодо права власності, то на відміну від договору купівлі-продажу майна, згідно з яким право власності переходить від продавця до покупця відразу, при лізинговому договорі право власності на предмет оренди залишається за лізингодавцем, а до лізингоодержувача переходить лише право тимчасового користування майном.

З економічного - це своєрідна форма кредитних відносин, оскільки зберігаються риси кредиту (терміновість, зворотність, платність). Проте, на відміну від банківського кредитування, лізинговий кредит має певні відмінності. Відмінна особливість лізингу полягає в тому, що учасники договору оперують не грошовими коштами, а майном. Лізинговий кредит – це відносини між юридичними і фізичними особами, які виникають з приводу передачі майна в тимчасове користування і супроводжуються укладенням лізингового договору.

З інвестиційного - є своєрідною інвестицією капіталу, оскільки об'єкт позички має форму матеріального майна. Інвестиційний лізинг В.І. Рошило визначає як фінансування з метою збільшення підприємницьких можливостей споживача та зменшення одноразових капітальних вкладень [82, с. 119]. У такому разі, лізинг є своєрідною формою інвестування у відновлення виробничого апарату, заміни фізично зношених і морально застарілих основних фондів, впровадження прогресивних технологій.

На основі проведеного аналізу з питань кадрової послуги зроблено висновок, що єдиної класифікації лізингових угод не існує: в існуючих класифікаціях використовується різний набір критеріїв, однакові угоди можуть називатися по-різному або відноситись до різних класифікаційних ознак. Це стало підґрунтям для удосконалення класифікації одного із видів кадрової послуги - лізингу, що поєднує всі види лізингу за 11 ознаками (рис. 1.4).

Отже, використання кожного з цих термінів у практиці діяльності вітчизняних підприємств має і суттєві недоліки (табл. 1.1).

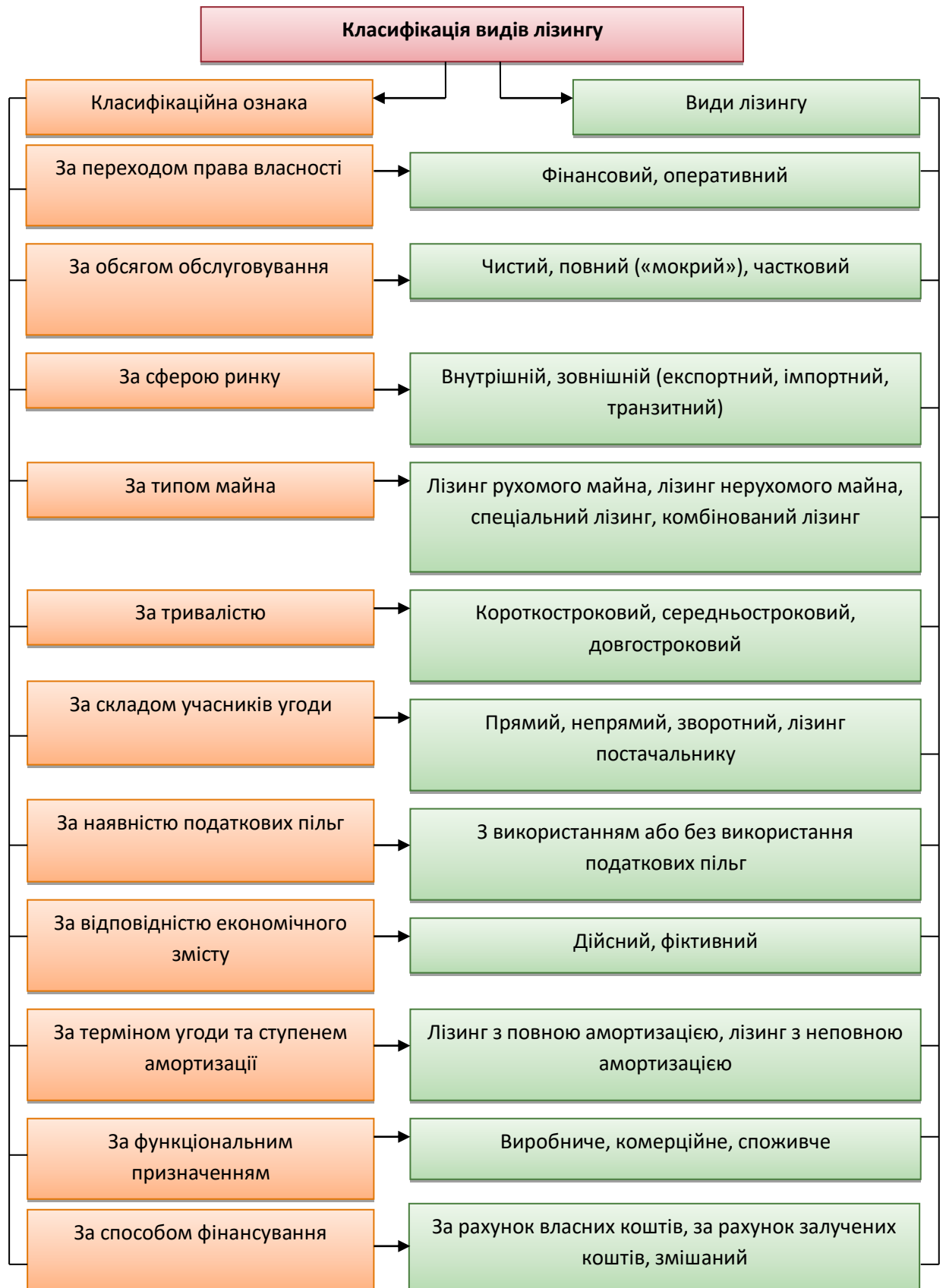
Таблиця 1.1

**Використання на практиці термінології щодо послуг з  
надання персоналу**

<b>Термін</b>	<b>Сутність</b>	<b>Критична оцінка</b>
Лізинг персоналу (staffleasing)	Агентство надає персонал, що знаходиться у його штаті, клієнту на досить тривалий термін (від трьох місяців до декількох років). Мається на увазі, що персонал не перебував і не перебуває в штаті компанії-замовника	Використання терміну є некоректним з точки зору чинного законодавства України
Найм тимчасового персоналу (temporarystaffing)	Агентство надає тимчасовий або сезонний персонал, з яким укладено цивільно-правові договори, клієнту на нетривалий термін (від одного дня до трьох місяців)	Термін скоріше характеризує отримання певного виду послуг за участю посередника
Виведення персоналу за штат, так званий аутстафінг (outstaffing)	Агентство оформлює у свій штат вже існуючий персонал підприємства і стає формальним роботодавцем	Вважаємо, що такий вид послуг є прямим порушенням законодавства
Передача функцій, так званий аутсорсинг (outsourcing)	Передача виконання конкретних функцій. Клієнт придбає послугу у агентства, а не працю конкретних працівників	Оскільки термін характеризує придбання послуг, доцільним є використання саме останньої дефініції

Не дивлячись на те, що використання кадрових послуг - це можливість не тільки підвищити якість ведення певних видів робіт, але і заощадити на штаті, а виникнення необхідності найму персоналу пов'язане з бажанням підприємств перевести неминучі витрати із статті «Фонд

заробітної плати» в статтю «Послуги сторонніх організацій», в той же час в управлінні персоналом виникають певні труднощі, пов'язані з віднесенням витрат на так званий «аутсорсинг».



Причина або в повній неузгодженості даного поняття із законодавчими нормами, або в повній його відсутності як такого, або просто в невмінні використовувати прийнятні і зрозумілі терміни. **Рис. 1.4. Класифікація видів лізингу**

Існує ряд підходів до визначення поняття «аутсорсинг», при цьому немає узагальнюючого й загальноприйнятого, що говорить про необхідність продовження досліджень у даному напрямі. Головним чином дослідники концентруються або на галузевих особливостях здійснення аутсорсингових

операцій або розглядають аутсорсинг з погляду міжнародного поділу праці як механізму винесення найбільш трудомістких (енергоємних, залежно від структури витрат суб'єкта господарювання) операцій у країни з низькою вартістю робочої сили або інших ресурсів [63].

Аутсорсинг часто розглядається як бізнес-модель, пов'язана з розвитком інформаційних технологій, а не зі змінами у веденні бізнесу, викликаними організаційними модифікаціями. Тільки на сторінках зарубіжних видань, зокрема, польських, знаходимо підходи до аутсорсингу як до потужної бізнес-моделі, застосованої в умовах глобального конкурентного ринку.

Сучасний термін «аутсорсинг» трактується як передача здійснюваних в межах підприємства завдань, функцій і процесів іншому підприємству, що спеціалізується в цих галузях [100, с. 7].

«Сутністю аутсорсингу, - як зазначають польські вчені, - є виконання певної кадрової послуги або функції даного підприємства іншим підприємством, яке робить це краще, швидше і дешевше» [100, с. 120]. Це тлумачення, на нашу думку, здебільшого повторює висловлювання Г. Форда.

В деяких джерелах під аутсорсингом розуміють довгостроковий лізинг персоналу, що дозволяє вивести персонал за штат компанії або створити нові робочі місця поза штатом компанії, для збільшення трудових ресурсів без збільшення фактичної чисельності

штатного персоналу [59]. Відносно персоналу цей термін означає передачу частині функцій підприємства співробітникам, що формально не перебувають в його штаті і не пов'язані з ним жодним договором.

Дійсно, під аутсорсингом можна розуміти винесення будь-яких допоміжних або навіть основних бізнес-процесів за організаційні і фізичні межі підприємства. Для багатьох це звичний спосіб ведення бізнесу.

На думку Черемісіна Д.В., аутсорсинг це - «використання зовнішніх матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів» [93].

Розвиток та розширення сфер застосування послуг аутсорсингу, відсутність єдиної класифікації його форм та видів, чітких ознак-відмінностей аутсорсингу від інших видів послуг з надання персоналу, ускладнюють однозначне трактування його сутності. Більшість авторів передбачають свої рішення, що вирізняються між собою. В деяких випадках аутсорсинг ототожнюють з наданням персоналу, управлінською технологією, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації [100]. Вважаємо, що термін «аутсорсинг» на рівні підприємств як певна господарська операція, визначена в межах українського законодавства, може бути замінений на звичний термін «надання кадрових (отримання) послуг». На практиці ж виділяють наступні ознаки розмежування поняття «кадрові послуги» від поняття «аутсорсинг» (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Відмінні риси аутсорсингу та кадрових послуг, що визначаються**

**практиками**

<b>Критерій</b>	<b>Аутсорсинг</b>	<b>Кадрові послуги</b>
Термін (періодичність) виконання	Робота на довготривалих умовах	Одноразова послуга
Мета роботи найманого персоналу	Вирішення щоденних питань в рамках виконуваних функцій	Виконання договірних умов
Обсяг робіт	Не передбачений в договорі, визначено лише коло проблем, що передаються	Визначений у договорі



	замовником	
--	------------	--

«Угоди про надання персоналу, - пише М. Щуріна, - слід відрізнати від угод з надання послуг (аутсорсингу) або з підбору персоналу. Відповідно до угод про надання персоналу одна організація надає в розпорядження іншій організації спеціалістів необхідної кваліфікації для здійснення певних функцій на користь цієї іншої організації. При цьому організація, що надає персонал, не приймає на себе зобов'язань з надання будь-яких послуг. Єдиним її зобов'язанням є зобов'язання надати кваліфікований персонал» [100]. З цим не можна погодитись, адже при неналежному виконанні персоналом своїх обов'язків постачальник кадрових послуг несе всю відповідальність за завдані підприємству збитки, звичайно, якщо такі умови передбачені відповідним договором.

Спеціального виду договору, який би регламентував кадрові послуги, не існує - в Цивільному Кодексі України таке поняття не передбачено. Якщо врахувати, що «аутсорсинг це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, що зазвичай не є профільним для бізнесу компанії, але, проте, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям» [95], можна вважати, що з точки зору здійснення функцій, виконання подібних завдань є звичайним наданням послуг, які можуть бути поділені в залежності від терміну виконання на довго- і короткострокові.

Підтвердженням цьому вбачаємо у самому процесі здійснення кадрових послуг, які є наступними. При залученні нових працівників або необхідності збереження старих співробітників підприємство знаходить кадрове агентство, що спеціалізується на аутсорсингу (оренді персоналу), і укладає з ним цивільно-правовий договір на надання послуг. Агентство підбирає необхідний персонал або переводом приймає до себе «зайвий» персонал компанії на постійну роботу. При цьому воно несе повну юридичну

відповідальність за найнятих людей, тоді як компанія-клієнт жодних зобов'язань перед співробітниками не має. Юридично вони в ній не працюють. Клієнт, таким чином, не платить заробітну плату співробітникам,

не платить за них ні податок з доходів фізичних осіб, ні соціальні збори. Компанія-клієнт лише раз на місяць платить агентству-провайдеру за надані послуги.

Відносини, що виникають при наданні персоналу, - трьохсторонні [100]. Між компанією-замовником і компанією-провайдером - цивільно-правові. Між компанією-провайдером і

працівниками - трудові. Проте ці договори мають свою специфіку, оскільки виконувати свою трудову функцію працівники будуть на іншому підприємстві.

Використання терміну «кадрова послуга» призводить до проблеми визнання таких зобов'язань в обліку і відображення плати за послуги. Якщо, дійсно, розглядати кадрову послугу не як операцію з надання персоналу, а як надання послуг, з'являється можливість уникнення додаткових проблем. При

цьому підприємство може відносити ці послуги до витрат діяльності, оскільки відносини між компанією-замовником і компанією-провайдером сформовані на підставі договору цивільно-правового характеру, предметом

якого є надання послуг.

Виходячи з цього, окремі автори зазначають, що «документом, що підтверджує фактичне виконання зобов'язань, передбачених угодою про надання персоналу, є акт (або інший документ) про надання персоналу, а не акт про надання послуг» [100], з чим категорично не можна погодитися. В Україні законодавством не передбачено можливість надання персоналу. Тому, навіть якщо «оплата за наданий персонал встановлюється в заздалегідь визначеній сумі і не залежить від фактично виконуваного цим персоналом обсягу робіт» [100], за змістом діяльності надання персоналу більше послуга, ніж щось інше. Відповідно і підтверджуючими документами можуть бути або акти про виконані роботи, або акти про надані послуги.

Зазначимо, що ми не можемо заперечити цілковиту неможливість використання дефініції «кадрова послуга» в міжнародній практиці як загальноприйнятого терміну, що об'єднує різні стратегічні напрями, що можуть бути реалізовані в рамках управління підприємством. Передачу функцій для виконання іншим підприємством вважаємо стратегічним вибором способу функціонування підприємства, що підтверджує еволюція терміну кадрова послуга (рис. 1.5).





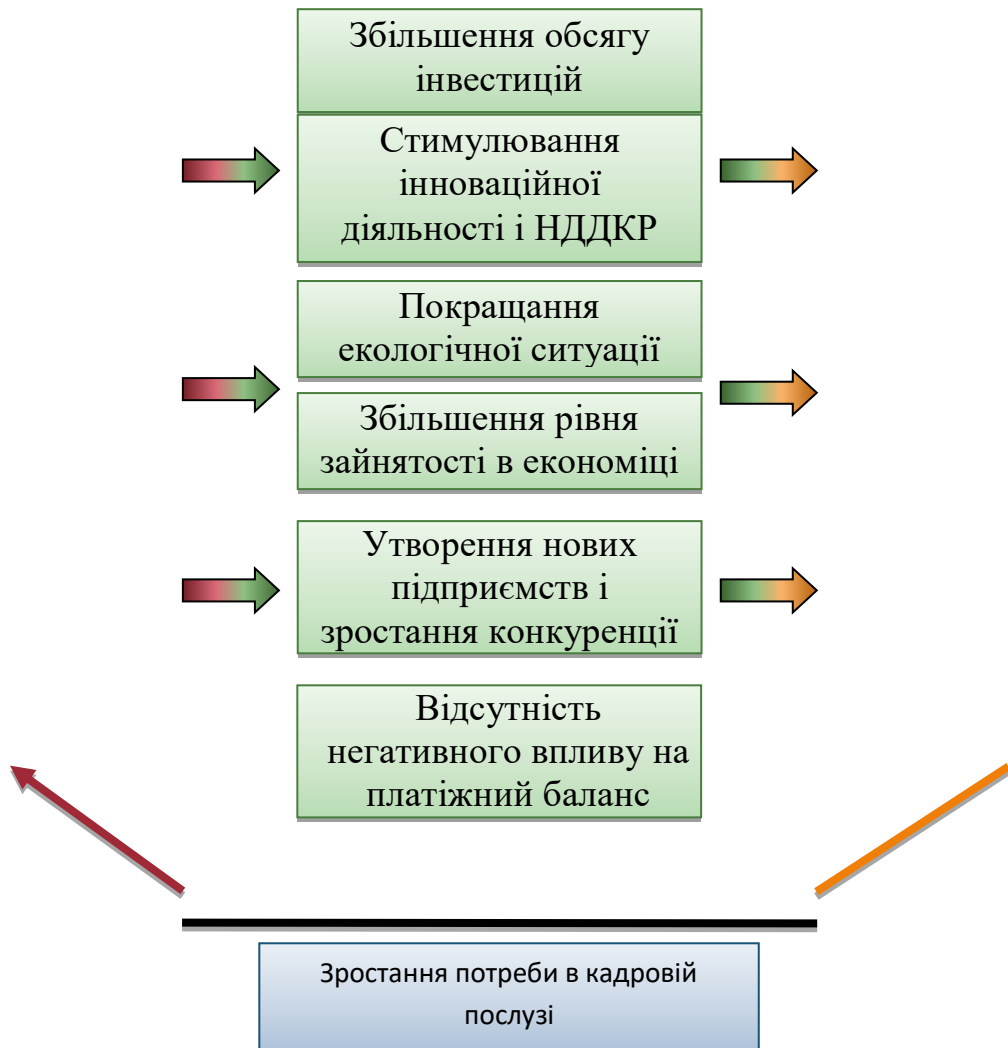
**Рис. 1.5. Еволюція кадрової послуги**

Думку цю підтверджує Д.В. Черемісін «Найбільш важливою відмінністю кадрової послуги від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер... Детальні попередні розрахунки доцільності застосування кадрової послуги, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації послуги-проектів характеризують процес впровадження кадрової послуги, як планове, стратегічне рішення компанії» [95].

