

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування ефективної системи HR-менеджменту на
підприємстві (на матеріалах
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за заочною формою

Кузьменко У. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

Анотація

Кузьменко У.В. Формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 81 с.

В магістерській роботі проведено теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

Визначено сутність категорії «формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві», проведено дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду економічного оцінювання та організації діяльності системи HR-менеджменту на підприємстві.

Проведено аналіз процесів HR-менеджменту, визначено суб'єктів управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», їх функції та обов'язки, а також встановлено розподіл повноважень щодо HR-менеджменту між різними структурними ланками підприємства. Здійснено оцінювання системи HR-менеджменту на підприємстві шляхом розрахунку економічної, соціальної та організаційної ефективності.

Розроблено пропозиції щодо організаційного проектування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві. Проведено розробку ключових показників ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві, HR-відділ, організаційне проектування ефективної системи HR-менеджменту, ключові показники ефективності.

Abstract

Kuzmenko U.V. Formation of an effective HR management system at the enterprise (based on materials from TDV "Khmelnyskyi Zalizobeton"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024. 81 p.

The master's thesis provides a theoretical generalization and development of practical recommendations for improving the process of forming an effective HR management system at the enterprise. The main conclusions and proposals of the study are as follows:

The essence of the category "formation of an effective HR management system at the enterprise" was determined, a study of domestic and foreign experience in economic evaluation and organization of the activities of the HR management system at the enterprise was conducted.

An analysis of HR management processes was conducted, personnel management subjects in the Khmelnytskyi Zalizobeton Construction Plant were identified, their functions and responsibilities were determined, and the distribution of powers regarding HR management between different structural units of the enterprise was established. The HR management system at the enterprise was evaluated by calculating economic, social and organizational efficiency.

Proposals were developed for the organizational design of an effective HR management system at the enterprise. Key performance indicators were developed to ensure the effective functioning of the HR management system at the enterprise.

Keywords: formation of an effective HR management system at the enterprise, HR department, organizational design of an effective HR management system, key performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві.....	8
1.2. Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи HR- менеджменту на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	22
2.1. Аналіз системи HR-менеджменту на підприємстві.....	22
2.2. Оцінювання ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	55
3.1. Організаційне проектування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві.....	55
3.2. Розробка ключових показників ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві.....	61
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві обумовлюється зростаючою роллю людського капіталу в досягненні стратегічних цілей та конкурентних переваг господарюючих суб'єктів. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. У цьому контексті ефективна система управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення стабільності, розвитку та інноваційної активності бізнесу.

Ефективний HR-менеджмент дозволяє оптимізувати робочі процеси, мотивувати персонал і забезпечувати раціональне використання трудових ресурсів. Розвинена система управління персоналом сприяє створенню сприятливого внутрішнього клімату, що позитивно впливає на залученість працівників і знижує рівень плинності кадрів. Ефективний HR-менеджмент також допомагає підприємству інтегрувати цілі розвитку людського капіталу з довгостроковими бізнес-стратегіями.

Сьогодні конкуренція на ринку праці за кваліфікованих фахівців стає дедалі гострішою. Впровадження дієвої HR-системи дозволяє підприємствам ефективно залучати та утримувати талановитих працівників. Крім того, сучасний HR-менеджмент враховує аспекти соціальної відповідальності, створюючи позитивний імідж підприємства як роботодавця і партнера.

Враховуючи ці фактори, формування ефективної HR-системи є не просто актуальним, а й стратегічно важливим завданням, яке дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах ринку.

Проблеми ефективності системи HR-менеджменту висвітлювали у своїх працях відомі українські та зарубіжні дослідники як: Белущенко Т. [7], Біловол Р. І. [9], Буднік М. М., Медяна Л. С. [10], Василик А. В. [13], Гетманова М. М., Буднік Є. Ю. [18], Грідін О. В. [20], Гусак І. В. [21], Каличева Н. Є., Стецюк М. І. [37], Леонтенко О. М. [44], Оксененко С. П. [48], Рачинський, А. П., [59], Редьква О. З., Борисова Л. П. [61], Тарнавський М. І. [72]

та інші. Віддаючи належне глибині і широкоспектральності наукового доробку, недостатньо дослідженою залишається проблема ефективності HR-менеджменту в умовах зміни інтеграційного вектора та глибоких структурних перетворень у діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Надзвичайна актуальність і практична значимість розв'язання завдань щодо ролі персоналу у результатах господарювання підприємства зумовили вибір теми роботи, визначили мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка теоретичних основ та формулювання практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи HR-менеджменту підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві;
- провести аналіз функціонування системи HR-менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність системи HR-менеджменту на підприємстві;
- визначити підходи до організаційного проектування ефективної системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- розробити ключові показники ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінсько-економічні відносини в процесі формування ефективної системи HR-менеджменту в сучасних умовах.

Предметом дослідження є практичні рекомендації щодо удосконалення формування ефективної системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є система економічних законів та принципів економічної теорії і методичний апарат економічної науки. Як базові використовувались: формально-логічний та метод узагальнення (при визначенні напрямів та тенденцій підвищення ефективності

системи HR-менеджменту), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, економіко-статистичний та групування (динамічні ряди, аналітичне ранжування, вирівнювання), графічний (візуалізація тенденцій розвитку й ефективності управління персоналом) тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові розробки магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії» Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, 5-6 грудня 2024 р.) [43].

Інформаційну базу досліджень сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань ефективності системи HR-менеджменту, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві

Функції, роль і завдання системи HR-менеджменту підприємств постійно трансформуються відповідно до рівня розвитку країни. Якщо на початку ХХ століття органи управління персоналом виконували здебільшого допоміжні функції, зосереджуючись на веденні обліку та документуванні кадрових процесів (прийом, звільнення, відпустки тощо), то сьогодні вони перетворилися на потужні структурні підрозділи. Сучасні служби управління персоналом спрямовані на вирішення комплексу економічних і соціальних питань, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами підприємства, роль яких визначається особливістю поставлених завдань [7].

Оксененко С. П. [48] наголошує на ключовій ролі системи HR-менеджменту як підрозділу, відповідального за залучення працівників до підприємства та забезпечення соціального захисту трудового колективу.

Науковці та практики зауважують, що у більшості підприємств системи HR-відділи не відповідають сучасним вимогам ринкового середовища. Їх діяльність часто обмежується оформленням кадрових документів та організацією прийому чи звільнення працівників. Водночас існує нагальна потреба у створенні системи, яка б забезпечувала науково обґрунтоване оцінювання здібностей персоналу та підтримувала його професійний і кар'єрний розвиток відповідно до професійно-кваліфікаційних компетенцій.

Також проблемою є невідповідність структурного складу підрозділів управління персоналом і рівня оплати праці фахівців завданням державної кадрової політики, а підготовка спеціалістів з управління персоналом не досягає необхідного рівня [59].

Сучасний орган управління персоналом підприємства найчастіше представлений відділом кадрів, основними завданнями якого є прийом та звільнення працівників, організація навчання, а за необхідності — забезпечення кваліфікаційної підготовки та перепідготовки кадрів. Однак у багатьох випадках залишається поза увагою інформаційно-методичне забезпечення, функціональна координація роботи з персоналом, розвиток трудових ресурсів та створення комфортних умов праці. Діяльність таких відділів кадрів часто ізольована від процесів, що здійснюють підрозділи з організації та оплати праці, а також формально пов'язана з функціями служб охорони праці, техніки безпеки та юридичного відділу.

Однією з ключових проблем більшості українських підприємств є те, що робота HR-відділів зберігає адміністративно-командний характер, який не відповідає вимогам ринкової економіки. Це призводить до неефективного розподілу відповідальності за розвиток людських ресурсів між керуючою системою управління та підпорядкованими структурними підрозділами, що відзначають С. А. Соколовський, М. О. Науменко та М. В. Черкашина [66].

З огляду на це, HR-відділ має зосереджуватися на впровадженні функціонального підходу до роботи з кадрами, оптимізації адміністративних процесів і підвищенні ефективності використання трудових ресурсів. Особливу увагу слід приділяти визнанню важливості ролі персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства та доведенню відповідної інформації до вищого керівництва, що сприятиме розвитку людського капіталу та досягненню планових показників діяльності [59].

Для чіткої ідентифікації функцій, завдань і структури HR-відділу підприємства необхідно визначити зміст цієї економічної категорії. Ми пропонуємо розглядати HR-відділ як особу, групу осіб, структурний підрозділ або декілька підрозділів, які займаються управлінням людськими ресурсами. Зокрема, до органу управління персоналом можуть належати керівник відділу управління персоналом, працівники цього відділу та інші відповідальні особи відповідно до організаційної структури підприємства.

Таке визначення терміну «HR-відділи» є новим, адже, незважаючи на існування різних осіб і підрозділів, що виконують відповідні функції, у навчальній та науковій літературі узагальненого тлумачення цієї категорії досі не запропоновано. Водночас існують конкретизовані визначення, що описують окремі структурні елементи системи HR-менеджменту.

Для впорядкування різновидів органів управління персоналом пропонується їхня класифікація за такими критеріями:

- за кількістю осіб, задіяних в їх функціонуванні;
- за рівнем управління;
- за джерелом формування;
- за методами управління;
- за інноваційністю [73].

Зокрема, за критерієм кількості осіб, залучених до функціонування органи управління персоналом доцільно поділити на:

- одноособові органи – управління персоналом здійснюється однією особою, наприклад, директором, власником або керуючим.
- багатоособові органи – управління персоналом виконується структурним підрозділом, що включає двох або більше працівників (наприклад, відділ кадрів, відділ управління персоналом, кадрова служба, HR-відділ тощо), відповідно до структури підприємства.

Такий підхід дозволяє систематизувати управлінські функції та ефективніше організувати роботу із персоналом, залежно від розміру підприємства, його ресурсів та організаційних потреб.

За рівнем управління органи управління персоналом можна розподілити на:

- головний рівень – стратегічне управління персоналом, що здійснюється керівником підприємства або групою осіб (наприклад, директором, власником чи керуючим).
- забезпечуючий рівень – тактичне управління, що реалізується особою, групою осіб, окремим підрозділом або декількома підрозділами підприємства.

За джерелом формування органи управління персоналом класифікуються наступним чином:

- залучення нових працівників – охоплює забезпечення відповідності кваліфікації нових співробітників вимогам підприємства та умовам праці.
- робота з наявним персоналом – передбачає організацію діяльності, підвищення кадрового потенціалу, оцінку та контроль результатів роботи, досягнення цілей і мотивацію працівників.

За методами управління можна виокремити такі типи органів управління персоналом:

- реактивні – адаптуються до змін умов господарювання через врахування поточної ситуації. Управління персоналом у таких органах орієнтоване на реагування на зовнішні та внутрішні зміни, що вимагають коригування складу чи якості персоналу.
- проактивні – передбачають управління персоналом на основі прогнозування змін на ринку, з випередженням подій, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність підприємства.

За інноваційністю управління органи управління персоналом поділяються на:

- традиційні – використовують усталені методи, засоби та інструменти управління персоналом.
- інноваційні – впроваджують нові підходи, інструменти та технології, доповнюючи традиційні методи інноваційними.

Узагальнену типологію органів управління персоналом підприємства представлено на рисунку 1.1.

Запропонована типологія органів управління персоналом підприємств стане корисним інструментом для визначення оптимального механізму організації роботи відповідного підрозділу на конкретному підприємстві.



Рисунок 1.1 – Класифікація органів управління персоналом

Примітка. Систематизовано автором [73]

Вона також сприятиме систематизації існуючих структур управління персоналом за певними критеріями, що дозволить проводити порівняльний аналіз результатів їх діяльності, оцінювати ефективність роботи та розробляти управлінські рішення для вдосконалення системи управління персоналом.

У науковій літературі бракує чітких рекомендацій щодо структури системи HR-менеджменту, яка була б адаптована до специфічних умов бізнесу. Лише К. В. Антоненко [1] запропонував «проект структури служби індивідуалізованого управління персоналом». Ця методика, за словами автора, може бути впроваджена на підприємствах із чисельністю працівників понад 100 осіб. Автор стверджує, що створення такої структури дозволяє інтегрувати процеси впливу на цілі та

елементи системи HR-менеджменту, максимально використовувати наявні ресурси, обґрунтовано формувати кадровий склад, координувати всі процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, і здійснювати їхнє вдосконалення [1]. Зважаючи на це, доцільно детально розглянути особливості організації роботи системи HR-менеджменту з урахуванням специфіки бізнес-середовища та характеристик самого підприємства.

Аналіз наукових джерел, присвячених управлінню персоналом, дозволяє виокремити зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на формування системи HR-менеджменту. Зовнішні чинники впливу та їх характеристика наведені у таблиці А.1. додатку А.

Список та опис внутрішніх факторів, що впливають на систему HR-менеджменту підприємства, представлено в таблиці А.2. додатку А.

Згідно з дослідженнями Ю. Г. Кропивки, ефективність організації роботи системи HR-менеджменту підприємства визначається такими показниками: близько 40% залежить від стратегії розвитку підприємства, стратегії управління та політики роботи з кадрами; близько 10% – від рівня освітньої діяльності у сфері управління персоналом та стану ринку праці; близько 30% – від джерел пошуку, підбору персоналу, а також методів формування та кадрового забезпечення; близько 20% – від системи якості та стандартів інформаційно-технічного і кадрового забезпечення роботи з персоналом, а також інших факторів [42].

Ефективність HR-менеджменту значною мірою зумовлена двома ключовими аспектами:

- 1) здатністю керівництва формувати поведінку працівників, яка сприяє реалізації стратегії підприємства;

- 2) впровадженням інструментів управлінського впливу, що орієнтують співробітників на дотримання певних моделей поведінки в конкретних ситуаціях [24].

Виділені чинники впливу на формування системи HR-менеджменту є важливими для власників і керівників підприємств. Вони дозволяють

обґрунтовано оцінити значущість різних факторів, проаналізувати їхній вплив і ухвалити ефективні управлінські рішення.

Ефективна система HR-менеджменту передбачає інтеграцію таких компонентів, як:

- стратегічне планування кадрових потреб;
- залучення та адаптація співробітників;
- розвиток компетенцій і підвищення кваліфікації персоналу;
- управління продуктивністю та оцінювання ефективності роботи;
- формування корпоративної культури;
- розробка систем мотивації та винагороди;
- забезпечення комфортних умов праці та дотримання трудових стандартів.

На основі узагальнення наукової літератури можемо сформувати таку послідовність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві (рис. 1.2):

Ці етапи забезпечують системний підхід до створення ефективної HR-системи, яка відповідає потребам підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Результатом формування такої системи є зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення рівня задоволеності працівників, оптимізація процесів управління персоналом і досягнення стійкого розвитку організації.

Таким чином, формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві – це процес створення та вдосконалення інтегрованої сукупності принципів, методів, технологій та інструментів управління людськими ресурсами, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через максимальне використання потенціалу працівників.

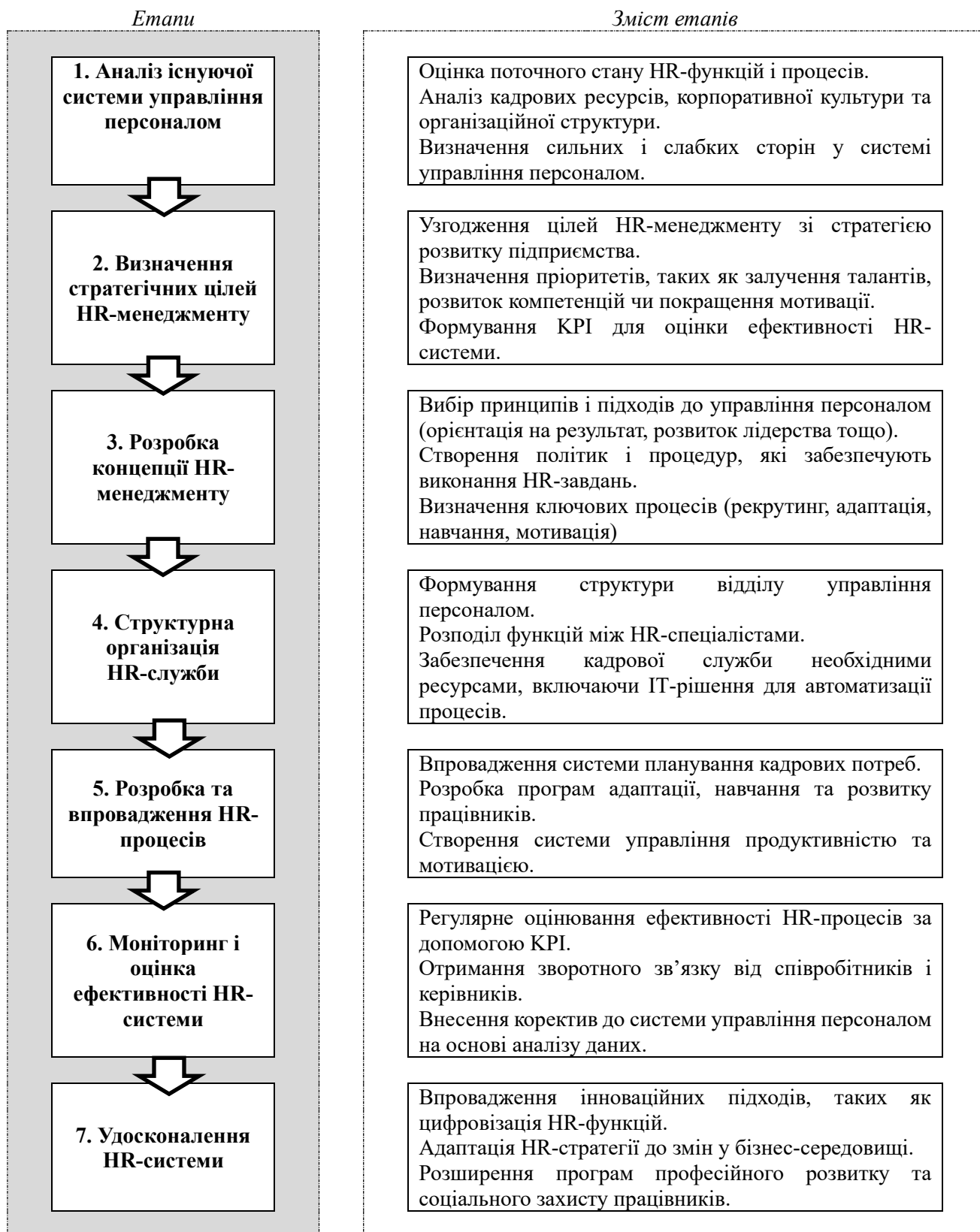


Рисунок 1.2. – Етапи формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві

Примітка. Систематизовано автором

Ця система забезпечує залучення, розвиток, мотивацію, ефективне використання та утримання персоналу, а також побудову взаємовигідних відносин між працівниками і роботодавцем. Її основою є орієнтація на досягнення балансу між цілями організації та потребами співробітників через впровадження сучасних підходів до планування, організації, моніторингу та оцінки діяльності персоналу.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві

Оцінка ефективності системи HR-менеджменту є актуальним завданням для сучасних підприємств, оскільки ефективність його роботи безпосередньо впливає на продуктивність компанії. Для цього існує низка методів і інструментів, серед яких найпоширенішою є збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC). Цей підхід є комплексним, об'єктивним і базується на аналізі широкого спектра показників, що дозволяє оцінити діяльність підрозділу з різних сторін.

