

© Ки́фяк В.І., Кіндзерський В.В., 2020

v.kyfyak@chnu.edu.ua, v.kindzerskiy@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВНИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Флуктуації, спричинені карантинними обмеженнями та кризовою невизначеністю, зумовили необхідність пошуку новітніх інструментів ведення бізнесу й управління персоналом, зокрема. Виникає необхідність обґрунтування процесу управління персоналом як основного бізнес-процесу з акцентуванням на прикладні дослідження та визначенням основних інструментів дієвої системи управління персоналом за умов новітніх викликів. Кореляційно-регресійний аналіз основних економічних показників Німеччини, Чехії, Польщі та України як на макро-, так і на мікрорівні показав, що основою успішної побудови бізнес-процесів є людський капітал та ефективні методи управління ним. Обґрунтовано, що системний та динамічний підхід до впровадження у практику новітніх інструментів HR-управління на основі процесного підходу допоможе підприємствам трансформувати процес управління персоналом у його конкурентну перевагу.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, управління персоналом, кореляційно-регресійний аналіз, індекс людського розвитку, HR-модель.

**Постановка проблеми.** Карантинні обмеженнями та відповідна кризова невизначеність спричиняють флуктуації економічних систем різних країн, зокрема й України. Зазначене зумовлює необхідність пошуку новітніх інструментів ведення бізнесу. У переліку таких інструментів вагома роль належить ефективному управлінню персоналом. Крім того, посилення процесів трудової міграції зумовило дисбаланс на ринку праці та сформувало додаткові бар'єри, пов'язані із забезпеченням трудовими ресурсами підприємств України. Отже, від дієвого управління персоналом залежить успіх усього інжинірингу бізнес-процесів підприємств. Управління персоналом є ядром соціально-економічної системи, а його розвиток – запорукою успіху як господарюючих суб'єктів, так і національної економіки загалом.

Як показують реалії господарювання, однією з проблем управління персоналом є низький рівень використання новітніх підходів до інжинірингу бізнес-процесів на підприємствах та до управління персоналом, зокрема. Нові виклики спричинені карантинними обмеженнями, пов'язаними з COVID-19, висувають принципово нові вимоги до побудови процесу управління персоналом, його оцінки й ефективного використання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Наукові напрацювання у сфері управління персоналом як основного бізнес-процесу можна умовно поділити за підходами, які стали основою досліджень і визначили вектор подальшого розвитку наукової думки.

Зі стратегічного погляду розглядали управління персоналом такі вчені, як М. Армстронг [1] та І. Петрова [2]. У їхніх працях визначено стратегічні основи управління персоналом як бізнес-процесу.

Процесуальний підхід до бізнес-процесів та управління персоналом сповідують Дж. Стонер та Е. Долан [3], М. Хамер і Дж. Чампі [4], у працях яких висвітлено основні положення та принципи реінжинірингу бізнес-процесів і методичні інструменти їх застосування у практиці бізнесу.

HR-інжиніринг як інструмент управління персоналом в умовах флуктуацій розглядають М. Робсон, Ф. Уллах [5] та інші. До проблем розвитку HR-інжинірингу зверталися й українські вчені: Ю. Данченко та Поскрипко [6], О. Павленко, І. Максименко, Є. Лапін та В. Касьяненко [7].

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом аналізували О. Іляш [8] і М. Онуфрик [9], які визначили прогнози та проблеми у сфері HR в умовах викликів сьогодення.

**Виділення не розв'язаних раніше частин загальної проблеми.** У сучасній практиці ведення бізнесу та його науковому забезпеченні теоретико-методичні розробки потребують обґрунтування та системного підходу до аналізу управління персоналом як основного бізнес-процесу, його оцінки та діагностики для обґрунтування шляхів застосування новітніх підходів управління персоналом за нових умов господарювання, спричинених флуктуаційними зрушеннями та невизначеністю.