Отже, кадрова послуга має значний вплив на перехід до сталого економічного розвитку. Це відбувається через перетворення ризикових підприємств, які знаходяться на межі виживання, на фінансово стійкі підприємства, що здатні випускати конкурентоспроможні товари на сучасному обладнанні. В загальному випадку, кадровий бізнес призводить до переходу економіки на якісно новий рівень ефективності (рис. 1.6).

Кадрова послуга  
як  
альтернативний  
і доповнючий  
фінансовий  
компонент

Перехід економіки  
на якісно новий  
рівень  
ефективності;  
економічний ріст;  
НТП; зменшення  
соціального і  
екологічного  
напруження;  
покращання  
добробуту і  
структури  
зовнішньої  
заборгованості



**Рис. 1.6. Вплив кадрової послуги на макроекономічне становище країни**

Економічне становище країни в цілому покращується, коли суб'єкти господарювання не обмежені в своїй діяльності і можуть фінансувати своє розширення чи інші інвестиції не лише традиційними кредитними методами. Компанії, які інвестують в нові технології і обладнання, стають більш ефективними і тому більш конкурентоспроможними. Коли в економіці з'являються нові суб'єкти господарювання, в тому числі і за рахунок лізингового фінансування, існуючі компанії, які ведуть бізнес традиційними методами, змушені адаптуватися до прогресивних стратегій переможців і здійснювати інвестування. Цей ефект веде до переходу економіки на новий рівень добробуту і формування більш раціонального макроекономічного середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що кадрові послуги мають суттєвий вплив на макроекономічне становище держави, особливо в країнах з розвинутою ринковою економікою, а також в країнах, що перебувають на стадії інтенсивного розвитку.

## Висновки до розділу 1

З проведеного теоретичного дослідження економічної сутності кадрової послуги як ключової складової бізнес-моделі підприємства можна стверджувати, що в основі сучасного трактування, лежить розмежування понять власник і користувач.

В ньому реалізуються комплекс майнових відносин шляхом застосування різних ознак структурування - за характером трудових відносин, кваліфікацією, участю в господарській діяльності, характером виконуваних функцій, віком, відношенням до власності, що дозволило використати кількісні методи для визначення впливу якості персоналу на ефективність діяльності підприємства.

Можна стверджувати, що орендні відносини включають в себе одночасно важливі елементи кадрових операцій: інноваційної, інвестиційної, та торгової діяльності, які тісно поєднуються і взаємодоповнюють один в одного, утворюючи нову організаційно-правову форму бізнесу.

Кадрову послугу можна вважати додатковим важливим джерелом оренди персоналу, особливо при використанні дорогого високо-технологічного обладнання. Крім того, кадрову послугу можна розглядати як інноваційний інструмент в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства.

Світова практика виробила численні варіанти кадрових відносин. Одним з таких варіантів, який широко використовується в бізнесі і слугує важливим джерелом нових інвестицій, є фінансовий. Згідно з стандартами під фінансовою кадровою послугою - розуміється угода, в якій практично всі ризики і доходи, зв'язані з володінням майном, передаються позичальнику; право власності на майно може передаватися (або не передаватися) в кінці терміну договору; платежі забезпечують орендарю повернення вартості майна і отримання прибутку на вкладений капітал. Після становлення в окремих країнах, фінансова послуга швидко вийшла на міжнародний рівень.

В другій половині 20-го століття кадровий бізнес успішно процвітає на всіх континентах. В країнах, що розвиваються і в країнах з перехідною економікою очікується інтенсивний розвиток кадрових послуг в найближчі роки. Серед причин успішного розвитку цього виду фінансування інвестицій, можна вважати переваги оренди персоналу для всіх його учасників, а також державну підтримку, пов'язану з розумінням урядів багатьох країн важливої ролі кадрової послуги, зокрема, в активізації інвестиційної діяльності.

Кадрова послуга, через свою унікальність, має багатofакторний прямий і опосередкований вплив на всі сфери виробництва, життя і побуту широких верств населення. На думку багатьох дослідників, кадрові послуги можна розглядати швидше як доповнювачі, а не замітники. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що кадрова послуга як ключова складова бізнес-моделі підприємства прямо сприяє як інноваційному так і інвестиційному процесу.

Також кадровий бізнес стимулює інноваційну діяльність, підвищує рівень зайнятості, має позитивний вплив на платіжний баланс, розвиток підприємництва, конкуренції та ринкових відносин країни. Економічне становище країни в цілому покращується, коли суб'єкти господарювання не є обмежені в своїй діяльності і можуть фінансувати своє розширення чи інші інвестиції не лише традиційними кадровими методами. Це призводить до ефекту «постійного кадрового вдосконалення» в економіці.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА




#### 2.1. Модель кадрової послуги, що спрямована на розвиток креативності персоналу підприємства

Зростаюча потреба економіки в працівниках, здатних креативно підходити до будь-яких завдань, нетрадиційно і якісно вирішувати існуючі проблеми, обумовлена прискоренням темпів розвитку суспільства та необхідністю жити і працювати у швидкозмінних умовах. Креативність новаторів наразі стає одним з основних факторів розвитку підприємства і джерелом створення додаткової вартості та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У табл. 2.1 показано аспекти завдань, що потребують креативного підходу в рамках функціонування кадрової послуги підприємства [3; 14; 15; 51; 72; 74; 88].

Таблиця 2.1

#### Роль креативності у вирішенні завдань інноваційного підприємства

Функціональні відділи підприємства	Креативні аспекти завдань персоналу
1	2
 (НДДКР)	<b>Розробка нововведень:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• створення нових видів продукції;</li><li>• удосконалення технології виробництва</li></ul>
 (Виробництво)  (Технічне обслуговування)	<b>Удосконалення виробництва:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• раціональне використання виробничих ресурсів;</li><li>• підвищення продуктивності праці;</li><li>• скорочення строків освоєння нової</li></ul>

## Продовження таблиці 2.1

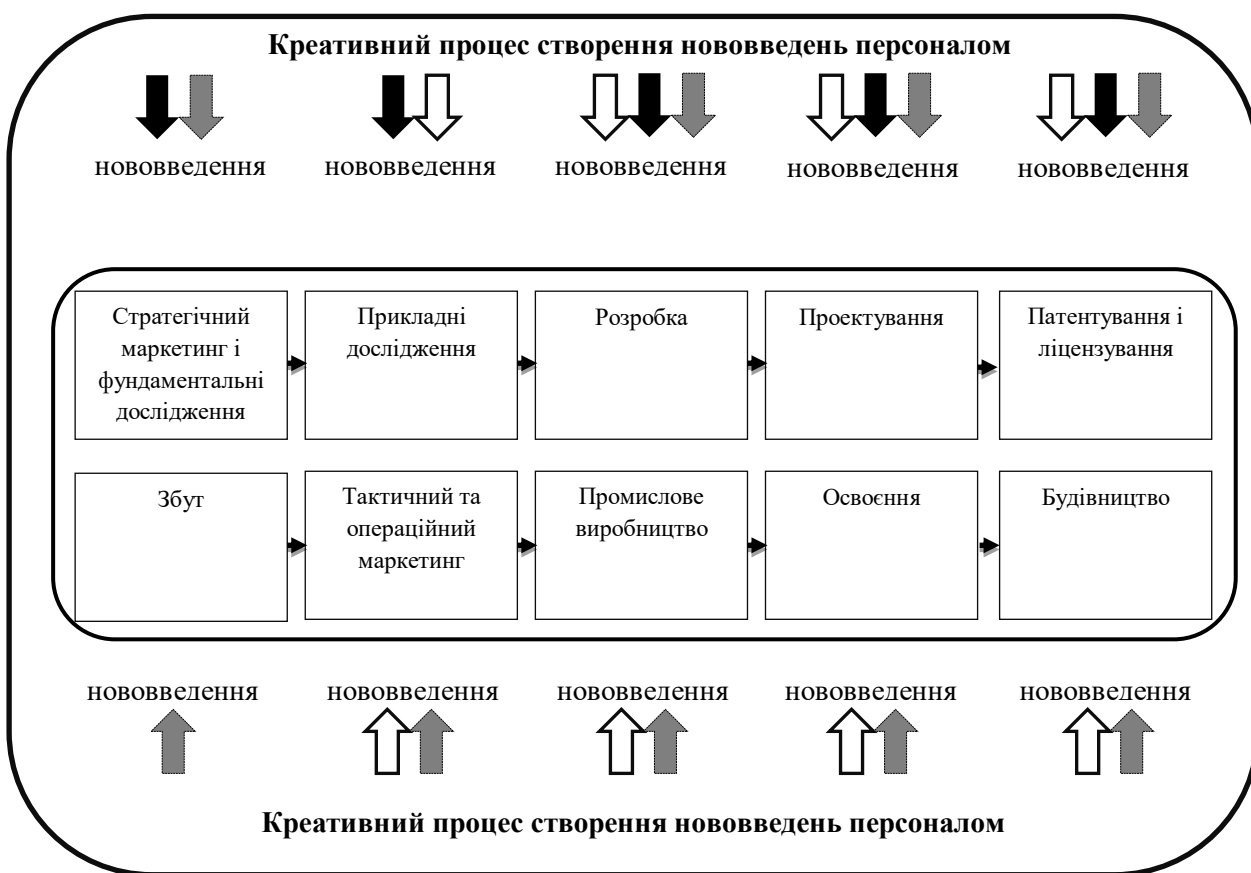
 (Інформаційні технології)  (Технічний контроль)	продукції; <ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення браку виробництва</li> </ul>
 (Планово-економічний)  (Фінансовий)  (Відділ кадрів)  (Бухгалтерія)	<b>Удосконалення системи управління:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раціоналізація системи управління;</li> <li>• максимізація та оптимальне розподілення прибутку</li> </ul>
 (Матеріально-технічне забезпечення)  (Маркетинг)  (ЗЕД)	<b>Удосконалення технологій просування:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення міцних конкурентних позицій;</li> <li>• гнучке реагування на зміни ринкового середовища</li> </ul>

Таким чином, практично всі сфери функціонування сучасного підприємства потребують креативного підходу працівників як основного джерела його інноваційної активності, що, по суті, є створенням та перетворенням наукового знання в конкретний продукт, технологію чи послугу, а також їх розповсюдженням для практичного використання [93, с. 35-38]. Тому перед менеджерами постає завдання створити таку модель кадрової послуги, такі процеси і мотивацію в організації, щоб вони не тільки не створювали перешкоди в генерації нових ідей, але й цілком сприяли їх появі.






Взаємозв'язок креативного та інноваційного процесів схематично зображено на рис. 2.1. Важливо те, що креативний процес, який здійснюється індивідуально кожним працівником підприємства, проходить кожну стадію колективного інноваційного процесу, що здійснюється на рівні всього підприємства.

Отже, з одного боку, необхідна наявність керівників, здатних організувати інноваційну кадрову діяльність на підприємстві, а з іншого – персоналу, що володіє професійними компетенціями, креативністю та високим рівнем мотивації.



Учасники креативного процесу:

-  Новатор
-  Інноваційний менеджер
-  Спеціаліст з інтелектуальної власності

**Рис. 2.1. Взаємозв'язок креативного та інноваційного процесів кадрової послуги**

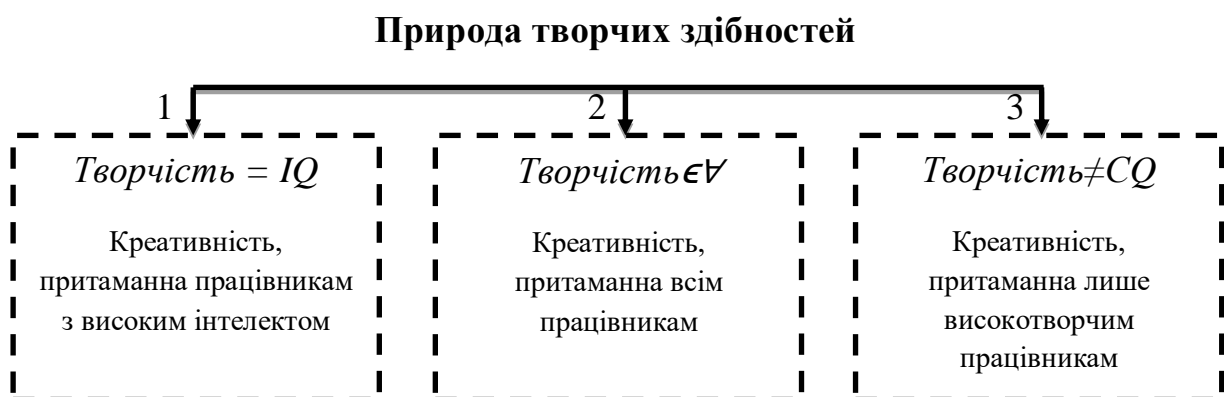
Для того щоб визначити, яке трактування креативності є прийнятним у рамках трудового процесу кадрової послуги, необхідно більш детально розглянути погляди на креативність різних вчених.

Російський вчений В. Дружинін узагальнив три типи підходів до розуміння природи творчих здібностей [17, с. 220]:

- креативність як відображення високого інтелекту;
- креативність як загальна здатність особистості;
- креативність як необхідна, проте недостатня умова творчості.

Отже, можна виділити три підходи до креативності персоналу як об'єкта управління (рис. 2.2).

З рисунку 2.2 видно, що існують діаметрально протилежні погляди на креативний персонал як об'єкт управління: одні вчені вважають, що креативним можуть бути всі працівники, інші виділяють групи працівників, які мають певні ознаки креативних.



*IQ - Інтелект*

*∈ V - притаманна кожному індивідууму*

*CQ – креативність у вузькому сенсі*

**Рис. 2.2. Типи підходів до розуміння креативності кадрової послуги**

Таким чином, якщо розглядати креативність з точки зору самостійного фактора кадрової послуги, виявляється, що кожен працівник у тій чи іншій мірі може бути новатором. Для того щоб визначити, чи може бути працівник продуктивним у створенні нововведень, достатньо провести тестування його креативних здібностей у вузькому сенсі.

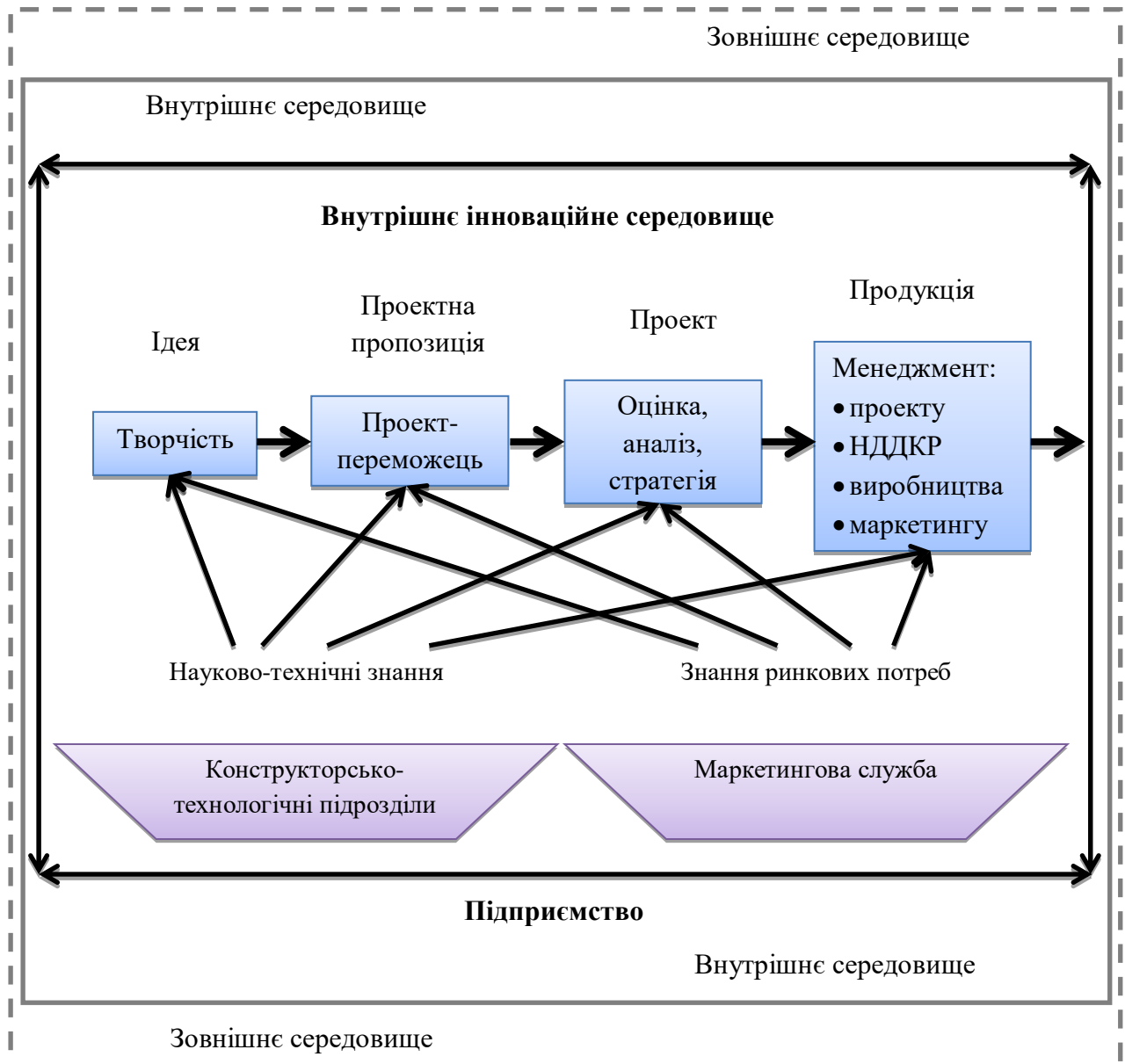
Отже, концепція високої кореляції креативності та інтелекту стверджує, що чим вищий інтелект працівника, тим більший його новаторський потенціал.

