

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

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему: «Ефективність HR-менеджменту організації  
(на матеріалах КП «Спецкомунтранс»)»

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент за  
денною формою

***Посвістак О.***

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

к.е.н., доцент,

***Захаркевич Н.П.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** керуючий АТ «ОТП Банк» в  
м. Хмельницькому

***Петричук А. В.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2022 рік**

## Анотація

**Посвістак О. Ефективність HR-менеджменту організації (на матеріалах КП «Спецкомунтранс») – 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, 2022. – 70 с.

В роботі сформульовано теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання, яке полягає у визначенні теоретичних та прикладних аспектів забезпечення ефективного використання HR-менеджменту на підприємстві.

Здійснено систематизацію та узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо трактування сутності базових понять «ефективність діяльності», «ефективність HR-менеджменту організації». Охарактеризовано основні методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту підприємства.

Проведено аналіз кадрового забезпечення КП «Спецкомунтранс», здійснено аналіз функцій управління персоналом на підприємстві. Здійснено оцінку ефективності управління персоналом КП «Спецкомунтранс» на основі інтегрального оцінювання, що засвідчила підвищення показників ефективності практично за усіма складовими.

Обґрунтовано доцільність розроблення та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління часовими ресурсами на підприємстві. На основі аналізу використання робочого часу та продуктивності праці відділу кадрів КП «Спецкомунтранс», наведено процес оптимізації витрат часу, пошуку та виявлення граничних меж навантаження працівників.

**Ключові слова:** ефективність HR-менеджменту, кадрове забезпечення підприємства, управління часом працівників.

## **Abstract**

**Posvistak O. Effectiveness of HR-management of the organization (based on the materials of KP "Spetskomuntrans")** - Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for obtaining a master's degree in specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2022. - 70 p.

Thesis formulates a theoretical generalization and offers a solution to the current scientific and practical problem, which is to determine the theoretical and applied aspects of ensuring the effective use of HR-management in the enterprise.

The expediency of developing and implementing a set of measures to improve the management of time resources at the enterprise is substantiated. Based on the analysis of the use of working time and productivity of the staff department of KP "Spetskomuntrans", the process of optimizing the cost of time, finding and identifying the limits of workload.

**Key words:** efficiency of HR-management, staffing of the enterprise, time management of employees.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	8
1.1. Сутність ефективності HR-менеджменту організації .....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту організації .....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС» .....	20
2.1. Аналіз системи HR-менеджменту підприємства .....	20
2.2. Оцінка ефективності HR-менеджменту організації .....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС» .....	42
3.1. Концептуальні основи удосконалення HR-менеджменту підприємства .....	42
3.2. Підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом .....	47
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах ускладнення господарських відносин, зростання динамічності та невизначеності факторів зовнішнього середовища, конкуренції за ресурси посилюється значимість розробки адекватних моделей кадрового управління, здатних забезпечити ефективне функціонування складних соціально-економічних систем.

Утримання конкурентної позиції підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, зокрема, від ефективності управління персоналом. Тому виникає необхідність в формуванні напрямків підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві, що забезпечить його конкурентоспроможності на вітчизняному ринку.

Актуальність теми дослідження визначена пріоритетністю ролі фактору в формуванні конкурентних переваг підприємства і забезпеченні його стабільного становища на ринку. Однією з центральних проблем реалізації соціально-економічних реформ є формування і практична реалізація ефективної кадрової політики. Перехід до сталого розвитку ринкової економіки вимагає знання всіх аспектів ефективного HR-менеджменту.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та методологічних аспектів забезпечення ефективного використання HR-менеджменту на підприємстві внесли вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема, Андрейцева І.А. [1], Арефьева Е.О. [2], Беяцкий Н.П. [9], Бочко О.Ю. [11], Вишня Т.В. [14], Гавкалова Н.Л. [17], Дехтяренко І.В. [26], Дудукало Г.О. [28], та ін. Однак, серед наукових результатів попередників відсутнє єдине комплексне уявлення явища «ефективність використання HR-менеджменту» в системі управління діяльністю підприємств, спостерігається відсутність сталої і загальноприйнятої методології оцінки ефективності HR-менеджменту. Зазначені теоретичні і практичні прогалини зумовили актуальність вибору теми магістерської роботи, формулювання мети, встановлення завдань, визначили її предмет і структуру.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві. Для досягнення мети поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність ефективності HR-менеджменту;
- охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту організації;
- здійснити аналіз системи HR-менеджменту підприємства на прикладі КП «Спецкомунтранс»;
- провести оцінку ефективності HR-менеджменту підприємства;
- визначити концептуальні основи удосконалення HR-менеджменту підприємства;
- опрацювати модель підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом.

Об'єктом дослідження є ефективність HR-менеджменту в системі управління підприємством.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних засад забезпечення ефективного використання HR-менеджменту в діяльності КП «Спецкомунтранс»

**Методи дослідження.** Методика дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях економічної теорії, теорії управління діяльністю підприємств, які висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Для досягнення визначеної мети застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системного аналізу – для встановлення сутності ефективності HR-менеджменту організації; формалізації – для визначення методичних підходів до оцінки ефективності HR-менеджменту організації, визначення місця HR-менеджменту в системі управління діяльністю підприємства; теорії економічної інформації – для формування таблиць вхідної інформації для проведення аналізу;

порівняльного вертикального, горизонтального, коефіцієнтного і статистичного аналізу; аналізу і синтезу – для обґрунтування прикладних положень моделі підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом.

**Інформаційна база.** Інформативними джерелами для проведення аналізу є фінансова звітність КП «Спецкомунтранс» за 2016-2020 рр., що відображає господарські операції, законодавча база України, нормативна документація, а також дані бухгалтерського обліку, робочі матеріали головного економіста, наукова література з менеджменту, економіки підприємства, економічного аналізу, тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі теоретичні положення та практичні рекомендації магістерської роботи були оприлюднені на ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року) [37].

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що запропоновані положення щодо забезпечення ефективного використання HR-менеджменту на підприємстві адаптовані до сучасних вимог і можуть бути використані в практиці функціонування вітчизняних підприємств.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність ефективності HR-менеджменту організації

Раціональне використання трудових ресурсів забезпечує організації підвищення продуктивності праці та якості виробленої продукції та послуг. Процес з управління персоналом організації багатоскладовий, необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір рішень відповідно до ситуації. Управління персоналом базується на управлінні структурними і функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формуються система взаємодії - структура управління персоналом.

У наукових дослідженнях існує багато підходів до визначення категорії «персонал», проте і досі залишаються невирішеними окремі питання, пов'язані з формуванням та ефективним використанням персоналу. Потрібні науковий аналіз та уточнення соціально-економічного змісту категорії «персонал». Вперше термін «персонал» з'явився в англійській літературі у 1909 р. як загальна назва усіх працівників організації, які мають відмінності у кваліфікації та посадовій приналежності.

Найбільш стисле визначення персоналу знаходимо у наукових працях М.П. Беляцького [36, с. 7] і Н.Л. Гавкалової [40, с. 19], які характеризують його як співробітників організації: керівників, фахівців, робітників, молодший обслуговуючий персонал. На нашу думку, таке визначення не дає повного уявлення про досліджувану категорію.

Як особовий склад організації, який включає в себе усіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, визначає персонал А.Я. Кібанов [42, с. 50]. Таке тлумачення використовують і деякі українські вчені-економісти [43, с. 21]. Г.Т. Завіновська характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір

(контракт) з роботодавцем» [18, с. 81] і також включає до його складу власників або співвласників підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею з відповідною оплатою. В.Р. Веснін, навпаки, виключає зі складу персоналу керівництво організації [10, с. 20]. На нашу думку, це є хибним, оскільки значна частина колективу, а саме управлінський персонал, у такому разі залишається не охопленою дослідженням та аналізом, що може призвести до помилкових висновків.