Збалансована система показників відзначається простотою у використанні та чіткими взаємозв'язками між її елементами, що забезпечує краще розуміння процесів у межах підприємства. Аналогічний підхід може бути адаптований для оцінювання діяльності будь-якого структурного підрозділу, включаючи орган управління персоналом. Основою такої системи повинні стати показники, які враховують цілі, завдання та функції відповідного органу.

Польова В.В. [55] запропонувала алгоритм оцінки якості роботи кадрових служб, а також систему збалансованих показників ефективності їх діяльності за основними складовими. Згідно з її дослідженням, головним завданням органу управління персоналом є підвищення продуктивності праці через ефективне кадрове забезпечення підприємства. У своїй методиці Польова В.В. виділяє вагові коефіцієнти для груп показників, які формують основу системи оцінювання:

- персонал і організаційний розвиток – 0,4.
- внутрішні процеси – 0,3.
- фінанси та економія витрат – 0,2.

- задоволеність споживачів – 0,1 [55].

Цей підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи системи HR-менеджменту, зосереджуючи увагу на ключових аспектах його діяльності. Однак, система показників, запропонована В. В. Польовою для оцінки діяльності органу управління персоналом, має ряд суттєвих недоліків:

- надмірно великий список показників, які потребують розрахунку;
- складність розрахунку більшості показників, що вимагає постійного залучення групи незалежних експертів;
- орієнтованість отриманих результатів виключно на мотивування співробітників органу управління персоналом, без урахування інших цілей і завдань;
- суб'єктивність результатів оцінювання, яка призводить до залежності результатів від оцінювача і, відповідно, до різних висновків при зміні особи, що проводить оцінювання.

Отже, для формування системи показників для оцінки системи HR-менеджменту підприємства доцільно максимально орієнтуватися на статистичні дані, що генеруються в процесі роботи підприємства. Це дозволить усунути більшість недоліків зазначеного підходу.

Рябцева О. Є. та Рябцев О. О. [62] детально описують методи оцінки ефективності роботи системи HR-менеджменту, зокрема: експертне оцінювання, розрахунок рентабельності інвестицій у персонал, метод бенчмаркінгу, методику Джека Філліпса, HR-метрики. Крім того, автори пропонують власну методику – метод бальної оцінки ефективності роботи відділу управління персоналом.

Основна проблема оцінки системи HR-менеджменту підприємства полягає в тому, що не всі результати його роботи можна виразити кількісно. Через це підприємства часто використовують методи оцінювання, які мають як переваги, так і недоліки. Нами систематизовано основні методики оцінки та сформовано переваги і недоліки їх застосування (табл. 1.1)

Таблиця 1.1. Переваги і недоліки застосування методів оцінювання ефективності системи HR-менеджменту підприємства

№	Назва методу	Переваги використання	Недоліки використання
1.	Метод експертного оцінювання	можливість проведення оцінки силами групи експертів, сформованої з керівного складу підприємства; простота у використанні; низькі витрати на виконання	суб'єктивність результатів; відсутність узгодженості зі статистичними та фінансовими показниками діяльності підприємства
2.	Метод оцінки ефективності інвестицій у людський капітал	точність і аналітичність розрахунків; відсутність суб'єктивізму	складність у виконанні через необхідність врахування різноманітних витрат і доходів, пов'язаних саме з управлінням персоналом
3.	Метод бенчмаркінгу	можливість залучення зовнішніх консультантів; збереження конфіденційності через порівняння з іншими підприємствами; формування загальної статистичної бази для порівняння	висока вартість; ризик витоку конфіденційної інформації через недобросовісність консультантів
4.	Метод Дж. Філліпса	поєднання математичних і експертних підходів на основі статистичних і фінансових даних	необхідність адаптації системи управління персоналом для отримання репрезентативних результатів; за відсутності змін у системі управління результати можуть бути недостовірними
5.	Метричний метод	індивідуальна розробка системи параметрів оцінювання; можливість кількісного вимірювання параметрів; використання результатів для розробки коригувальних заходів	залежність від упорядника параметрів; суб'єктивність; неможливість уніфікації методики; відсутність єдиного переліку параметрів, що підлягають оцінці

Примітка. Систематизовано автором

В свою чергу О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев [62] запропонували бальну методику оцінки роботи органу управління персоналом, яка базується на 5-бальній шкалі й включає оцінювання за п'ятьма основними критеріями:

- швидкість закриття вакансій (вага 0,3);
- результативність адаптаційних заходів для нових працівників (вага 0,15);
- раціональність планів навчання персоналу (вага 0,15);
- ефективність організованих заходів із навчання персоналу (вага 0,3);
- інноваційність підходів до мотивування персоналу (вага 0,1).

Ця методика дозволяє кількісно й об'єктивно оцінювати ефективність діяльності органу управління персоналом, що підтверджують автори [62].

У дослідженнях Т. В. Коваленко [39] для оцінки діяльності органу управління персоналом підприємства використовуються інші показники, зокрема:

- частка працівників, заохочених за творчі ідеї, ініціативи та укладання контрактів;
- відсоток витрат на розвиток персоналу щодо загального фонду оплати праці;
- коефіцієнт стабільності персоналу;
- прибуток на одного працівника.

На думку Т. В. Коваленко [39], діяльність органу управління персоналом також залежить від таких груп показників:

- витрати на управління персоналом: відсоток витрат на розвиток персоналу у загальному фонді оплати праці; питома вага стимулюючих виплат; частка фонду оплати праці працівників служби управління персоналом.
- якість планування, набору та відбору персоналу: плинність кадрів; рівень укомплектованості; коефіцієнт якості відбору персоналу; наявність понаднормових годин.
- якість профорієнтації та адаптації: відсоток працівників, які звільнилися протягом першого року роботи; коефіцієнт абсентеїзму; коефіцієнт внутрішньої мобільності; витрати на тимчасову непрацездатність.
- якість оцінювання персоналу: середній стаж роботи; частка керівників і спеціалістів із вищою освітою; середній розряд робітників; частка працівників, які проходили атестацію.
- якість професійного розвитку: відсоток працівників із суміжними професіями; забезпеченість кадровим резервом; частка працівників, які проходять навчання.
- якість матеріального стимулювання: середня заробітна плата керівників і спеціалістів; середній розмір компенсацій і пільг; рівень диференціації заробітної плати; авторська винагорода за інноваційні пропозиції.

Коваленко Т.В. розробила науково-методичний підхід до комплексної оцінки якості управління персоналом, який базується на таких показниках:

–продуктивність праці: рівень укомплектованості, частка робітників, які підвищили розряд, відсоток робітників, які перевиконують норми часу, середня заробітна плата виробничого персоналу.

–стабільність персоналу: відсоток витрат на розвиток персоналу в загальному фонді оплати праці, плинність кадрів, рівень укомплектованості, середня заробітна плата виробничого персоналу.

–економічна результативність персоналу: відсоток витрат на розвиток персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці. це дозволяє обґрунтовувати заходи для покращення якості управління персоналом [39].

Проте, як зазначає автор, методика оцінювання якості управління персоналом за різними критеріями використовує ідентичні показники. Це, на нашу думку, може призводити до викривлення результатів через кореляцію даних. Крім того, узагальнена модель оцінки діяльності системи HR-менеджменту підприємства не була запропонована.

Таким чином, основною проблемою існуючих методів оцінки ефективності системи HR-менеджменту залишається суб'єктивність отриманих результатів.

Як зазначено в роботі [9], під час формування органу управління персоналом підприємства важливо враховувати вітчизняні норми щодо співвідношення кількості працівників органу управління персоналом до загальної чисельності штатного персоналу підприємства. Історично та законодавчо у різних країнах склалися відмінності у визначенні співвідношення кількості працівників органу управління персоналом до загальної кількості співробітників. Зокрема:

- у Німеччині це співвідношення становить 1 до 130–150 працівників;
- у Франції – 1 до 130;
- у США – 1 до 100;
- у Японії – 1 до 40.

Таким чином, єдиного нормативу для формування чисельного складу органу управління персоналом не існує, що робить врахування впливових чинників при його організації особливо важливим. Дослідження як вітчизняних, так і закордонних економістів показують, що оптимальним є співвідношення 1 до 100, або ж 1–1,2% від загальної чисельності працівників підприємства [9].

На сьогодні найпоширенішою системою управління є ISO 9001:2000, яка оптимізує бізнес-процеси та підвищує конкурентоспроможність підприємств. Крім того, використовуються стандарти з управління персоналом, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації, зокрема ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408, ISO/DIS 30409.

В Україні, однак, поки що відсутні конкретні нормативи чи рекомендації щодо оцінювання ефективності системи HR-менеджменту, її структури чи чисельності. Наявні підходи мають рекомендаційний характер і часто не відповідають специфіці діяльності окремих підприємств. Отже, існує гостра потреба у створенні уніфікованої системи економічної оцінки діяльності органів управління персоналом, а також у розробці теоретико-методичних рекомендацій щодо їх структури та організації роботи.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз системи HR-менеджменту на підприємстві

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобнтон», яке припинилося) створено у 1956 році. У 1987 році було затверджено рішення про реконструкцію заводу. Відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної Корпорації у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворено у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діє у відповідності з Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законами України та іншими нормативно-правовими актами. З дня державної реєстрації воно є юридичною особою з правами та обов'язками, передбаченими чинним законодавством, має самостійний баланс, круглу печатку з своїм найменуванням та з зазначенням ідентифікаційного коду, штампи, фірмові бланки; у встановленому порядку відкриває на Україні та за її межами свої поточний, валютний та інші рахунки, може від власного імені укладати цивільно-правові угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, бути позивачем та відповідачем в суді [67].

Предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- виробництво та торгівля будівельними матеріалами;
- виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів;
- виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів;
- виготовлення продукції промислового призначення;
- виготовлення виробів з деревини;
- видавнича та редакційна діяльність;

- транспортна експедиція;
- ремонт транспортних засобів, їх сервісне обслуговування;
- прокат транспортних засобів.
- здавання в оренду власного нерухомого майна;
- збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини (за переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України);
- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
- надання послуг по зберіганню паливно-мастильних матеріалів;
- проведення інформаційно-довідкових, маркетингових та перекладацьких робіт;
- надання консалтингових та інжинірингових послуг;
- надання юридичних та аудиторських послуг;
- посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- організація наукових конференцій, семінарів, підготовка та перепідготовка спеціалістів;
- здійснення операцій з цінними паперами;
- здійснення операцій з нерухомістю;
- здійснення операцій з металобрухтом;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України [67].

Основними узагальнюючими показниками фінансових результатів господарської діяльності є прибуток. Використання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після розрахунків з бюджетом і перерахувань, передбачених чинним законодавством, здійснюється в порядку, визначеному статутом, який передбачає створення фондів підприємства (розвитку, стимулювання, страхового, соціально-культурного, благодійного, резервного).

Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці, а також інші види доходів працівників. Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку; реалізує свою продукцію (роботи, послуги, товари) за

цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірній основі.

Підприємство характеризується високим ступенем централізації управління. Директор самостійно контролює всі напрямки роботи підприємства, фактично одноосібно приймає більшість рішень. Негативним моментом діяльності підприємства є відсутність спеціалістів з окремих напрямів діяльності.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2019-2023 рр. (табл. Б.1 додатку Б). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс на третину з 638 млн. грн. до 849 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,52 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 47,33%) спостерігалось у 2023 р.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2019 р. він складав 0,94 грн. на 1 грн., а у 2023 р. він зріс до 0,95 грн. на 1 грн. Збільшення виручки від продажу продукції та зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 139713 тис. грн. у 2019 р. до 147307 тис. грн. у 2023 р., тобто на 5,44%. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. Б.1 (додаток Б.)

Наведені дані свідчать, що протягом 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ, значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, знизилась підприємницька активність, і, як наслідок підприємство отримало менший прибуток, ніж у попередні роки.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність

персоналу скоротилась з 493 осіб до 431 особи, або на 12,58%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,52 рази. Якщо в 2019 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 1295,87 тис. грн., то в 2023 році вона збільшилась до 1971,5 тис. грн. (досягла максимального значення), тобто за аналізований період зростання склало 1,52 рази. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника (рис. Б.2 додатку Б).

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. Б.2 додатку Б).

Наведені дані демонструють, що реалізована продукція підприємства зросла на 210,8 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: залізобетонних конструкцій на 121,88 млн. грн., цементного розчину на 75,5 млн. грн., дерев'яних виробів на 45,03 млн грн, тротуарної плитки на 12,2 млн.грн. Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема іншої продукції на 43,8 млн. грн

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва тротуарної плитки та бруківки на 0,88% та інших видів продукції на 9,26%. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва залізобетонних конструкцій на 7,21%, цементного розчину на 1,96% та дерев'яних виробів на 0,97%.

В цілому структура продукції у 2023 р. наведена на рис. Б.3 додатку Б. Наведений рисунок засвідчив, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає виробництво залізобетонних конструкцій (35,96%), наступними за обсягом виробництва йде виробництво цементного розчину (29,88%) та виготовлення дерев'яних виробів (18,42%),. Найменший обсяг в структурі виробництва займають інша продукція (7,28%), виробництво тротуарної плитки та бруківки (8,46%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку, укладенням контрактів із

компаніями, що замовляють виробництво інших видів продукції, ніж було на традиційних ринках збуту підприємства.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. Б.3 додатку Б). Як видно із наведених даних, прибуток підприємство отримує переважно від реалізації продукції. Інші доходи та витрати складають дуже невелику частину у загальних фінансових результатах.

У 2023 р. підприємство отримало прибуток у розмірі 39,37 млн. грн, що на 647 тис. грн. менше рівня 2019 р. За аналізований період спостерігається приріст чистого доходу на 210,85 млн. грн. (або у 1,46 рази), собівартості на 203,25 млн. грн. (або у 1,57 рази.). Зростання собівартості вищими темпами, ніж чистого доходу, призвело до зростання величини валового прибутку, на лише на 7,59 млн.грн. рази або у 1,1 рази. Інші операційні доходи скоротились майже на 27%, натомість зросли витрати на збут та інші операційні витрати, що вплинуло на скорочення фінансових результатів від операційної діяльності – спостерігається зменшення на 25,37 млн. грн. або майже на 30%.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про відносно ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання. Це підтверджується прибутковою діяльністю і як наслідок прибутковістю продажу та витрат. Однак, підприємству необхідно нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, що неможливо зробити без застосування заходів пов'язаних з ефективним HR-менеджментом.

Головною метою ефективного HR-менеджменту підприємства повинно бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простої в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник вважається

потенційним кандидатом на звільнення.

HR-менеджмент – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. HR-менеджменту властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію праці на підприємстві.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система HR-менеджменту постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [83].

Ефективний HR-менеджмент забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу забезпечення ефективних виробничих процесів. Управління ефективністю праці являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми організації виробництва..

Отже, керуючою системою для HR-менеджменту Товариства виступає директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон», директор технічний, директор комерційний, директор з питань фінансів та економіки, а також начальник відділу

кадрів, що здійснює основні функції по добору персоналу, формуванні системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, його розвитку і звільнення. Крім того, частина повноважень щодо управління ефективністю праці передається відповідним лінійним керівникам (начальникам цехів, керівникам функціональних служб).

Загальні функції щодо HR-менеджменту належать відділу кадрів, що знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Наведемо організаційно-функціональну структуру управління відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.1.).

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і підпорядкований безпосередньо директору. Відділ кадрів очолює старший інспектор відділу кадрів, який призначається або звільняється з посади директором.

В своїй діяльності відділ кадрів керується Законами і законодавчими актами України, Статутом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наказами та розпорядженнями директора підприємства.

Директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	
— формування кадрової політики підприємства	
Відділ кадрів	
<ul style="list-style-type: none"> — розробка кадрової політики підприємства; — організація та забезпечення виконання функцій відділу кадрів; — реалізація кадрової політики підприємства; — приймання персоналу; — переведення персоналу; — ведення діловодства стосовно персоналу; — вивільнення персоналу; — підготовка наказів, звітів та інших документів з кадрових питань. 	

Рисунок. 2.1 – Організаційно-функціональна структура відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основними завданнями відділу кадрів є:

- забезпечення комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації та спеціальностей;
- організація роботи по закріпленню кадрів на підприємстві;

- формування та підготовка резерву кадрів на підприємстві.

Основними функціями відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її забезпечення, уточнення потреби в підготовці спеціалістів по прямих зв'язках із закладами вищої освіти, робота і реалізації заходів по поповненню підприємства кадрами. Планування і регулювання руху і професійного зростання кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;

- організація роботи з адаптації молодих спеціалістів на підприємстві по вивченню причин плинності кадрів;

- організація і періодичне проведення атестації працівників;

- організація роботи по формуванню і підготовці резерву кадрів, організація навчання та стажування спеціалістів, зарахованих в резерв керівників, здійснення контролю за систематичним переглядом і оновленням складу резерву кадрів;

- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб, направлення працівників на навчання в заклади освіти і стажування;

- забезпечення постійного підвищення рівня загальноосвітньої та професійної підготовки і майстерності працівників підприємства відповідно до вимог;

- керівництво організацією підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, розробки річних планів їх підготовки і підвищення кваліфікації на основі потреб підприємства в кваліфікованих кадрах, забезпечує контроль їх виконання;

- підготовка наказів та розпоряджень про призначення, переміщення і звільнення працівників і спеціалістів, на заміщення посад керівного складу на період тимчасової відпустки і відсутності, організація та контроль ведення табельного обліку в підрозділах, стану трудової дисципліни, дотримання працівниками правил внутрішнього розпорядку, готує накази на притягнення до відповідальності порушників трудової дисципліни;

- організація розробки і прийняття заходів, спрямованих на удосконалення

управління кадрами на основі впровадження системи “АСУ-КАДРИ”;

- вивчення і узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причин плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, подання пропозиції по усуненню виявлених недоліків, закріпленню кадрів, вжиття заходів із працевлаштування вивільнених працівників;

- надання необхідної інформації у розрізі функцій відділу щодо статистичної звітності з охорони праці;

- інші функції, згідно положення.

Отже, аналіз функцій, що покладені на відділ кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доводить, що дана система HR-менеджменту найбільш повно відображає усі аспекти використання персоналу, проте дослідження дійсного стану управління людськими ресурсами у Товаристві дає підстави зробити висновки, що кількісний склад відділу кадрів (три особи) не може забезпечити ефективного управління персоналом. Згідно нормативів персональний склад відділу кадрів повинен становити не менше п'яти осіб (1-1,2% від облікової чисельності персоналу організації).

Розглянемо практичні аспекти HR-менеджменту на підприємстві, зокрема функції та їх закріплення за різними ланками та суб'єктами управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.1).

Слід відмітити, що в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відсутній окремий працівник, що безпосередньо займається питаннями управління ефективністю праці.

Таким чином, можемо стверджувати, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не всі функції з управління ефективністю праці виконуються в повному обсязі, а окремі з них не виконуються взагалі.

Таблиця 2.4. Матриця розподілу повноважень щодо HR-менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендовані функції	Директор	Директор з питань фінансів та економіки	Директор комерційний	Директор технічний	Відділ кадрів	Начальники цехів	Бухгалтерія	Відділ охорони праці
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Оцінка рівня ефективності праці								
Кількісна оцінка (розрахунок коефіцієнтів руху персоналу)					√			
Якісна оцінка (виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів)					√	√		
Аналіз стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації	√	√			√			
Проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці								
2. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів								
Планування вдосконалення умов праці (технічне і ергономічне оснащення робочих місць)								√
Планування забезпечення комфорту соціально побутових приміщень				√				
Планування заходів з охорони праці (комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, охоронних заходів та засобів, спрямованих на забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання загрози здоров'ю і самому життю працівників)								√
Планування прийому, звільнення, службових переміщень					√			
Планування застосування системи покарань і заохочень								
Планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками організації		√	√	√			√	
Створення і реалізація програм навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників					√			
Вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів (заохочень і покарань - грошових, адміністративних і психологічних), спрямованих на спонукання працівників до самореалізації у професійній діяльності для підрозділів організації		√			√		√	
3. Управління трудовою дисципліною								
Аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах					√			
Облік робочого часу і контроль за його використанням							√	
Облік порушень трудової дисципліни					√			
Планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни								
<i>Разом</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>

Примітка. Систематизовано автором за результатами аналізу посадових інструкції та власними спостереженнями.

Це пов'язано, перш за все, з відсутністю практики у вітчизняних підприємствах щодо комплексного управління у цій сфері, необхідністю оптимізації персоналу тощо. Як наслідок – розпорошеність функцій між різними підрозділами та суб'єктами управління, подекуди – їх дублювання, а також орієнтацію на забезпечення вимог законодавства без врахування реальних потреб персоналу.

Як бачимо з табл. 2.1, найбільш повними є виконання функцій планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками організації, аналізу стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації та вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів. Найменш розвинутими є такі напрями як: проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці, планування застосування системи покарань і заохочень, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Отже, характерними рисами існуючої практики управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами;
- відсутність чіткого закріплення функцій з управління ефективністю праці за окремою посадовою особою відділу кадрів;
- наявність окремих елементів оцінки рівня, виявлення причин та факторів плинності персоналу.

Результати господарської діяльності, а отже і ефективність HR-менеджменту залежить передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції.

Працівниками основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є робітники, інженерно-технічний персонал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	493	476	527	482	431	-62
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	35	24	34	33	32	-3
службовці	42	25	47	34	39	-3
виробничий персонал, усього	398	409	428	397	342	-56
з них:						
основні робітники	365	379	395	364	312	-53
допоміжні робітники	33	30	33	33	30	-3

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [25-29]

Протягом останніх п'яти років чисельність працюючих скоротилась на 62 особи за рахунок зменшення чисельності виробничого персоналу на 56 осіб (у т.ч. 53 основні робітники та 3 допоміжні робітники). Також відбулось скорочення чисельності управлінського персоналу на шість осіб за рахунок скорочення чисельності спеціалістів на три особи та службовців на таку ж чисельність.

На підприємстві виготовляються будівельні вироби з урахуванням останніх розробок у цій сфері, які потребують високої кваліфікації та знань. Тому з табл. 2.3 видно, що зросла питома вага службовців проти 2019 року. Підвищення питомої ваги спеціалістів та робітників у порівнянні з минулим періодом спричиняє відповідне підвищення ефективності праці у розрахунку на одного працівника

Таблиця 2.3. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,65	3,78	3,42	3,73	4,18	0,53
спеціалісти	7,10	5,04	6,45	6,85	7,42	0,33
службовці	8,52	5,25	8,92	7,05	9,05	0,53
виробничий персонал	80,73	85,92	81,21	82,37	79,35	-1,38

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [25-29]

В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2019 р. – 19,27%, у 2023 р. – 20,65%. Це свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу не перевищує норми керованості і передбачає незначне навантаження на виробничий персонал підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника, особисті чи сімейні обставини). Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені у табл. 2.4. З даних табл. 2.4 видно, що за 2023 р. на підприємство було прийнято

37 осіб. Протягом року було звільнено 22 особи, що на 31 особу менше показника 2019 р. В цілому за п'ять років було прийнято 171 особа, а звільнено - 218 осіб.

Проведені у табл. 2.4 розрахунки коефіцієнтів свідчать про зниження плинності кадрів на підприємстві, що є досить позитивною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 8,5% при цьому вивільнення становило 5,1% від загальної чисельності працюючих. Найвищий

коефіцієнт плинності складав 11,76-12,45% у 2021-2022 рр., в подальші роки чисельність бажаючих звільнитись була незначною.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	493	476	527	482	431	-62
Прийнято працівників, осіб	36	64	22	12	37	1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	53	13	67	63	22	-31
за власним бажанням	47	12	60	59	20	-27
з причин скорочення штатів	6	0	5	3	1	-5
за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0730	0,1345	0,0417	0,0249	0,0858	0,0128
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,1075	0,0273	0,1271	0,1307	0,0510	-0,0565
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0953	0,0273	0,1176	0,1245	0,0487	-0,0466

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [25-29]

В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та в останній рік нарощував виробничі потужності та збільшував обсяги виробництва, що в подальшому потребуватиме додаткових людських ресурсів. Дану гіпотезу підтвердимо порівнянням тенденції зміни чисельності працівників та показника озброєності праці та її продуктивності (рис.2.2). Таким чином, аналіз продуктивності праці на підприємстві свідчить про те, що у звітному році продуктивність праці зросла порівняно з попередніми. Можемо встановити пряму залежність між нарощуванням вартості основних засобів та підвищенням продуктивності праці на підприємстві.

В процесі аналізу також слід встановити співвідношення між ростом заробітної плати та продуктивності праці. З ростом продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня його оплати. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту

продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки при таких умовах створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

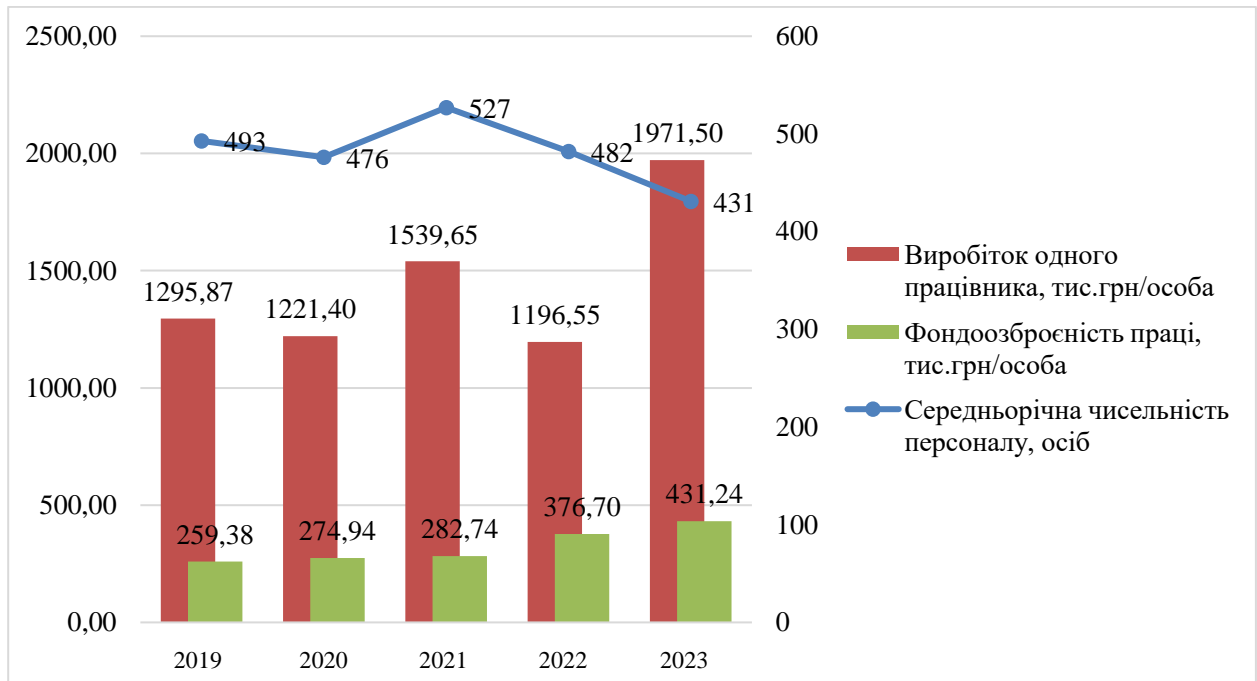


Рисунок 2.2. – Порівняння динаміки чисельності працівників і показників озброєності праці та її продуктивності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Примітка. Визначено за даними табл.Б.1.

Зміна середнього заробітку працюючих за певний період часу характеризується його індексом ($I_{CЗ}$), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період ($CЗ_1$) до середньої зарплати в базисному періоді ($CЗ_0$). Аналогічним чином розраховується індекс продуктивності праці (I_{PB}):

$$I_{CЗ} = \frac{CЗ_1}{CЗ_0}, \quad I_{PB} = \frac{ПП_1}{ПП_0}, \quad (2.1)$$

де $CЗ$ – середня зарплата одного робітника (фактична за аналізований період та базисна);

$ПП$ – середньорічний виробіток одного робітника (фактичний за аналізований період та базисний).

Для розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку та рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали

темпи росту його оплати. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду зарплати, підвищення собівартості продукції та, відповідно, зменшення суми прибутку.

Для визначення суми економії чи перевитрат фонду оплати праці у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці та його оплати можна використати наступну формулу:

$$\pm E = \Phi ОП_{\phi} \frac{(I_{сз} - I_{пп})}{I_{сз}}, \quad (2.2)$$

де $\Phi ОП_{\phi}$ – фонд оплати праці у звітному році.

Результати проведених розрахунків представлено у табл. 2.5.

У нашому випадку, у 2019-2020 рр., більш високі темпи зростання оплати праці порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли відносним перевитратам фонду зарплати на суму 7902,95 та у 2021-2022 рр. на 5602,61 тис. грн. відповідно, а у 2023 році більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці сприяли відносній економії фонду зарплати на суму 47993,54 тис. грн.

Таблиця 2.5. Динаміка темпів росту продуктивності праці і заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показник	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Темп росту продуктивності праці, %	94,25	126,06	77,72	164,77
Темп росту середньорічної заробітної плати, %	102,40	108,96	82,83	105,64
Економія/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн.	7902,95	-18805,92	5602,61	-47993,54

Примітка. Визначено за даними табл.Б.1.

Ефективність HR-менеджменту напряму залежить від належної вмотивованості персоналу. У зв'язку з цим проаналізуємо динаміку та структуру заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл.2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка фонду оплати праці за 2019-2023 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	100480,00	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	-14720,00	-14,65
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	55464,96	52751,133	63274,992	43848,672	43909,12	-11555,84	-20,83
у % до фонду оплати праці	55,2	53,1	52,8	48,3	51,2	-4,00	-7,25
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:							
–надбавки та доплати	18688,4	11640,7	12065,3	12330,4	14334,3	-4354,10	-23,30
–премії та винагороди	23412,72	31871,53	35151,26	28068,48	20827,3	-2585,42	-11,04
у % до фонду оплати праці	41,9	43,8	39,4	44,5	41	-0,90	-2,15
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі:							
у % до фонду оплати праці	2,9	3,1	3,82	4,41	3,94	1,04	35,86
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	3315,84	4073,063	4793,56	2541,952	3258,88	-56,96	-1,72
у % до фонду оплати праці	3,3	4,1	4	2,8	3,8	0,50	15,15
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	22105,6	21855,46	26364,58	19972,48	18867,2	-3238,40	-14,65

Примітка. Складено автором на основі звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [25-29]

Наведені дані свідчать, що протягом 2019-2023 рр. фонд оплати праці скоротився на 14,7 млн. грн як за рахунок зменшення фонду основної заробітної плати так і фонду додаткової заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Також, за досліджуваний період зменшився розмір премій та винагород на 11,04%, що свідчить про обмежене використання керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засобів матеріального стимулювання. Скорочується і обсяг нарахованого ЄСВ, що пов'язано зі зменшенням фонду оплати праці. За п'ять досліджуваних років спостерігається стабільна структура фонду оплати праці: фонд основної заробітної праці складав 51-55%, питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат незначно збільшилась з 2,9 до 3,9%, однак в абсолютному вираженні їх величина скоротилась.

Величина основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат в розрахунку на одного працівника представлена на рис.2.3.