Рівень роботи з персоналом на підприємствах не відповідає сьогодні в Україні світовим стандартам. У практику кадрових служб недостатньо впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення й підготовки кадрів з використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень. Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні у більшості керівників, що знижує в цілому ефективність управління.

Аналіз конкурентного середовища, є як правило, вихідним процесом стратегічного управління, його проводять в двох напрямках: зовнішнє і внутрішнє. Він спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути в зовнішньому конкурентному середовищі по відношенні доавтозаправних комплексів, а також сильних і слабких сторін. Аналізуючи ситуацію та обставини, в яких знаходиться на даний момент підприємства, можна зробити відповідні висновки стосовно підсилення «слабких» сторін та створення або укріплення її позитивного іміджу, використовуючи сильні сторони - по відношенню до внутрішнього середовища (рис. 2.3).

Сильні сторони внутрішнього середовища торгової мережі «Королівський смак» - це, перш за все, висококваліфікований виробничий персонал, який має відповідну освіту та великий досвід роботи; відносно високий рівень оплати праці, - низька плинність кадрів; стійкий фінансовий стан, незважаючи на високе податкове навантаження; високі показники ліквідності та забезпечення власними коштами, що характеризує високу інвестиційну привабливість компанії.

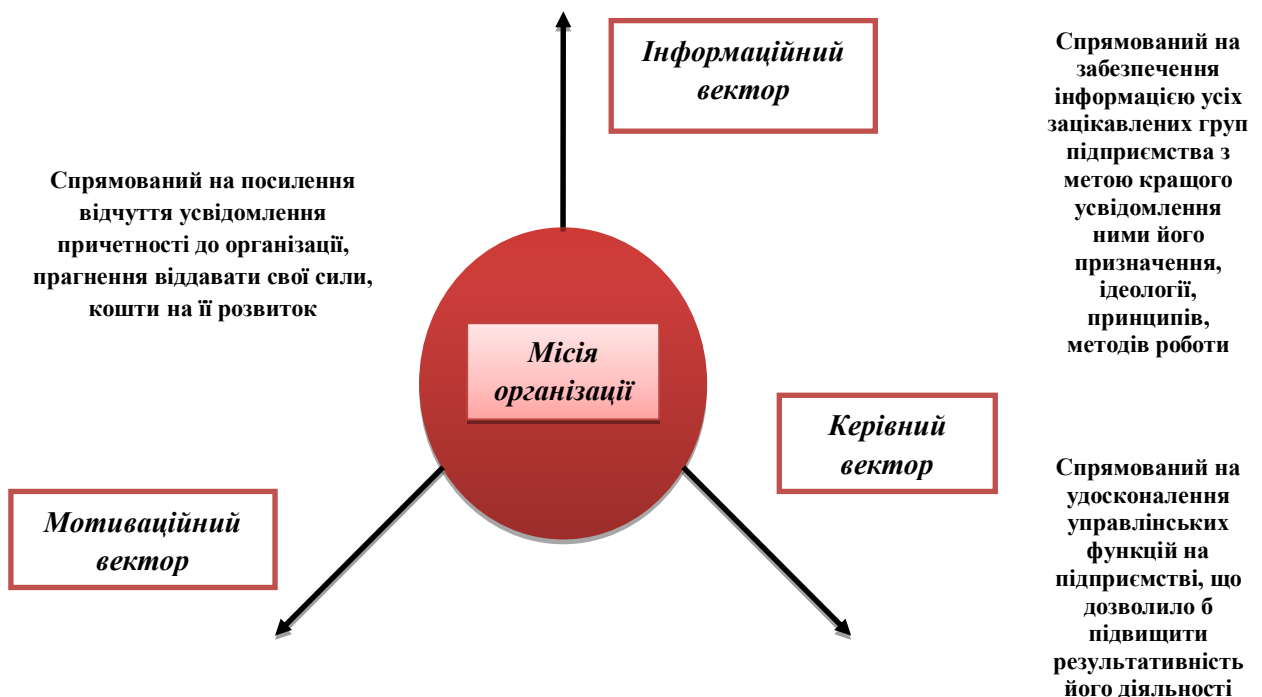
Слабкі сторони внутрішнього середовища торгової мережі «Королівський смак» - це висока спрацьованість основного капіталу і недостатність джерел для його відтворення на базі сучасних інноваційних технологій; недосконалі організаційні структури управління; низький рівень підготовки у сфері ринкової економіки та основ сучасного менеджменту керівників виробничих структур.



**Рис. 2.3. Взаємодія підрозділів підприємства у створенні кадрової послуги**

Визначення місії та цілей середовища торгової мережі «Королівський смак» складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої та відповідальної роботи. Перший процес полягає у визначенні місії фірми, яка в концентрованій формі виражає так званий сенс існування фірми, її призначення (рис. 2.4).

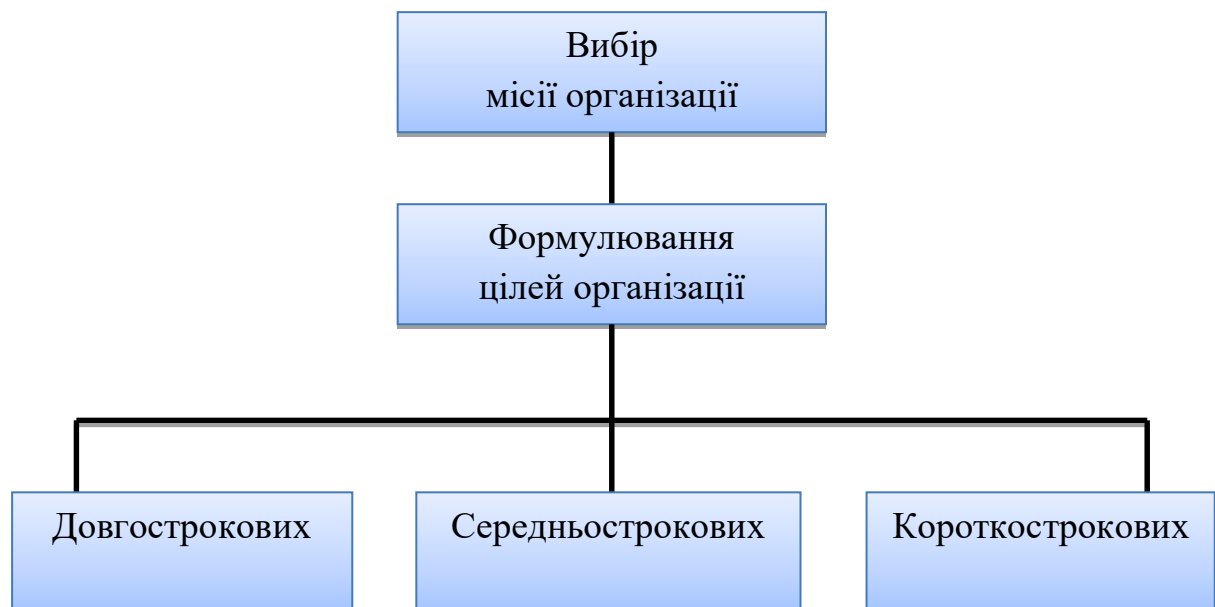
Виконання стратегії є критичним процесом: саме він у випадку успішного здійснення приведе торгову мережу «Королівський смак» до поставлених цілей. Ступінь виконання стратегії залежить від багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, одним з головних серед яких є готовність до виконання прийнятої стратегії, сприйняття її колективом. Крім того, виконання стратегії залежить від фінансових ресурсів, кваліфікації працівників, зобов'язань за попередніми стратегіями (що створює певну інертність в розвитку фірми: неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нової стратегії).



**Рис. 2.4. Місія, кредо та образ торгової мережі «Королівський смак»**

Потім визначаються довготривалі цілі, і лише далі - короткотермінові. Визначення місії та цілей фірми призводить до переосмислення прагнень та головних завдань торгової мережі «Королівський смак», що дозволяє вибрати лінію стратегічної поведінки, яка найкраще підходить до наявної ситуації. Формування цілей організації торгової мережі «Королівський смак» зображено на рис. 2.5.

Сучасна теорія розрізняє декілька підходів до формування базової стратегії: довготермінове бюджетування; стратегії, що базуються на життєвому циклі продукту та формуванні оптимального портфелю продуктів фірми; стратегії, в основу яких покладено аналіз конкурентного середовища; стратегії, що базуються на маркетинговому підході; стратегії, основна ціль яких - постійне оновлення технологій та застосування інновацій; стратегії, в основі яких лежать організаційна структура та культура компанії; стратегії, що базуються на підприємницькому підході.



**Рис. 2.5. Схема формування цілей торгової мережі «Королівський смак»**

Всі підходи до вибору певної кадрової послуги розвитку торгової мережі «Королівський смак» знайшли застосування на практиці.

Популярність того чи іншого підходу може зростати чи зменшуватися, проте, його обґрунтування для визначених умов все таки залишається ваговою проблемою. Кожен підхід робить значний внесок в загальне бачення проблеми і кожен має свою особливу доречність за певних обставин. Проте, жоден з даних підходів не дає вичерпної відповіді на запитання, як повинна проводитися кадрова послуга і як повинна формуватися креативність персоналу.

Тому при формуванні моделі кадрової послуги необхідно використовувати багатосторонній стратегічний підхід, який ураховує всю систему вищевказаних підходів і ґрунтується на створенні корпоративного бренду підприємства як роботодавця.

Основу концепції управління персоналом складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотивації, уміння її формувати і спрямовувати у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією. Головне всередині організації - працівники, а поза її межами - споживачі.

Отже, критеріями успіху вважається виробництво і надання унікальних та нових продуктів і послуг, а саме: пріоритети організації - підкріплюється необхідність діяльності на передовому рубежі. В довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та отриманні нових ресурсів.

В управлінні найманими працівниками організація заохочує особисту ініціативу і свободу. Звісно, що організацій з чистим типом організаційної культури не існує, але все ж таки в кожній організації є домінуючі риси однієї з них.

Сьогодні великою популярністю користується «Теорія вітамінів» Іцхака Адизеса, відповідно до якої існує чотири типи вітамінів, з котрих і складається ідеальний менеджер [51, с. 18-21]:

- вітамін А - адміністратор. Людина інструкцій і правил. Вона робить організацію більш раціональною і керованою;
- вітамін Р - герой. Людина дії. Вона бере ідею та не тільки втілює її в

життя, але й може на ній заробляти. Слабка сторона такої людини - невміння делегувати повноваження і бажання тягнути ковдру на себе, від чого вона дуже втомлюється. Це вітамін ринкової культури, в якій герої змагаються за досягнення результату і задоволення потреб клієнта;

- вітамін Е - генератор ідей. Це фонтан новаторських пропозицій. Саме генератори ідей роблять організацію ефективною і конкурентоспроможною;
- вітамін І - інтегратор. Робить організацію раціональною в довгостроковій перспективі, об'єднує співробітників, демонструючи при цьому, що кінцевий результат залежить від внеску кожного; всі працюють на досягнення загальної цілі.

Отже, керівника, в якому є всі ці вітаміни, - не існує, це ідеал. Найкращі менеджери можуть мати три вітаміни, в середньому їх два. В кожній організації буде переважно той чи інший «вітамін». Бажано, щоб керівництво і команда були збалансовані, були присутні всі «вітаміни».

Тому ефективний сучасний топ-менеджер клієнт-орієнтованої організації повинен додавати в потрібній кількості і строго дозовано той чи інший «вітамін» для отримання конкурентоздатної організації.

На клієнт-орієнтованих підприємствах потрібно системно проводити оцінку персоналу, щоб виявити співробітників, які повинні бути скороченими як неефективні, та ключових фахівців, яких необхідно зберегти; виконувати цільовий огляд заробітних плат, щоб допомогти фірмі зорієнтуватися на плинному ринку компенсаційних пакетів; запроваджувати механізми оптимізації організаційної структури, що дозволить виявити небажані або дублюючі посади (функції), більш ефективно делегувати та перерозподіляти обов'язки і упорядковувати систему підпорядкування в організації.

У цієї діяльності є, щонайменше, два вектори: тактичний і стратегічний. У рамках першого необхідно надавати лінійним менеджерам консультаційну підтримку щодо причин і наслідків поведіння персоналу. В



рамках другого (за рахунок системності й масштабності зусиль, що вживаються), мова може йти про вплив на корпоративну культуру фірми.

## **2.2. Дослідження складових елементів кадрової послуги як ключової складової у формування бізнес-моделі підприємства**

Дотримуючись наукового підходу Й. Шумпетера, можна виокремити два основних підходи до бізнес-моделей кадрової послуги підприємства: традиційний та інноваційний. Традиційною або технократичною можна назвати першу модель, яка відповідає визначенню бізнесу як технології. Ця модель зводить бізнес до виконання п'яти основних функцій, чотири з яких (ведення фінансів, маркетинг, управління кадрами та матеріально-технічне постачання) передбачають зв'язки із зовнішнім середовищем. Ці блоки складають безпосереднє середовище кадрової діяльності підприємства, чи «макрорівень». Діяльність на макрорівні складається з економічної, політичної, соціально-культурної та інших сфер.

Основною відмінністю другого підходу до моделі кадрового бізнесу від традиційного є те, що її результати є похідною не від функцій бізнесу, а від ступеня реалізації можливостей, які дає його навколишнє середовище. Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування вдалої бізнес-ідеї. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців, а є результатом творчого підходу до справи.

У сучасній економічній теорії і практиці термін бізнес-модель вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передачі основних аспектів кадрового бізнесу, включаючи мету бізнесу, товарний асортимент, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продаж, операційні процеси тощо. Зокрема, на думку Соляте А.Ю., всі існуючі визначення поняття «бізнес-модель кадрової послуги» умовно можуть бути розділені на два підходи.

Перший підхід - ціннісний - зорієнтований на процес формування цінності для споживачів та самого підприємства. При цьому підході бізнес-модель логічно описує у який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість - економічну, соціальну та інші форми вартості [88].

Вартісний підхід зорієнтований на процеси, які відбуваються насамперед, всередині організації. При такому підході у найпростішому визначенні бізнес-модель - це метод ведення діяльності, завдяки якому компанія може забезпечити собі ефективне функціонування, тобто згенерувати дохід, виручку.

На нашу думку, успішна складова кадрової послуги як складової у формуванні бізнес-моделі складається з пропозиції, що має високу цінність для споживача, а також з ключових ресурсів і процесів, котрі підприємству доведеться поєднувати, щоб створити свою пропозицію.

Дотримуючись вищевикладених аргументів, будемо дотримуватись комплексного підходу до трактування складової кадрової послуги бізнес – моделі, який розглядає бізнес-модель як управлінську концепцію щодо того, яким чином на основі ключових компетенцій задля досягнення поставлених цілей створити цінність для клієнтів та примножити вартість підприємства.

Отже, той унікальний спосіб, за допомогою якого всі елементи поєднуються, створюючи цінність як для споживача, так і вартість для підприємства, і є суттю кадрової послуги, яка досягається завдяки реалізації бізнес-моделі діяльності підприємства.

Аналіз свідчить, що в Україні значні демографічні та соціальні проблеми негативно позначаються на процесах формування і розвитку кадрового потенціалу і зокрема низький рівень народжуваності і високий рівень смертності дітей зменшує демографічну основу майбутнього кадрового потенціалу. Існує проблема зниження рівня здоров'я та працездатності населення, зниження якості освітньо-професійної підготовки кадрів її структурної невідповідності потребам виробництва. Внаслідок цього

виникають втрати людського і кадрового потенціалу, що негативно позначаються на можливостях економічного зростання.

У результаті проведених досліджень нами сформульоване визначення «кадрової послуги», під яким розуміється величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використанні для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Тобто, кадрова послуга підприємства включає тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції та уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу.

Проведені дослідження показують, що важливого значення для характеристики категорії «кадрова послуга» мають його структурні елементи, величина яких на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників(рис. 2.6).

Складові елементи кадрової послуги характеризують можливість персоналу застосовувати нові знання, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію і являють собою стратегічний ресурс у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку праці.

Саме дані складові знаходяться під впливом особистісних якостей людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структура колективу, організаційно-управлінські фактори.

Провівши відповідні дослідження можна сказати, що майже всі сучасні підприємства втратили контроль за станом своїх кадрових послуг та їх процесами. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального,

мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій і виробничим конкурентоспроможності [87, с. 9].