Деякі вчені-економісти розглядають «персонал» як соціально-економічну категорію. Так, В.О. Лук'яніхін характеризує персонал як особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації [7, с. 42-43]. Схоже визначення персоналу дає і Ю.Г. Одегов, розглядаючи його як сукупність фізичних осіб, які мають з організацією як юридичною особою регульовані договором найму взаємовідносини та володіють певними якісними характеристиками, що забезпечує досягнення цілей організації [37, с. 136].

Персонал як сукупність людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль, та як важливу частину економічного й інноваційного простору організації розглядає Ю.Ф. Гордієнко [9, с. 5]. У такому разі персонал виступає ключовим об'єктом системи управління наявними працівниками організації.

Найбільш повне, на наш погляд, визначення категорії «персонал» дають А.П. Єгошин [44, с. 15] і В.М. Федосєєв [11, с. 27]: персонал об'єднує складові трудового колективу організації, тобто усіх працівників, які виконують виробничі, управлінські операції або ж зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Отже, під персоналом організації ми будемо розуміти штатний склад постійних та тимчасових працівників, які мають певну компетенцію, необхідну для виконання своїх посадових обов'язків та працюють на умовах трудового договору (контракту).

Використання персоналу – це постійний процес залучення виявлених компетентностей працівників з метою досягнення сталого та ефективного розвитку організації. Використання персоналу організації передбачає створення й удосконалення компетентностей персоналу для досягнення цілей та стратегій організації й успішного її функціонування. Питання управління ефективністю є невід’ємною складовою управління організацією, проте воно не має однозначного вирішення, а тому необхідність теоретичного обґрунтування категорій «ефективність», «ефект» та «управління ефективністю», що зумовлює актуальність даної проблеми. Однак автори не дають єдиного визначення таким поняттям, як «ефект» та «ефективність», навіть ототожнюють їх. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей необхідно чітко розуміти суть цих понять та їх відмінності.

Визначено дефініції поняття «ефект», сформульовані різними авторами:

1. Сурмін Ю. П.: «Ефект — результат, наслідок яких-небудь дій» [12, с. 177].
2. Петрова І. В.: «Ефект — корисний результат, виражений у вартісній оцінці» [33, с. 201].
3. Сініцина Т. А.: «Ефект — це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)» [13].
4. Лозовський Л. Ш.: «Ефект — результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами й витратами, пов’язаними з отриманням цього результату» [47].

Таким чином, виходячи з наведених вище визначень, поняття «ефект» можна трактувати як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища чи будь-якої іншої

взаємодії загалом.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективність», але їх слід чітко розрізняти. Ефект — абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності. Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність — відносний показник результативності, який може бути тільки позитивною величиною. Традиційно під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов'язаних із виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату, тобто поняття ефективності асоціюють з економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) й ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від економічної діяльності з ресурсами (витратами) [14]. На відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, ефективність розглядається як результативність діяльності, характеризує відношення отриманого ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату.

Провідні наукові підходи до трактування категорії «ефективність діяльності» з позицій різних напрямів представлено в додатку А.

Отже, на нашу думку, ефективність HR-менеджменту організації— раціональне використання персоналу організації з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів діяльності.

У сучасному середовищі дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й домагатися не просто виконання посадових обов'язків, а й стимулювати активність персоналу, забезпечуючи значуще збільшення продуктивності праці. Новій економіці потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтований на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за діяльність підприємства в цілому.

Ефективність HR-менеджменту організації визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей організації в цілому. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності організації. Дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Досліджуючи проблеми ефективності HR-менеджменту організації, Д. М. Іванцевич й А. А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності HR-менеджменту організації— це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями організації» [38].

Для визначення ефективності HR-менеджменту організації необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [34, с. 47]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність HR-менеджменту організації тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність HR-менеджменту організації за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [16, с. 272-275]. В. П. Галенко трактує ефективність HR-менеджменту організації як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності організації [46,

с. 17]. Ефективність HR-менеджменту організаціїта найбільш повна реалізація поставлених цілей великою мірою залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [21], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність — це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

На основі теоретичного підґрунтя нами визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного HR-менеджменту організації чи його складовими є: визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі); відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору); розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів); розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників); підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі); мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»); управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури); правове

та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу).

Отже, персонал є повноцінним і значущим стратегічним ресурсом організації, а його формування й використання — чинниками конкурентних переваг. Переважна орієнтація на управлінський персонал вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності роботою. Такий підхід обумовлює необхідність поглиблення механізму забезпечення ефективного використання персоналу.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту організації**

На сьогоднішній день склалась об'єктивна ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки технологією промислового виробництва, розміщенням продуктивних сил, обсягом інвестицій і іншими організаційно-економічними складовими, скільки рівнем забезпеченості підприємства персоналом, якому притаманні такі якості, як компетентність, ініціативність, здатність брати на себе відповідальність за досягнення цілей підприємства і приймати оптимальні рішення в складній і нестабільній ситуації. На цей час немає єдиного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом. Це пов'язано з тим, що саме поняття такої системи з'явилося нещодавно, а також з тим, що це складна і багатоаспектна проблема.

Можна погодитись з Дж. М. Іванцевичем і А. А. Лобановим, визначившим, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, направлений на вимірювання витрат і доходів, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом і для співвідношення

результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [22, с. 230].

Оцінка ефективності управління персоналом заснована на інформації про працівників: підвищення по службі, їхні професіональні, кваліфікаційні, статеві і вікові характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Щоб оцінити наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, які дозволять провести таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що береться за точку відліку: діяльність конкретного керівника, трудові показники чи особливості виконавців.

Існує декілька підходів до оцінки всього персоналу. В частності, один з підходів передбачає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами роботи підприємства за конкретний період (оюсяг товарної продукції, прибуток підприємства, рівень рентабельності і т. д.). Другий підхід заснований на показниках результативності та якості праці. По суті це аналіз ефективності використання трудових ресурсів компанії, при проведенні якого досліджуються наступні показники: продуктивність праці, фондомісткість праці, дольова частка оплати праці в собівартості продукції і т.д. Наступний підхід передбачає вимірювання кадрової функції

Доцільно оцінювати не тільки вклад HR-менеджменту в ефективність виробництва, а й його якісний вплив на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні підприємства) трансформується в множину інших, на більш низьких рівнях, що вказують на ефективність окремих систем чи підсистем HR-менеджменту – підбір, навчання і т.д.

Такий підхід пропонують А. Бравермана і А. Сауліна, для всебічної оцінки діяльності господарюючого об'єкта вони пропонують об'єднати, в процесі аналізу ефективності HR-менеджменту, найбільш значимі економічні показники в один інтегральний показник [23, с. 107].

Шекшня С. В. оцінку ефективності HR-менеджменту пропонує здійснювати за допомогою таких методів [19, с. 20]:

- оцінка досягнення цілей;
- метод оцінки компетенції;
- оцінка мотивації;
- дослідження статистики людських ресурсів;
- оцінка збитків.

Іванцевич Дж. М. і Лобанов А. А. запропонували методику аналізу функціонування служб управління кадрами [22, с. 203], де критерії оцінки згруповані наступним чином:

1. Економічна ефективність:

- показники ефективності;
- вартість оцінюваної програми на 1 працівника.

2. Показник рівня відповідності.

3. Ступінь задоволеності працівників:

- компенсацією;
- власне роботою.

4. Дотичні показники ефективності роботи працівників:

- абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу;
  - брак;
  - частота заяв про переведення на іншу роботу;
  - кількість скарг;
  - безпека праці і кількість нещасних випадків;
- інші показники якості праці.

Кожен з перерахованих показників і їх комбінації виражають ефективність роботи HR-служб, з метою оцінки їх співвідносять з попередньо заданими значеннями.

Фігурнов Е. Б. пропонує наступні показники [24, с. 8], що характеризують інтенсифікацію використання персоналу:

- варіативність рівнів продуктивності праці, їх співвідношення;

- економія чисельності працівників в результаті збільшення обсягу виробництва при підвищенні продуктивності праці.