**Формулювання цілей статті:** обґрунтування системи управління персоналом як основного бізнес-процесу й аналіз новітніх підходів до HR-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стрімкі зміни та виклики, які в сучасних умовах формують нове середовище бізнесу, вимагають пошуку гнучких і адаптивних підходів до управління загалом. Споживачі хочуть швидко задовольняти свої потреби за нових форм взаємодії з продавцем, виробники – у пошуках інновацій та нових підходів захоплення частки ринку. Тому всі бізнес-процеси потребують трансформації та спрямованості на задоволення споживчого попиту, як з боку покупців (споживачів), так і партнерів. Традиційні бізнес-моделі почали відходити в минуле або значно змінюватись із урахуванням поточної ситуації на ринку. Підходи до управління персоналом також почали переосмислюватись і вже не йдеться про те, чи потрібен HR і які ролі та функції будуть виконуватись. Сьогодні актуальний пошук ефективної HR-моделі, яка, насамперед, повинна відповідати ринковим запитам і тенденціям розвитку бізнес-процесів.

Для аналізу бізнес-процесів управління персоналом на підприємствах необхідно здійснити декомпозицію управлінської діяльності по всьому ланцюгу прийняття та реалізації рішень у сфері управління персоналом, для чого потрібно визначити внутрішні бізнес-

процеси управління персоналом, їх зміст, функціональну й організаційну структуру [6]. Але для глибокого розуміння того, як процеси є основою успіху, треба визначити їх взаємозв'язок з результатами діяльності.

Для об'єктивного визначення рушійних сил бізнес-процесів ми вирішили дослідити показники діяльності бізнесу на макрорівні, оскільки вони охоплюють результати діяльності не одного, а всіх суб'єктів господарювання та якнайповніше враховують середовище функціонування бізнесу. Так, нами здійснено кореляційно-регресійний аналіз різних економічних показників окремих країн (Польща, Німеччина, Чехія та Україна). Основною метою аналізу було визначення детермінантних показників (ті, які визначають найбільший ступінь зв'язку) на результуючі показники ефективності ведення бізнесу у різних країнах.

Здійснивши кореляційно-регресійний аналіз понад 20 основних (як якісних, так і кількісних) показників, що характеризують національні економіки Польщі, Чехії, Німеччини та України, ми визначили, що найбільшу тісноту зв'язку показали такі: обсяг виробленої продукції (як кількісний індикатор ефективності бізнесу в країні), індекс людського розвитку (соціальний індикатор бізнес-середовища) (таблиця 1) та ВВП (як результуючий показник бізнес-процесів країни).

Таблиця 1

**Динаміка обсягу виробленої продукції та індексу людського розвитку у Німеччині, Чехії, Польщі та Україні впродовж 2007-2018 років**

Рік	Німеччина		Чехія		Польща		Україна	
	Обсяг виробленої продукції у ринкових цінах, млн євро	Індекс людського розвитку у	Обсяг виробленої продукції у ринкових цінах, млн євро	Індекс людського розвитку у	Обсяг виробленої продукції у ринкових цінах, млн євро	Індекс людського розвитку у	Обсяг виробленої продукції у ринкових цінах, млн грн	Індекс людського розвитку у
2007	2513230	0,855	138302,9	0,85	1884437	0,81	2238861	0,732
2008	2561740	0,85	161313,1	0,854	2244863	0,82	2217699	0,736
2009	2460280	0,85	148682	0,857	1935247	0,82	2398714	0,728
2010	2580060	0,855	156718,2	0,862	219,8056	0,835	2411367	0,733
2011	2703120	0,9	164040,5	0,865	2317625	0,83	2487241	0,737
2012	2758260	0,903	161434,3	0,865	2377814	0,84	2593346,7	0,74
2013	2826240	0,916	157741,6	0,874	2390851	0,85	2468790,2	0,734
2014	2938590	0,916	156660	0,879	2456224	0,847	2723971	0,747
2015	3048860	0,921	168473,3	0,882	2498096	0,85	3212288	0,745
2016	3159750	0,926	176370,1	0,885	2479061	0,855	3884618	0,743
2017	3277340	0,935	191721,8	0,888	2709611	0,86	3975428	0,743
2018	3386000	0,939	207570,3	0,891	2709611	0,872	4524563	0,75

\*Джерело: [10; 11; 12; 13].