**Рис. 2.6. Структурні елементи кадрової послуги у формуванні бізнес-процесів торгової мережі «Королівський смак»**

Аналіз свідчить, що формування і використання кадрової послуги- це важлива функція роботи будь-якого підприємства, що має на меті формуванні бізнес-процесів, зведення до мінімуму резервів потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

Сучасні вітчизняні підприємства в основу формування кадрової послуги висувають генеральний напрям кадрової роботи, що характеризується сукупністю принципів, методів, форм, організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на добір і розстановку

керівників, спеціалістів та безпосередніх виконавців виробничих та господарських структур [67, с. 72].

Отже, на нашу думку, кадрова послуга підприємства являє собою генеральну лінію розвитку системи управління персоналом і розробляється на перспективу на основі техніко - технологічних, організаційних, галузевих особливостей розвитку, виробничого процесу, адже від них залежить, скільки працівників і з якими характеристиками потрібно залучити. Вважаємо, що основним завданням кадрової послуги на підприємстві є формування і забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства, тобто визначення потреби, залучення і розвиток персоналу.

Зокрема, автор Прижигалінська Н.В. стверджує, що важливого значення для характеристики кадрової послуги мають кількісні характеристики, які включають в себе:

- чисельність і структуру показників;
- професійний стаж;
- тривалість і інтенсивність робочого часу (рис. 2.7).

Дослідження свідчать, що планомірне та обґрунтоване формування кадрової послуги підприємства дозволить встановити співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками, що сприяє досягненню максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом, а також забезпечить оптимальний ступінь завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці [102, с. 302].

Кадрові послуги торгової мережі «Королівський смак» формуються за рахунок усього населення. Його зміни безпосередньо відбиваються на чисельності та структурі учасників, що купують продукцію даної торгової марки.

Проблемний характер забезпеченості торгової мережі «Королівський смак» кваліфікованими кадрами значною мірою зумовлений їх зростаючою плінністю і відсутністю ефективних механізмів закріплення спеціалістів.

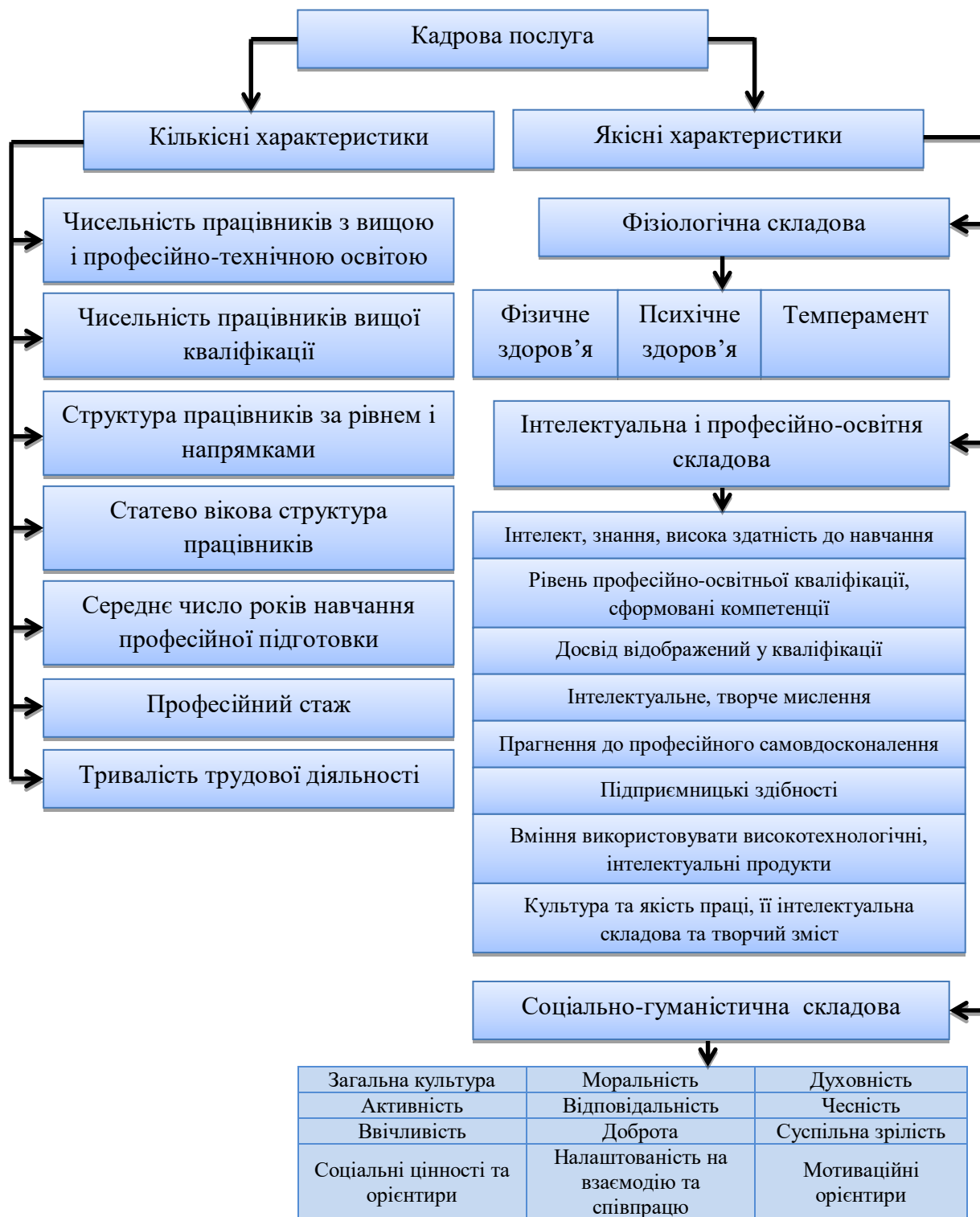


Рис. 2.7. Складові елементи кадрової послуги у формуванні бізнес-процесів торгової мережі «Королівський смак»

Тому для ефективної діяльності торгової мережі «Королівський смак» можна запропонувати такі основні етапи формування і використання кадрових послуг, що базуються на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. До факторів зовнішнього середовища відносять: економічні фактори; державне регулювання в сфері трудових відносин; техніко-економічні фактори; територіальні фактори; конкурентоспроможність аналогічних підприємств; наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування і використання кадрових послуг підприємства, на нашу думку, можна віднести наступні: цілі і стратегія підприємства; кадрову політику підприємства; імідж підприємства; техніку, технологію, організацію виробництва та праці; фінансово-економічні можливості підприємства; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі; професійно-кваліфікаційні фактори.

В умовах постійної необхідності активізації кадрової послуги, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи виробництва, питання про формування програми управління орендою персоналу переросло в актуальну проблему. Кадрова послуга підприємства в широкому сенсі цього слова є уміннями і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [47, с. 42].

### **2.3. Аналіз основних методик оцінки кадрової послуги при формуванні нової бізнес-моделі підприємства**

Проблема оцінки кадрової послуги як окремих робітників, їх груп, так і підприємства в цілому уявляє собою приклад неформалізованих або слабо формалізованих, слабо структурованих задач, для яких немає алгоритмів вирішення, що однозначно розуміються, внаслідок неповноти, неточності,

розпливчатості ситуацій та знань. Традиційно для дослідження та оцінки ситуації залучають групу експертів, які, керуючись своїми знаннями, вміннями, перевагами, виробляють рекомендації щодо вирішення проблеми. Особливістю використання експертних методів полягає в тому, щоб, маючи в розпорядженні багато суб'єктивних за своєю суттю висновків експертів, отримати результат, що мало залежить від думки окремого експерта та представляє собою в деякій мірі об'єктивне вирішення проблеми.

Головна складність, з якою зіштовхуються при використанні експертних методів, що багато в чому визначає якість отриманих рішень, – необхідність мати достатню кількість висококваліфікованих експертів. Але постійне й регулярне використання експертних методів часто виявляється неможливим, внаслідок чого доводиться вдаватися до скорочення числа залучених експертів або до зниження вимог до їх кваліфікації. Очевидно, що це призводить до суттєвого зниження якості отриманих рішень та зниження ефективності функціонування системи управління.

Отже, як же змусити персонал працювати найбільш ефективно? Відповідь на це питання лежить в основі будь-якої кадрової політики. І на першому місці по важливості серед чинників, що впливають на ефективність використання робочої сили, стоїть система оплати праці. Саме заробітна плата, а найчастіше тільки вона, є тією причиною, що змушує робітника працювати. Тому значення даної проблеми важко переоцінити.

Для досягнення високих кінцевих результатів оплати праці керівників, спеціалістів, робітників в умовах ринкової економіки доцільно будувати на таких принципах:

- основним критерієм диференціації заробітної плати по підприємствах, робітникам повинен бути кінцевий результат їхньої праці. Підвищення заробітної плати варто робити лише в міру зростання кінцевих результатів праці колективу;
- необхідно забезпечувати зростання продуктивності праці що виперед-



жає у порівнянні з ростом заробітної плати, тому що це є неодмінною умовою нормального розвитку виробництва;

- доцільно сполучити індивідуальну і колективну зацікавленість у результатах роботи;
- механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації робітників, враховувати умови роботи;
- системи оплати праці повинні бути простими, зрозумілими всім робітникам.

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, розмір підприємства, його структуру, характер виробленої продукції (послуг), а також особливості домінуючих у колективі цінностей і цілей. При цьому необхідно насамперед мати на увазі функціональні обов'язки керівників. Їхня головна задача полягає в тому, щоб забезпечити неухильний ріст обсягу виробництва (послуг) високоякісної продукції при мінімальних витратах ресурсів на основі прискорення науково-технічного прогресу, використання передового досвіду. У центрі уваги керівників повинні бути питання соціального розвитку колективу, умови праці і побуту робітників.

Крім того, вирішуючи питання оплати праці, потрібно мати на увазі такі чотири чинники:

- фінансове положення підприємства;
- рівень вартості життя;
- рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу;
- рамки державного регулювання в цій області.

В даний час відрядна і погодинна оплата праці використовується і у торговій мережі «Королівський смак». Існуючі методи оплати праці засновані на використанні різних систем преміювання. При цьому показниками преміювання, як правило, є досягнення або перевиконання норми, обслуговування, суміщення різноманітних видів діяльності, рівень кваліфікації, а також умови праці. Так, науково зафіксовано, що кожен етап

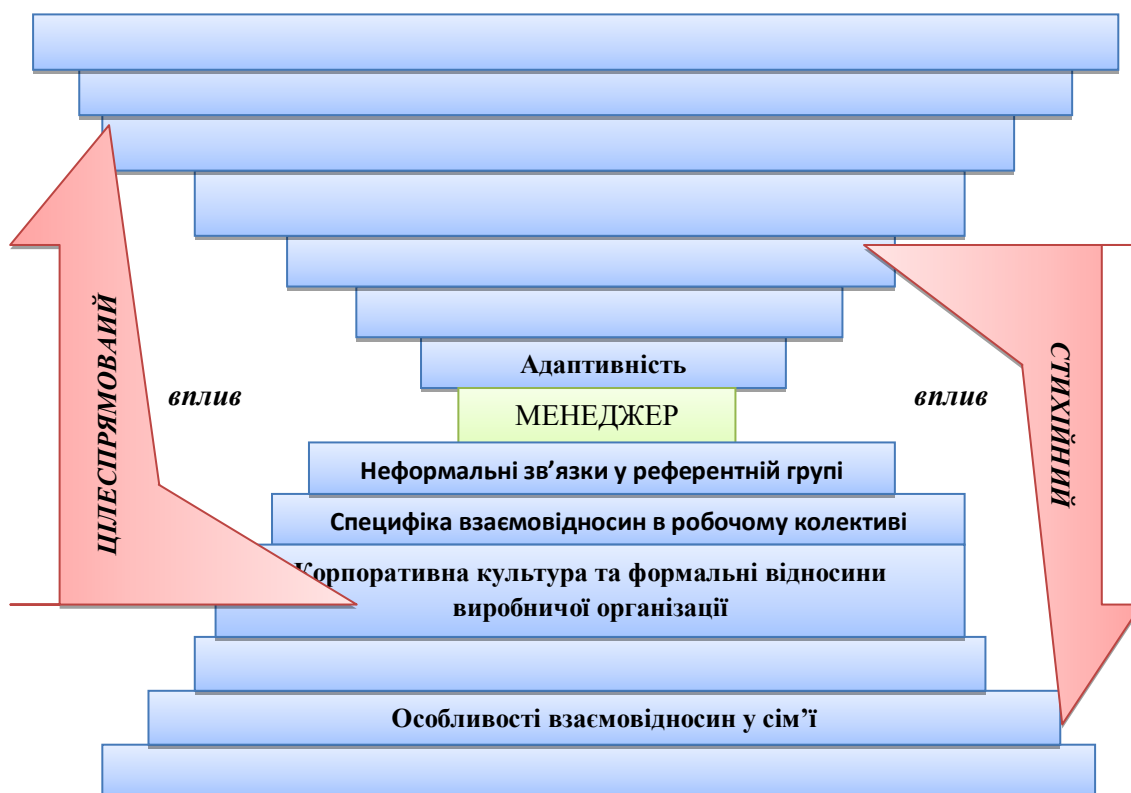
становлення суб'єкта діяльності передбачає формування кадрових послуг, мотиваційних програм та перспективних намірів. Сучасна діяльність менеджерів виробництва, як відомо, пов'язана з технологіями високого рівня. Тому вони повинні не тільки швидко реагувати на нові розробки, а й самі пропонувати нововведення, культивувати на підставі власного особистісного та професійного досвіду інноваційні форми і методи управлінської діяльності, що відповідають об'єктивній ситуації і забезпечують найкраще досягнення визначеної мети, цілей організації [82].

Будь-який суб'єкт управління є об'єктом управлінської організації більш високого рівня ієрархії, крім того, підлеглий також не є пасивним стосовно свого керівника, а за допомогою зворотного зв'язку здійснює суттєвий вплив на формування суб'єкта, який ним керує [79, с. 493]. Встановлення стійких продуктивних взаємовідносин керівника з підлеглими та колегами вимагає високого рівня комунікативної компетентності. Спеціалісти акцентують увагу на тому, що за останні два роки в умовах жорсткої конкуренції інтенсивність праці керівників підвищилась в 1,5 - 2 рази. Неготовність до таких масштабних перемін, низький рівень адаптивності, стресостійкості, рефлексії зумовили значне поширення серед управлінців різних рівнів хронічних захворювань систем травлення, дихання, серцево-судинної системи. А здоров'я, хороша фізична форма, як відомо, є необхідними компонентами освоєння управлінської діяльності. Вони сприяють продуктивній активності, здатності до виявлення нових резервів ефективності своєї життєдіяльності і ін. [101; 157]. З метою збереження та підтримання життєвого тону В. Шепель рекомендує протягом кожного шестигодинного циклу одну годину використовувати на: рекреацію - фізичне зміцнення; релаксацію - психічне розслаблення, переключення емоцій; катарсис - моральне очищення [101].

Вищевикладені сутнісні характеристики основних методик кадрової послуги при формуванні нової бізнес-моделі підприємства та

чинників професійного становлення менеджера виробничої сфери можна сформулювати в схему (рис. 2.8).

Отже, спостереження та наші дослідження виявили, що у зв'язку з розширенням функціонального змісту, збільшенням відповідальності, інформаційної насиченості, інтенсивності, для оцінки кадрової послуги необхідно значного розумового, та емоційно-психологічного напруження, усесторонньої віддачі і великих часових затрат.



**Рис. 2.8. Особливості кадрової послуги та професійного становлення менеджера торгової мережі «Королівський смак»**

У торгової мережі «Королівський смак» були виявлені проблеми з заміщенням вакантних посад, робота на яких характеризується важкими умовами праці та великою відповідальністю, а також директорів дистрибуторських компаній та їх заступників, робота яких характеризується величезною відповідальністю за долю торгової мережі і функціональною

насиченістю. Щодо середньої ланки керівництва, яку складають начальники відділів, служб, бюро та їх заступники, то тут простежується яскраво виражена «роздутість» штатів. Бажаючих потрапити на таку посаду значно більше, оскільки і вимоги і зміст їхньої роботи доволі розмиті, часто носять умовний чи формальний характер, значно меншою є відповідальність.

Науковці стверджують, що досягнення успіху в плані реалізації кар'єри в першу чергу залежить від цільової активності суб'єкта [50; 78; 79]. Будучи носієм певних особистісних цінностей суб'єкт управління знаходиться у постійній взаємодії із соціально-організаційним середовищем, яке пред'являє до нього певні вимоги і забезпечує ті чи інші умови для розвитку. Тому детермінація управлінської діяльності може бути обумовлена як об'єктивними так і суб'єктивними мотиваційними чинниками. Кожна людина має свою індивідуальну мотиваційну сферу. Від особливостей її прояву, а саме: змісту мотивації, її структури, ієрархії, сили й стійкості мотивів, залежить як і в якому напрямку будуть використані потенційні можливості індивіда. Високо мотивовані краще бачать взаємозв'язок між зусиллями й результатами. Вони більш наполегливі, а усвідомлення власного потенціалу стає для них одним із засобів досягнення успіхів.

Щодо переліку мотивів управлінської діяльності в числі найважливіших 67,5% керівники виділяють матеріальну винагороду; 57,6% - можливість самоствердження і реалізації потенціалу; 47,7% - важливість виконуваної роботи; 39,1% - можливість впливати на долю підприємства в структурі якого працює керівник; 28,5% - можливість досягти життєвого комфорту; 19,2% - широкі соціальні контакти і зв'язки; 17,2% - можливість влаштувати власну кар'єру; 15,2% - інтерес до управлінської діяльності; 7,3% - значущість статусу чи посади для оточуючих тощо.