За допомогою запропонованих показників можна визначити напрямок впливу кожного фактору на зміну рівня продуктивності, але не можна виразити цей вплив кількісно.

На сьогоднішій час в багатьох компаніях, особливо тих, які займаються консалтинговою і маркетинговою діяльністю, використовуються західні методики оцінки ефективності HR-менеджменту. Серед них виділяють:

1. Експертна оцінка, яка заключається в опитуванні керівників підрозділів за допомогою анкетування, з приводу того, що вони думають про менеджерів по персоналу і методи їхньої роботи. Анкета може включати в себе як загальні, так і особисті питання і проводиться власними силами, без залучення консультантів. Такий метод ефективний з точки зору мінімізації витрат на проведення оцінки, але його основним недоліком є наявність суб'єктивності в оцінці, пов'язаної з міжособистісними відносинами в колективі.

2. Метод бенчмаркінгу, який заключається в тому, що показники діяльності служб управління персоналом (коефіцієнт плинності кадрів, показник абсентеїзму, витрати на навчання нових працівників) порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку і займаються приблизно такими ж видами діяльності.

3. Метод розрахунку віддачі інвестицій («return of investment»).

Здійснюється розрахунок показника  $ROI = (\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%$ .

4. Методика Д. Філіпса, яка включає в себе п'ять формул:

а) оцінка інвестицій в HR-підрозділ = витрати служби по роботі з персоналом / операційні витрати;

б) оцінка інвестицій в HR-підрозділ = витрати служби по роботі з персоналом / кількість робітників;

в) показник відсутності на робочому місці (абсентеїзму) = кількість прогулів + кількість несподівано звільнених працівників;

г) показник задоволеності (якісний показник) – кількість працівників, які задоволені своєю роботою, вираженою у % (тут в якості критерію задоволеності можна використати фактори мотиваційно-гігієнічної теорії;

д) критерій, який визначає єдність і узгодженість в організації за допомогою методів соціометрії.

5. Методика Д. Ульріха, яка включає п'ять способів:

- показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю заробітної плати;

- показник швидкості бізнес-процесів;

- витрати і інші показники при проведенні спеціальних програм і ініціатив, які, по-суті, є аналогом ROI;

- навички працівників, лояльність, моральний клімат в колективі;

- швидкість бізнес-процесів до нововведень і після.

Таким чином, аналітична робота по оцінці HR-менеджменту може бути організована різними способами. Відсутність сталої і загальноприйнятої методології оцінки ефективності HR-менеджменту робить актуальним подальший пошук оптимального поєднання методик, технологій і інструментарію діагностики і оцінки.

Щоб оцінити, наскільки ефективним є HR-менеджмент на підприємстві, важливо врахувати цілий комплекс параметрів, заснованих на зборі статистичних даних за певний період. В Україні такий збір статистики має свої особливості.

По-перше, більшість компаній і підприємств не мають достатнього досвіду для того, щоб скласти чітку картину їхньої діяльності по управлінню персоналом. Нові організації, які існують на ринку не більше 3-5 років, особливо важко проаналізувати. При наявності очевидних проблем в управлінні, виявити корінь цих проблем буває непросто.

По-друге, висока конкуренція, яка сьогодні присутня на вітчизняному ринку, змушує компанії ігнорувати аналіз ефективності управлінської діяльності, приділяючи увагу іншим питанням.

Ще одна перешкода аналізу, притаманна українському ринку, це важкість здійснення розрахунків через високий рівень інфляції і динаміки зміни ринку, що є важкою задачею.

Оцінка ефективності HR-менеджменту може виступати сильним інструментом збільшення результативності управлінського процесу і ефективності діяльності всього підприємства в цілому. Окрім своєї основної цілі, оцінка ефективності HR-менеджменту може виявити ряд супутніх проблем, наприклад невідповідність виробництва вимогам безпеки, або занадто великі витрати, яких можна було б уникнути при грамотному управлінні.

**РОЗДІЛ 2**  
**СУЧАСНИЙ СТАН**  
**HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»**

**2.1. Аналіз системи HR-менеджменту підприємства**

Хмельницьке комунальне підприємство „Спецкомунтранс” розпочало свою діяльність у 2 половині ХХ ст. із асенізаційного обозу, що розміщувався за межами міста на території, яку зараз займає підприємство. Власником підприємства є територіальна громада міста Хмельницького в особі Хмельницької міської ради. Метою створення і діяльності КП «Спецкомунтранс» є: господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку.

Предметом діяльності КП «Спецкомунтранс» є:

- збирання, транспортування, утилізації та знешкодження твердих і рідких побутових відходів;

Послуги з:

- вилову бродячих собак і котів, та хижих тварин, знешкодження та захоронення трупів тварин;

- виготовлення, ремонту та обслуговування контейнерів для збору твердих побутових відходів;

- обслуговування міських контейнерних майданчиків;

- утримання громадських туалетів;

- збирання, заготівлі та збуту окремих видів відходів як вторинної сировини, (за наявності ліцензії);

- ремонту та обслуговування автомобілів;

- внутрішніх перевезення пасажирів і вантажу автомобільним транспортом (за наявності ліцензії);

- операцій з металобрухтом (за наявності ліцензії); - виготовлення та реалізація металевих конструкцій;
- розточки і хонінговки гільз та блоку циліндрів автомобілів;
- розточки передньої балки автомобілів ГАЗ, ЗІЛ;
- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
- транспортні послуги підприємствам, організаціям всіх форм власності та населенню міста [25].

Організаційна структура підприємства, наведена в додатку А. Основні техніко-економічні показники діяльності КП «Спецкомунтранс» представлено в додатку Б

На основі даних табл. Б можна встановити, що за 2016-2020 рр. обсяг реалізації продукції/послуг зріс у майже у 2,5 рази або на 39,6 млн. грн. Така ситуація зумовлена як розширенням кола споживачів послуг, так і зростанням тарифів на послуги підприємства. Середньооблікова чисельність працюючих не змінювалась протягом 2017-2018 рр. і складала 177 осіб, у т.ч. 145 робітників. Проте у 2020 р. зросла до 212 осіб, тобто на 35 працівники, у т.ч. 28 робітники. В цілому чисельність персоналу за п'ять років зросла у 2,48 рази. Значне зростання обсягів надання послуг відобразилось на показниках продуктивності праці, яка зросла на 141,17 тис. грн. на 1 працівника.

Загальні тенденції підвищення оплати праці з 4114,52 грн. на місяць у 2016 р. до 10683,7 грн. у 2020 р., її індексація з одночасним зростанням чисельності персоналу спричинили зростання фонду оплати праці на підприємстві у 3,4 рази або на 19,1 млн. грн.

Зростання собівартості реалізованих товарів та послуг (у 2,3 рази), що нижче рівня приросту доходів зумовило прибуткову діяльність підприємства. Так прибуток у 2020 р. складав 295 тис. грн. В той час як у 2017 рр. підприємство отримувало збиток в сумі 119 тис. грн. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності послуг, яка в останньому періоді складала 0,55% та рентабельність продажу 0,44%

Отримання прибутків позитивно вплинуло на динаміку витрат на одиницю послуг: абсолютне значення показника зменшилось на 0,3 коп. та досягло значення 0,99 коп. на 1 грн. реалізованої продукції/послуг.

У зв'язку із придбанням значної частки транспортних засобів зросла вартість основних засобів на 200,9 млн. грн. або у 7,7рази. Зважаючи на значне зростання середньорічної вартості основних засобів та нижчий рівень зростання виручки від реалізації послуг фондівіддача мала тенденцію до спаду (на 0,6 грн./грн. у 2020 р. порівняно із 2016 р.), а це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Проведемо аналіз динаміки обсягу та структури послуг КП «Спецкомунтранс» за допомогою таблиці в додатку В.