Обсяг виготовленої продукції у ринкових цінах є результиуючим показником ефективності діяльності підприємств, що забезпечує стійке економічне зростання країни. Цей показник досить місткий за своєю суттю. Структура обсягу виготовленої продукції дозволяє нам визначити спеціалізацію економіки, прослідкувати тенденції розвитку окремих секторів економіки, а її відношення до

аналогічного показника інших країн – позицію у міжнародному поділі праці.

Індекс людського розвитку є мультипоказником, який охоплює кілька параметрів соціально-економічної складової життя людей. Він є показником основних умов людського розвитку у країні та прототипом бізнес-процесу управління персоналом на макрорівні.

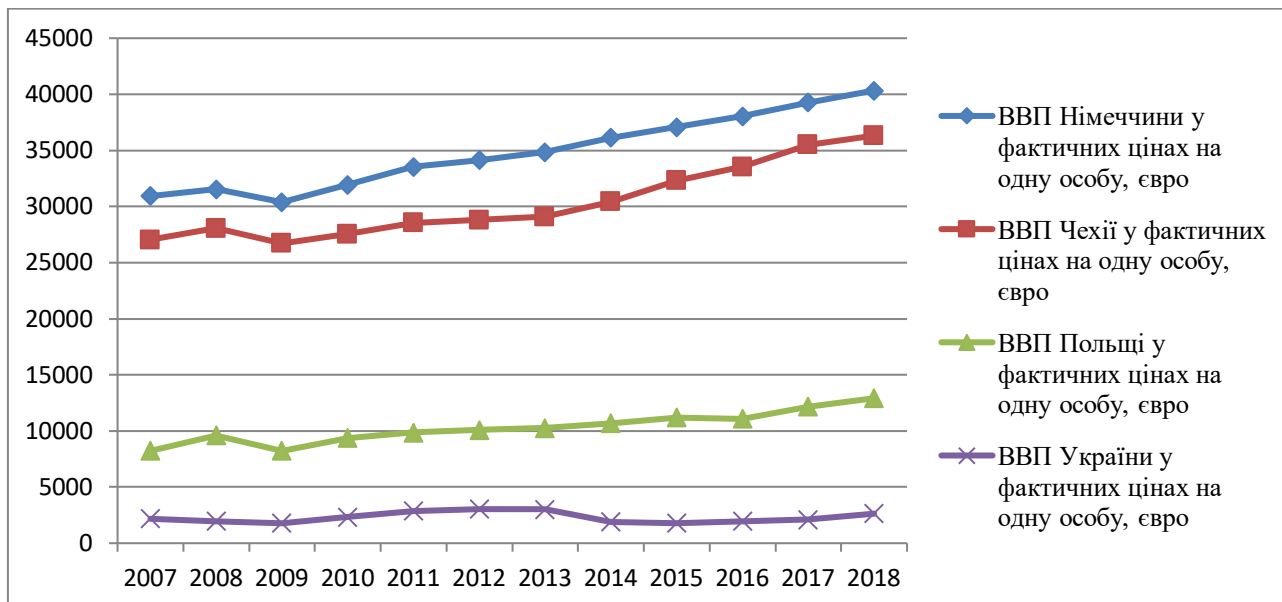


Рис. 1. Динаміка ВВП у Німеччині, Чехії, Польщі та Україні впродовж 2007-2018 років

\*Джерело: [10; 11; 13].

У множинній лінійній регресії показниками тисноти зв'язку є коефіцієнти множинної кореляції та детермінації. Обидва показники (коефіцієнти множинної детермінації та

кореляції) змінюються в межах від нуля до одиниці, що демонструє зв'язок зміни показників (таблиця 2).

Таблиця 2

**Значення скорегованих і нескорегованих коефіцієнтів детермінації та кореляції економічних показників Німеччини, Чехії, Польщі та України впродовж 2007-2018 років**

Країна	Нескорегований коефіцієнт детермінації	Скорегований коефіцієнт детермінації	Нескорегований коефіцієнт кореляції	Скорегований коефіцієнт кореляції
Німеччина	0,998626943	0,998321819	0,999313236	0,999160557
Чехія	0,943789412	0,93129817	0,971488246	0,965037911
Польща	0,982476187	0,978582007	0,991199368	0,98923304
Україна	0,9669900	0,9596544	0,9833565	0,9796195

\*Джерело: власні розрахунки на основі [10; 11; 12; 13].