Виходячи з цілей, задач, та елементів процесу оцінювання кадрової послуги, можна зазначити, що побудова нової бізнес-моделі на підприємстві є вкрай важливою і відповідальною справою. В загальному вигляді система оцінки кадрової послуги включає наступні блоки:

- I блок - зміст оцінки. Це - об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її

трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки;

- II блок - система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
- III блок - система способів, методів та інструментів оцінювання;
- IV блок - процедура оцінювання, якою визначається порядок оцінки,

місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, те-

хнічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання

персоналу.

Залежно від цілей та задач оцінювання в окремих дистриб'юторських представництвах використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінці підлягають комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються:

- регулярні оцінки, які проводяться неперервно, з періодичністю раз у півроку, у рік, у два роки;

- епізодичні оцінки, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову і перспективну:

- перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків;
- підсумкова - оцінює виконання та його результати по завершенні певного періоду (1,2,...,5 років);
- перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій очікувань дозволяє

прогнозувати потенційні можливості.

В залежності від критеріїв оцінювання виділяються: кількісна оцінка, якісна оцінка, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

За системністю оцінювання використовуються:

- системні оцінки, проведення яких включає всі блоки системи оцінки;
- безсистемні оцінки, коли оцінщику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічна, так звана 3600-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді мова йти-

ме про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрі-

шню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, за 10-15 днів до співбесіди за підсумками оцінки, працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у якій мають включати пропозиції щодо підвищення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дозволяє повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види: оцінка робітників; оцінка службовців (фахівців); оцінка керівників.

Останнє класифікаційне ділення має істотне значення, оскільки вагомо

впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найбільш повною мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися по всіх категоріях

персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна представити у вигляді моделі, яка

охоплює три групи характеристик: характеристику працівника з боку його ді-

лових та особистісних якостей; характеристику трудової (ділової) поведінки;

характеристику виконання роботи, її результатів.

Сучасна практика оцінювання кадрової послуги має в своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на автозаправних комплексах.

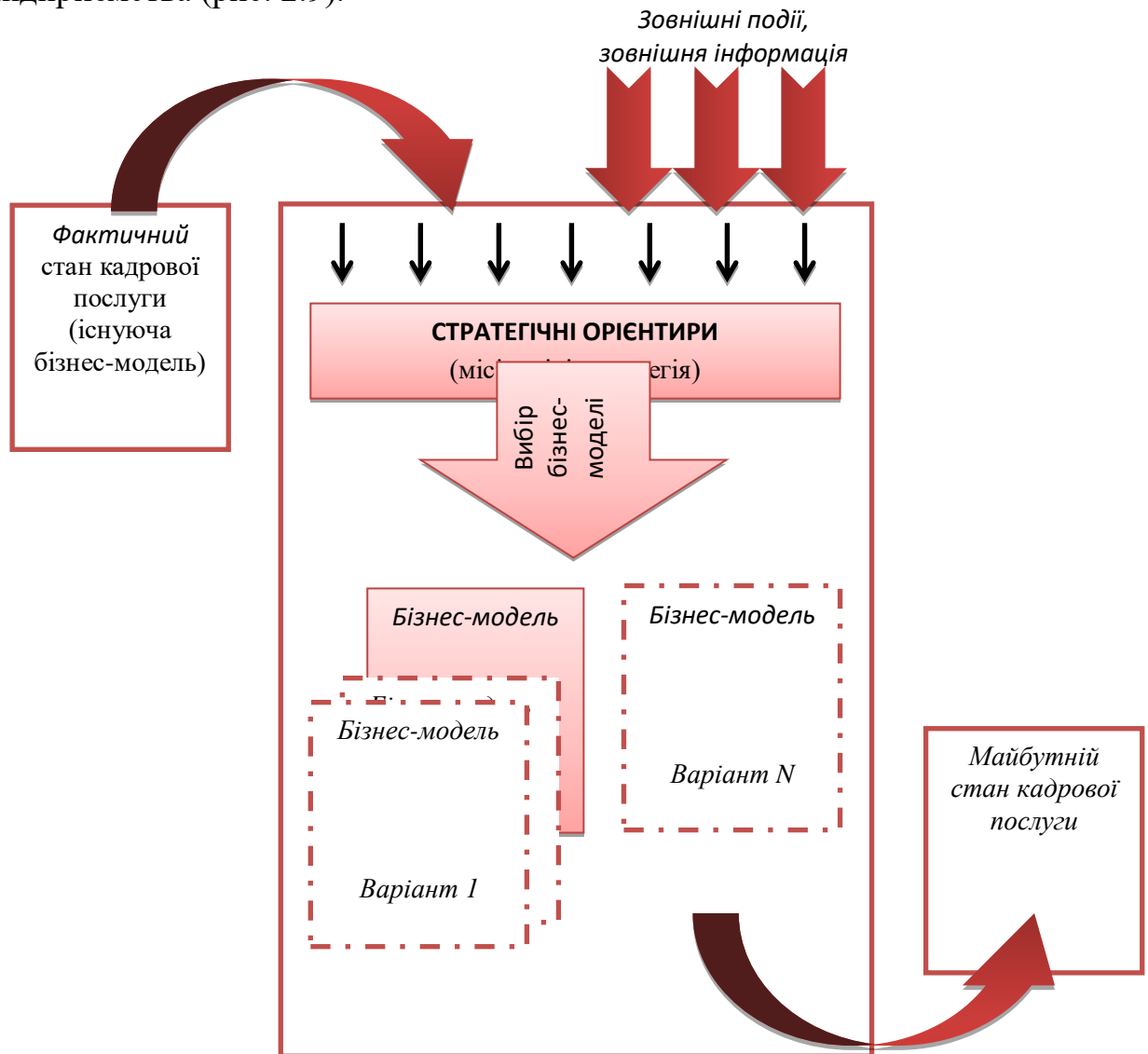
За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Отже, обумовлюючи необхідність боротьби із загрозами пріоритетним цілям системи, криза стимулює реконструкцію механізму управління організацією системоутворюючих елементів, зміну набору даних компонентів, трансформацію їх зв'язків. Стосовно до оцінки кадрової послуги при формуванні бізнес-моделей можна говорити про те, що криза є спонукальним мотивом до їх зміни і, зокрема, реструктуризації.

На основі семантичного та логічного аналізу кадрової послуги при формуванні бізнес-моделей пропонується визначати його зміст як схематичний опис устрою бізнесу компанії та способу генерування вигоди для споживачів і власників.

Одним з найбільш принципових є питання про включення до складу бізнес-моделі такого компонента, як кадрова послуга. Ми вважаємо, що

більш правомірним і логічно виправданим є виділення кадрові стратегії та бізнес-моделі у вигляді окремих складових загальної системи бізнесу підприємства (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Узагальнена схема взаємного співвідношення кадрової послуги та бізнес-моделі в рамках єдиної економічної системи бізнесу**

Саме стратегія, що визначає генеральний напрямок, курс руху торгової мережі до поставлених цілей у довгостроковій кадровій перспективі, задає орієнтири для побудови, управління та розвитку бізнес-моделі. Бізнес-модель, в свою чергу, є відображенням обраної менеджментом торгової мережі досягнення заданих цілей, тобто виступає формою реалізації кадрової послуги і визначає як, яким чином буде функціонувати бізнес, які конкретні



дії будуть здійснюватися для створення споживчої цінності. Процедура вибору оптимальної бізнес-моделі з числа можливих варіантів визначається рівнем використання управлінських інструментів у діяльності компанії, професійною підготовкою фахівців і варіюється від інтуїтивного, емпіричного до розрахунково-аналітичного методу, заснованого на вимірюванні і зіставленні, на основі дисконтування майбутніх доходів компанії або її вартості в разі реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі.

Враховуючи різноманітність бізнес-моделей і їх структурну складність, є доцільним виявлення базового набору основних елементів, що дозволяють стандартизувати опис бізнес-моделей, полегшити сприйняття і керування ними.

Кожна бізнес-модель повинна давати характеристику наступних основоположних аспектів бізнесу підприємства: що є споживчою цінністю, яку пропонує підприємство; як підприємство створює споживчу цінність; як підприємство реалізує споживчу цінність; як підприємство керує своєю діяльністю; як підприємство генерує дохід і прибуток.

На основі зазначених змінних, що визначають якісний стан об'єкта - бізнесу, - можна виділити 5 змістовних блоків, які об'єднують основні елементи бізнес-моделі кадрової послуги:

I. Блок «Зміст цінності» (що визначає ключові напрямки бізнесу (бізнес-портфель);

II. Блок «Створення цінності» (акумулює в собі опис матеріальних і нематеріальних активів, що беруть участь у створенні споживчої цінності, визначення партнерів, постачальників і моделі взаємовідносин з ними, застосовуваних технологій, а також структур і функцій, необхідних для створення обраної споживчої цінності);

III. Блок «Реалізація цінності» (характеризує цільові сегменти ринку, конкурентів, способи та канали збуту);

IV. Блок «Управління» (описує управлінські відносини, що забезпечують взаємодію всіх елементів керованої системи бізнесу);

V. Блок «Генерування грошових потоків» (відображає способи і методи формування кінцевого результату господарської діяльності в перетвореній (фінансовій) формі).

Отже, взаємозв'язок системи блоків, що формують бізнес-модель, здійснюється за допомогою кадрових потокових процесів, що визначають циркуляцію матеріальних ресурсів, інформації, фінансів як суто всередині компанії, так і при її взаємодії із зовнішнім оточенням. Саме формування ефективних бізнес-моделей в сучасній швидкоплинній економіці неможливе без активного використання інновацій. Разом з тим, інновації - це не тільки і не стільки наукомісткий продукт, прилад, пристрій, винахід. Перш за все, інновації є кадровим проектом, оскільки, крім розробки, найважливішим аспектом є ефективне застосування інновацій та управління ними. Структура компанії, організація процесів, виробництво, управління, маркетинг, бізнес-модель також важливі для отримання доходів від створеного продукту, як і сама якість реалізованої в даному продукті наукової ідеї.

## **Висновки до розділу 2**

Формування моделі бізнесу за допомогою якої характеризуються процеси кадрової послуги відбувається лише в умовах накопичення компанією ресурсно-конкурентної бази, що зумовлюють зростання її ділової активності, сприяють інтелектуалізації бізнесу, забезпечують невідтворювані конкурентні переваги, найбільш оптимальне використання існуючих і перспективних можливостей, а також зростання ринкової вартості.

Необхідною умовою розвитку бізнес-моделі є взаємодія елементів окремих модулів, яка забезпечує отримання синергетичних ефектів і формування унікального формату сполучення ресурсів, можливостей та результатів.

Зокрема, реінжиніринг бізнес-процесів - це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників

кадрової діяльності організації шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих, а також створення принципово нових бізнесів-процесів, для яких важлива оцінка ефективності з позиції системного аналізу. Системний підхід являє собою оцінку великої кількості інформації різної природи за допомогою ряду показників. Застосування системного підходу припускає виявлення всіх аспектів оцінюваного критерію, дослідження кожного з них відповідними методами аналізу, універсалізацію отриманих результатів оцінок, обробку результатів і вироблення рекомендацій з поліпшення оцінюваного критерію.

Дотримання системного підходу дозволило обґрунтувати модифіковану модульну технологію формування бізнес-моделі кадрової послуги підприємства, базовими елементами якої визначено майбутні пріоритети споживачів, існуючі та потенційні стратегічні ресурси, екологічні обмеження, адаптаційні характеристики, систему бізнес-процесів, бізнес-портфель компанії.

Існуючі наукові розробки в галузі системного підходу до управління трансформацією торгової мережі потребують подальшого дослідження. Необхідність удосконалення управління персоналом в процесі реінжинірингу, як необхідної умови довгострокового існування у динамічному конкурентному середовищі обумовлює актуальність проблеми бакалаврської роботи.

Отже, формування і використання кадрової послуги є дійсно невід'ємним елементом і важливою функцією діяльності підприємства. На формування впливає ряд факторів, одним із найважливіших є освіта, яка представляє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості кадрової послуги. Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати

систему кадрової послуги. Не менш важливою складовою кадрової послуги при формуванні нової бізнес-моделі підприємства - це творчий потенціал працівника. Кожна нормально розвинута людина має комплекс особливостей, пам'ять, мислення, волю, розум. Тільки за певного розвитку, взаємозв'язку, напруженості і спрямованості до конкретної мети, що має суспільне значення, людина може більшою чи меншою мірою формувати нові можливості в розвитку нової бізнес-моделі підприємства.

## РОЗДІЛ 3

# ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ПОСЛУГИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Нові підходи в сфері вдосконалення механізмів використання кадрової послуги у формуванні нової моделі бізнес-процесу підприємства

Аналіз різних джерел показує, що основними цілями в сфері вдосконалення механізмів використання кадрової послуги у формуванні бізнес-процесами на підприємствах з теоретичної точки зору є:

- впровадження стандартів ІСО;
- підвищення ефективності діяльності організації та автоматизація/впровадження комп'ютерних інформаційних систем.

Під час управління бізнес-процесами слід керуватися рядом принципів: системності, моделювання, ієрархії, цілеспрямованості, ефективності, адаптивності, оптимального поєднання централізованого та децентралізованого управління, розвитку та узгодження господарських інтересів.

Управління бізнес-процесами може бути спрямоване на одноразове або постійне поліпшення діяльності всього підприємства, або на поліпшення окремої сфери його управління. Аналіз та управління бізнес-процесами вимагає уточнення їх класифікації. Існує велика кількість класифікацій бізнес-процесів. Однак немає єдиної загальноприйнятої.

У своїй бакалаврській роботі ми запропонували декілька нових ознак класифікації моделей бізнес-процесів, зокрема за ступенем значущості, гнучкості, мінливості процесів, за типом зацікавлених сторін і ступеню їх впливу, по відношенню до стадії життєвого циклу кадрового процесу. Системний підхід до бізнес-процесів вимагає їх розгляду як у часі, так і в просторі. Вивчення бізнес-процесів у часі призводить до виникнення

концепції життєвого циклу процесу, а дослідження бізнес-процесів у просторі - до формування поняття «модель бізнес-процесу».

Необхідність дослідження бізнес-процесів по етапах ЖЦ пов'язана, перш за все, з тим, що під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів процес проходить певну еволюцію. Управління бізнес-процесом залежить від стадії, на якій він знаходиться.

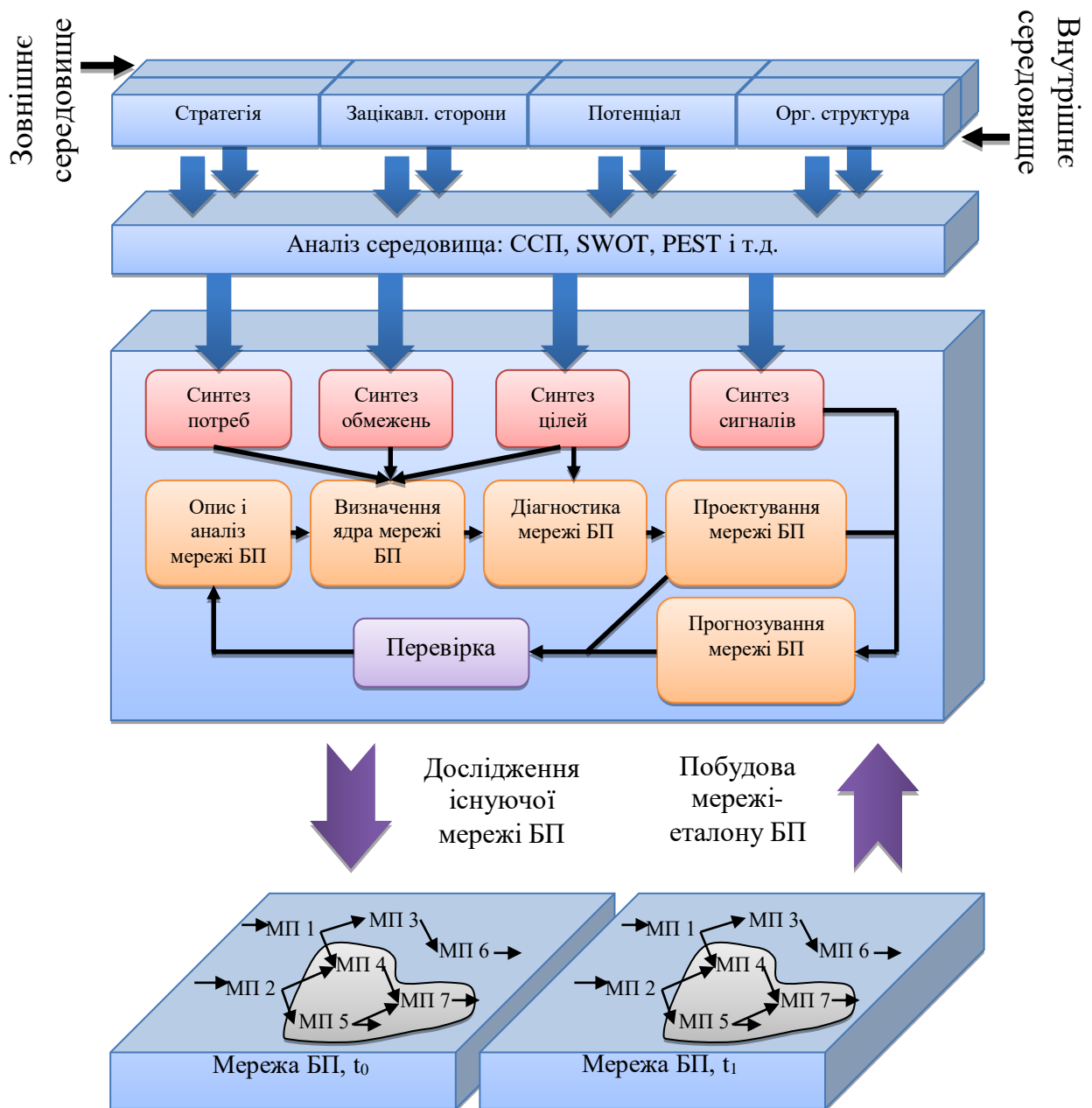
Вивчення бізнес процесів в просторі вимагає уточнення поняття моделі бізнес-процесу її характерних ознак. Модель бізнес-процесу являє собою систему бізнес-процесів кадрової послуги організації, які розглядаються з урахуванням їх структури і динаміки, а також взаємодії між собою і з зовнішніми чинниками. Модель бізнес-процесу як система має певні риси:

- бізнес-процеси взаємопов'язані, зміни одних ведуть до змін інших;
- модель бізнес-процесів складна і динамічна, що вимагає постійного корегування характеристик бізнес-процесу, наприклад, в залежності від змін навколишнього середовища;
- модель бізнес-процесів повинна бути органічно «вбудована» в систему управління підприємством і ув'язана з іншими системними компонентами, перш за все, цілями, стратегіями і організаційною структурою;
- всі бізнес-процеси підприємства мають різну тривалість життєвого циклу і можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу.