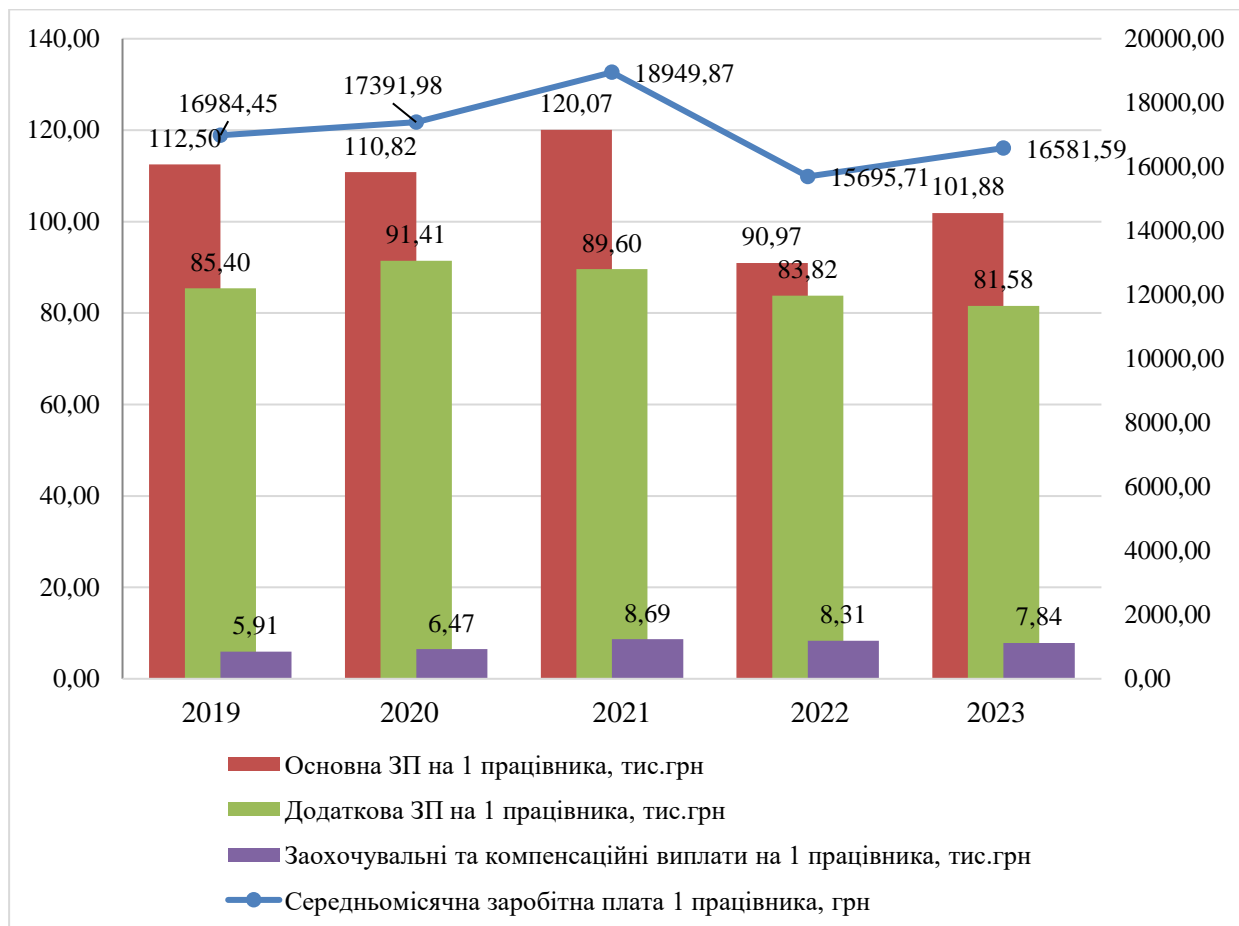


Рисунок 2.3. – Динаміка середньомісячної основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат одного працівника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019-2023 рр.

Примітка. Складено автором [25-29]

Слід зазначити, що середньомісячна заробітна плата одного працівника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є сьогодні нижчою, ніж по підприємствах міста Хмельницького, що також обумовлює плинність кадрів на підприємстві.

Таким чином, слід зазначити, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на задовільному рівні сформована система HR-менеджменту. Однак, існуючий розподіл функціональних повноважень свідчить про необхідність розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників. Превентивна діяльність повинна спиратися на результати попереднього аналізу процесів плинності персоналу, виявлення причин та факторів плинності кадрів у досліджуваному підприємстві. Для підвищення економічної результативності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинно спрямовувати зусилля на зміцнення трудового колективу, відстежувати показники плинності кадрів, забезпечувати належну організацію праці та ефективний HR-менеджмент.

2.2. Оцінювання ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві

Ефективність системи HR-менеджменту проявляється як у її власних показниках діяльності, так і в загальних результатах роботи підприємства. Головна мета системи HR-менеджменту полягає у забезпеченні організованої і злагодженої роботи всього персоналу. Оптимальна й ефективна діяльність цієї системи можлива лише за умови досягнення підприємством як цілей у сфері управління персоналом, так і загальних цілей. Таким чином, виникає необхідність оцінювання роботи системи HR-менеджменту для забезпечення реалізації цих завдань [12].

Дослідження показують, що на підприємствах здебільшого оцінюють ефективність роботи персоналу, однак діяльність системи HR-менеджменту, яка координує цю роботу, залишається поза увагою. У наукових дослідженнях оцінювання здебільшого зводиться до аналізу витрат на персонал і їх впливу на прибуток. Особлива увага приділяється продуктивності праці, строкам і

трудомісткості виконання завдань, а також якості робіт. Натомість державні методики зосереджуються на показниках плинності кадрів, зайнятості, професійного розподілу та вікових характеристиках, проте такі підходи не відображають реальний стан управління персоналом. Це підкреслює необхідність створення інструментів для оцінки діяльності системи HR-менеджменту у межах виконання функцій з менеджменту персоналу.

Для цього пропонується базуватись на типовій структурі системи HR-менеджменту, яка включає 12 підсистем, і виділити три основні аспекти оцінки її ефективності:

- економічна ефективність, яка оцінює загальні результати діяльності підприємства за участю системи HR-менеджменту;
- організаційна ефективність, що аналізує раціональність побудови та виконання функцій;
- соціальна ефективність, яка враховує вплив системи HR-менеджменту на соціальний розвиток працівників і підприємства [73].

Організаційна ефективність системи HR-менеджменту оцінюється з точки зору раціональної побудови її структури, ефективного виконання покладених функцій та сприяння розвитку працівників. Соціальна ефективність передбачає аналіз ролі системи HR-менеджменту у соціальному розвитку працівників, підприємства загалом і соціальних аспектів її діяльності у зовнішньому середовищі.

Серед викликів, пов'язаних із виділенням системи HR-менеджменту у структурі підприємства, є поширена думка керівників, що такі підрозділи не сприяють безпосередньому отриманню прибутку. Для обґрунтування доцільності їх функціонування рекомендується застосовувати показник економічної доцільності ($E_{\partial HR}$), який розраховується за формулою:

$$E_{\partial HR} = B_{HR} / B_z, \quad (2.1)$$

де B_{HR} – витрати на функціонування системи HR-менеджменту;

B_z – загальні витрати підприємства.

Якщо частка витрат збільшується, а основний фінансовий результат

демонструє тенденцію до зниження, керівництву слід переглянути кадрову політику, зокрема розглянути можливості оптимізації витрат і оцінити діяльність органу управління персоналом за ключовими показниками ефективності.

Економічна ефективність системи HR-менеджменту визначається результативністю використання витрат на його функціонування, тобто співвідношенням отриманого чистого прибутку до понесених витрат. Формула для розрахунку рентабельності системи HR-менеджменту виглядає наступним чином:

$$R_{HR} = \frac{ЧП}{B_{HR}}, \quad (2.2)$$

Нормативним значенням цього показника є його зростання в динаміці. Для оцінки економічної ефективності доцільно використовувати показник рентабельності функціонування системи HR-менеджменту, оскільки він вважається найоптимальнішим підходом на більшості підприємств. Економічну ефективність системи HR-менеджменту можна підвищити за рахунок оцінки організаційної ефективності, яка дозволяє визначити, які підсистеми HR-менеджменту найбільше впливають на показники роботи персоналу, а отже, і на фінансові результати підприємства.

Організаційну ефективність системи HR-менеджменту пропонується оцінювати за двома напрямками: змістовим і структурним.

Змістовий напрямок передбачає оцінку системи HR-менеджменту з точки зору виконання її завдань, своєчасності, а також рівня професійності працівників. Основними критеріями є: рівень виконання завдань, оперативність їх реалізації та професійна компетентність HR-менеджменту.

Рівень виконання завдань відображає ефективність системи HR-менеджменту і раціональність її структури. Якщо всі заплановані завдання виконуються, це свідчить про оптимальну організацію роботи. Рівень виконання завдань (R_{RZ}) розраховується за формулою:

$$R_{RZ} = Z_v / Z_{HR}, \quad (2.3)$$

де Z_v – кількість завдань повністю виконаних системою HR-менеджменту,

запланованих на період, що оцінюється;

Z_{HR} – загальна кількість завдань запланованих до виконання органом управління персоналом на період, що оцінюється.

Критерієм ефективності є 100% виконання поставлених завдань при допустимому відхиленні 10%, у всіх інших випадках необхідно встановити причини невиконання завдань та здійснити заходи з їх усунення.

Окрім цього завдання повинні виконуватись у встановлені терміни, відповідно критерієм ефективності системи HR-менеджменту може бути показник оперативності виконання завдань, який відображає наскільки вчасно виконуються завдання і розраховується як:

$$T_{RZ} = tvzf / tvzp, \quad (2.4)$$

де $tvzf$ – фактична тривалість виконання поставлених завдань;

$tvzp$ – запланований час на виконання поставлених завдань.

Рівень професійної компетентності системи HR-менеджменту визначається часткою працівників, які мають відповідну підготовку для виконання завдань у сфері управління персоналом, підтверджену документами (дипломами, сертифікатами тощо), відносно загальної кількості співробітників, залучених до роботи у системі HR-менеджменту. Цей показник розраховується за формулою (IO_1):

$$IO_1 = Nf / Nzag, \quad (2.5)$$

де Nf – кількість працівників із підтвердженою професійною підготовкою;

$Nzag$ – загальна чисельність працівників, залучених до діяльності системи HR-менеджменту.

Оцінка організаційної ефективності системи HR-менеджменту рекомендується як для всієї системи, так і для кожної підсистеми окремо, що утворює структурний підхід до аналізу.

Підсистема планування кадрового забезпечення. Ця підсистема відповідає за розробку та виконання планів роботи з кадрами. Її ефективність оцінюється за рівнем реалізації запланованих завдань (EP_1):

$$EP_1 = Npl_v / Npl_zag, \quad (2.6)$$

де Npl_v – кількість виконаних кадрових планів;
 Npl_zag – загальна кількість кадрових планів.

Ефективність вважається високою, якщо показник наближається до значень 0,8–1.

Підсистема кадрового забезпечення підприємства. Ця підсистема забезпечує якісний добір кадрів для підприємства. Її ефективність визначається рівнем кадрового забезпечення (EP_2):

$$EP_2 = Nk / Nk_zag, \quad (2.7)$$

де Nk – фактична кількість працівників;
 Nk_zag – загальна потреба в кадрах підприємства.

Критерій ефективності досягається, якщо показник наближається до 1, що свідчить про відсутність кадрового дефіциту.

Підсистема ротації та кадрового резерву вирішує проблему кадрового дефіциту, забезпечуючи резерв працівників для заміщення вакантних посад. До основних завдань входять: аналіз штатного розпису для виявлення потенційних вакансій; формування кадрового резерву для запобігання перебоям у роботі; відбір та оцінка кандидатів на резервні посади; ротація кадрів у разі виникнення вакансій; оцінка роботи працівників після ротації.

Для оцінки ефективності роботи підсистеми кадрового резерву доцільно використовувати показник результативності заповнення вакантних посад через кадровий резерв (EP_3). Він відображає рівень заміщення посад із кадрового резерву та обчислюється за формулою:

$$EP_3 = Nrf / Nr_zag, \quad (2.8)$$

де Nrf – кількість працівників, які можуть обійняти вакантні посади та відповідають вимогам;

Nr_zag – планова потреба в кадрах для швидкого заміщення вакансій.

Оптимальним вважається показник у межах 0,8–1, що забезпечує готовність підприємства до кадрових змін.

Наступний етап роботи системи HR-менеджменту після завершення планування та набору кадрів полягає в аналізі виконання функцій, таких як

атестація та оцінка діяльності працівників. Основний критерій ефективності цієї підсистеми — здатність оцінити результати роботи кожного працівника та його внесок у розвиток підприємства.

Завдання підсистеми включають: аналіз професійних і ділових якостей, знань, навичок та компетенцій працівників для визначення їх відповідності посаді; оцінку результатів трудової діяльності (якість виконання завдань, дотримання термінів, продуктивність, витрати часу тощо).

Відсутність єдиної загальноприйнятої методики оцінювання дозволяє підприємствам самостійно обирати методи, зосереджуючись на показниках результативності, що залежать від професійних умінь, особистих якостей та ставлення працівників до завдань.

Для аналізу роботи підсистеми пропонується використовувати показник комплексного оцінювання ефективності персоналу (EP_4), який розраховується за формулою:

$$EP_4 = Ne / Np_zag, \quad (2.9)$$

де Ne – кількість працівників, чії результати оцінено як високоефективні;

Np_zag – загальна кількість працівників підприємства.

Зростання цього показника з часом свідчить про регулярне та систематичне оцінювання персоналу. Воно дозволяє виявляти працівників із низькою ефективністю, з'ясовувати причини таких результатів (наприклад, професійна невідповідність чи низька мотивація) та впроваджувати заходи для підвищення продуктивності.

Однією з важливих функцій системи HR-менеджменту є моніторинг руху та використання кадрів, що забезпечує оперативний і своєчасний облік кадрової діяльності. Оцінювати роботу цієї підсистеми слід не лише для внутрішніх потреб підприємства, а й з урахуванням вимог законодавства, яке регулює трудові відносини. Підприємство зобов'язане своєчасно вести облік персоналу для потреб державних установ, таких як органи статистики, пенсійні фонди, соціальні служби та податкові адміністрації, уникаючи подання недостовірної інформації, за що передбачено юридичну відповідальність. Це зумовлює необхідність

визначення функціональних завдань підсистеми обліку персоналу, які охоплюють:

- оперативний облік — для відображення реального стану кадрового забезпечення підприємства у внутрішніх цілях;
- статистичний облік — для формування звітів і подання їх у відповідні державні органи.

Основними завданнями цієї підсистеми є: формування та облік первинної інформації про діяльність персоналу (облік трудової діяльності з моменту прийому на роботу, перевірка документів, ведення особових справ, використання робочого часу тощо); ведення обліку кадрів (дані про чисельність, вікову структуру, статевий розподіл, професійні навички, плинність кадрів, оплату праці, продуктивність); формування поточної інформації про кадрову діяльність; формування періодичних звітів про стан використання кадрів.

Ефективність підсистеми оцінюється за показником рівня здійснення кадрового обліку (EP_5):

$$EP_5 = N_{\text{вок}} / N_{\text{ок_zag}}, \quad (2.10)$$

де $N_{\text{вок}}$ — кількість виконаних завдань з обліку персоналу без порушень і вчасно;

$N_{\text{ок_zag}}$ — загальна кількість запланованих завдань відповідно до планів підприємства та вимог законодавства.

Нормативне значення показника варіюється в межах 0,8–1, що свідчить про ефективну роботу. Найкращим вважається значення 1, яке дозволяє уникнути проблем із державними органами та забезпечити точність обліку в інтересах підприємства.

Ефективну роботу найманих працівників можна забезпечити різними шляхами: через регулювання нормативними документами, які визначають ключові показники результативності, та за допомогою мотивації, спрямованої на досягнення працівниками запланованих результатів і їх перевиконання. Мотивація є одним із головних інструментів впливу на ефективність роботи, тому її вивченню приділяють значну увагу як науковці, так і практики.

З теоретичної точки зору мотивація розглядається як сукупність стимулів,

інструментів і мотивів, що сприяють максимальній продуктивності учасників господарської діяльності. На практиці менеджери застосовують мотивацію у двох основних формах: матеріальній і моральній. Однак ефективна мотивація вимагає індивідуального підходу до кожного працівника. Необхідно враховувати особисті мотиви працівників і, зважаючи на них, розробляти відповідні заходи стимулювання.

У структурі системи HR-менеджменту підсистема мотивації повинна забезпечувати формування ефективних форм стимулювання високопродуктивної роботи. Ефективність цієї підсистеми пропонується оцінювати за рівнем задоволення працівників системою мотивації на підприємстві (EP_6), який розраховується за формулою:

$$EP_6 = Np_m / Np_zag, \quad (2.11)$$

де Np_m — кількість працівників, які повністю задоволені рівнем матеріальної та моральної мотивації;

Np_zag — загальна кількість працівників на підприємстві.

Нормативним є значення показника не менше 0,8, оскільки завжди існує частка працівників, які можуть бути незадоволені системою мотивації.

Ще одним ключовим аспектом трудової діяльності є створення належних, якісних і безпечних умов праці. Це є вимогою як сучасного науково-технічного прогресу, так і законодавчих актів, які зобов'язують роботодавця забезпечувати відповідні умови для продуктивної роботи. Підприємства також звітують про створення таких умов перед державними органами.

Для забезпечення цих стандартів у структурі органу управління персоналом має бути виділена підсистема, що відповідає за створення якісних і безпечних умов праці. Ефективність роботи цієї підсистеми (EP_7) оцінюється за ступенем відповідності умов праці вимогам та розраховується за формулою:

$$EP_7 = Np_o / Np_zag, \quad (2.12)$$

де Np_o — кількість працівників, чії умови праці відповідають вимогам для високопродуктивної діяльності та законодавчим стандартам;

Np_zag — загальна чисельність працівників на підприємстві.

Оптимальним вважається значення показника на рівні 1, яке свідчить про повну відповідність умов праці законодавчим та виробничим вимогам.

Будь-яка господарська діяльність українських підприємств у сфері трудових відносин регулюється конституційними, законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. У зв'язку з цим у системі HR-менеджменту має функціонувати підсистема, яка забезпечує правовий супровід кадрової роботи. Основними завданнями цієї підсистеми є: правильне оформлення трудових відносин відповідно до законодавства; контроль за дотриманням норм трудового законодавства; відстеження змін у законодавстві щодо праці та впровадження їх у діяльність підприємства; надання працівникам юридичних консультацій з питань трудових прав; захист прав працівників і роботодавця в юридичній площині.

Перелік завдань цієї підсистеми може відрізнитися залежно від виду економічної діяльності підприємства, оскільки правове регулювання трудових відносин змінюється відповідно до галузевих особливостей.

Оцінка ефективності роботи підсистеми правового забезпечення (EP_8) пропонується через розрахунок рівня виконання поставлених завдань за формулою:

$$EP_8 = Nz_v / Nz_p, \quad (2.13)$$

де Nz_v — кількість виконаних завдань із правового супроводу кадрових питань;

Nz_p — загальна кількість запланованих завдань із правового супроводу.