Наведені дані свідчать, що приріст обсягу реалізації продукції/послуг на підприємстві відбувся за рахунок приросту реалізації послуг зі збирання, транспортування, утилізація та знешкодження побутових відходів на 25,1 млн. грн, виготовлення, ремонту та обслуговування контейнерів для твердих побутових відходів на 1726,8 тис. грн., приймання і переробка гілля на міському полігоні ТПВ на 738,5 тис. грн та інших видів послуг на 12,14 млн. грн. Так, що найбільшу питому вагу (74,23%) в загальній структурі надання послуг займає діяльність зі збирання, транспортування, утилізації та знешкодження побутових відходів. На другому місці у структурі займають інші види послуг (19,28%). Послуги з збирання та заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини складають 2,05% від загального обсягу послуг. Найменший обсяг в структурі послуг складають послуги із приймання і переробка гілля на міському полігоні ТПВ (1,45%).

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (додаток Г).

Як видно із наведених даних, прибуток підприємство отримує переважно від реалізації послуг. Інші доходи та витрати складають дуже невелику частину у загальних фінансових результатах. У 2020 р.

підприємство отримало прибуток у розмірі 295 тис. грн., хоча у попередніх періодах функціонувало із значно меншими результатами, а у 2017 р. взагалі отримувало збитки (119 тис. грн.). Прибутки підприємства формуються як за рахунок операційної, так і іншої діяльності. За досліджуваний період має місце зростання і доходів і витрат: чистий дохід зріс у 1,5 рази, собівартість у 1,3 рази, інші операційні доходи на 32%, інші операційні витрати на 71,52% рази, незначним чином змінились фінансові доходи та витрати. Отже, протягом досліджуваного періоду можемо констатувати зростання рентабельності діяльності підприємства, успішно організовану операційну діяльність, прибуткове виробництво та реалізацію продукції.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання. Це підтверджується приростом фінансових результатів. Крім того, наявні позитивні тенденції пов'язані із зростанням вартості основних засобів, збільшенням технічної озброєності праці та фондоозброєності, підвищенням ефективності використання оборотних засобів підприємства. У зв'язку з цим підприємству необхідно підтримувати стабільний стан та нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції.

Прискорення структурних трансформацій економіки, підвищення економічної значущості інтелектуальних активів в умовах розвитку «економіки знань» спричиняють ускладнення вимог працедавців до фахової підготовки, досвідченості, професіоналізму працівників і, навпаки, – вимог працівників до змісту роботи та працедавців. Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно враховувати усі можливі особливості джерел та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями діяльності підприємства для прийняття рішень про використання щодо успішного пошуку та залучення до роботи фахівців з відповідним досвідом та кваліфікацією. Враховуючи те, що людські ресурси – специфічний

танайважливіший з усіх видів економічних ресурсів, який охоплює професійні навички і знання, які можуть бути використані у трудовому процесі, дослідження рівня кадрового забезпечення підприємства має велике значення для оцінювання рівня результативності праці з метою впливу на процеси виробництва та реалізації продукції (послуг).

Забезпеченість підприємства працівниками є необхідною умовою виконання розроблених планів та досягнення цілей підприємства. Проаналізуємо динаміку та структуру кадрового забезпечення підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка кадрового забезпечення КП «Спецкомунтранс»

Категорії персоналу	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р., (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чисельність персоналу, всього, осіб, з них:	163	177	177	209	212	49
керівники	3	4	4	5	6	3
спеціалісти	4	5	5	6	6	2
службовці	2	3	3	3	3	1
– виробничий персонал, усього з них:	154	165	165	195	197	43
основні робітники	144	154	152	177	178	34
допоміжні робітники	10	11	13	18	19	9

Примітка. Розраховано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період чисельність персоналу коливалась хвилеподібно: так найбільша чисельність зайнятих спостерігалась у 2020 р. та складала 212 працівників, а мінімальною у 2016 р. – 163 працівників. В цілому чисельність персоналу у 2020 р. порівняно із 2016 р. зросла на 49 осіб за рахунок зростання чисельності

виробничого персоналу на 43 особи, спеціалістів – на 2 особи, керівників – на 3 особи та службовців на одну особу. В цілому на підприємстві нараховується 6 керівників, 6 спеціалістів 3 службовці; серед виробничого персоналу 178 робітників зайняті на основному виробництві та 19 – обслуговуючому (ремонт, налаштування обладнання тощо). Робітники в цілому становлять 93,4% усього персоналу, а частка керівників складає 2,49%.

Структура персоналу організації у 2020р. проілюстрована на рис. 2.1.

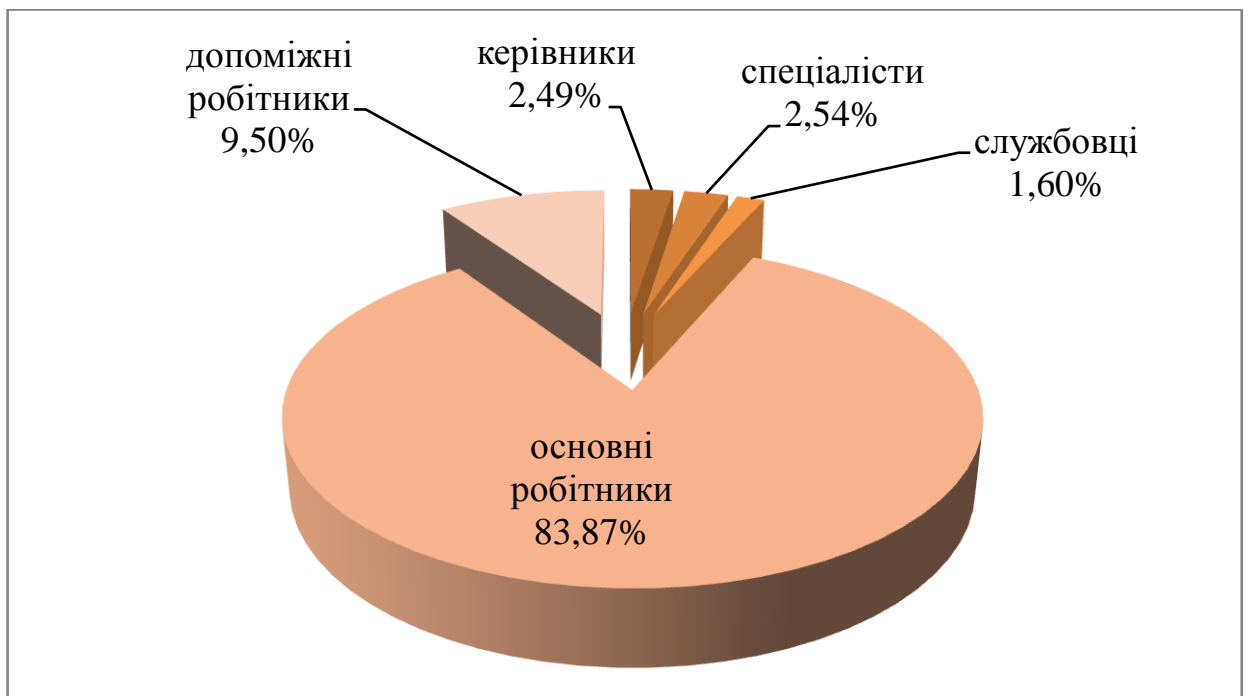


Рисунок 2.1 - Структура персоналу ХКП «Спецкомунтранс» за категоріями працюючих у 2020 р.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. 2.1

Наведені дані демонструють, що найбільшу частку в структурі персоналу ХКП «Спецкомунтранс» складають основні робітники (токарі, фрезерувальники, координатчики тощо) – 83,87%; допоміжні робітники – 9,5% та спеціалісти – 2,54%. Найменшу частку складають керівники та службовці: 2,49% та 1,6% від загальної чисельності працюючих, відповідно.