Зокрема, ми пропонуємо класифікувати моделі бізнес-процесу за такими ознаками: кількість бізнес-процесів; ієрархічність; ступінь відкритості; ступінь гнучкості; принцип виділення бізнес-процесу в мережу; переважаючий тип клієнта, домінуюча стадія життєвого циклу бізнес-процесу; ступінь взаємозв'язку бізнес-процесу в моделі і ступінь розробленості; бізнес-моделі в організації.

Концептуальна схема (рис. 3.1) описує процедуру управління моделлю бізнес-процесу на основі системного підходу і призначена для забезпечення адекватності мережі бізнес-процесу по відношенню до стратегії і змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, тобто для перекладу

моделі бізнес-процесу з існуючого стану в бажаний (удосконалений). В основу методики покладено ряд принципів: погодження моделі бізнес-процесу з кадровою стратегією підприємства, вираженої в його цілях; розгляд моделі бізнес-процесу як системи; дослідження бізнес-процесу в динаміці; визначення ядра моделі бізнес-процесу.



**Рис. 3.1. Концептуальна схема управління моделлю кадровою послугою при формуванні бізнес-процесу на основі системного підходу**

Основними етапами кадрової послуги при аналізі існуючої та визначенні удосконаленої моделі бізнес-процесу є: опис та аналіз моделі бізнес-процесу; визначення ядра моделі бізнес-процесу; діагностика моделі бізнес-процесу; проектування і прогнозування моделі бізнес-процесу.

Дані функції супроводжуються допоміжними: синтез вимог, обмежень, цілей і сигналів.

Отже, опис та аналіз моделі здійснюється з точки зору системного підходу. Кінцевою метою системного аналізу моделі бізнес-процесу є створення системи управління бізнес-процесами, органічно вбудованої в систему кадрової послуги підприємств. Для реалізації поставленої мети ми пропонуємо концептуальну повну модель мережі кадрової послуги при формуванні бізнес-процесу, яка включає як внутрішні, так і зовнішні компоненти, а також їх взаємодію (рис. 3.2).

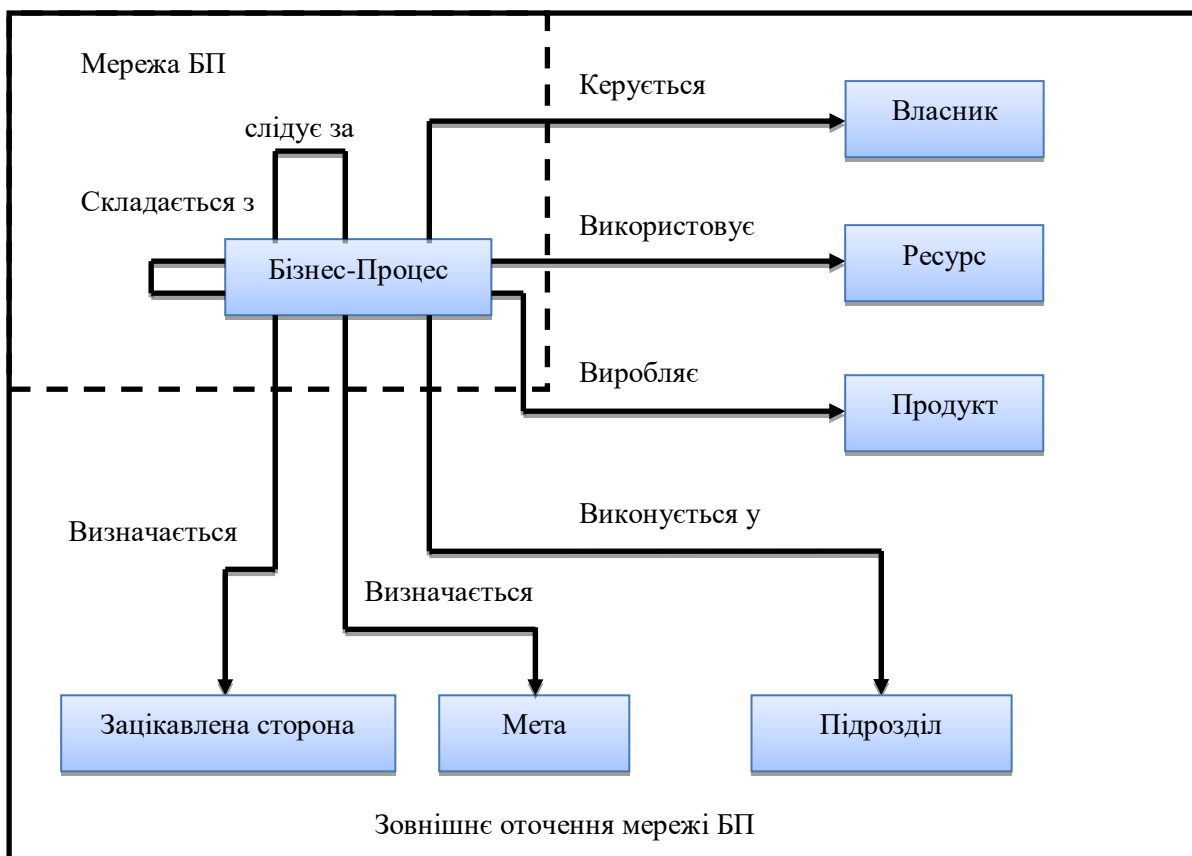


Рис. 3.2. Повна модель кадрової послуги мережі бізнес-процесу



Повна модель кадрової послуги бізнес-процесів описується через наступні компоненти:

1) внутрішні компоненти мережі - це бізнес-процеси, організовані у вигляді ієрархії, яка включає всі рівні від макропроцесів до операцій. Слід підкреслити, що розгляд мережі бізнес-процесу для конкретної мети має місце тільки по відношенню до процесів, що належать одному ієрархічному рівню. В іншому випадку, є присутнім ризик повторного включення до розгляду одних і тих бізнес-процесів.

Основними типами зв'язків між бізнес-процесами, важливими для розгляду кадрової послуги мережі бізнес-процесів як системи є зв'язки взаємодії(горизонтальні і вертикальні): горизонтальні зв'язки виражають послідовність процесів, коли виходи одного бізнес-процесу є входами іншого. Вертикальні зв'язки відображають ієрархічну структуру організації бізнес-процесу і визначають відносини бізнес-процесу як «частини-ціле».

2) зовнішні компоненти мережі бізнес-процесу включають: власника бізнес-процесу, відповідального за виконання бізнес-процесу; використовувані ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні та людські); вироблений продукт; підрозділ; зацікавлені сторони, насамперед клієнти бізнес-процесу; стратегічні орієнтири організації, виражені у вигляді цілей.

Отже, зовнішні компоненти пов'язані з мережею бізнес-процесу наступним чином:

- власник бізнес-процесу визначає його хід, розподіляє ресурси і здійснює контроль;
- ресурси використовуються в ході здійснення бізнес-процесу;
- продукт виробляється в результаті реалізації всього бізнес-процесу або його окремих етапів;
- підрозділ є відділ, в якому здійснюється бізнес-процес або його частину;
- зацікавлені сторони визначають вимоги до якості бізнес-процесу і його виходу;

- стратегічні орієнтири (цілі) організації визначають вимоги до параметрів бізнес-процесу - вартість, тимчасові характеристики, ресурсомісткість, продуктивність, ефективність та ін.

Крім того, виділяються елементи далекого зовнішнього оточення, які мають опосередкований вплив на модель бізнес-процесів (політика, законодавство, економічне становище і т.д.).

Визначення ядра мережі бізнес-процесу потрібно для управління мережею бізнес-процесу, що дозволяє отримати максимальний результат з мінімальними витратами. Пропонується методика виділення ядра мережі бізнес-процесу, заснована на використанні безлічі критеріїв та застосування багатокритеріальних методів прийняття рішень. Типологія критеріїв бізнес-процесу, яка дозволяє здійснювати їх оцінку включає наступні ознаки: одержання, одиниця виміру, вимірюваний етап процесу, об'єкт оцінки, природа показника, користувач показника і спосіб формування. Вибір багатокритеріального методу, найбільш адаптованого до конкретної ситуації, здійснюється за допомогою порівняльної таблиці.

Діагностика мережі проводиться з метою перевірки відповідності мережі бізнес-процесу стратегічним цілям організації та іншим вимогам. Діагностика включає наступні етапи: визначення стратегічних цілей підприємства; аналіз цілей мережі бізнес-процесу на рівні макропроцесів; детальний аналіз цілей макропроцесів, що складають ядро мережі бізнес-процесу і виявлення невідповідностей у досягненні стратегічних цілей організації.

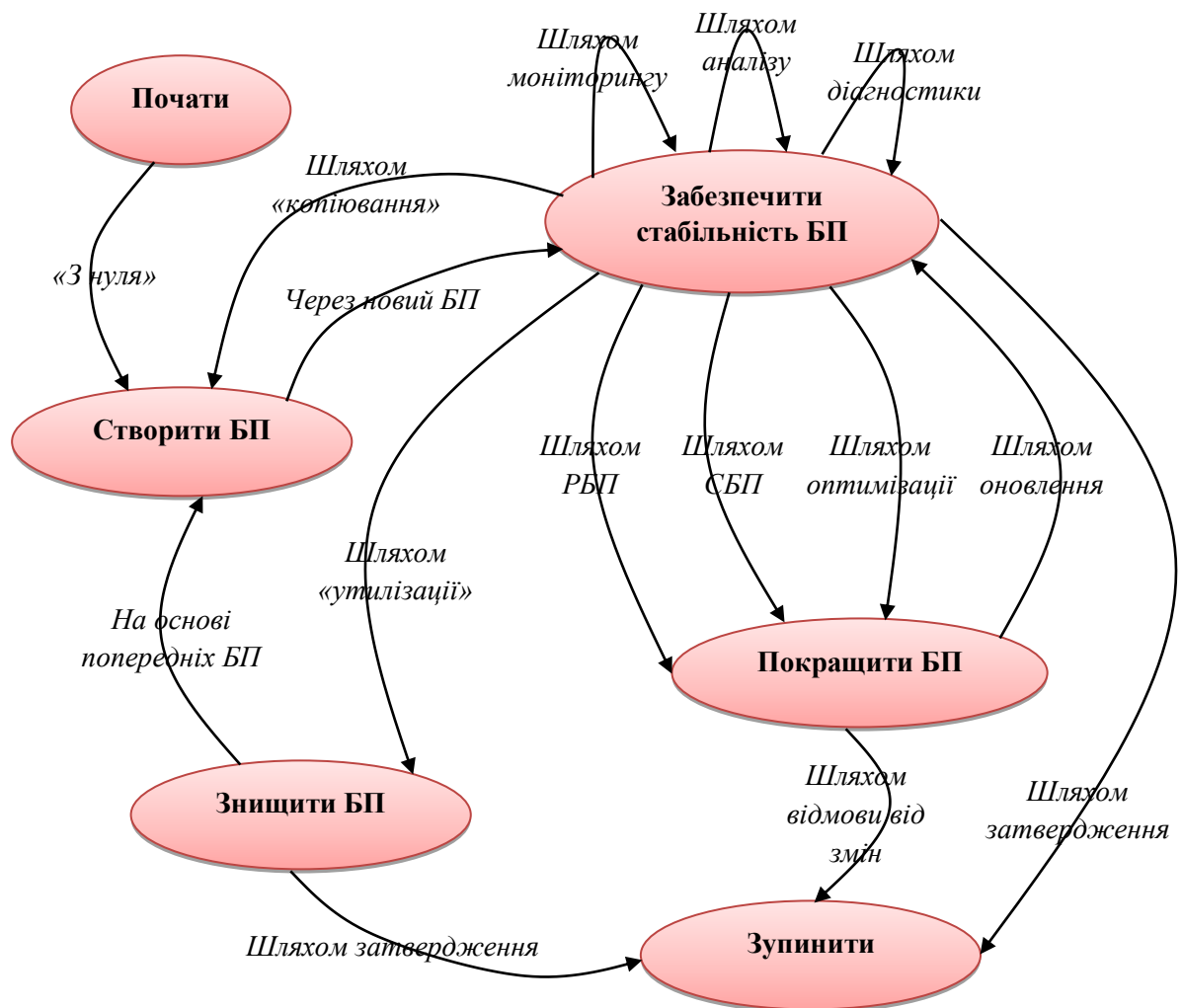
Діагностика проводиться «зверху-вниз» шляхом декомпозиції цілей і вимог. Результатом діагностики є:

- а) система цілей мережі бізнес-процесу на всіх рівнях;
- б) виявлені невідповідності у визначенні цілей бізнес-процесів.

Проектування удосконаленої моделі мережі враховує виявлені в ході діагностики невідповідності мережі бізнес-процесу цілям організації. Проектування здійснюється в два етапи:

- виявлення необхідних «локальних» реформ (змін окремих бізнес-процесів);
- узгодження локальних реформ в рамках мережі.

Необхідні реформи визначаються залежно від етапу життєвого циклу процесу і ступеню його гнучкості за допомогою евристичної процедури, заснованої на використанні моделі кадрового управління бізнес-процесами за стадіями життєвого циклу (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Модель управління бізнес-процесу по стадіях життєвого циклу кадрової послуги**

Для реалізації даного підходу використовуються модель «Карта». Карта містить набір «намірів» (intentions), пов'язаних між собою «стратегіями» (strategies) реалізації даних намірів (не плутати з іншими

визначеннями стратегії). Графічно «Карта» представлена у вигляді спрямованого графа, вершини якого - це наміри, а дуги - це стратегії. Направлення на дугах означають порядок, відповідно до якого наміри можуть слідувати один за одним.

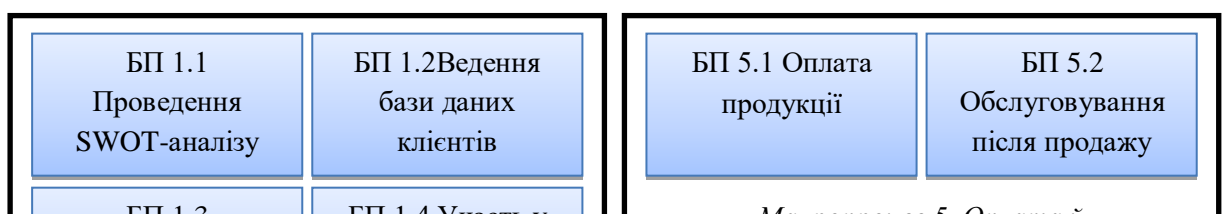
Вибір методу «Карта» пов'язаний з наступними його характеристиками: цільове представлення процесу допомагає абстрагуватися від деталей. Ця властивість дозволяє здійснювати динамічну побудову процесу. Модель «Карта» не затверджує розвиток процесу, а лише пропонує альтернативні наміри і стратегії, які можуть служити основою для подальшої побудови процесу. Така властивість, поряд з можливістю доповнення моделі новими елементами без значних змін, свідчать про її гнучкість. Також до переваг даного методу моделювання відносяться:

- визнання ролі стратегій у моделюванні процесу;
- можливість розгляду елементів різного рівня, за умови, що всі вони виражені через цілі, а також станів «як є» і «як треба»;
- загальнодоступний і зрозумілий графічний формалізм моделі, дозволяє знайти спільну мову різним сторонам, які беруть участь у моделюванні.

Узгодження реформ і перевірка на повноту досягнення цілей здійснюється за рахунок об'єднання можливих змін, поєднання несумісних змін, упорядкування в часі та їх ранжування за ступенем важливості.

Запропонований підхід до управління кадровою мережею бізнес-процесу може бути застосований на конкретному підприємстві. Зокрема, вирішені наступні завдання:

1) Виявлення та опис мережі бізнес-процесу підприємства. Модель бізнес-процесів містить вісім макропроцесів: дослідження ринку і споживачів, розробка продукції, організація продажу, виробництво та постачання продукції, оплата і обслуговування після продажу, управління людськими ресурсами, управління інформаційними ресурсами та управління фінансовими і фізичними ресурсами (рис. 3.4).





**Рис. 3.4. Модель бізнес-процесів кадрової послуги підприємства**

Модель бізнес-процесів може бути охарактеризована наступним чином: невелика (21 бізнес-процес нижнього рівня) дворівнева мережа, заснована на наскрізних процесах (три макропроцесу мережі і вісім бізнес-процесів - наскрізні). По відношенню до домінуючої стадії життєвого циклу бізнес-

процесу мережа є такою, що стабільно-погіршується. Мережа переважно орієнтована на внутрішнього клієнта (п'ять з восьми макропроцесів є внутрішніми) (табл. 3.1).