Нормативним значенням ефективності підсистеми є 1. Значення нижче свідчить про невиконання частини завдань, що може призводити до порушень трудового законодавства і негативних наслідків для підприємства.

Ефективність підсистеми професійного розвитку (EP_9) пропонується оцінювати за рівнем реалізації програм професійного розвитку за формулою:

$$EP_9 = Nrr_f / Npr_p, \quad (2.14)$$

де Nrr_f — кількість працівників, які пройшли професійне навчання або підвищення кваліфікації та отримали підтверджуючі документи;

Npr_p — планова кількість працівників, які потребують професійного

розвитку.

Нормативним значенням показника є 1. Якщо підприємство не забезпечує професійного розвитку працівників, це може призвести до втрати кваліфікації та зниження ефективності їх діяльності.

Останнім аспектом ефективного управління персоналом є створення умов, за яких працівники відчують свою важливість і інтегруються в середовище підприємства. Це забезпечується через підсистему соціалізації, яка сприяє адаптації працівників до умов діяльності. Соціалізація може призвести до того, що працівник залишиться на підприємстві та продовжить свій розвиток, або, у разі невдалої адаптації, шукатиме інше місце роботи.

Ефективність підсистеми соціалізації (EP_{10}) оцінюється за рівнем адаптації працівників:

$$EP_{10} = Nr_c / Np_zag, \quad (2.16)$$

де Nr_c — кількість працівників, які повністю адаптовані до умов підприємства;

Np_zag — загальна кількість працівників.

Нормативним вважається зростання цього показника, що свідчить про успішну адаптацію персоналу.

Варто зазначити, що оцінювання організаційної ефективності доречно проводити не лише для сформованого ОУП, а й на етапі його структурного наповнення. Це дозволяє виявити потребу в посиленні окремих підсистем, доцільність їх виділення або інтеграції із вже існуючими.

Соціальна ефективність діяльності системи HR-менеджменту визначається комплексними соціальними результатами, які впливають на працівників, підприємство загалом та зовнішнє середовище. Оцінювання цієї ефективності пропонується проводити з точки зору соціального ефекту всередині підприємства, зокрема шляхом визначення рівня задоволення соціальними благами, створеними ОУП. До оцінки слід включати всіх учасників функціонування підприємства — засновників, власників, менеджерів і персонал.

Рівень соціальної ефективності системи HR-менеджменту пропонується

розраховувати за формулою:

$$ES_{HR} = NOS / NO_ZAG, \quad (2.17)$$

де NOS — кількість осіб, залучених до функціонування підприємства, які задоволені створеними соціальними благами;

NO_ZAG — загальна чисельність осіб, що беруть участь у функціонуванні підприємства.

Високим рівнем соціальної ефективності вважається показник у межах 0,8–1, що свідчить про достатній рівень соціального розвитку.

Отже, ефективність системи HR-менеджменту проявляється як у результатах діяльності самого органу, так і в загальних показниках роботи підприємства, оскільки головне завдання системи HR-менеджменту — забезпечити ефективну діяльність усього персоналу. Оптимальною та ефективною робота системи HR-менеджменту вважається тоді, коли досягнуті як цілі у сфері управління персоналом, так і загальні цілі підприємства. Для оцінки системи HR-менеджменту, який забезпечує виконання цих завдань, пропонується використовувати індикативний підхід. Таким чином, доцільно оцінювати три складові ефективності системи HR-менеджменту: соціальну, економічну, організаційну ефективність.

Проведемо розрахунок вищезазначених показників в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Розрахунок показників ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва груп показників	Назва показника	Формула для розрахунку	2022	2023	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6
Економічна ефективність системи HR-менеджменту	Економічної доцільності (E_{dHR})	$E_{dHR} = B_{HR} / B_z$	0,14	0,22	Зростання за умови зростання ЧП
	Рентабельність системи HR-менеджменту	$R_{HR} = \text{ЧП} / B_{HR}$	0,85	0,87	Зростання за умови зростання ЧП
Організаційна ефективність системи HR-менеджменту	Рівень виконання завдань (R_{RZ})	$R_{RZ} = Z_v / Z_{HR}$	0,91	0,87	1
	Показник оперативності виконання завдань (T_{RZ})	$T_{RZ} = tv_{zf} / tv_{zp}$	0,95	0,92	1

1	2	3	4	5	6
	Рівень професійної компетентності системи HR-менеджменту (IO_1)	$IO_1 = Nf / Nzag$	0,85	0,91	1
	Ефективність планування кадрового забезпечення (EP_1)	$EP_1 = Npl_v / Npl_zag$	0,94	0,95	0,8-1
	Ефективність кадрового забезпечення підприємства (EP_2)	$EP_2 = Nk / Nk_zag$	0,87	0,8	1
	Ефективність підсистеми кадрового резерву (EP_3)	$EP_3 = Nrf / Nr_zag$	0,5	0,42	0,8-1
	Ефективність персоналу (EP_4)	$EP_4 = Ne / Np_zag$	0,75	0,82	0,8-1
	Моніторинг руху та використання кадрів	$EP_5 = Nвок / Nok_zag$	0,98	0,96	0,8-1
	Рівень задоволення працівників системою мотивації на підприємстві (EP_6)	$EP_6 = Np_m / Np_zag,$	0,52	0,48	0,8
	Ефективність системи безпеки праці (EP_7)	$EP_7 = Np_o / Np_zag$	0,85	0,87	1
	Ефективність роботи підсистеми правового забезпечення (EP_8)	$EP_8 = Nz_v / Nz_p,$	0,96	0,98	1
	Ефективність підсистеми професійного розвитку (EP_9)	$EP_9 = Nrr_f / Npr_p$	0,93	0,95	1
	Ефективність підсистеми соціалізації (EP_{10})	$EP_{10} = Nr_c / Np_zag,$	0,8	0,78	1
Соціальна ефективність системи HR-менеджменту	Рівень соціальної ефективності системи HR-менеджменту (ES_{HR})	$ES_{HR} = NOS / NO_ZAG$	0,67	0,62	0,8-1

Примітка. Розраховано автором

З наведених результатів можемо відзначити, що спостерігається покращення показників економічної ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на тлі відносного зростання прибутковості підприємства. Водночас має місце скорочення ефективності кадрового забезпечення, що зумовлено загальним скороченням пропозиції робочої сили на ринку праці. Крім того, на підприємстві спостерігається скорочення ефективності роботи кадрового резерву. На нижче, ніж передбачено нормативним значенням

знаходиться і показник задоволення працівників системою мотивації на підприємстві, що зумовлено з одного боку важкими умовами праці та з іншого – недостатньою на думку працівників компенсацією витрат праці.

Для визначення інтегрального показника ефективності системи HR-менеджменту було проведено експертне оцінювання вагомості кожної складової. У дослідженні взяли участь понад 100 керівників з управління персоналом. На основі результатів встановлено такі вагомості:

- соціальна ефективність — 0,15;
- економічна ефективність — 0,35;
- організаційна ефективність — 0,5.

Загальна ефективність системи HR-менеджменту розраховується за формулою:

$$EO_{\text{УП}} = 0,15 * ES_{\text{HR}} + 0,35 * EE_{\text{HR}} + 0,5 * EO_{\text{HR}}, \quad (2.18)$$

Оскільки соціальна та організаційна ефективність визначаються в межах від 0 до 1 (у частках одиниці), а економічна ефективність через особливості розрахунків може значно варіюватися, для її нормування пропонується використовувати бальну оцінку. Таке оцінювання здійснюється експертами, серед яких головний бухгалтер (аналізує витрати на управління персоналом) і керівник системи HR-менеджменту (оцінює рентабельність управління персоналом). Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою:

- 1 бал – критичний рівень;
- 2 бали – проблемний рівень;
- 3 бали – нормальний рівень;
- 4 бали – достатній рівень;
- 5 балів – високий рівень.

Нормоване значення визначається як відношення середньої оцінки до максимального значення шкали, що дозволяє привести економічну ефективність до інтервалу від 0 до 1. Нормовані і бальні оцінки показників представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Нормовані та бальні показники ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва груп показників	Назва показника	2022	2023	Коефіцієнт вагомості
Економічна ефективність системи HR-менеджменту Кв = 0,35	Економічної доцільності ($E_{\partial HR}$)	0,6	0,8	0,45
	Рентабельність системи HR-менеджменту	1	1	0,55
Організаційна ефективність системи HR-менеджменту Кв = 0,5	Рівень виконання завдань (R_{RZ})	0,91	0,87	0,0465
	Показник оперативності виконання завдань (T_{RZ})	0,95	0,92	0,0698
	Рівень професійної компетентності системи HR-менеджменту (IO_1)	0,85	0,91	0,0698
	Ефективність планування кадрового забезпечення (EP_1)	0,94	0,95	0,0930
	Ефективність кадрового забезпечення підприємства (EP_2)	0,87	0,8	0,1163
	Ефективність підсистеми кадрового резерву (EP_3)	0,5	0,42	0,0465
	Ефективність персоналу (EP_4)	0,75	0,82	0,1163
	Моніторинг руху та використання кадрів	0,98	0,96	0,0698
	Рівень задоволення працівників системою мотивації на підприємстві (EP_6)	0,52	0,48	0,0698
	Ефективність системи безпеки праці (EP_7)	0,85	0,87	0,0698
	Ефективність роботи підсистеми правового забезпечення (EP_8)	0,96	0,98	0,0465
	Ефективність підсистеми професійного розвитку (EP_9)	0,93	0,95	0,0930
Ефективність підсистеми соціалізації (EP_{10})	0,8	0,78	0,0930	
Соціальна ефективність системи HR-менеджменту Кв=0,15	Рівень соціальної ефективності системи HR-менеджменту (ES_{HR})	0,67	0,62	1

Примітка. Розраховано автором

На основі отриманих нормативних значень із використанням формули (2.18) проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Розрахунок інтегрального показника ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Роки	Показники			
	Економічна ефективність системи HR-менеджменту	Організаційна ефективність функціонування системи HR-менеджменту	Соціальна ефективність функціонування системи HR-менеджменту	Загальна ефективність системи HR-менеджменту
2022	0,820	0,837	0,670	0,806
2023	0,910	0,832	0,620	0,828

Примітка. Розраховано автором

Для оцінки часткових показників доцільно використовувати шкалу Харрінгтона, яка дозволяє класифікувати рівень ефективності системи HR-менеджменту за такими межами:

0,8–1 – високий рівень ефективності;

0,6–0,79 – достатній рівень;

0,4–0,59 – середній рівень;

0,2–0,39 – низький рівень;

0–0,19 – критичний (проблемний) рівень.

Отже, як бачимо, всі показники окрім соціальної ефективності демонструють високий рівень. Має місце достатній рівень по соціальній ефективності, що пов'язано із умовами праці та рівнем задоволеності персоналу розвитком соціальної інфраструктури. В цілому ж оцінка ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про її високий рівень та зростання в динаміці у 2023 році, порівняно з 2022 р. Однак, зважаючи на специфіку підприємства, існуюча система вимагає переформатування в контексті реалізації цілей та завдань управління персоналом сучасної організації.

Таким чином, управління персоналом є ключовою складовою системи менеджменту підприємства. Виокремлення системи HR-менеджменту є важливим кроком, проте її недостатньо для забезпечення ефективної роботи. Необхідно систематично оцінювати діяльність цього органу, використовуючи запропонований опрацьований підхід.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Організаційне проектування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві

Управління персоналом неможливе без створення спеціального органу чи визначення посадової особи, відповідальної за виконання цих функцій. На підприємствах можуть функціонувати різноманітні структурні підрозділи, що виконують завдання HR-менеджменту.

Необхідність розробки ефективної структури HR-менеджменту зумовлена сучасними умовами, передусім стрімким науково-технічним прогресом. Сьогодні працівники повинні вміти використовувати новітні науково-технічні досягнення, щоб забезпечити високу якість і конкурентоспроможність продукції, яку вони створюють. Однак самостійне відстеження нових розробок працівниками є нелогічним, оскільки це може призвести до помилок у виробничому процесі. Отже, оптимально організована система HR-менеджменту має забезпечувати підбір фахівців із необхідними сучасними знаннями або організовувати навчання для підвищення їхньої кваліфікації.

Процес створення системи HR-менеджменту повинен бути чітко структурованим і проходити за певними етапами. Пропонується визначити ці етапи, які послідовно відображатимуть процес формування такої системи на підприємстві. Створення системи HR-менеджменту включає інтеграцію всіх видів діяльності, пов'язаних із забезпеченням та комплектацією штату. Ефективно побудована структура цієї системи сприяє досягненню працівниками визначених цілей і повинна враховувати особливості управлінської структури підприємства, його вид економічної діяльності та характер виробничих процесів. Формування такої структури здійснюється за такою послідовністю:

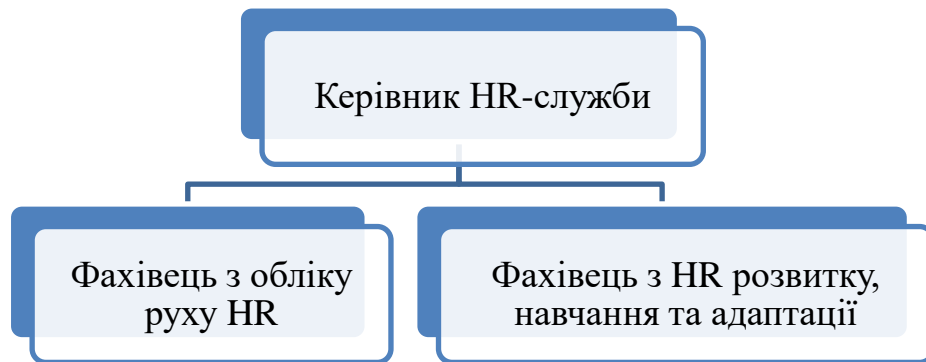
- обґрунтування необхідності створення системи HR-менеджменту та ухвалення відповідного рішення;
- розробка проєкту організаційної структури системи HR-менеджменту;
- формування проєктної організаційної структури системи HR-менеджменту;
- визначення мети, завдань і ключових цілей функціонування системи HR-менеджменту;
- встановлення джерел забезпечення діяльності системи HR-менеджменту;
- обґрунтування вибору та доцільності використання окремих структурних елементів системи HR-менеджменту;
- визначення функціональних обов'язків, відповідальності та повноважень учасників системи HR-менеджменту;
- оптимізація та збалансування організаційної структури системи HR-менеджменту на основі системи збалансованих показників;
- фінальним етапом є проєктування завершеної структури органу управління персоналом.

Як відзначають Штуй Л.А. та Кінзерська Н.В. [80], базуючись на дослідженні Пошелюжної Л.Б. [57], система HR-менеджменту має включати одинадцять підсистем. На основі узагальнення результатів досліджень було систематизовано підсистеми HR-менеджменту за їх функціональними ознаками та виокремлено такі структурні елементи:

- підсистема планування кадрового забезпечення;
- підсистема забезпечення підприємницької діяльності кадрами;
- підсистема аналізу, атестації та оцінки персоналу;
- підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- підсистема ротації та формування кадрового резерву;
- підсистема обліку персоналу;
- підсистема мотивування працівників;
- підсистема створення комфортних, якісних і безпечних умов праці;

- підсистема соціалізації працівників;
- підсистема розвитку персоналу;
- підсистема ресурсного забезпечення;
- підсистема інформаційно-правового супроводу.

Отже, можна зробити висновок, що система HR-менеджменту включає значну кількість підсистем, які були систематизовані за функціональною ознакою. Це дозволяє розробити типову структуру системи HR-менеджменту для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де виникає потреба у виокремленні такого органу в загальній організаційній структурі підприємства та збільшення його персонального складу до 3 осіб. Пропонована структура HR-служби представлена на рисунку 3.1.



Рисунк 3.1 – Пропонована структура HR-служби
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором

Для створення раціональної організаційної структури системи HR-менеджменту важливо визначити основні види діяльності, закріплені за кожною посадою. Так, зокрема на керівника HR-служби пропонуємо покласти так посадові обов'язки:

- розробка кадрової політики підприємства.
- планування потреби в персоналі.
- організація процесу підбору, найму та адаптації працівників.
- контроль роботи інспектора з кадрів та спеціаліста з навчання.
- розробка систем мотивації, оплати праці та кар'єрного розвитку.

- координація атестацій, оцінювання персоналу та розробки кадрового резерву.

- аналіз ефективності роботи працівників та розробка стратегій кадрового розвитку.

- забезпечення дотримання трудового законодавства.

До кола відповідальності фахівця з обліку руху HR пропонуємо віднести такі обов'язки:

- ведення кадрового діловодства: оформлення трудових договорів, наказів, розпоряджень.

- облік персоналу: формування особових справ, трудових книжок.

- організація обліку робочого часу та підготовка звітності.

- контроль за дотриманням трудового розпорядку.

- оформлення документів для відряджень, відпусток та лікарняних.

- надання консультацій працівникам щодо кадрових питань.

В свою чергу фахівець з HR розвитку, навчання та адаптації має забезпечувати виконання таких обов'язків

- проведення адаптації нових співробітників.

- організація навчальних заходів, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації.

- виявлення потреб у навчанні та професійному розвитку працівників.

- розробка індивідуальних планів розвитку співробітників.

- координація роботи з кадровим резервом.

- впровадження заходів для підвищення мотивації та залученості персоналу.

- підготовка звітів про результати навчання та розвитку.