При оцінці персоналу підприємства важливе значення відводиться дослідженню його вікової структури. Відомо, що технічні та соціально-економічні нововведення потребують від працівника гнучкості, здатності й

готовності адаптуватися до умов виробництва, які постійно змінюються. Ці якості притаманні працівникові в основному у віці до 40 років. Для осіб же старшого віку адаптація до змін змісту і характеру праці, спеціальності, робочого місця є складною економічною і соціальною проблемою. Необхідно відзначити той факт, що віковий склад персоналу обстежуваного підприємства є перспективним (рис. 2.2).

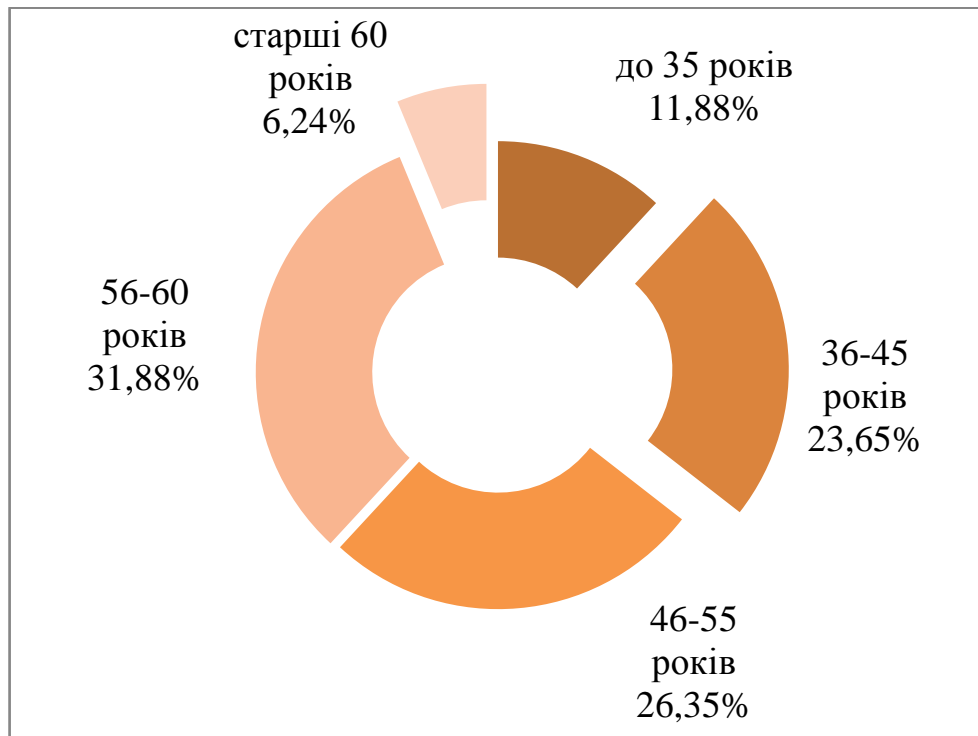


Рисунок 2.2 - Вікова структура персоналу ХКП «Спецкомунтранс» у 2020 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Найбільша питома вага у структурі персоналу працівників віком 56-60 років, вона коливається протягом трьох років від 28,77% до 31,88%. Питома вага працівників віком до 35 років знаходиться на рівні 11,88%, від 36 до 45 років – 23,65%, а на групу 46-55 років припадає 26,35% у 2020 році, що менше рівня 2018 року (0,8 %). У той же час, значною залишається частка працівників старшого віку (більше 60 років), у цілому вона становила 6,24%.

Зазначимо, що дослідження вікової структури демонструє тенденцію до збільшення працівників перед пенсійного віку. І це є, безумовно є

негативним, оскільки характеризує старіння колективу, відсутність новацій, схильність до консерватизму, тому підприємству необхідно переглянути політику роботи з молоддю, стимулювати молодих працівників, забезпечувати їх кар'єрне зростання. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок, тому при роботі із новачками необхідно активно використовувати коучінг.

Аналіз структури працівників підприємств за стажем показали, що серед усіх груп найбільша питома вага працівників зі стажем від 1 до 3 років і становить 51,55% у 2020 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Склад персоналу підприємств за стажем роботи

Категорії персоналу за стажем роботи	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+/-)
	2018	2019	2020	
До 1 року	21	23	18	-3
Від 1 до 3 років	85	99	109	24
Більше 3 років	71	87	85	14

Примітка. Розраховано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Відділ кадрів – це структура в КП «Спецкомунтранс», яка займається управлінням персоналом в організації, тобто діяльністю людей, які виконують на підприємстві чи в організації функції, що сприяють найбільш ефективному використанню людських ресурсів для досягнення первинних цілей підприємства (організації).

Ціль відділу кадрів КП «Спецкомунтранс» – це сприяння досягненню цілей підприємства (організації) шляхом забезпечення її необхідними кадрами і ефективного використання їх кваліфікації, досвіду, майстерності, працездатності, творчого потенціалу.

Основними задачами відділу кадрів КП «Спецкомунтранс» є:

- організація відбору і найму персоналу, відповідної кваліфікації і в необхідному обсязі;
- створення ефективної системи штатних працівників;

- розробка кар'єрних планів співробітників;
- розробка кадрових технологій та інші.

Управління персоналом на КП «Спецкомунтранс» здійснює група спеціалістів, виконуючих відповідну функцію, в якості працівників кадрової служби, а також керівників всіх лінійних підрозділів, виконуючих функцію управління по відношенню до своїх підлеглих.

Повноцінна структура відділу кадрів КП «Спецкомунтранс» включає в себе наступні підрозділи:

- організації праці;
- підбір персоналу;
- навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікація персоналу;
- дослідження соціально-психологічного клімату;
- матеріального стимулювання і мотивації персоналу;
- планування кар'єри і підвищення;
- нормування праці, оцінки резервів і атестації;
- охорони і безпеки праці.

Відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» здійснює функціональну і організаційну функцію.

У функціональному відношенні відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» займається визначенням стратегії підприємства. При формуванні управління персоналом враховується стратегія діяльності підприємства, яку обрав керівник. Також він займається плануванням потреби підприємства в кадрах і залученням, відбором і оцінкою персоналу.

Для залучення, відбору і оцінки кадрів відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» здійснює наступні заходи:

- оптимізує співвідношення внутрішнього (переміщення всередині підприємства) і зовнішнього (прийняття нових співробітників) залучення персоналу;
- розробляє критерії відбору персоналу;
- розподіляє працівників по робочим місцям.

Підвищення кваліфікації персоналу і його перепідготовка також є однією з функцій відділу кадрів КП «Спецкомунтранс». Для здійснення цієї функції відділ кадрів:

- планує заходи по забезпеченню рівня кваліфікації свої співробітників;
- обирає форми навчання працівників при підвищенні кваліфікації;
- організовує підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу на підприємстві;
- визначає принципи, форми і строки атестації кадрів.

В рамках роботи зі звільненням персоналу відділ кадрів повинен здійснювати:

- аналіз причин вивільнення персоналу;
- вибір варіантів вивільнення персоналу;
- забезпечення соціальних гарантій звільняючимся працівникам підприємства.

Відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» також зобов'язаний провести роботу по побудові і організації робіт, в тому числі визначенню робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту і послідовності виконання робіт, умов праці. Для здійснення цієї функції відділ кадрів повинен:

- визначати зміст робіт на кожному робочому місці;
- прагнути до створення більш сприятливих умов праці;
- проводити оперативний контроль за роботою персоналу;
- здійснювати короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.

І нарешті, головне, за що в певній мірі несе відповідальність відділ кадрів КП «Спецкомунтранс», – за управління затратами на персонал і соціальними послугами, які надаються персоналу.

Відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» повинен планувати затрати на персонал, повинен розробляти і впроваджувати системи оплати праці,

визначати особливості оплати праці окремих категорій працівників, що зайняті на підприємстві.

Ну і звичайно, відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» зобов'язаний забезпечити нормальну трудову діяльність всіх працівників і всіх структурних підрозділів на підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Кадрове планування виступає основною частиною загального планування діяльності організації і представляє собою процес забезпечення підприємства необхідним персоналом, на певні посади і в конкретні часові рамки.