2) Визначення ядра мережі бізнес-процесу. Ядро мережі бізнес-процесу визначається по відношенню до наступних критеріїв: вклад у досягнення стратегічних цілей, проблемність, витрати, гнучкість і клієнт процесу. За допомогою порівняльної таблиці відібраний багатокритеріальний метод «Електра», що дозволяє зіставляти критерії різної природи (різні типи шкал). У результаті застосування даного методу визначено ядро мережі бізнес-процесу, що складається з наступних макропроцесів: дослідження ринку і споживачів, організація продажу та управління фінансовими і фізичними ресурсами.

**Таблиця 3.1**

**Зведена таблиця оцінки макропроцесів**

<b>Критерій</b>	<b>Вага</b>	<b>МП1</b>	<b>МП2</b>	<b>МП3</b>	<b>МП4</b>	<b>МП5</b>	<b>МП6</b>	<b>МП7</b>	<b>МП8</b>
Внесок у досягнення стр. цілей, бал.	0,25	18	5	12	18	2	2	1	7
Проблемність, бал.	0,36	3	4	13	13	4	4	4	26
Витрати, чол.	0,07	5	8	6	29	1	1	4	3
Гнучкість, номін.	0,18	кр. гнуч.	не гнуч.	дср. гнуч.	не гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.
Клієнт, номін.	0,14	зовн.	внтр.	зовн.	зовн.	зовн.	внтр.	внтр.	внтр.

3) Діагностика мережі бізнес-процесу з точки зору досягнення стратегічних цілей проводилася у дві етапи. По-перше, стратегічні цілі, виражені в системі стратегічних показників (BSC), були спроектовані на модель бізнес-процесів. Була побудована система стратегічних цілей мережі бізнес-процесу. Потім отримана система була проаналізована в рамках ядра мережі з метою виявлення бізнес-процесу, внесок яких у досягнення цілей недостатній. Був виявлений наступний перелік бізнес-процесів (у порядку зниження ступеню невідповідності): участь у виставках, планування

виробництва, організація продажу, планування закупівель, проведення сегментного аналізу, ведення бази даних клієнтів.

4) Проектування удосконаленої мережі бізнес-процесів. Аналіз обраних процесів показав, що два з них (планування виробництва та планування закупівель) знаходяться на стадії погіршення, решта - на стадії стабільного функціонування. Бізнес-процес «участь у виставках» є негнучким, бізнес-процеси «планування виробництва», «планування закупівель» і «організація продажів» мають довгостроковій гнучкістю, а бізнес-процеси «проведення сегментного аналізу» та «ведення бази даних клієнтів» - короткостроковою.

За допомогою моделі управління бізнес-процесами на основі життєвого циклу і даних характеристик були встановлені необхідні «локальні» зміни бізнес-процесу мережі, зокрема: реінжиніринг планування виробництва і закупівель; оптимізація організації продажів, проведення сегментного аналізу та ведення бази даних клієнтів (табл. 3.2). Зміна процесу «участь у виставках» ускладнений через те, що виставки проходять один раз на рік. Цей бізнес-процес не потребує реінжинірингу, так як функціонує нормально. Тому, постало питання про створення бізнес-процесу, який зміг би забезпечити досягнення аналогічних цілей, але на постійній основі.

**Таблиця 3.2**

**Виявлення локальних змін бізнес-процесу**

<b>Бізнес-процес</b>	<b>Етап ЖЦ</b>	<b>Гнучкість</b>	<b>Реформа</b>
Участь у виставках	стаб. функт-ння	негнучкий	-
Планування виробництва	погіршення	достр. гнуч.	реформа БП
Планування закупівель	погіршення	достр. гнуч.	реформа БП
Організація продажу	стаб. функт-ння	достр. гнуч.	оптимізація
Проведення сегментного аналізу	стаб. функт-ння	коротк. гнуч.	оптимізація
Ведення бази даних клієнтів	стаб. функт-ння	коротк. гнуч.	оптимізація

Узгодження зазначених реформ дало наступні результати (впорядковані за важливістю та часом реалізації):

а) створення бізнес-процесу «створення та підтримка сайту»: реформи,

необхідні для процесів «участь у виставках», «проведення сегментного аналізу» та «ведення бази даних клієнтів», були об'єднані і прийнято рішення про створення сайту;

- б) реінжиніринг бізнес-процесу «планування виробництва»;
- в) реінжиніринг бізнес-процесу «планування закупівель»;
- г) оптимізація бізнес-процесу «організація продажу».

Перевірка показала, що дані реформи якнайкраще дозволяють підвищити ступінь досягнення стратегічних цілей.

Впровадження удосконаленої мережі бізнес-процесу. У рамках даного етапу було здійснено наступні заходи: розробка структури сайту торгової мережі, проведення реінжинірингу бізнес-процесу «планування кадрів та виробництва» та підготовка реінжинірингу бізнес-процесу «планування закупівель». Сайт торгової мережі дозволяє: збільшити обороти за рахунок залучення нових клієнтів, підвищити імідж фірми, укласти нові договори про співпрацю і т.д. Реінжиніринг бізнес-процесу «планування виробництва» дав наступні результати: значне скорочення строків поставки; зниження запасів на складі, більш ефективний запуск продукції у виробництво; планування і відстеження руху. Початкові стадії реінжинірингу бізнес-процесу «планування закупівель» привели до стабілізації поставок сировини і матеріалів та забезпечення ними виробництва.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності використання кадрової послуги у формуванні нової бізнес-моделі підприємства**

Під час впровадження у торговій мережі «Королівський смак» нової кадрової послуги щодо формування бізнес-моделі, керівники торгової мережі повинні бути готові до того, що не всі працівники зможуть прийняти нові цінності та правила і захочуть далі працювати в організації. Отже, виникає ризик як оренди персоналу так і плинності кадрів.



Тому, на наступному етапі напрямів підвищення ефективності щодо використання кадрової послуги у формуванні нової бізнес-моделі підприємства повинно відбутись удосконалення процесу оренди персоналу.

Отже, під системою кадрової послуги у формуванні нової бізнес-моделі підприємства будемо розуміти сукупність керівного персоналу, підрозділів служби управління персоналом, засобів і методів управління персоналом, за допомогою яких здійснюється кадрова політика на підприємстві. Загальна схема функціонування системи кадрової послуги подана на рис. 3.5.

Нами доведено, що кадрова послуга у формуванні бізнес-моделі підприємства охоплює такі сфери як [84]:

- управління персоналом (планування кількості та якості персоналу, залучення, використання, розвиток, збереження і вивільнення кадрів);
- управління умовами праці (мотивація персоналу, гігієна і безпека праці тощо);
- соціальне управління;
- управління інформаційним обслуговуванням персоналу (облік кадрів, статистична звітність, оформлення документів відповідно до вимог, встановлених державними органами);
- управління програмами розвитку персоналу на перспективу;
- управління сферами забезпечення функціонування підприємства та життєдіяльності персоналу (охорона, медична і санітарна служби, об'єкти соціальної інфраструктури тощо).

Кадрова послуга повинна повністю відповідати концепції розвитку підприємства, до складових якої будуть належати:

- виробнича (базується на аналізі попиту споживачів, тенденцій розвитку ринків товарів і ресурсів, аналізі конкурентів тощо);
- фінансово-економічна (має на меті забезпечення ефективності виробництва при оптимальному управлінні грошовими засобами, стабільному фінансуванні виробництва як у поточному, так і довгостроковому планах);

- соціальна (охоплює кількісні, якісні, тактичні та стратегічні аспекти інвестування в персонал, стосується розвитку людини і задоволення її потреб).

Так, в загальній сумі витрат на виробництво продукції частка витрат на оплату праці, підготовку і навчання, забезпечення належних умов праці та життєдіяльності персоналу є відчутною і має тенденцію до зростання. За даними [90], щорічно на навчання одного працівника середньої ланки в американських школах управління витрачається близько 10-15 тис. доларів.



**Рис. 3.5. Удосконалена схема функціонування системи кадрової послуги менеджменту**

Зокрема, нами доведено, що кадрова послуга може впроваджуватись системою кадрового менеджменту, побудованою на засадах адміністрування, управління персоналом чи управління його розвитком. Саме адміністрування

зводиться до організаційного вирішення завдань поточного обліку і регулювання кадрів. При управлінні персоналом значної ваги набирають функції аналізу і перспективного планування кадрів, а управління розвитком - базується на узгодженому розвитку підприємства і персоналу при забезпеченні відповідності між метою підприємства і прагненнями працівників.

На кадрову послугу впливають як внутрішні (мета підприємства, прагнення персоналу) так і зовнішні (колективні та індивідуальні угоди щодо соціального захисту працівників, умов праці і систем оплати) чинники. В системі кадрової послуги можуть повністю або частково виконуватися такі функції: планування, облік, контроль, аналіз, регулювання і мотивація персоналу.

Функція планування персоналу охоплює усі сфери кадрової послуги і реалізується в задачах оперативного, короткотермінового і перспективного планування персоналу, розвитку соціальної інфраструктури, покращання умов праці. Облік, контроль і аналіз стосуються як персоналу, так і виконаної праці. Регулювання (адміністрування) розуміють як поточне управління персоналом, умовами праці, соціальним забезпеченням, об'єктами соціальної інфраструктури і певними об'єктами сфери забезпечення функціонування підприємством, мотивація - як окрема функція кадрового менеджменту [70].

Результати аналізу типових функцій і завдань кадрової послуги покладені в основу формування переліку функцій і завдань управління персоналом (табл. 3.3).

Так, планування оренди персоналу зводиться до встановлення чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткотермінових та далекосяжних цілей підприємства, і формування вимог до нього.

**Таблиця 3.3**

**Перелік типових функцій та завдань служби управління персоналом**

Назва функції, завдання	Об'єкт управління			
	Персонал	Резерв персоналу		
		основний	активний	пасивний
1. Планування персоналу				
1.1. Планування структури штатного розпису	+	-	-	-
1.2. Планування набору кадрів	+	+	+	+
1.3. Розробка плану підготовки кадрів (перепідготовки, підвищення кваліфікації)	+	+	+	-
1.4. Розробка плану покращання умов праці та розвитку інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
1.5. Розробка програми розвитку соціального забезпечення персоналу	+	+	-	-
1.6. Планування чисельності персоналу	+	+	+	-
1.7. Розробка програми забезпечення майбутніх потреб і просування персоналу	+	+	+	+
2. Облік та інформаційне обслуговування персоналу	+	+	-	-
2.1. Облік кадрів	+	+	-	-
2.2. Облік праці	+	+	+	+
2.3. Інформаційне обслуговування	+	+	+	+
3. Контроль, аналіз та регулювання персоналу				
3.1. Аналіз та оцінка персоналу	+	+	-	-
3.2. Контроль, аналіз та оцінка праці персоналу	+	+	-	-
3.3. Аналіз та регулювання чисельності персоналу (скорочення, набір, відбір, переміщення, просування)	+	+	+	+
3.4. Контроль та аналіз умов праці	+	+	-	-
3.5. Контроль та аналіз ефективності системи соціального забезпечення	+	+	+	-
3.6. Професійна орієнтація та адаптування персоналу, вирішення конфліктних ситуацій	+	+	+	+
3.7. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу	+	+	-	-
3.8. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
4. Мотивація персоналу	+	+	+	+
4.1. Розробка системи мотивації персоналу	+	+	-	-
4.2. Розробка системи кількісної та якісної оцінки персоналу	+	+	+	+
4.3. Розробка системи вимірювання та оцінки праці персоналу	+	+	-	-

Оренда персоналу охоплює оцінку наявних людських ресурсів, розрахунок потреб на перспективу, формування програми задоволення майбутніх потреб, розроблення планів набору, підготовки, навчання, перепідготовки і перекваліфікації кадрів. На наш погляд, в переліку завдань оренди персоналу окремо треба виділити завдання формування структури управлінського персоналу. Зазначимо, що планування умов праці та розвитку

інформаційної системи стосуються інших сфер управління, однак типовість цих завдань для різних систем кадрового менеджменту дає підставу для введення їх в табл. 3.3.

Облік, контроль і аналіз кадрів та виконаної роботи створюють надійну основу для найму, відбору кадрів, мотивації персоналу, оцінки діяльності, вивільнення чи просування.

Адміністрування як поточне управління персоналом охоплює завдання набору, відбору, переміщення, просування, вирішення конфліктів, вивільнення персоналу, скорочення штатів і формування резерву.

З метою повнішого розкриття особливостей оренди персоналу введемо поняття активної, основної і пасивної резервів персоналу.

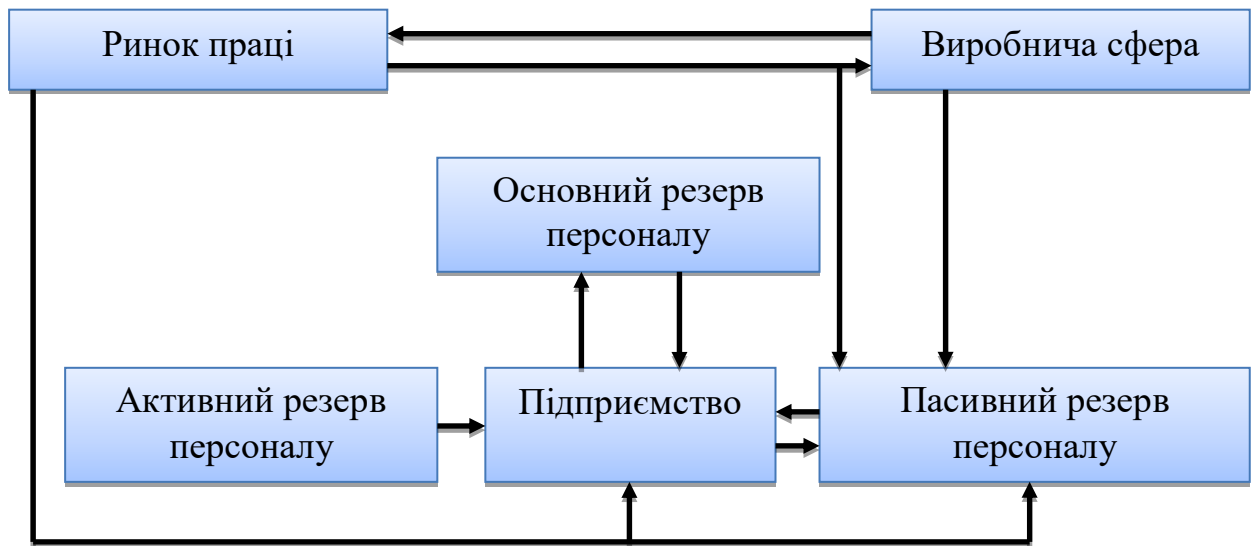
Активний резерв оренди формується з молодих за віком осіб, які перебувають на навчанні і мають з підприємством відповідні угоди на працевлаштування.

Під основним резервом оренди персоналу будемо розуміти відокремлену частину найперспективніших працівників підприємства, схильних до просування. Ці працівники можуть перебувати безпосередньо на робочих місцях або на короткотривалому навчанні, перепідготовці чи перекваліфікації кадрів.

До пасивного резерву оренди зарахуємо сукупність осіб, які перебувають на обліку підприємства і можуть потенційно поповнити список персоналу. До таких осіб належать висококваліфіковані працівники, які з різних причин вибули з підприємства, а також інші особи, які мають значний практичний досвід роботи за фахом, добрі рекомендації і є на прикметі у підприємства (працевлаштовані чи ні). За даними [90], використання масиву довідкової інформації щодо осіб, які шукають роботу або працюють на споріднених підприємствах, тобто використання пасивного резерву персоналу, є високоефективним джерелом набору кадрів.

Схема надходження і вибуття управлінського персоналу з урахуванням його стану - перебування в активному чи пасивному резервах наведена на

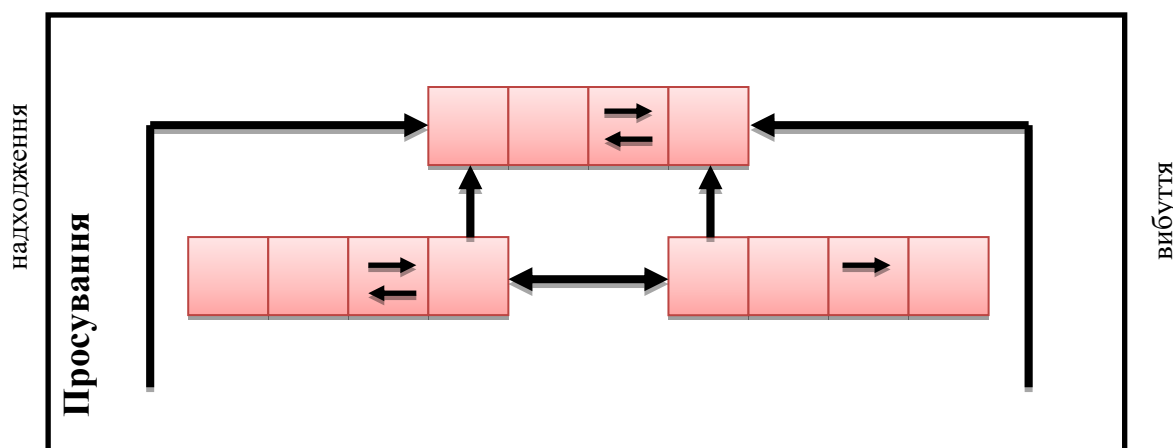
рис. 3.6.Зданого рисунка ми бачимо, що підприємство може задовольнити потребу в персоналі за рахунок активної та пасивноїоренди, безпосередньо з ринку праці або за рахунок переміщення і просування.