З результатів проведеного дослідження можемо зробити висновок, що між досліджуваними змінними існує, безумовно, тісний зв'язок. Рівень зв'язку між такими показниками, як: ВВП у фактичних цінах на одну особу (Y), обсяг виробленої продукції у ринкових цінах (X<sub>1</sub>) та індекс людського розвитку (X<sub>2</sub>), можна спостерігати у кореляційній матриці (таблиця 3).

Тож з аналізу можемо зробити висновки, що зв'язок індексу людського розвитку та кількісних показників діяльності бізнесу відображає людський капітал як рушій бізнесу, а отже, управління персоналом є центральним бізнес-процесом для досягнення успіху. Хоча між ними є і зворотний зв'язок: розвиток бізнесу окремої країни позитивно впливає на розвиток людського капіталу.

Кореляційна матриця зв'язку економічних показників Німеччини, Чехії, Польщі та України впродовж 2007-2018 років

Німеччина				Чехія			
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
Y	1	0,997213937	0,945926625	Y	1	0,923667717	0,930058633
X <sub>1</sub>	0,997213937	1	0,923696466	X <sub>1</sub>	0,923667717	1	0,820700724
X <sub>2</sub>	0,945926625	0,923696466	1	X <sub>2</sub>	0,930058633	0,820700724	1
Польща				Україна			
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
Y	1	0,990653963	0,94496751	Y	1	0,97972274	0,805290029
X <sub>1</sub>	0,990653963	1	0,942821206	X <sub>1</sub>	0,97972274	1	0,766601565
X <sub>2</sub>	0,94496751	0,942821206	1	X <sub>2</sub>	0,805290029	0,766601565	1

\*Джерело: власні розрахунки на основі [10, 11, 12, 13].

Також цікаве дослідження [7], де визначено прямопропорційний зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції

(товарів, послуг), які є індикаторами розвитку бізнес-процесів.

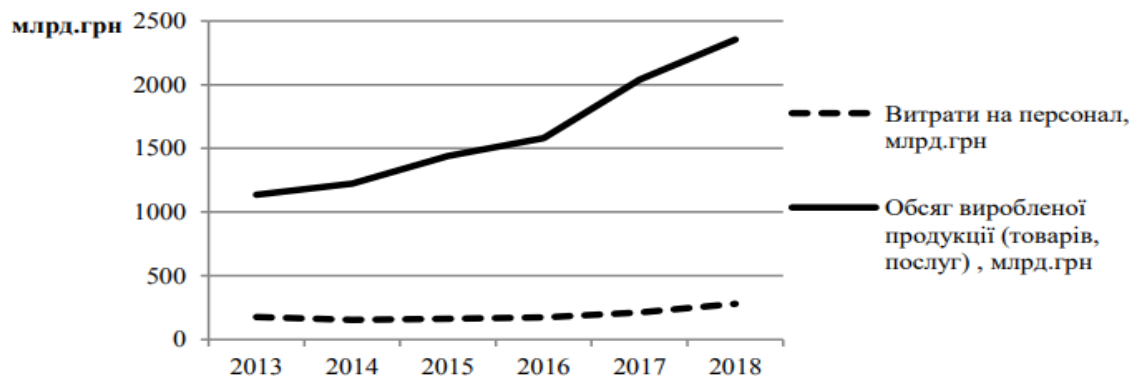


Рис. 2. Зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2013-2018 роки

\*Джерело: [7].

Отже, кореляційно-регресійний аналіз як на макро-, так і на мікрорівні опосередковано підтвердив, що основою успішної побудови бізнес-процесів є людський капітал та ефективні методи управління ним.

Криза, викликана пандемією COVID-19, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом. Стає зрозумілим, що поки організації подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість із них інвестували недостатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів. Проте, за дослідженнями компанії «Делойт» *Human Capital Trends* [14], лише 16% бізнес-лідерів у світі та 4% в Україні планують суттєво збільшити інвестиції у перекваліфікацію персоналу впродовж наступних трьох років. Саме тому обґрунтування необхідності розвитку людського капіталу має практичне значення.