Кадрове планування складається з планування:

- потреби в персоналі;
- оптимального складу персоналу;
- розвитку персоналу;
- використання персоналу;
- збереження персоналу;
- скорочення і переміщення персоналу;
- залучення персоналу;
- затрат на персонал;
- навчання персоналу.

Здійснюючи кадрове планування, КП «Спецкомунтранс» переслідує наступні цілі:

- втримати людей в колективі;
- найкращим чином використати потенціал свого персоналу;
- мати можливість передбачити проблеми, які можуть виникнути через нестачу персоналу або його надлишок;
- забезпеченість підприємства необхідною робочою силою;
- визначення витрат на залучення і утримання персоналу.

В рамках кадрового планування відділ кадрів КП «Спецкомунтранс» визначає фактори, що впливають на потребу в персоналі – стратегія розвитку

організації, кількість виговлюваної продукції, використовувані технології, робочі місця та інші. При цьому виділяють такі категорії персоналу:

- робочі (в тому числі кваліфіковані працівники основних професій і допоміжних);
- службовці (включаючи керівників різних рівнів);
- технічний персонал.

Далі проводиться аналіз наявності необхідного для організації персоналу, визначається якісна потреба в персоналі, визначається кількісна потреба в персоналі (прогноз загальної потреби в персоналі, оцінка руху персоналу та ін.)

При плануванні трудових ресурсів необхідно оцінювати вже наявні трудові ресурси, оцінювати потребу в кадрах на майбутнє і розробляти проекти задоволення потреби в кадрах в майбутньому.

## **2.2.Оцінка ефективності HR-менеджменту організації**

Для оцінювання ефективності використання персоналу скористаємось методикою, запропонованою Крамаренко А.В. [35], яка передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності HR-менеджменту організації.

Інтегральний показник складається з групових оцінок економічної, мотиваційної складових та складових «процеси управління персоналом», «навчання/розвиток». Показники економічної складової дозволяють оцінити економічну ефективність HR-менеджменту організації для більш раціонального застосування коштів підприємства. Показники мотиваційної складової оцінюють ефективність системи мотивації та стимулювання праці. Ефективність процесів управління персоналом оцінюється за окремими підсистемами управління персоналом, що існують на підприємстві, їх оцінка допомагає створити сприятливі умови для ефективної роботи персоналу. Показники складової «Розвиток/Навчання» дозволяють визначити

ефективність системи розвитку персоналу для забезпечення більш повного використання здібностей та професійних навичок працівників. За кожною складовою розроблено комплекс показників (КПЕ), що найліпшим чином характеризують результати та їх причини, а також проблеми в управлінні персоналом підприємства (рис. 2.3).

Для вирішення завдання відбору ключових показників, скорочення розмірності простору оцінюваних ознак та відсіву неінформативних показників запропоновано використовувати ітераційний метод «гойдалки». Сформована система показників ефективності використання персоналу базується на стратегічних цілях підприємства, враховує вклад кожного показника та відповідає сучасному стану та тенденціям розвитку промислових підприємств. Їх запропоновано включити до системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління використанням персоналу підприємства, що має містити базу даних показників та наступну інформацію: назва показника, методика розрахунку, зміст показника, відповідальний, джерело інформації, планове (цільове) значення, зв'язок показника з ключовими факторами успіху.

Отже, першим етапом оцінки ефективності використання персоналу є формування бази одиничних показників. Відобразимо їх у табл. 2.3.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період спостерігається покращення одних показників (обсяг реалізації продукції на одного працівника, частка працівників із вищою освітою, зростання частки матеріального заохочення у фонді плати праці тощо).

**1. Визначення одиничних показників ефективності HR-менеджменту організації за окремими складовими**

<i>Економічна складова</i>	<i>Мотиваційна складова</i>	<i>«Процеси управління персоналом»</i>	<i>«Розвиток/ Навчання»</i>
x1.1 – обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу;	x2.1 - коефіцієнт обороту за прийомом, %; x2.2 – частка працівників з вищою освітою в	x3.1 – співвідношення чистого доходу та витрат на	x4.1 – частка працівників, що пройшли навчання, %;



Рисунок 2.3 - Етапи розрахунку інтегрального показника ефективності HR-менеджменту організації

Примітка. Складено на основі джерела [1, с. 12]

Таблиця 2.3.

## Одиничні показники ефективності HR-менеджменту ХКП «Спецкомунтранс»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення, +/-
		2018	2019	2020	
1.	Економічна складова				
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	296391,73	201671,42	372035,36	227408,06
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	1,20	0,75	1,46	0,38
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	23379,99	-2650,76	24225,97	19362,47
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	23,65	31,74	21,71	-6,68
2.	Мотиваційна складова				
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	26,07	8,71	8,90	-4,99
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	28,28	30,35	33,09	5,91
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	47,58	45,71	44,81	12,77
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	4,80	3,33	3,82	1,01
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	73,93	91,29	91,10	4,99
3.	«Процеси управління персоналом»				
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління персоналом, част. од.	3,47	2,58	3,78	0,89
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	87,32	88,14	82,15	-0,68
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	532,25	406,60	362,00	-199,67
4.	«Розвиток / Навчання»				
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	14,25	10,29	10,35	1,95
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0	0	0	0
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	14,92	12,01	9,08	2,16

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності КП «Спецкомунтранс»

Проте одночасно можемо спостерігати скорочення частки витрат на персонал в обсязі реалізації, зниження коефіцієнту обороту за прийомом, скорочення коефіцієнта корисного використання робочого часу, збільшення частки травмованих на виробництві.

В цілому є можемо констатувати позитивну динаміку більшості показників, що відбиває покращення використання персоналу у 2020 р. порівняно із 2018 р.

Крім того, необхідно відзначити, що на підприємстві не формується кадровий резерв на заміщення керівних посад.

Розраховані нами показники мають бути приведені до одного знаменника з метою забезпечення їх порівнюваності та узгодження. У зв'язку з цим необхідним є проведення нормування. Варіанти нормування значень достатньо різноманітні і передбачають декілька способів уніфікації: до максимального значення, середнього значення, еталону, тощо. Способи уніфікації економічних показників детально охарактеризовано у праці [39].

Оскільки у методиці використані лише показники-стимулятори, зростання яких є бажаним для ефективного HR-менеджменту, то при розрахунку можна використовувати стандартний підхід, який репрезентований інструментарієм математичної статистики. При цьому серед усіх значень статистичних даних зміни в часі заданого показника знаходять максимальне  $x_{max}$  – значення, використовуючи яке проводять нормування за формулою:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{max}}, \quad (2.1)$$

де  $\bar{x}_{ij}$  – нормоване значення  $j$ -того показника в  $i$ -тій групі;

$x_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -того показника в  $i$ -тій групі;

$x_{max}$  – максимальне значення  $j$ -того показника в  $i$ -тій групі [45].

При цьому  $\bar{x}_{ij} = 1$ , коли  $x_{ij} = x_{max}$ .

Результати нормування показників оцінки ефективності HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» представлено в табл. 2.4. Проведені обчислення свідчать, що найбільша кількість максимальних значень показників спостерігається у 2020 р. та 2018 р. Це в подальшому відобразиться на результатах розрахунку значень інтегрального показника ефективності використання персоналу підприємства.

Наступною процедурою оцінювання ефективності HR-менеджменту організації є встановлення вагових коефіцієнтів оціночних показників. З метою призначення вагових коефіцієнтів для одиничних та групових показників в роботі використано метод експертної оцінки. Для цього ми запропонували 5-м керівним працівникам підприємства оцінити одиничні та групові показники за ступенем важливості по 10-бальній шкалі (1- найменш важливий, 10 – найбільш значимий).