**Рис. 3.6. Схема надходження і вибуття управлінського персоналу**

Термін «переміщення» будемо вживати у випадку переходу працівника з певного структурного підрозділу в інший без підвищення в посаді. Переміщення персоналу на підприємстві має обмежений характер і найчастіше вживається при підготовці керівних кадрів (ротація) або вирішенні конфліктних ситуацій. Переміщення можна вважати рухом персоналу по горизонталі. Рух персоналу по вертикалі є просуванням по вертикалі (рис.3.7).

Швидкість просування працівника можна оцінити кількісно за допомогою показника, в якому враховуються бальні оцінки посад і термін часу (в роках), за який здійснено перехід з і-ї посади на j-у.





**Рис. 3.7. Схема переміщення і просування управлінського персоналу**

Розраховувати швидкість просування  $V_{ij}$  з посади на посаду нами пропонується за такою формулою:

$$V_{ij} = \frac{a_j - a_i}{t_j - t_i}$$

де  $a_i$ ,  $a_j$  - бальна оцінка  $i$ -ї попередньої та  $j$ -ї поточної посад;  $t_i$ ,  $t_j$  - порядковий номер року зайняття  $i$ -ї,  $j$ -ї посад.

Зауважимо, що при  $t_i = t_j$  різниці  $t_j - t_i$  присвоюється значення, що дорівнює одиниці. Очевидно, що швидкість просування може набирати як додатні, так і від'ємні значення, характеризуючи напрям руху по вертикалі.

Для оцінки швидкості просування працівника за час роботи на підприємстві ( $R_{oj}$ ) необхідно скористатися такою формулою:

$$R_{oj} = \frac{V_{oj}}{V_{ojc}} = \frac{1}{V_{ojc}} \times \frac{a_j - a_0}{t_j - t_0}$$

де  $V_{ojc}$  - середня швидкість просування на рік, балів/рік;  $a_0$  - бальна оцінка початкової посади;  $t_0$  - рік зайняття початкової посади.

Якщо  $R_{oj} \geq 1$ , то просування працівника можна вважати успішним, тобто працівник реалізує свій потенціал.

Аналітики вважають, що український ринок кадрової послуги працює за принципом хвилі, активація якої прямо залежить від кількості вдалих проектів у конкурентів по бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

Питання визначення заходів щодо шляхів вдосконалення процесу формування та забезпечення ефективного використання кадрової послуги набуває актуальності на фоні поширення та розвитку нового бізнес-процесу через оренду персоналу.

Дослідження наявних методик управління механізму застосування кадрової послуги, сприяло виявленню неоднозначності підходів фахівців до визначення цієї проблеми. Запропоновані заходи щодо нейтралізації сукупного ризику оренди персоналу дозволить урахувати інтереси як орендатора, так і отримувача, але першочерговість захисту економічних інтересів надана інвестору-орендатору через найбільший ступінь ризику. Такий підхід дає можливість основним учасникам угоди при прийнятті рішення про використання орендної схеми фінансування кадрової послуги вибрати найприйнятніші антикризові заходи, враховуючи отриманий додатковий ефект від застосування кожного з них окремо.

З метою поширення та розвитку фінансового забезпечення інноваційної діяльності в кадрових інноваціях через кадрову послугу, запропоновано наступні заходи щодо зниження сукупного кадрового лізингу в інноваційній діяльності: розподіл ризиків між учасниками угоди; диверсифікація інвестованих коштів; поетапне виділення коштів з оцінкою якості результатів, досягнутих на попередньому етапі фінансування; моніторинг соціально-економічного і нормативно-правового середовища; залучення аутсорсингових компаній до кадрових операцій; створення фонду самострахування.

Запропоновані заходи отримані в ході дослідження, можуть бути використані для вирішення практичних завдань: виділення і опис моделі бізнес-процесів, визначення пріоритетів в управлінні бізнес-процесами, діагностика відповідності мережі стратегічним цілям і вимогам зацікавлених сторін, проектування удосконаленої мережі бізнес-процесів з метою відповідності даним вимогам, а також прогнозування запобіжних змін.



Таким чином, діагностування передує програмам дії, тобто установка фактів проводиться для обґрунтування необхідних дій. Дії безперервно оцінюються за їх внеску в досягнення мети, а цілі зважуються в сенсі їх доречності, сполучуваності. Організаційний розвиток - це безперервний, циклічний процес постановки цілей і вибору об'єктів, планування діяльності, її здійснення та оцінки її ефективності на основі припущень та отриманих даних, причому, стратегічні зміни проводяться у реальному режимі часу, як за окремими спеціалізованими стратегіями організації, так і з корпоративної стратегії в цілому.

1. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. Монография в двух книгах. Кн. 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. - 362 с.
2. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин. - М. : Генезис, 2005. - 248 с.
3. Анисимов Ю. П. Освоение инноваций : монография / Ю. П. Анисимов. - Воронеж : ВГТА, 2009. - 413 с.
4. Аутсорсинг или собственная бухгалтерия? «За» и «Против» [Электронный ресурс]. - Аудит Групп. Бухгалтерский учет. - Режим доступа: [http://www.auditgr.ru/docs/doc\\_2875.php](http://www.auditgr.ru/docs/doc_2875.php). - Заголовок з екрану.
5. Аутсорсинг: бизнес «на вынос» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes/biznes\\_start/stati/outsorsing\\_biznes\\_na\\_vynos](http://www.prostobiz.ua/biznes/biznes_start/stati/outsorsing_biznes_na_vynos).
6. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М, 2004. - 193 с.
7. Башнянин Г.И., Загорский В.С., Медведев В.С., Серeda А.Р.
8. Ринкова економіка: Теоретико-практичні проблеми становлення в Україні: Навч. посібник. - К.: Вища школа, 1996. - 382 с.
9. Безгін К. С. Оцінка ступеня відповідності діяльності вітчизняних підприємств Моделі досконалості європейського фонду управління якістю // Економіка розвитку. - №4. - 2006.- С. 6 - 10.
10. Ветлужских Е. А. Разработка КРІ в компании / Е. А. Ветлужских. - М. : Библиотека персонал-технологий, 2005. - 42 с.
11. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №4. - С. 98-101.
12. Горелик С., Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием, <http://www.big.spb.ru/>

13. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : [учебное пособие] / А.П. Градов. - СПб.: Наука, 1996.
14. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. - 200 с.
15. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. - 192 с.
16. Дослідження в Україні проблем економіки праці, демографії, соціальної економіки і політики : наук.-інформ. вид. / Т. А. Заяць (відп. ред.), С. І. Бандур (уклад.), Д. П. Богиня (уклад.). - К. : Академ. екон. наук України, 2000. - 70 с.
17. Дружинін В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинін. - СПб. : Изд. «Питер», 1999. - 368 с.
18. Ермак Е. Управление талантами, или талантливое управление [Текст]: / Е. Ермак // Управление персоналом. - 2009. - №6.
19. Ермошина Е. Л. Аутсорсинг [Электронный ресурс] / Е. Л. Ермошина // «Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения». - Режим доступа: <http://www.avbn.ru>.
20. Жук В. Напрями розвитку та зміцнення управлінського потенціалу місцевих органів влади / В. Жук // Національний інститут стратегічних досліджень. - Режим доступа : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Jul08/01.htm>
21. Жуков Б.М. Гибкоеразвитие предприятия: инновационный подход. Монография. М.: компания «Спутник +», 2006. - 184 с.
22. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №1. - С. 18-23.
23. Загорна Т.О. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємства // Торгівля і ринок України. Темат. зб. наук. праць. - Вип.

- 24 /Загорная Т.О. Управление организационным развитием предприятия: диагностический аспект // Збірка наукових статей «Управління розвитком». - Випуск № 7. Харків: ХНЕУ, 2006. - С. 150-153.
24. Загорная Т.О., Шаповалов Ф. А. Управление предприятием на основе системного использования экономических методов // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. - ДЕГІ МОН України; ІЕПД НАН України. - Вип. 2 (23). - Донецьк: ДЕГІ, 2007.- С.251-256.
25. Захаров Г. Н., Логинов К. В. Механизм управления устойчивым развитием промышленного предприятия: процессный подход : [монография] / Г.Н. Захаров, К.В. Логинов. - СПб.: СПбГИЭУ, 2008.-254 с.
26. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 160 с.
27. Ивлева М.Ю. Управление бизнес-процессами на предприятии на основе системного подхода // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання: Праці восьмої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених. Ч.1. - Донецьк: Изд-во ДонНУ. - 2007. - С.113 - 115.
28. Ібрагімов Е. Вплив процесу реінжинірингу на структуру управління підприємства // Схід. - 2005. - №4. - С. 13-19.
29. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. - М. : Олимп-Бизнес, 2003. - 304 с.
30. Каплан Р., Д. Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.- 416 с.
31. Карташов С. а. Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Под ред. Ю. Г. Одегова. - 2-е изд. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 320 с.

32. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В.С. Катькало. - СПб : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. - 198 с.
33. Кемпбелл Э., Саммерс, Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 416 с.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : Кнорус, 2010. - 368 с.
35. Кім. Аналіз продуктивності праці на підприємстві // Економіка України. - 1994, № 11.
36. Клевцова Н.В. Установление целевых ориентиров в контексте экономических методов управления предприятием // Финансы и бизнес. - 2007. - № 2. - С. 12-19.
37. Клейнер Г. Реинжиниринг стратегических процессов // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 4. - С. 14-19.
38. Клягин С.В. Философия и практика организационного развития. - М., Военный университет, 2001. - 189 с.
39. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державного управління та місцевого самоврядування в Україні: Монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. - Донецьк: Норд-Прес, 2006. - 136 с.
40. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства // Україна: аспекти праці. - 2007. - № 5. - С. 42-47.
41. Конопляник Т.М. Управление устойчивостью хозяйственных систем. Монография / ИРЭ РАН.- СПб, 2007. - 311 с.
42. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра // Менеджер по персоналу. - 2005. - № 2. - С. 38.
43. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-ua.com/articles/243/>. - Назва з екрану.
44. Корнійчук Т. Фахівці напрокат // Контракти. - 2003. - № 44. - С. 21-25.

45. Корнышова Е.М., Мотышина М.С., Определение направлений в развитии персонала на основе выделения приоритетных бизнес-процессов // Управление персоналом - 2007. - № 8. - С. 52-59.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга. Санкт-Петербург: АО «КОРУНА», 1994. - 698 с.
47. Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR [Текст]: / О. Краснопольская // Управление персоналом. - 2009. - №5[3, с. 50-52].
48. Кремлева И.В., Методология проведения проектов реинжиниринга, <http://www.betec.ru/indexprint.php?id=06&sid=48>
49. Круглов М. И. Стратегия управления компанией : учебник для ВУЗов / М. И. Круглов. - М. : Русская деловая литература, 1998. - 768 с.
50. Крушеницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доповнено. - К. : Кондор, 2006. - 308 с.
51. Крючков В. Новые возможности для HR-а в условиях изменений [Текст]: / В. Крючков // Управление персоналом - Украина. - 2009. - №2.
52. Кузьмін О.Є. Формування системи оцінювання діяльності підприємства з урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу / О.Є. Кузьмін, І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - №2. - С.77-88.
53. Кутелев П.В. Реформирование производственно-экономических систем на основе реинжиниринг: теория и методология. - Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ «РИНХ», 2006. - 211 с.
54. Лавтфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. - СПб.: Питер, 2003. - 312 с.
55. Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М., Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер: Пер. с англ. - М.: НИРО, 2005. - 384 с.
56. Ларіонова Л. Лізинг і ринкові умови в Україні // Фінанси України. - 1998 - №7 - С.92-95.

57. Лизинг персонала [Електронний ресурс]. - OutsourcingAcumen. British professional employer organization. - Режим доступу: <http://www.acumen.com.ua/ru/leasing.htm?main=3d2ee8f97ffff12e708e2f72ffe595a0> - Заголовок з екрану.
58. Лизинг персонала. Временно, но верно [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.staffer.ru/?id=28&aid=186>. - Назва з екрану.
59. Литвак Б. Г. Управленческие решения / Б. Г. Литвак. - М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» : Изд-во ЭКМОС, 1998. - 248 с.
60. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект [Текст] / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. - К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2005. - 368 с.: рис., табл. - Бібліогр.: С. 348-366.
61. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>.
63. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств. Полікритеріальна концепція та інструментарій. / Ольга Мельник.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.-340с.
64. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
65. Мильнер Б.З. Теория организации : [монография] / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 254 с.
66. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 254 с.
67. Мімандусова Г. І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз) / Г. І. Мімандусова. - К., 1999. - 96 с.
68. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. - М. : Внешторгиздат, 1993. - 221 с.
69. Мороз В. Державній службі - європейські стандарти / В. Мороз // Галичина. - 2005. - 12 липня. - № 101.
70. Москаленко В.В., Циба В.Т. Критичні періоди у розвитку особистості //

- Сучасна психологія у ціннісному вимірі: - Матеріали Третіх Костюківських читань (20 - 22 грудня 1994 р.) - Т.1. - К., 1994. - С. 206 - 207.
71. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. - 240 с.
72. Несмеева А. Временный персонал как постоянное решение [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://md-management.ru/articles/html/article32673.html>
73. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - М. : Альфа-Пресс, 2011.
74. Омеляненко Б.Л. Профессионально-техническое образование в зарубежных странах. - М.: Высшая школа, 1989. - С. 196 - 197.
75. Основи практичної психології // Панок В., Титаренко Т., Чепелева Н. та ін.: Підручник . - К.: Либідь, 1999. - 536 с.
76. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу / Ю. І. Палеха. - К.: ЛіраТК, 2010. - 338с.
77. Половинко В. С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам : монография / В. С. Половинко, М. Г. Сазонова. - Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. - 255 с.
78. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности // Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снедкова. - СПб.: Речь, 2001. - 448 с.
79. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - Миколаїв. - Спеціальний випуск 3 (42) - 2007. - С. 43-48.
80. Производительность труда «белыхвортничков». М., 1989.
81. Рошило В.І. Джерела фінансування інноваційного розвитку:



- монографія. - Чернівці: Книги - XXI, 2006. - С. 272.
82. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України/ Л.М. Смоляр// Економіка & держава-2008-№5 с.9-96.
83. Сооляттэ А.Ю. Чтотакоебизнес-модель?/ Електронний ресурс: режим доступу: <http://mkozloff.files.wordpress.com/>
84. Створення нової продукції: організаційно-економічний та маркетинговий аспекти : монографія / О. М. Ястремська, Н. К. Гіковата, В. М. Гіковатий. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. - 230 с.
85. Стец В. А. Менеджмент персоналу / В. А. Стец, І.І. Стец, М. Ю. Костючик. - Тернопіль : Лілея, 1996. - 180 с.
86. Терентьева Т. А. Подборперсонала: практическиеинструменты и приемы/ Т. А. Терентьева. - М. : ЭКСМО, 2010. - 398 с.
87. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995.
88. Трофимова С. КРІ для рекрутера / С. Трофимова // Кадроводело. – 2007. - № 10. - С. 69 - 74.
89. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
90. Управление персоналом предприятия / Под. ред. П.В. Шеметова. - М. : ИНФРАТМ, Новосибирск : НГАЭиУ, 1999.- 312 с.
91. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 600 с.
92. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. - К. : Академвидав, 2006.- 488 с.
93. Черемисин Д.В. Аутсорсинг какэлементсовременногохозяйственного механизма: теоретический аспект [Електронний ресурс] - Дис. на соисканиеученойстепеник.э.н. 08.00.01 «Экономическая теория», Москва, 2005. - Режим доступу: [www.mirkin.ru/docs/dumnaya/dis/disChermisin/pdf](http://www.mirkin.ru/docs/dumnaya/dis/disChermisin/pdf).

94. Что такое аутсорсинг? [Электронный ресурс] - Корпорация «Мир денег». - Режим доступа:  
[http://www.mirdeneg.com.ua/i/page.outsourcing\\_about](http://www.mirdeneg.com.ua/i/page.outsourcing_about). - Заголовок з екрану.
95. Щурина М. Аутстаффинг и лизинг персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.credere.ru/st1708.asp>. - Заголовок з екрану.
96. Юркевич Г.Й. Психологічні механізми розвитку особистості менеджера в системі управління // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. - Івано-Франківськ: Плай, 1996. - Вип. 1. - Ч. 1. - С. 56 - 62.
97. Юрьев С.В. Формирование механизма аутсорсинга для предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс] - Автореф. на соискание ученой степени к.э.н. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами сфера услуг)», Санкт-Петербург, 2008. - Режим доступа: [old.fines.ru/parts/science/zasch/DO2yurevSV.doc](http://old.fines.ru/parts/science/zasch/DO2yurevSV.doc).
98. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. - Мн.: ООО «Попурри», - 2001. - 416 с.
99. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України - 2009.- №7 с.302-305.
100. Kowa IDominik. Outsourcing funkcji finansowych i księgowych // Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność - restrukturyzacja – rozwój / Opracowanie i redakcja naukowa: Ryszard Borowiecki. Warszawa Kraków, 2003. 400 s., S. 127-136.
101. Nowicki Adam, Sobińska Małgorzata.  
Zarządzanie kontraktem outsourcingowym //  
Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność -  
restrukturyzacja i rozwój / Opracowanie i redakcja naukowa:  
Ryszard Borowiecki. Warszawa Kraków, 2003. 400 s., S. 120-126.

102. Slywotzky A. Strefazysku: Strategicznemodeledziałalności / Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, BobAndelman. - Wydawnictwo PWE 2000. - 410s.