Управління персоналом як бізнес-процес, з одного боку, є складною комплексною системою, з іншого – вбудованою функцією в

бізнес-процеси. Управління – це системний процес, який складається з планування, організації, мотивації та контролю, координує та забезпечує людськими ресурсами всю структуру бізнес-процесів підприємства. Управління персоналом охоплює такі компоненти, як організаційна, мотиваційна, економічна, соціальна, та є механізмом, який забезпечує підприємству результативність і розвиток.

Основними проблемами управління персоналом як основного бізнес-процесу за дослідженнями компанії «Делойт» *Human Capital Trends* [14] у 2020 році є :

1. Лише 17% респондентів спрямовують значні інвестиції у перекваліфікацію персоналу для підтримки стратегії впровадження технологій штучного інтелекту та лише 12% опитаних застосовують такі технології для заміни працівників інноваційними технологіями.

2. Коли зміни у складі працівників відбуваються з неймовірною швидкістю, лише 1 із 10 респондентів зазначають, що збирають аналітику про персонал у режимі реального часу.

3. 85% респондентів у світі та 88% в Україні зазначають, що майбутнє роботи (тобто, взаємовідносини між працівником, роботодавцем і суспільством для створення цінності) призводить до зростання етичних проблем. Однак лише 27% респондентів у світі повідомляють, що вони мають політики та розв'язання відповідних проблем. В Україні таких респондентів – 15%.

4. Три чверті керівників сподіваються оновлювати навички та компетенції співробітників шляхом перекваліфікації, але лише 45% винагороджують працівників за розвиток нових навичок. Така ж ситуація і в Україні.

5. Незважаючи на те, що за даними Бюро статистики Міністерства праці США цього року фрілансери, найімовірніше, становитимуть 43% зайнятого населення США, лише 45% респондентів готові або значно готові залучати працівників альтернативних категорій для забезпечення потреб бізнесу ключовими компетенціями.

6. Цього року необхідність сфокусуватися на людині підняла до рівня першочергових

питання добробуту співробітників і почуття приналежності як головних напрямів роботи з персоналом.

7. 26% респондентів не впевнені у здатності HR до ефективного керівництва, за якого HR міг би продемонструвати весь свій потенціал, допомагаючи організаціям адаптуватися до нової реальності, створеної кризою COVID-19 [14].

Тож за умов нових викликів, спричинених «коронакризою», існує нагальна потреба переосмислення бізнес-інжинірингу підприємств у напрямі зміни бізнес-моделі на соціально орієтовані, у яких процес управління персоналом є провідним. Трансформації потребують і HR-моделі підприємств, які повинні відповідати гнучкому реагуванню на потреби ринку та вимогам діджиталізації.

Трансформація підходів до управління персоналом зображена на рис. 3. Вважаємо, що сьогодні актуальним підходом до побудови HR-моделей є процесний підхід, який довів свою ефективність на практиці впровадження інжинірингу бізнес-процесів і реінжинірингу, управлінню якістю (зокрема у стандартах ISO) та інших сферах.



Рис. 3. Перехід від управління кадрами до управління командою і процесами

\*Джерело: [15].

Переваги застосування процесного підходу до формування та структуризації процесів управління персоналом обумовлені інформаційною взаємодією суб'єктів процесу та наявністю жорстких функціональних взаємозв'язків між тими елементами організаційної структури підприємства, які безпосередньо беруть участь у бізнес-процесах нижчих рівнів. У сукупності дані фактори створюють такі вагомні переваги: швидкість і оперативність виконання бізнес-процесів та відповідно менші витрати на її забезпечення. Треба врахувати, що при застосуванні процесного підходу до формування HR-моделі організації домінують стратегічно зорієтовані взаємозв'язки, спрямо-

вані на забезпечення результатів у досягненні стратегічної мети організації [6].

Процесуальний підхід до управління персоналом характеризується такими ознаками:

1. Кардинальне перепроектування всіх бізнес-процесів через моделювання управління персоналом і діджиталізацію.

2. Формування стратегічного вектора розвитку персоналу підприємства в аспекті перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до вимог ринкового середовища.