На основі отриманих сумарних бальних значень ми провели розрахунок коефіцієнтів вагомості для одиничних та групових показників за формулою:

$$w_{ij} = \frac{\left[ \sum_{t=1}^m (b_{it} \div bc_s) \right]}{c}, \quad (2.2)$$

де  $w_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника;

$t$  – номер експерта;  $c$  – кількість експертів в групі;

$b_{it}$  – бал привласнений  $i$ -му показнику  $t$ -м експертом;

$bc_s$  – сума балів привласнених  $t$ -м експертом всім показникам.

При проведенні розрахунків сума вагомості всіх показників певної групи буде дорівнювати 1. Результати проведених обчислень відобразимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.4.

## Нормовані показники ефективності HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс»

№ з/п	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1.	Економічна складова			
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	0,7967	0,5421	1,0000
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	0,8211	0,5096	1,0000
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	0,9651	-0,1094	1,0000
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	0,7450	1,0000	0,6839
2.	Мотиваційна складова			
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	0,7643	0,2552	0,2608
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	0,8544	0,9171	1,0000
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	1,0000	0,9606	0,9418
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	1,0000	0,6952	0,7965
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	0,8098	1,0000	0,9979
3.	«Процеси управління персоналом»			
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління персоналом, част. од.	0,9180	0,6839	1,0000
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	0,9907	1,0000	0,9320
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	0,5763	0,4403	0,3920
4.	«Розвиток / Навчання»			
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	1,0000	0,7221	0,7263
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0	0	0
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	1,0000	0,8048	0,6084

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ХКП «Спецкомунтранс»

Таблиця 2.5.

Коефіцієнти вагомості показників ефективності HR-менеджменту КП  
«Спецкомунтранс»

№ з/п	Показники	Коефіцієнт вагомості
1	2	3
<b>1.</b>	<b>Економічна складова</b>	<b>0,2895</b>
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	0,2902
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	0,2654
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	0,2469
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	0,1975
<b>2.</b>	<b>Мотиваційна складова</b>	<b>0,2895</b>
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	0,1503
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	0,1895
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	0,2418
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	0,2681
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	0,1503
<b>3.</b>	<b>«Процеси управління персоналом»</b>	<b>0,2171</b>
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління персоналом, част. од.	0,4713
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	0,3563
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	0,1724
<b>4.</b>	<b>«Розвиток / Навчання»</b>	<b>0,2039</b>
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	0,4063
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0,3750
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	0,2187

Примітка. Розраховано автором на основі додатку Б

Отже, на основі експертного опитування було встановлено, що керівний персонал КП «Спецкомунтранс» найбільшу вагу надає таким групам показників як економічні та мотиваційні. Найменш важливими керівництвом компанії вважають групу показників, пов'язаних з навчанням. Крім того, найменше балів серед експертів отримав коефіцієнт стабільності персоналу, а найбільше – співвідношення чистого доходу та витрат на управління персоналом. Такі результати опитування свідчать, що керівництвом компанії найбільше уваги приділяється питанням формування кінцевих фінансових результатів, проте не надто піклується про збереження кадрового потенціалу.

Наступний етап розрахунку передбачає обчислення групових та інтегрального показників ефективності використання персоналу КП «Спецкомунтранс». Тому, використовуючи формули, відображені на рис. 2.5 в етапах 3 і 4 проведемо розрахунки вищезазначених показників (табл. 2.6) та рис. 2.5.

Таблиця 2.6.

## Оцінка ефективності використання персоналу КП «Спецкомунтранс»

№ з/п	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1.	Економічна складова	0,8345	0,4630	0,9376
2.	Мотиваційна складова	0,9084	0,7811	0,8200
3.	«Процеси управління персоналом»	0,8850	0,7545	0,8710
4.	«Розвиток / Навчання»	0,5947	0,4818	0,4835
Інтегральний показник ефективності використання персоналу		0,8180	0,6222	0,7965

Примітка. Розраховано автором

Наведені дані демонструють підвищення ефективності HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» практично за усіма складовими. Так економічна ефективність зросла на 0,4025, мотиваційна – на 0,11415, складова «процеси управління персоналом» на 0,0708, «розвиток/навчання» – на 0,0556. В цілому інтегральний показник ефективності використання персоналу за останні три роки зріс на 0,1842, що безумовно є позитивним явищем. Однак найбільше значення показника спостерігається у 2018 р. і складає 0,818.

Інтерпретація результатів оцінювання передбачає їх порівняння із інтервалами нормативних значень показників (табл. 2.6)

Порівняння розрахункових значень показників із встановленими інтервалами дає підстави зробити висновок, що протягом 2019 р.. посередній рівень ефективності використання персоналу КП «Спецкомунтранс»; у 2018 р. – еталонний рівень, а у 2020 р. – достатній.

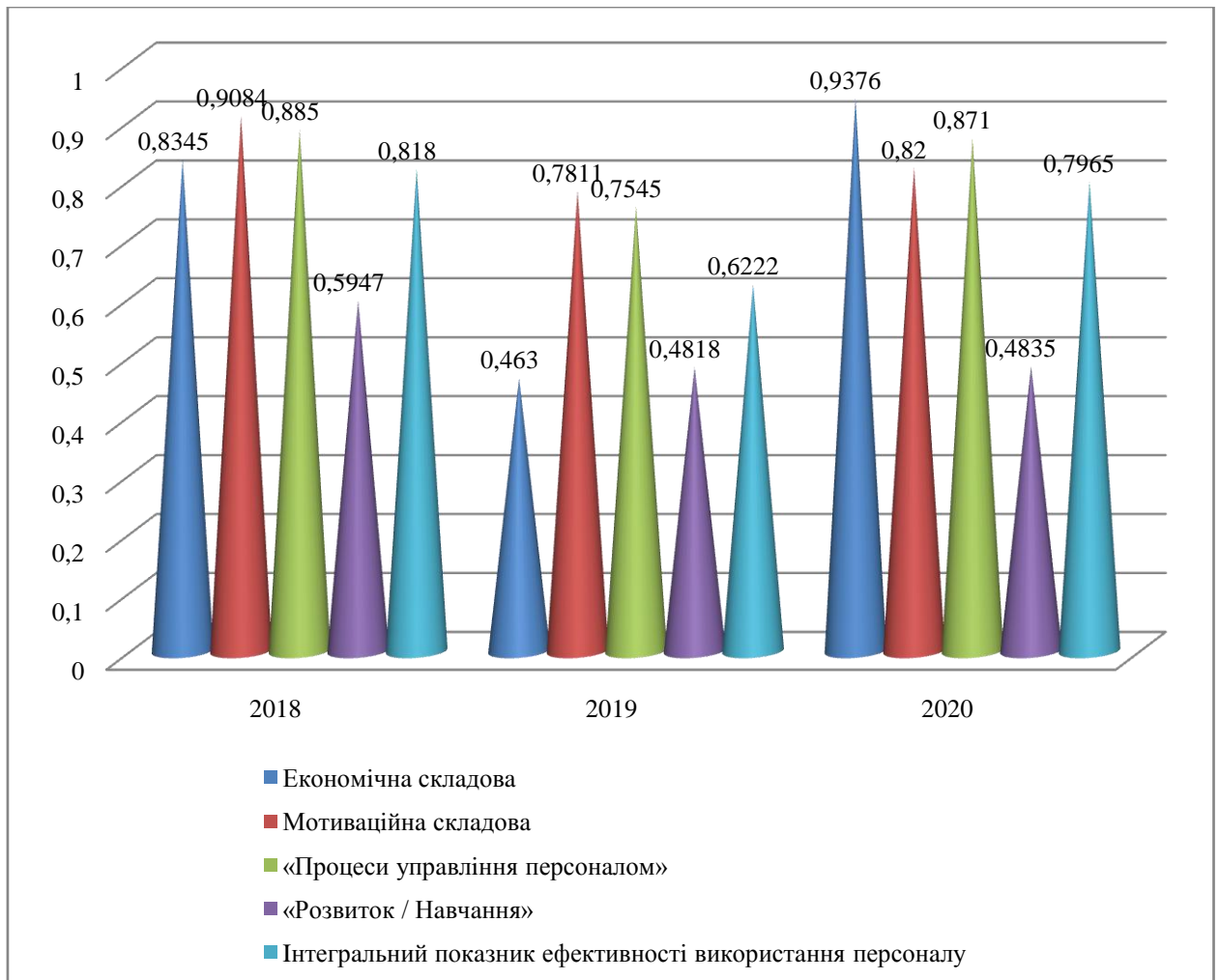


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ефективності HR-менеджменту  
КП «Спецкомунтранс»

Примітка. Розраховано автором

Зокрема у 2020 р. рівень ефективності знизився до достатнього рівня порівняно із 2018 р. і свідчить про необхідність підвищення ефективності використання персоналу підприємства шляхом корегування окремих показників, які мали негативну динаміку.