Однак слід зауважити, що функціонування системи HR-менеджменту не обмежується лише створенням HR-служби. У зв'язку з цим було проведено структурну декомпозицію органу управління персоналом за функціональною ознакою, результати якої відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Формалізована структурна декомпозиція системи HR-менеджменту на підприємстві за функціональною ознакою

Структурні підсистеми HR	Групи елементів	Структурні елементи HR та їх функціональне призначення
1	2	3
Керуюча підсистема HR	BHR	BHR 1 – BHR N – керівники вищого рівня управління персоналом, які забезпечують адміністрування робіт з персоналом. Здійснюють керівництво загальною структурою органу управління персоналом. Несуть відповідальність за вчасне виконання функцій органу управління персоналом в загальній структурі управління підприємством.
	CHR	CHR 1 – CHR N – керівники середнього рівня управління персоналом, які забезпечують реалізацію управлінських рішень керівників вищого рівня, взаємозв'язок між підсистемами HR.
	NHR	NHR 1 – NHR N – керівники нижчого рівня управління персоналом, які безпосередньо здійснюють управління конкретною підсистемою HR та забезпечують своєчасність та якість робіт покладених на цю систему.
Керована підсистема HR	P1	Підсистема планування кадрового забезпечення реалізує комплекс робіт щодо планово-нормативних показників функціонування HR. Дана підсистема повинна здійснювати планування кількості та якості персоналу та планових параметрів діяльності інших підсистем HR.
	P2	Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності повинна застосовуватись з метою укомплектування підприємства персоналом та здійснення ним ефективної діяльності.
	P3	Підсистема ротації та кадрового резерву дозволяє працівникам набувати нового досвіду та навиків шляхом виконання своїх функцій не на місцях безпосереднього працевлаштування, а у різних підрозділах підприємства. Результатом діяльності даної підсистеми є можливість створення на підприємстві кадрового резерву до складу якого входитимуть висококваліфіковані перспективні працівники, що володіють необхідними для заміщення вакантних посад професійно-кваліфікаційними навиками.
	P4	Підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу призначена для розрахунку кількісної міри ефективності діяльності працівників, встановлення відповідності працівника займаній посаді, оцінювання потреби в персоналі. Дана підсистема виконує комплекс робіт з оцінювання персоналу від моменту виникнення необхідності найму нового працівника і аж до його звільнення.
	P5	Підсистема обліку персоналу призначена для оцінювання руху персоналу. Вона забезпечує відповідність складу та структури персоналу підприємства його потребам.
	P6	Підсистема мотивування персоналу забезпечує комплекс заходів, що стимулюють працівників до здійснення ними ефективної діяльності. Основним завданням даної підсистеми є визначення чинників, що мотивують працівника та розроблення, відповідно до них, індивідуальних стимулів і мотивів досягнення максимальної продуктивності, цілей підприємства, цілей працівника та їх взаємоузгодженості.
	P7	Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці. Відповідно до законодавства кожен працівник має право на безпечні, комфортні та належні умови праці, які повинен забезпечити йому роботодавець. Це зумовлює виокремлення у структурі органу управління персоналом відповідної системи до компетенцій якої належатиме власне створення і забезпечення впродовж трудової діяльності таких умов.
	P8	Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу. Даною підсистемою працівнику гарантується право на своєчасне та належне інформаційне забезпечення виконуваних ним обов'язків. Окрім цього створюється належне юридичне підкріплення трудової діяльності працівниками.
	P9	Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом. Якісне виконання функцій органом управління персоналом залежить від того наскільки його діяльність забезпечена відповідними ресурсами. А отже, основним завданням даної підсистеми є своєчасне, якісне та достатнє ресурсне забезпечення діяльності працівників.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	P10	Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик (професійного розвитку). В сучасних динамічних умовах розвитку зовнішнього середовища працівник не може застосовувати сталі, набуті професійно-кваліфікаційні навички. Тому основним завданням підсистеми є відстеження професійного зростання працівників. Підсистемою забезпечується підвищення кваліфікації, стажування, навчання працівників із застосуванням відповідних досягнень науки і техніки.
	P11	Підсистема розвитку персоналу. Дуже влучно доцільність виокремлення даної підсистеми можна обґрунтувати, якщо розглядати розвиток згідно Гриньової В.М. (2004), який трактується як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації. Дана підсистема може охоплювати завдання попередньої підсистеми, якщо на підприємстві не виокремлюють підсистеми P10. Однак вона сприяє всебічному соціально-культурному, професійному, кар'єрному, моральному, етичному, діловому тощо розвитку працівників. Необхідність розділення підсистем P10 та P11 зумовлена тим, що працівник повинен розвиватись не лише професійно.
	P12	Підсистема соціалізації працівників виконує функцію реалізації можливостей щодо становлення і залучення працівника до всіх сфер практичної діяльності на підприємстві та формуванню його професійної взаємодії із усіма елементами середовища, в якому здійснюється діяльність.

Примітка. Систематизовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що в роботі системи HR-менеджменту доцільно виділяти низку підсистем, специфікація яких визначатиметься особливостями підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, для якого створюється структура органу управління персоналом. Водночас основними загальними завданнями кожного функціонального підрозділу системи HR-менеджменту є:

- визначення потреби в персоналі;
- підбір і найм працівників;
- підготовка персоналу до виконання конкретних обов'язків;
- оцінювання якості та результативності працівників;
- розробка методів мотивації та впровадження ефективних систем оплати праці;
- атестація, навчання, перекваліфікація та підвищення кваліфікації працівників;
- планування та підтримка кар'єрного розвитку;
- оптимізація кількісного складу персоналу та розподілу функцій;
- контроль плинності кадрів і її зниження;
- управління процесами аутсорсингу та аутстафінгу;

- формування кадрового резерву;
- розробка й реалізація стратегій кадрового розвитку;
- організація процесу звільнення працівників.

Таким чином, ефективна робота інших підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» неможлива без раціональної організації діяльності органу управління персоналом, адже його функції тісно інтегровані в усі аспекти роботи підприємства. Тому особливу увагу слід приділяти постійному моніторингу потреб у персоналі відповідної якості та чисельності. На першому етапі циклічної моделі відбувається розробка та вдосконалення проєктів структур ОУП, що впроваджуються на другому етапі для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

3.2. Розробка ключових показників ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві

Використання ключових показників ефективності (KPI) для системи HR-менеджменту підприємства зумовлена потребою підвищення якості управління людськими ресурсами, оптимізації процесів найму, розвитку та утримання персоналу, а також підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку. KPI дозволяють керівництву отримати об'єктивну оцінку роботи HR-відділу та персоналу загалом. Це дає змогу краще розуміти сильні та слабкі сторони управління персоналом і своєчасно вносити корективи. Показники, такі як час на заповнення вакансій, рівень утримання працівників чи середній рівень продуктивності, допомагають оцінити, наскільки ефективно працює HR-менеджмент. Крім того, KPI роблять процес управління людськими ресурсами більш структурованим та орієнтованим на досягнення конкретних результатів. Використовуючи чіткі показники, HR-відділ може планувати свої дії та ставити досяжні цілі, такі як зниження плинності кадрів або скорочення витрат на рекрутинг [70].

КРІ допомагають створити систему мотивації, яка базується на конкретних результатах. Вони дозволяють не лише оцінити досягнення кожного працівника, але й підкріплювати їх матеріальними чи нематеріальними заохоченнями. Така система мотивує працівників працювати більш продуктивно та сприяє їхньому професійному розвитку. КРІ у сфері HR дають змогу інтегрувати управління персоналом зі стратегією розвитку компанії. Наприклад, показники ефективності навчання та розвитку працівників забезпечують відповідність компетенцій персоналу довгостроковим потребам підприємства, що є важливим для досягнення стратегічних цілей. КРІ дозволяють оцінити фінансову ефективність HR-відділу. Показники, такі як вартість найму одного працівника або витрати на навчання, дають змогу зрозуміти, наскільки раціонально витрачаються ресурси. Вони допомагають ідентифікувати неефективні процеси та знизити витрати.

Використання КРІ допомагає керівництву підприємства об'єктивно оцінити роботу HR-відділу, спираючись на фактичні показники, а не суб'єктивні оцінки. Це сприяє більш зваженому прийняттю рішень щодо управління персоналом і підвищує прозорість у взаємодії між HR та іншими підрозділами. За допомогою КРІ, орієнтованих на рівень залученості та утримання персоналу, HR-відділ може краще зрозуміти потреби працівників, поліпшити умови праці та розробити стратегії для утримання ключових спеціалістів.

Розробка та впровадження системи КРІ – це складний процес, який потребує ретельного планування. Протягом багатьох років дослідження та практичне використання КРІ створили послідовність, яка вимагає впровадження системи КРІ. Виходячи із загального розуміння послідовності впровадження КРІ на підприємстві, нами було сформовано послідовність впровадження КРІ для системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» табл. 3.2.

При розробці КРІ важливо орієнтуватися на:

- правильність визначення стратегії та цілей;
- роз'яснення співробітникам переваг КРІ;
- виявлення важливих показників і критеріїв;
- контролювати та координувати використання вирішальних КРІ.

Таблиця 3.2. Етапи впровадження системи КРІ для системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап	Зміст етапу
1	2
Етап 1	Ініціація роботи проектної команди і розробка плану заходів з встановленням термінів та очікуваних результатів. КРІ мають розроблятися за ієрархією «зверху-вниз» – від основної мети підприємства до цілей структурних підрозділів та кожного виконавця
Етап 2	Формулювання стратегії та цілей компанії, регулювання всіх процесів, які будуть супроводжувати систему КРІ. На основі визначеної стратегії вибудовується «дерево цілей» підприємства. Стратегія компанії повинна бути розділена на конкретні стратегічні напрями, в рамках яких розподіляються завдання для структурних підрозділів.
Етап 3	Безпосередня розробка і опис КРІ, налаштування інформаційної системи підприємства, ідентифікація підрозділів, для яких буде формуватися мотиваційна схема, і визначення цілей для цих підрозділів. Навчання співробітників та пояснення персоналу необхідності впровадження КРІ.
Етап 4	Визначення ключових показників ефективності для підрозділів, які прийняли рішення про використання системи КРІ
Етап 5	Встановлення допустимих значень показників, які будуть характеризувати рівень виконання виконаної роботи: — база – найгірше допустиме значення, з якого починається відлік результату; — норма – рівень, який обов'язково повинен бути досягнутий із урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей і складності роботи, можливостей працівника; — ціль – це нормативний рівень, до якого треба прагнути.
Етап 6	Визначення підходу для обчислення заробітної плати, її «фіксованої частини» і «змінної частини». Фіксована частина, тобто заробітна плата, є незмінною, оскільки базова ставка є наперед визначеною і не залежить від результату виконання функціональних обов'язків. На змінну зарплатної складової буде впливати КРІ, тобто від кінцевого результату його роботи залежить розмір змінної частини зарплати кожного співробітника.
Фаза 7	Формування системи контролю КРІ: моніторинг показників, ідентифікація їх рівня в умовах, що склались, впровадження системи звітності для підрозділів та посадових осіб.
Етап 8	Аналіз впровадженої системи показників, виявлення відхилень і їх корекція. За умови правильного впровадження КРІ кожен співробітник зможе відстежувати свою результативність, досліджувати вплив КРІ на рівень заробітної плати.

Система КРІ має такі вагомі переваги при оцінці реалізації кадрової стратегії та ефективності роботи кадрової служби [82]:

- встановлення важливих бізнес-цілей та критеріїв ефективності у сфері кадрової стратегії та кадрової політики;
- мотивація працівників служби управління персоналом до виконання

покладених на них завдань;

- оцінка досягнення цілей службою управління персоналом;
- оцінка внеску HR-відділу в досягнення цілей компанії;
- делегування відповідальності та повноважень у сфері управління персоналом;
- своєчасна діагностика «вузьких місць» у діяльності, пов'язаній з управлінням персоналом;
- можливість порівнювати ефективність роботи персоналу підприємства з іншими компаніями.

На основі аналізу стратегічних цілей і завдань підприємства, положення про відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» основною стратегічною метою відділу кадрів є забезпечення потреб організації у персоналі для виконання заданої виробничої програми, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку.

Слід зазначити, що кількість ключових показників ефективності для кожного співробітника залежить від кількості виконуваних ним обов'язків. Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на якісному і кількісному визначенні ефективності різних напрямків кадрової роботи.

Для оплати праці працівників використовується погодинна система і зокрема її різновид – погодинно-преміальна. Оцінка внесків проводиться з метою забезпечення прямого зв'язку між результатами роботи окремого працівника та структурного підрозділу в цілому. Для оцінювання ефективності системи HR-менеджменту підприємства пропонуємо використовувати таку систему показників:

1. Середній час на закриття вакансії. Цей показник є одним із ключових для HR-менеджера, оскільки відображає тривалість процесу пошуку та найму співробітника. Скорочення цього часу свідчить про ефективність рекрутингових процесів. Зазвичай компанії встановлюють цільові терміни для закриття вакансій, які залежать від складності й рівня посади. Формула розрахунку:

Середній час закриття вакансії = (Дата початку рекрутингу по кожній вакансії - Дата прийняття кандидата на роботу) / Кількість заповнених вакансій

2. Середня вартість найму. Цей показник характеризує сукупні витрати, необхідні для найму одного співробітника. До них входять витрати на рекламу, послуги рекрутингових агенцій та внутрішні витрати компанії. HR-менеджери прагнуть оптимізувати цей показник, забезпечуючи високу якість кандидатів. Зменшення витрат можливе через використання внутрішніх ресурсів, автоматизацію процесів і вдосконалення рекламних кампаній. Для ірозрахунку може бути використана така формула:

$$\text{Середня вартість найму} = \frac{\text{Загальні витрати на рекрутинг}}{\text{Кількість найнятих співробітників}}$$

3. Плинність кадрів. Цей КРІ показує частку співробітників, які залишають компанію з несанкціонованих нею причин за визначений період. Висока плинність може вказувати на проблеми з мотивацією, умовами праці чи корпоративною культурою. Зменшення цього показника демонструє ефективність зусиль HR-менеджера в покращенні робочих умов і утриманні співробітників. Алгоритм розрахунку:

$$\text{Плинність кадрів} = \frac{\text{Кількість звільнень за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середня кількість співробітників}} \times 100\%$$

4. Відсоток вакансій, закритих внутрішнім підбором. Цей показник відображає ефективність використання внутрішніх ресурсів для заповнення вакансій шляхом просування чинних співробітників. Високий відсоток свідчить про успішний розвиток персоналу та сприяння кар'єрному росту. Завдяки внутрішньому підбору компанія може скоротити витрати й час на найм, а також підвищити мотивацію та лояльність працівників. Для розрахунку можна використовувати таку формулу:

$$\text{Відсоток внутрішніх заміщень} = \frac{\text{Кількість вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами}}{\text{Загальна кількість заповнених вакансій}} \times 100\%$$

5. Успішність адаптації. Цей КРІ показує частку нових співробітників, які залишилися працювати після завершення випробувального терміну. Високий

результат свідчить про ефективність процесу найму та адаптації персоналу. Успішний найм допомагає уникнути додаткових витрат на повторний підбір персоналу, забезпечуючи стабільність команди. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$\text{Відсоток успішних наймів} = (\text{Кількість співробітників, які залишилися після випробувального терміну} / \text{Загальна кількість нових співробітників}) \times 100\%$$

6. Рівень задоволеності співробітників. Цей показник визначається на основі опитувань і допомагає зрозуміти, наскільки працівники задоволені умовами праці, а також виявити напрямки для покращення. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню лояльності співробітників і зменшенню плинності кадрів. Для оцінювання цього показника використовуємо формулу:

$$\text{Рівень задоволеності} = (\text{Сума оцінок задоволеності співробітників} / \text{Максимально можлива сума оцінок}) \times 100\%$$

7. Рівень стабільності трудового колективу — це показник, що характеризує ступінь збереження персоналу в компанії за певний період часу. Він відображає, наскільки компанія успішно утримує співробітників, зберігаючи їхній склад незмінним. Високий рівень стабільності свідчить про позитивну атмосферу в колективі, задоволеність працівників умовами праці, конкурентні компенсації та ефективне управління персоналом. Для розрахунку цього показника можна використовувати таку формулу:

$$\text{Рівень стабільності трудового колективу} = \text{Кількість співробітників, які працюють більше року} / \text{Загальна кількість співробітників} \times 100\%$$

Для того, щоб впровадження системи КРІ мало стимулюючий ефект необхідно розподілити заробітну плату на постійну і змінну частини. У зв'язку з цим пропонуємо використовувати на підприємстві поділ на частини наступним чином: посадовий оклад (постійна частина) – 60%, премія (змінна частина), яка залежить від ступеня досягнення КРІ складатиме 40%.

З метою розрахунку змінного обсягу заробітної плати необхідно встановити базові, нормативні та цільові показники і встановити критерії їх досягнення. Ми провели опитування комерційного, фінансового, технічного директора а також

керівника відділу кадрів та встановили критерії досягнення всіх часткових показників. Представимо їх значення в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Встановлення допустимих значень КРІ для системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Показник	Рівень		
		базовий	нормативний	цільовий
		оцінка в балах		
		0	3	5
1.	Середній час на закриття вакансії	більше 15 днів	від 10 до 15 днів	9 і менше днів
2.	Середня вартість найму	більше 1500 грн	від 1000 до 1500 грн	менше 1000 грн.
3.	Плинність кадрів	більше 10%	від 6% до 10%	5,99% і менше
4.	Відсоток вакансій, закритих внутрішнім підбором	менше 40%	від 40% до 60%	61% і вище
5.	Успішність адаптації	менше 70%	від 70% до 90%	більше 90%
6.	Рівень задоволеності співробітників	менше 80%	від 80% до 90%	більше 90%
7.	Рівень стабільності трудового колективу	менше 86%	від 86% до 96%	більше 96%

Примітка. Складено автором на основі опитування керівництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зазначимо, що представлені в таблиці 3.3 показники адаптовані для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», для інших підприємств вони можуть бути змінені в залежності від специфіки виду діяльності, особливостей кадрової політики та наявного кадрового потенціалу. Для їх встановлення доцільно проводити опитування керівництва компанії та враховувати поточні і перспективні плани функціонування підприємства. Критерії можуть бути описані і для кожного співробітника відділу кадрів окремо за напрямками їх роботи.