3. Формування моделі управління персоналом та оцінки результатів діяльності за допомогою CRM-систем.

Сучасні HR-моделі відповідають на 3 ключових запитання: як організувати оперативне

й ефективне виконання робіт у компанії? Як і яку додаткову вартість HR створює для бізнесу? Як HR у цілому впливає на бізнес-результати? Дуже часто власники та топ-менеджери працюють у парадигмі «нам не потрібен HR, ми самі найліпші HR-ри для нашого бізнесу». При цьому вкладаючи у даний підхід те, що всі ключові рішення щодо персоналу, як пов'язані з підбором працівників, так і з переміщенням або звільненням, часто приймають одноосібно. При цьому продовжується директивний стиль управління, одноосібного прийняття рішення, точкового впливу, обмежуючи тим можливість для розвитку власного бізнесу, не залучаючи інших топ-менеджерів до управління персоналом компанії, визначаючи для них тільки виконавські ролі. Крім цього, на ринку небагато HR-експертів, які глибоко розуміють бізнес-процеси та водночас мають високий рівень навичок управління. Це сприяє тому, що зміни відбуваються тільки в обмеженому числі підприємств. Найчастіше це або нові бізнеси, які одразу формують HR-модель відповідно до моделі бізнесу, або нові напрями в існуючих бізнесах. Складові HR-моделі для бізнесу охоплюють шість аспектів:

1. Цілі, завдання, місія та цінності підприємства, що дозволяє визначити її чіткий вектор руху та показники, яких вона прагне досягти.

2. Аналіз ринку, в якому працює підприємство, глибоке розуміння сектору економіки та суміжних секторів, векторів їх розвитку в найближчому майбутньому.

3. Оцінка життєвого циклу підприємства, виходячи з якого отримуємо розуміння контексту та пріоритетність завдань, які HR-модель буде вирішувати.

4. Оцінка того, як виконуються роботи тепер і який людський потенціал підприємства, наскільки існуюча модель виконання робіт і поточний персонал готовий і може досягати поставлених цілей та виконувати завдання.

5. Які форми організації праці підходять для нової бізнес-моделі, які процеси підлягають діджиталізації та роботизації, які може виконувати штучний інтелект, що можна віддавати на аутсорсинг, або залучити на повну або часткову зайнятість фрілансерів чи віддалений персонал.

6. Які HR-функції будуть ключовими, а які допоміжними, і як вони допоможуть реалізувати цілі та завдання компанії відповідно до її стратегії та цілей [15].

Застосування інструментів процесного підходу до управління персоналом у сучасних умовах передбачає:

1. Моделювання й оптимізація організаційної структури управління через застосування положень холократії, концепцій «бірюзової організації» та матричної структури.

2. Спрямованість бізнес-процесу управління персоналом на споживача.

3. Перманентну ротацію повноважень персоналу й уникнення дублювання функцій через чіткий розподіл відповідальності та зрозумілі механізми взаємодії.

4. Діджиталізацію процесу управління персоналом через застосування CRM-систем.

5. Використання в системі управління персоналом таких новітніх інструментів, як хедхантинг, лізинг, послуги фрілансерів, коучинг, тимбілдинг, гейміфікація та ін.

6. Перманентну діагностику підсистем управління персоналом та її взаємозв'язків з іншими бізнес-процесами підприємства.

7. Гнучкість системи управління персоналом і адаптивність відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Використовуючи декомпозицію інструментів процесного підходу до управління персоналом, формується принципово нова HR-модель, яка відповідає новим викликам ринкового середовища. Тож флуктуації, спричинені корона кризою, можуть призвести до формування бізнес-процесу управління персоналом як конкурентної переваги, а не бар'єра на шляху до досягнення цілей бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Нові виклики, спричинені пандемією COVID-19, посиленням інтеграції українського ринку праці у світовий, зумовили необхідність трансформації процесу управління персоналом як основного бізнес-процесу підприємства, який є запорукою його розвитку.