Основою для визначення внеску кожного конкретного працівника є звіти про виконання планів роботи відділом кадрів, в який працівник вносить власні результати індивідуальної роботи. Звіт кожного працівника підписує його безпосередній керівник.

У Microsoft Excel нами створені матриці (таблиці) за ключовими показниками ефективності для співробітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», за допомогою якої можна розрахувати показники в автоматичному режимі та визначити розмір змінної частини заробітної плати, максимальний розмір якої може складати 40%.

Таблиця складається з ключових показників (КРІ), тобто критеріїв, за якими оцінюється ефективність роботи персоналу в той чи інший період. Вагові коефіцієнти КРІ встановлюються керівником відділу в діапазоні від 0 до 1, загальна сума яких дорівнює 1. Вони відображають пріоритети кожного ключового показника з урахуванням цілей підприємства. Розбивка визначається ним самостійно, виходячи з власного досвіду та пріоритетів функціонування підприємства.

Для розрахунку індивідуальних досягнень працівника за кожним з КРІ використовуємо формулу:

$$KPI = \sum_{i=1}^7 K_{v_i} \times B_{o_i}, \quad (3.1)$$

KPI – зважена оцінка індивідуальних досягнень працівника;

K_{v_i} – коефіцієнт вагомості i -го ключового показника ефективності;

B_{o_i} – бальна оцінка i -го ключового показника ефективності.

Для розрахунку розміру змінної заробітної плати скористаємось формулою 3.2:

$$ЗП_{зм} = KPI/5 \times 40\%, \quad (3.2)$$

$ЗП_{зм}$ – відсоток змінної заробітної плати працівника, розрахованої на основі КРІ; 5 – максимальна кількість балів, яка може бути набрана за результатами досягнення КРІ; 40% - максимальна сума змінної частини заробітної плати працівника.

Представимо результати розрахунку змінної частини заробітної плати за допомогою Microsoft Excel для фахівця відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 3.2).

Розрахунок КРІ - Excel						
Файл Основне Вставлення Макет сторінки Формули Дані Рецензування Подання Довід						
Буфер обміну Шрифт Вирівнювання						
C2 Фактичне значення КРІ						
	A	B	C	D	E	F
1	Посада <i>фахівець відділу кадрів</i>		<i>Іваницький О.С.</i>			
2	№	Показник	Фактичне значення КРІ	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	КРІ _i
3				Bo_i	Kv_i	
4	1.	Середній час на закриття вакансії	17 днів	0	0,1569	0
5	2.	Середня вартість найму	595 грн	5	0,1176	0,5882
6	3.	Плинність кадрів	4,87	5	0,1373	0,6863
7	4.	Відсоток вакансій, закритих внутрішнім підбором	52%	3	0,0980	0,2941
8	5.	Успішність адаптації	73,20%	3	0,1765	0,5294
9	6.	Рівень задоволеності співробітників	82,40%	3	0,1765	0,5294
10	7.	Рівень стабільності трудового колективу	86,30%	3	0,1373	0,4118
11	Сумарне значення КРІ					3,04
12	Відсоток змінної заробітної плати працівника					24,31
13						

Рисунок 3.2. – Фрагмент використання інструментів Microsoft Excel для розрахунку змінної частини заробітної плати працівника відділу кадрів Примітка. Авторська розробка

Наведений розрахунок свідчить, що згідно досягнутих результатів діяльності фахівця відділу кадрів Іваноцького О.С. розмір змінної частини заробітної плати складатиме 24,31% з 40% можливих. Так посадовий оклад Іваницького О.с. на 1 жовтня 2024 року згідно 16 тарифного розряду складав 10044 грн., що є постійною складовою заробітної плати і становить 60% можливої оплати. В свою чергу розмір додаткової заробітної плати – її змінна частина складатиме 24,31% згідно оцінки ступеня досягнення КРІ і в грошовому еквіваленті становитиме – 4069,49 грн. В цілому ж Іваницькому О.С. буде нараховано 14113,49 грн. За умови ж максимального досягнення всіх КРІ Іваницький міг би отримати 16740 грн. Проведені розрахунки підтверджують, що

саме за умови коректного розрахунку показників та встановлення адекватних критеріїв досягнення КРІ запропонована система матиме потужний мотиваційний ефект.

Запропонований підхід щодо встановлення КРІ для системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зручний у використанні і може використовуватися в будь-якій організації для оцінки діяльності всієї компанії, окремих структур і конкретних фахівців. Ці показники виконують функцію контролю, а також стимулюють трудову діяльність. Грошова винагорода є стимулюючим фактором в системі мотивації КРІ: співробітник, який виконав поставлене перед ним завдання або мету, може отримати винагороду. Розмір премії або бонусної винагороди залежить від результату роботи конкретного співробітника у звітному періоді. Розмір винагороди може бути фіксованим, а також може виражатися у відсотках від заробітної плати.

Ключові показники ефективності та вага кожного з них індивідуально визначаються керівниками підрозділів або керівниками підприємства. Дані залежать від цілей і завдань компанії. Необхідність впровадження системи КРІ повинна усвідомлюватися не тільки керівниками, але і кожним співробітником. Розробка КРІ для HR-фахівців спрямована на диференціацію внеску співробітників у загальний результат роботи відділу.

Кожен керівник відділу розробляє КРІ для своїх співробітників в залежності від цілей підрозділу і їх місця в системі загальних цілей компанії. Після цього показники необхідно обстежити та включити до загальної системи оцінки ефективності, яка лягає в основу формування мотиваційних схем.

Таким чином, ключові показники ефективності також є потужним важелем мотивації співробітників. Розроблені на основі стратегічних цілей і завдань підприємства, посадових інструкцій, положень про відділ кадрів, індивідуальних планів і пріоритетних напрямків діяльності в конкретний період ключові показники ефективності роботи фахівців з управління персоналом відображають внесок кожного співробітника в досягнення цілей структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Отже, використання ключових показників ефективності в системі HR-менеджменту є актуальним і необхідним для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності та підтримки довгострокової стабільності підприємства. КРІ дозволяють оцінити, наскільки ефективно працює HR-відділ, а також допомагають формувати мотиваційну систему, оптимізувати витрати та досягати стратегічних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі узагальнення наукових доробок в сфері управління людськими ресурсами визначено, що HR-відділ організації – це особа, група осіб, структурний підрозділ або декілька підрозділів, які займаються управлінням людськими ресурсами. Зокрема, до органу управління персоналом можуть належати керівник відділу управління персоналом, працівники цього відділу та інші відповідальні особи відповідно до організаційної структури підприємства. В свою чергу процес формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві – це процес створення та вдосконалення інтегрованої сукупності принципів, методів, технологій та інструментів управління людськими ресурсами, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через максимальне використання потенціалу працівників. Така система забезпечує залучення, розвиток, мотивацію, ефективне використання та утримання персоналу, а також побудову взаємовигідних відносин між працівниками і роботодавцем.

2. Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду економічного оцінювання та організації діяльності системи HR-менеджменту на підприємстві показало, що існує обмежена кількість методів оцінки її діяльності. Серед основних методичних підходів можна назвати: експертне оцінювання, розрахунок рентабельності інвестицій у персонал, метод бенчмаркінгу, методику Джека Філіпса, HR-метрики, метод бальної оцінки ефективності роботи відділу управління персоналом. Однак, головною проблемою існуючих методів є їхня суб'єктивність, що впливає на достовірність отриманих результатів, а також відсутність усталених універсальних підходів, які могли б використовуватись в організаціях будь-якого виду економічної діяльності.

3. Визначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це сучасне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні залізобетонних і будівельних конструкцій. Предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: виробництво та торгівля будівельними матеріалами; виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів; виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів; виготовлення продукції промислового призначення; виготовлення виробів з деревини; видавнича та редакційна діяльність; транспортна експедиція. Аналіз основних техніко-економічних показників довів, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс на третину з 638 млн. грн. до 849 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,52 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 47,33%) спостерігалось у 2023 р. Зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2019 р. він складав 0,94 грн. на 1 грн., а у 2023 р. він зріс до 0,95 грн. на 1 грн. Збільшення виручки від продажу продукції та зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 139713 тис. грн. у 2019 р. до 147307 тис. грн. у 2023 р., тобто на 5,44%. Протягом 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ, значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, знизилась підприємницька активність, і, як наслідок підприємство отримало менший прибуток, ніж у попередні роки.

Проведено аналіз процесів HR-менеджменту, визначено суб'єкти управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», їх функції та обов'язки, а також встановлено розподіл повноважень щодо HR-менеджменту між різними структурними ланками підприємства, що засвідчило розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами, відсутність цілеспрямованої діяльності щодо організації ефективного управління людськими ресурсами. Здійснено аналіз показників ефективності HR-менеджменту у

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: проаналізовано структуру трудових ресурсів підприємства та тенденції їх зміни, досліджено показники руху та плинності. Значну увагу приділено особливостям оплати праці на підприємстві як основному фактору, що визначає лояльність персоналу та його продуктивність праці.

4. Здійснено оцінювання системи HR-менеджменту на підприємстві шляхом розрахунку економічної, соціальної та організаційної ефективності. В процесі обчислення одиничних показників встановлено, що спостерігається покращення показників економічної ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на тлі відносного зростання прибутковості підприємства. Водночас має місце скорочення ефективності кадрового забезпечення, що зумовлено загальним скороченням пропозиції робочої сили на ринку праці. При розрахунку інтегрального показника доведено, що всі показники окрім соціальної ефективності демонструють високий рівень. Має місце достатній рівень по соціальній ефективності, що пов'язано із умовами праці та рівнем задоволеності персоналу розвитком соціальної інфраструктури. В цілому ж оцінка ефективності системи HR-менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про її високий рівень та зростання в динаміці у 2023 році, порівняно з 2022 р. Однак, зважаючи на специфіку підприємства, існуюча система вимагає переформатування в контексті реалізації цілей та завдань управління людськими ресурсами.

5. Розроблено пропозиції щодо організаційного проектування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві. Відзначено, що система HR-менеджменту включає значну кількість підсистем, які можуть бути систематизовані за функціональною ознакою. На основі цього розроблено типову структуру системи HR-менеджменту для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де у виокремлено такої HR-службу загальній організаційній структурі підприємства та збільшено її персональний склад до 3 осіб. Пропоновану службу має очолювати керівника HR-служби, якому підпорядковуються фахівця з обліку руху HR та фахівець з HR розвитку, навчання та адаптації. В роботі представлено розподіл

функціональних обов'язків між посадовими особами а також здійснено декомпозицію функцій HR-служби.

6. Проведено розробку ключових показників ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві. Для оцінювання ефективності системи HR-менеджменту підприємства запропоновано використовувати таку систему показників: середній час на закриття вакансії, середня вартість найму, плинність кадрів, відсоток вакансій, закритих внутрішнім підбором, успішність адаптації, рівень задоволеності співробітників, рівень стабільності трудового колективу. Для того, щоб впровадження системи KPI мало стимулюючий ефект запропоновано розподілити заробітну плату на постійну і змінну частини: посадовий оклад (постійна частина) – 60%, премія (змінна частина), яка залежить від ступеня досягнення KPI складатиме 40%. Відзначено, що основою для визначення внеску кожного конкретного працівника є звіти про виконання планів роботи відділом кадрів, в який працівник вносить власні результати індивідуальної роботи. Проведені розрахунки щодо стимулювання праці підтверджують, що саме за умови коректного обчислення показників та встановлення адекватних критеріїв досягнення KPI запропонована система матиме потужний мотиваційний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В. *Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, Національний авіаційний університет, 2005. 21 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
7. Белуценко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*, 2010. 9, с. 12–15.
8. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2014. 45, с. 54–57.
9. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2017. т. 22, вип. 1, с. 55–58.
10. Буднік М. М., Медяна Л. С., Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. №3(2), с. 25–30.
11. Бутенко І. А., «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*, 2014. №57, с. 51–61.

12. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2014. №3, с. 7–11.
13. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*, 2014. №1, с. 306–314.
14. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*, 2015. №2(1), с. 96–100.
15. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2014. №9, с. 296–299.
16. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 2004. №7(2), с. 149–153.
17. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. №7, с. 29–37.
18. Гетманова М. М., Буднік Є. Ю., Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2014. №2(1), с. 158–162.
19. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. №5(1), с. 113–117.
20. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективною системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2017. №188, с. 228–236.

21. Гусак І. В. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. *Менеджер*, 2014. №2, с. 38–43.
22. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: монографія. К. : Центр учб. л–ри. 2009.
23. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*, 2015. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.
24. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 2015. №1, с. 86–90.
25. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
26. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
27. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
28. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
29. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
35. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*, 2016. №2, с. 83–87.
36. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*, 2015. №2, с. 328–332.
37. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. №49, с. 195–198.
38. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6
39. Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук .ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун–т». Донецьк, 2011. 20 с.
40. Крамаренко А. В., Ор'єва К. В. Підходи до визначення та формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*, 2015. №97, с. 181–191.
41. Кривцова Т. О. *Організація управління персоналом (на прикладі комерційних банків)*. Автореф. дис... канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків, 2003. 21 с.
42. Кропивка Ю. Г. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. *Інноваційна економіка*, 2013. №7, с. 217–219.

43. Кузьменко У.В. Розробка ключових показників ефективності для забезпечення результативного функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії»* (м. Запоріжжя, 5-6 грудня 2024 р.). Запоріжжя, 2024.
44. Леонтенко О. М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2014. №1, с. 260–265.
45. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. №6, с. 67–70.
46. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. т. 23, № 3, с. 80–92.
47. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О., Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014.
48. Оксененко С. П., Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2004. 20 с.
49. Петенко І. В. Трансформація парадигм управління персоналом на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2014. №2(2), с. 217–221.
50. Печуляк Ю. С., Генералов О. В. Світовий досвід підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. *Економічний простір*, 2015. №100, с. 57– 65.
51. Плахотнік О. Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Схід*, 2014. №5, с. 41–45.
52. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі.

- Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2013. №42, с.323-327.
53. Позднякова Л. О., Білецька Д. О., Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*, 2015. №158(1), с. 51– 56.
 54. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 2020. №2, с. 410–419.
 55. Польова В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально– трудові відносини: теорія та практика*, 2014. №1, с. 391–397.
 56. Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*, 2014. №1, с. 253–258.
 57. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*, 2010. №15, с. 163-166, URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
 58. Прохорчук С. В., Мухіна Т. Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Бізнес–навігатор*, 2014., №2, с. 208–211.
 59. Рачинський, А. П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*, 2008. №2. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47
 60. Редьква О. З. Концептуальна модель інтегрованого підрозділу в системі управління персоналом (на прикладі машинобудівних підприємств). *Економічний часопис–XXI*, 2013. № 7–8(2), с. 43–46.
 61. Редьква О. З., Борисова Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2015. №1, с. 139–147.
 62. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"*, 2016. №1, с. 102-107.

63. Рябцева, О. Є., Рябцев О. О., 2016. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет»*, 1, с. 102– 107.
64. Сисоєнко І. А. Методи проектування організаційної структури підприємства. *Таврійський науковий вісник*, 2013. вип. 85, с. 307-311.
65. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2016. №1, с. 91–95.
66. Соколовський С. А., Науменко М. О., Черкашина М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*, 2015. №3, с. 288–292.
67. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
68. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2008. №241, т. I, с. 197-207.
69. Стельмашенко О. В., *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган- Барановського. Донецьк, 2009. 20 с.
70. Стеценко Н. А. *Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
71. Стрельбіцька О. П. Організація ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2010. №3, с. 583–591.
72. Тарнавський М. І., Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*, 2018. №1, с.113-118.

73. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*, 2018. №1, с.177-182.
74. Тарнавський, М. І., Бала, О. І. та Бала, Р. Д., Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2014. №797, с. 348– 355.
75. Тарнавський М. І., Бондаренко, Л. П. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017. №7, с. 47– 52.
76. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ. 2010.
77. Чернишова Л. І., Переяслова М. А., Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. *Інноваційна економіка*, 2014. №4, с. 220–224.
78. Чернова Л. П. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, 2014. №37(3), с. 79– 82.
79. Чернова Л. П. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. *Гілея: науковий вісник*, 2014. №91, с. 288–290.
80. Штуй, Л.А., 2013. Професійне навчання як засіб підвищення кваліфікації персоналу підприємства, URL:http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/5_125791.doc.htm
81. Amalou-Doepke L., Suess S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian journal of management*, 2014. volume 30, issue 4, p. 444–460.
82. Becker B. E., Huselid M. A. & Ulrich, D. The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press. 2001
83. Costache G., Marinas C., Igret R., et al., Internship in the HR department –

- organizational and individual perspectives. *Proceedings of the 9th International management conference: Management and innovation for competitive advantage*. 2015. Book Series: International management conference, p. 359–370.
84. Gilbert C., De Winne S., Sels L., The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International journal of human resource management*, 2011. volume 22, issue 8, p. 1618–1637.
85. Rowley C., Nankervis A., M.Salleh N., Conclusion: the human resource management-organisational effectiveness link: overview and the role of HR practitioners. *Asia pacific human resource management and organisational effectiveness: impacts on practice*. 2016. Book Series: Elsevier Asian Studies Series, p. 231– 241.
86. Sparrow, P. Shipton, H., Budhwar, P., Brown, A., *Human resource management, innovation and performance / Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance*, 2016. p. 15–31.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

У.В. Кузьменко
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Перелік та характеристика зовнішніх чинників впливу на формування системи HR-менеджменту підприємства

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування системи HR-менеджменту
1	2	3
Нормативно-правова база	Законодавчо закріплені вимоги до організування управління персоналом підприємства	Визначають необхідність формування органу управління персоналом підприємства на вибір власника і у довільній структурі (вплив мінімальний)
Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
Особливості зовнішньо-економічної діяльності	Співробітництво підприємства з закордонними партнерами та клієнтами	Визначає необхідність формування органу управління персоналом підприємства відповідно до міжнародних стандартів та міжнародних договорів про співробітництво (вплив середній)
Галузеві особливості	Приналежність підприємства до певного виду економічної діяльності обумовлює специфіку його діяльності (пріоритетність галузі та тенденції її розвитку, кількість та розміри підприємств відповідного виду діяльності)	Визначають необхідність у кількісному та якісному організуванні органу управління персоналом підприємства (вплив середній)
Соціально-економічні процеси і явища	Рівень безробіття, інфляції, розвитку економіки	Визначає потребу і можливості розвитку підприємства, що зумовлює зміни у структурі органу управління персоналом (вплив сильний)
Стан ринку праці	Наявність кадрових агентств, бірж праці та центрів зайнятості, а також кадрів відповідної кваліфікації	Визначає можливості формування бажаної структури органу управління персоналом підприємства (вплив сильний)
Розвиток фінансово-кредитного сектору	Наявність різних видів фінансових посередників та можливостей співробітництва з ними задля фінансування діяльності підприємства	Визначає необхідність залучення до органу управління персоналом підприємства працівників певної кваліфікації (вплив середній)
Розвиток техніки і технологій	Інформатизація та комп'ютеризація усіх процесів, зменшення впливу особистості на прийняття управлінських рішень	Визначає вимоги до кількісного складу органу управління підприємством та його прямих обов'язки (вплив сильний)

Продовження табл. А.1

1	2	3
Стан ринку освітніх послуг	Співробітництво з освітніми закладами з питань підготовки кадрів відповідної кваліфікації	Визначає потенціал підприємства щодо оновлення персоналу (як загалом, так і органу управління персоналом) молодими висококваліфікованими працівниками (вплив середній)
Кадрова політика підприємств-конкурентів	Тенденції у формуванні органу управління персоналом у конкурентів	Визначає, відповідно до пріоритетів власників, формування аналогічної або ж абсолютно відмінної структури органу управління персоналом підприємства (вплив мінімальний)

Примітка. Узагальнено та удосконалено автором на основі [8]

Таблиця А.2. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають формування системи HR-менеджменту підприємства

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
1	2	3
Рівень задоволення матеріальних потреб працівника	Матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди тощо	Наявні можливості до матеріального задоволення працівників дають змогу сформувати більш деталізовану структуру органу управління персоналом із достатніми можливостями для здійснення управління (вплив середній)
Рівень задоволення професійних потреб працівника	Можливості професійного зростання, престижність професії	Визначає сфери впливу органу управління персоналом підприємства, рівні прийняття рішень, а також сфери відповідальності (вплив сильний)
Інтелектуальний потенціал та капітал	Професійна майстерність, організаторські та виконавські здібності працівника	Визначає компетентності та вимоги до керівника органу управління персоналом та до його працівників (вплив середній)
Умови праці на підприємстві	Тривалість робочого дня, дія негативних чинників виробництва, конфліктні ситуації тощо	Регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції (вплив мінімальний)
Кадрова політика підприємства	Джерела покриття потреби в персоналі, методи пошуку персоналу, методи підбору і відбору персоналу, методи управління персоналом	Структура органу управління персоналом безпосередньо залежить від кадрової політики підприємства і від системи її реалізації (вплив сильний)

Продовження табл. А.2

1	2	3
Ресурсне забезпечення управління персоналом	Інформаційне, технічне, кадрове, фінансове забезпечення управління персоналом	Інформатизація та комп'ютеризація процесів управління персоналом дає змогу зменшувати кількість осіб, що формують орган управління персоналом підприємства, і навпаки. Також величина та структура його визначатиметься ресурсним забезпеченням, що може бути спрямоване на управління персоналом (вплив сильний)
Стратегія, цілі та завдання підприємства	Напрямок, способи та шляхи розвитку підприємства	Пріоритетність цілей та завдань визначає стиль управління підприємством на всіх рівнях та за усіма напрямками (вплив сильний)
Величина та структура підприємства	Кількість працівників, наявність структурних підрозділів (в тому числі відокремлених)	Безпосередньо структура та величина органу управління підприємством визначається його величиною та структурою, з врахуванням впливу інших чинників (вплив середній)
Рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства	Структура капіталу, частка позикового капіталу у фінансуванні діяльності, чистий фінансовий результат та обсяг чистого доходу	Наявність вільних фінансових ресурсів дає змогу спрямовувати їх на управління персоналом (зокрема на мотивацію), заохочувати працівників, формувати структуру органу управління персоналом відповідно до потреб, а не тільки відповідно до можливостей (вплив середній)

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2023 р. до 2019 р., %
			2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638863,00	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	133,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150,00	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	140,72
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	139713,00	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	105,44
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,00	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	98,32
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,94	0,91	0,90	0,95	0,95	101,74
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	8,02	12,17	12,24	5,81	5,60	69,87
	– витрат	%	6,69	10,34	10,60	4,99	4,86	72,66
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	493	476	527	482	431	87,42
	–робітників	осіб	398	409	428	397	342	85,93
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	1295,87	1221,40	1539,65	1196,55	1971,50	152,14
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1605,18	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	154,78
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	100480,00	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	85,35
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	203,81	208,70	227,40	188,35	198,98	97,63
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127874,50	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	145,35
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,00	4,44	5,45	3,18	4,57	91,51

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

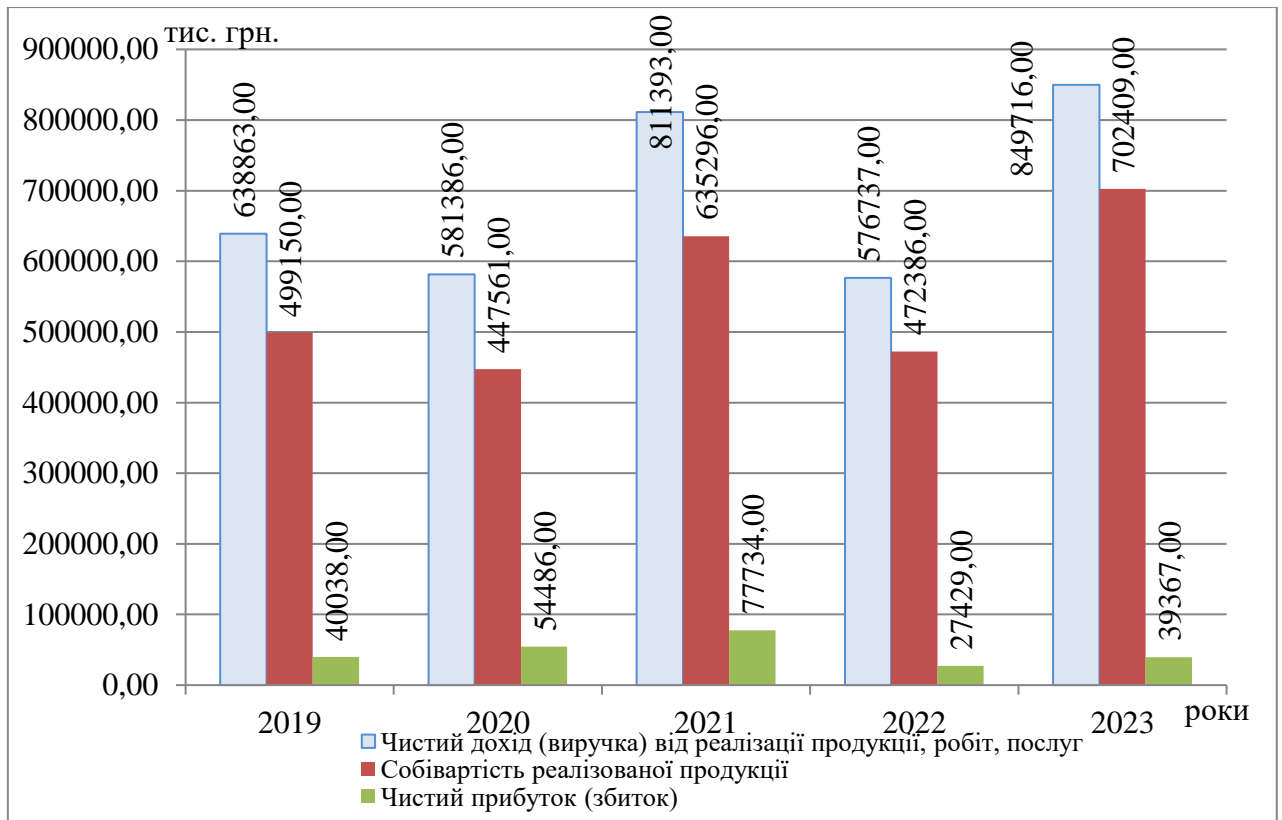


Рисунок Б.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

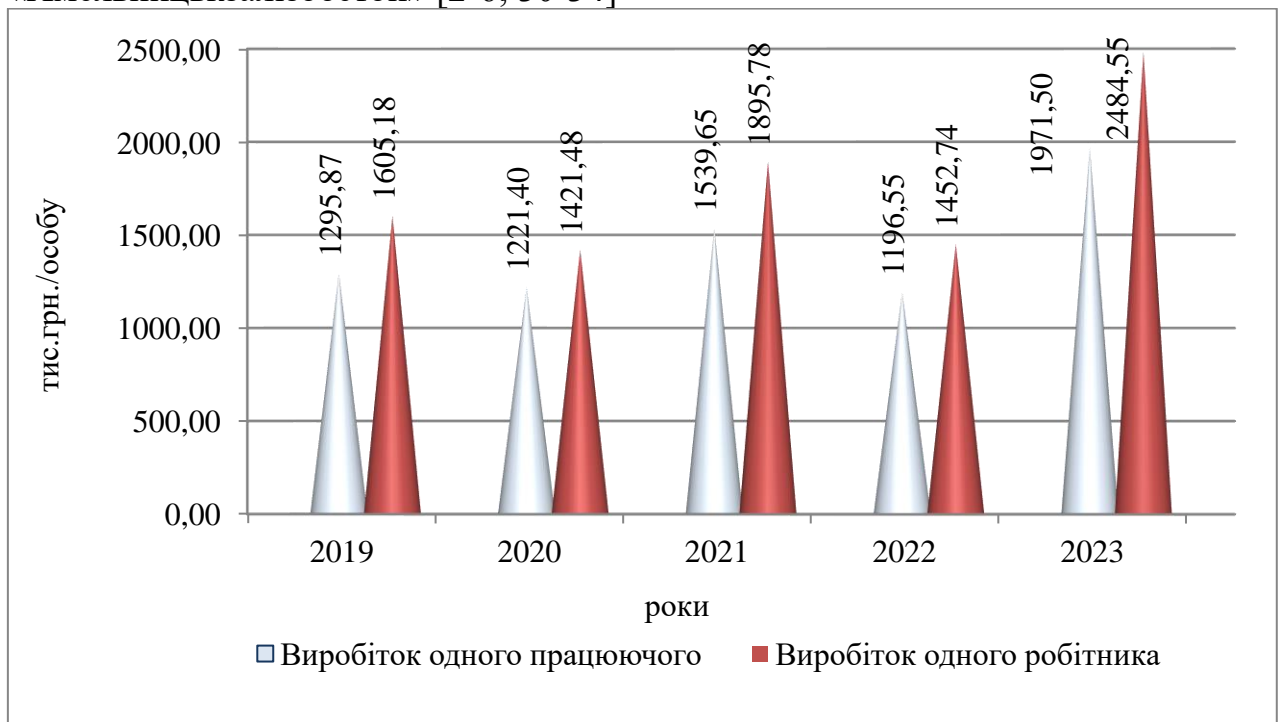


Рисунок Б.2 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

Таблиця Б.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2019-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2019р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2023 р до 2019р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	183673	28,75	184416	31,72	262242	32,32	211028	36,59	305558	35,96	121885	7,21
2. Виробництво цементного розчину	178371	27,92	155346	26,72	206743	25,48	184498	31,99	253895	29,88	75525	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	111482	17,45	113835	19,58	120979	14,91	101160	17,54	156518	18,42	45036	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	59670	9,34	49825	8,57	92093	11,35	53810	9,33	71886	8,46	12216	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	105668	16,54	77964	13,41	129336	15,94	26242	4,55	61859	7,28	-43809	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	638863,00	100	581386,00	100	811393,00	100	576737,00	100	849716,00	100	210853	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

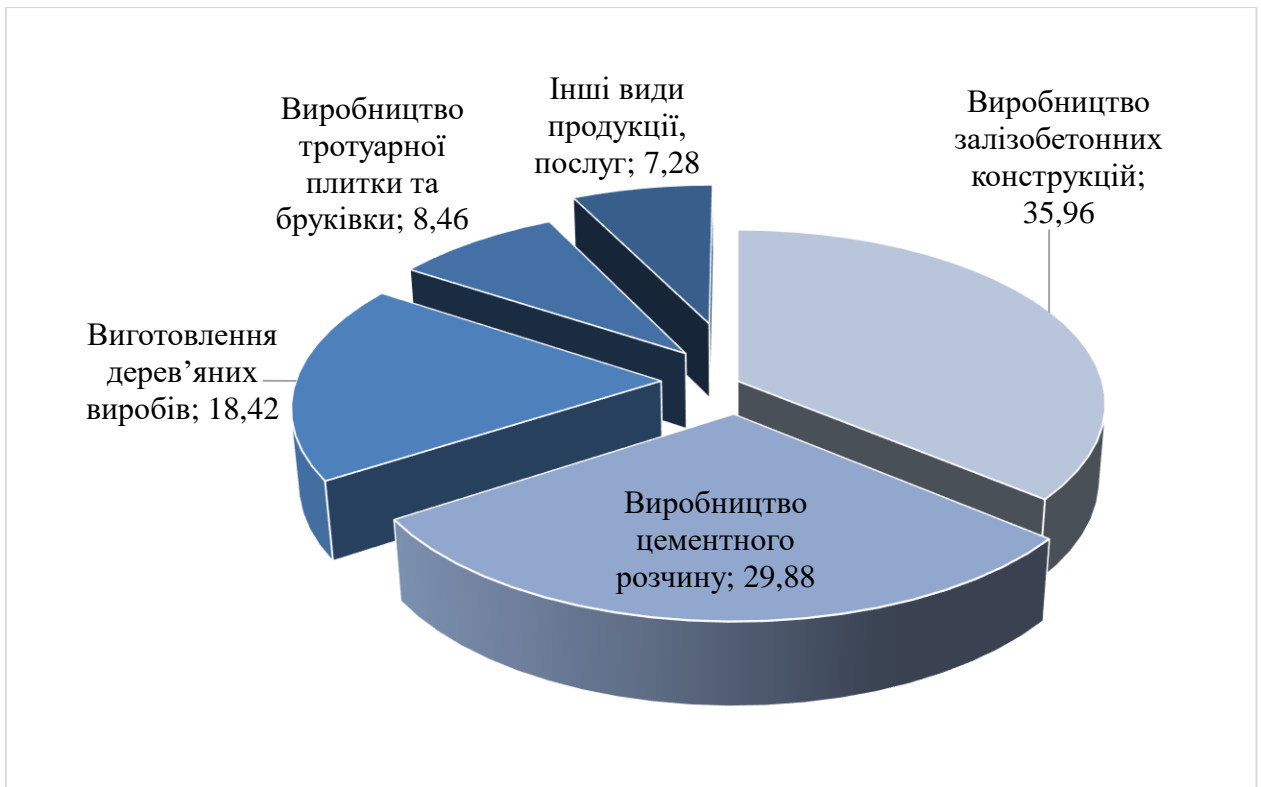


Рисунок Б.3 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

Таблиця Б.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	638863	581386	811393	576737	849716	210853,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	499150	447561	635296	472386	702409	203259,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	139713	133825	176097	104351	147307	7594,00
4.	Інші операційні доходи	29600	33277	29585	22668	24562	-5038,00
5.	Адміністративні витрати	25769	26863	31678	26495	38006	12237,00
6.	Витрати на збут	35939	33561	40741	30464	43651	7712,00
7.	Інші операційні витрати	34302	38633	37300	31960	42287	7985,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	73303	68045	95963	38100	47925	-25378
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи		86	33	23	27	27
11.	Інші доходи	163	156	258	24	25	-138
12.	Фінансові витрати	921	489	19	680	1280	359
13.	Втрати від участі в капіталі						0
14.	Інші витрати	764	969	1105	3786	638	-126
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	71781	66829	95130	33681	46059	-25722
16.	Витрати з податку на прибуток	13361	12343	17396	6252	7830	-5531
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	40038	54486	77734	27429	39367	-671

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [30-34]