Кореляційно-регресійний аналіз основних параметрів економік Польщі, Чехії, Німеччини та України показав тісний взаємозв'язок між такими показниками, як обсяг виробленої продукції (як кількісний індикатор ефективності бізнесу в країні), індекс людського розвитку (соціальний індикатор бізнес-середовища) та ВВП (як результуючий показник бізнес-процесів країни). Така детермінованість відображає людський капітал як рушій бізнесу, а отже, управління персоналом виступає центральним бізнес-процесом для досягнення успіху.

Тож за умов нових викликів існує нагальна потреба переосмислення бізнес-інжинірингу підприємств у напрямі зміни бізнес-моделі на соціально зорієнтовані, у яких процес управління персоналом є провідним. Зазначене може становити завдання подальших наукових досліджень.

Системний та динамічний підхід до впровадження у практику новітніх інструментів HR-управління на основі процесного методу

допоможе підприємствам трансформувати процес управління персоналом як його конкурентну перевагу.

### Список літератури

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. [пер. с англ.]. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки*. 2005. Т. 2, С. 214–223.
3. Стонер Джеймс А. Ф. Вступ у бізнес. К: Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : NY, 1993. 223 p. URL: [https://www.academia.edu/1272343/Reengineering\\_the\\_corporation\\_A\\_manifesto\\_for\\_business\\_revolution](https://www.academia.edu/1272343/Reengineering_the_corporation_A_manifesto_for_business_revolution) (дата звернення 14.11.2020).
5. Robson M, Philip Ullah. A practical guide to business process re-engineering. Gower Publishing, Ltd, 1996. 159 p.
6. Данченко О.Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом у системі економічної безпеки організації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. №3 (43). С. 79-87. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debebo.pdf> (дата звернення 14.11.2020).
7. Павленко О. О., Максименко І. О., Лапін Є. В., Касьяненко В. О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. №1. С. 77–81.
8. Іляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10.

- URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) (дата звернення 14.11.2020).
9. Онуфрик М. Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом. Інститут соціально-економічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi> (дата звернення 14.11.2020).
  10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.11.2020).
  11. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення 14.11.2020).
  12. Нерівність у людському розвитку в 21 столітті. Організація об'єднаних націй Україна : веб-сайт. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20\(ukr\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20(ukr).pdf) (дата звернення 14.11.2020).
  13. Офіційний сайт Міністерства фінансів США. URL: <https://home.treasury.gov> (дата звернення 14.11.2020).
  14. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення 14.11.2020).
  15. Балабанюк Ж. Гибкие HR-модели как ответ на вызовы современного мира. *Strategic Business Review*. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm347.html?print> (дата звернення 14.11.2020).

### References

1. Armstrong, M. (2002), *Stratehycheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy*, [Strategic Human Resource Management], YNFRA, M, Russia.
2. Petrova, I. L. (2005), “Strategic personnel management: realities and prospects”, *Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. prats*, vol.2, pp. 214–223.
3. Stoner Dzheims, A. F. (2000), *Vstup u biznes*, [Strategic Human Resource Management], Yevrop. un-tu fin., inform. system, menedzhmentu i biznesu, Kyiv, Ukraine.
4. Hammer, M. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, USA, available at: [https://www.academia.edu/1272343/Reengineering\\_the\\_corporation\\_A\\_manifesto\\_for\\_business\\_revolution](https://www.academia.edu/1272343/Reengineering_the_corporation_A_manifesto_for_business_revolution), (Accessed 14.11.2020).
5. Robson, M., Philip Ullah, Ph. (1996), “A practical guide to business process re-engineering”, *Gower Publishing, Ltd*, 156 p.
6. Danchenko, O.B. (2012), “Engineering the business process of personnel management in the system of economic security of organizations”, *Upravlinnia proektamy ta Rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr.*, Luhansk: vyd-vo SNU im. V.Dalia, no.3 (43), pp. 79-87,

- available at: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debebo.pdf>, (Accessed 14.11.2020).
7. Pavlenko, O. O., Maksymenko, I. O., Lapin, Ye. V., Kasianenko V. O. (2019), “Analysis of staff performance as an element of the business process of the enterprise”, *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, no.1, pp. 77-81.
  8. Iliash, O. I. (2018), “The future of HR management: trends, risks, motivation”, *Efektivna ekonomika*, no.10, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf), (Accessed 14.11.2020).
  9. Onufryk, M. (2017), “Professions of the future: how the labor market will change in the near future”, available at: <https://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>, (Accessed 14.11.2020).
  10. Official web-site of the State committee of statistics of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 14.11.2020).
  11. Official web-site of the Ministry of finance of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 14.11.2020).
  12. Nerivnist u liudskomu rozvytku v 21 stolitti (2020), “Inequality in human development in the 21st century”,

- available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>, (Accessed 14.11.2020).
13. Official web-site of the US Treasury Department, available at: <https://home.treasury.gov>, (Accessed 14.11.2020).
14. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte 2020 Human Capital Trends (2020), "International research Deloitte 2020 Human Capital Trends", available at: [http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20\(ukr\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20(ukr).pdf), (Accessed 14.11.2020).
15. Balabanyuk J. (2020), "Flexible HR-models as a response to the challenges of the modern world", *Strategic Business Review*, available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm347.html?print>, (Accessed 14.11.2020).

#### Аннотация

Виктория Кифяк, Виталий Киндзерский

#### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕС ПРЕДПРИЯТИЙ

Флуктуации, вызванные карантинными ограничениями и кризисной неопределенностью, обусловили необходимость поиска новых инструментов ведения бизнеса и управления персоналом. Возникает необходимость обоснования управления персоналом в качестве основного бизнес-процесса с акцентом на прикладные исследования и определение основных инструментов эффективной системы управления персоналом в условиях новых вызовов. Корреляционно-регрессионный анализ основных экономических показателей Германии, Чехии, Польши и Украины как на макро-, так и на микроуровне показал, что основой успешного построения бизнес-процессов является человеческий капитал и методы управления им. Обосновано, что системный и динамичный подход к внедрению в практику новейших инструментов HR-управления на основе процессного подхода поможет предприятиям трансформировать процесс управления персоналом в его конкурентное преимущество.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, управление персоналом, корреляционно-регрессионный анализ, индекс человеческого развития, HR-модель.

#### Summary

Viktoriia Kyfyak, Vitalii Kindzerskyi

#### HR-MANAGEMENT AS THE MAIN BUSINESS PROCESS OF THE ENTERPRISES

A necessity to justify HR-management as the main business process with emphasis on applied research and identify the main instruments of an effective HR-management system in the new challenges conditions exists based on the diversity of the scientific problems and the insufficient level of use of the latest approaches in business practice.

**The purpose of the article** is to substantiate the HR-system as the main business process and analyze the latest approaches to HR-management.

**The elements of scientific novelty.** HR-management as the main business process on the basis of correlation analysis is substantiated in the article and the latest approaches to its management are offered.

**Practical significance.** Substantiation of HR-management as a business process that determines the results of activity makes it possible to realize the necessity of new HR-management models searching in practice.

And the proposed practical instruments for the procedural approach implementing in business practice will provide an opportunity to form an effective HR-model that meets the new challenges caused by the coronary crisis.

**Research results.** A correlation analysis of such indicators as the volume of manufactured products at market prices, human capital index and GDP at actual prices per capita of Germany, the Czech Republic, Poland and Ukraine was performed. The results of the analysis showed a close connection between the researched indicators. This determination proves that human resources are the core of a successful business, and HR-management is a key business process

The main problems of HR-management as the main business process in the current challenges caused by the coronary crisis are highlighted. The key factors of formation of HR-model for business are outlined. The approaches to HR-management transformation (automation, integration, involvement and productivity) are given. The advantages of applying the process approach in modern conditions to the formation and structuring of HR-management processes with the outline of its main features are substantiated: radical redesign of all business processes through modeling of HR-management and digitalization; formation of a strategic vector of enterprise HR development in the aspect of the business processes restructuring in accordance with the requirements of the market environment; formation of a HR-management model and evaluation of performance using CRM-systems.

**Conclusions.** Using the tools decomposition of the process approach to HR-management, a fundamentally new HR-model, which meets the new challenges of the market environment, is formed. Thus, fluctuations caused by the coronary crisis can lead to the formation of the business process of HR-management as a competitive advantage, rather than a barrier to achieving business goals.