Таблиця 2.6.

Градації рівня ефективності використання персоналу

Градація		Характеристика	Запропоновані заходи
1		2	3
<i>Інтегральний показник</i>			
Еталонний рівень	1,0-0,81	Дуже високий рівень	Корегування не потрібне. Стан використання персоналу повністю відповідає вимогам.

Достатній рівень	0,8-0,67	Достатній рівень	Корегування потрібне в галузі зміни та підкріплення окремих показників. Стан ефективності використання персоналу в цілому відповідає вимогам.
Посередній рівень	0,66-0,37	Посередній рівень організації праці на підприємстві	Корегування потрібне в галузі зміни значної частини показників. Можливо удосконалення організаційної структур-ри в області управління персоналом. Стан ефективності використання персоналу частково відповідає вимогам.
Проблемний (критичний) рівень	0,36-0,0	Дуже низький рівень	Ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних корегуючих дій в області: розробки нормативної та методичної кадрової документації; впровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між ви нагородою та результатами праці; впровадження технології управління профорієнтацією й адаптацією (можливо створення системи наставництва); впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів для робочих та її удосконалення для управлінського персоналу; підвищення рівня організації праці.

Примітка. Джерело: [41]

Отже, розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників дозволив визначити існуючі проблеми ефективності використання персоналу ХКП «Спецкомунтранс». Використання запропонованих показників надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для контролю ключових процесів в управлінні персоналом, оцінити відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям підприємства. Їх доцільно ввести в стратегічний і тактичний плани підприємства, узгодити їх динаміку з винагородою керівників підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

### 3.1. Концептуальні основи удосконалення HR-менеджменту підприємства

Механізм забезпечення ефективного HR-менеджменту в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо вдосконалення форм і методів HR-менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих виробничих процесів [8].

Слід зазначити, що останнє десятиліття характеризується активізацією досліджень як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з найважливіших теоретичних і методологічних питань створення господарських, організаційно-економічних, соціальних механізмів, у тому числі механізмів управління активною трудовою діяльністю персоналу. Але, вивчаючи наукові розробки багатьох учених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації дієвого механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту підприємства.

На КП «Спецкомунтранс» процесам забезпечення ефективного HR-менеджменту не приділяється необхідної уваги, як наслідок - низький рівень

кадрового та наукового потенціалу підприємств, що не забезпечує їх достатній розвиток. Отже, в умовах інформатизації суспільства й глобалізації економіки важливість питання забезпечення ефективного HR-менеджменту для успішного розвитку практично будь-якого підприємства стає домінуючою.

Науковий пошук шляхів оптимізації функціонування механізму ефективного HR-менеджменту підприємства — це поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистості, типології трудової поведінки персоналу, розвитку його інтелектуального потенціалу, самоменеджменту та своєчасного ефективного використання можливостей кожного працівника.

Головною умовою підвищення ефективного HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» є не просто побудова механізму забезпечення ефективності HR-менеджменту, а використання на підприємствах запропонованих напрямів, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найбільш актуальним є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту та прогнозування ефективності підприємства на основі розробленого механізму. Нами сформовано напрями процесу вдосконалення механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс», які базуються на засадах функціонального підходу з виокремленням організаційно-інформаційно-мотиваційної компонент.

Напрями забезпечення ефективного HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» представлено на рис. 3.1.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективного HR-менеджменту, які впливають на діяльність підприємства в цілому та забезпечують підвищення продуктивності та результативності праці.

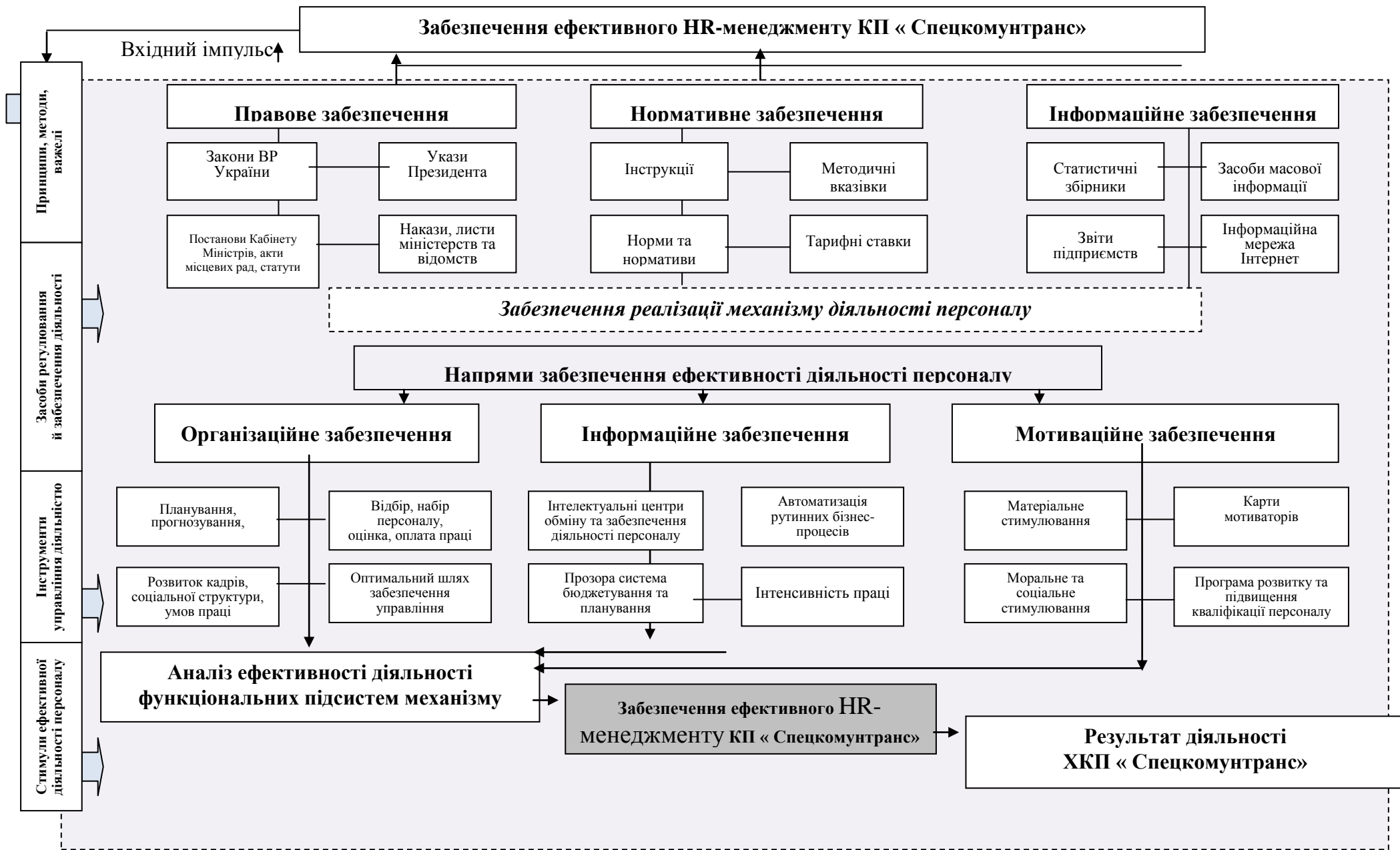


Рисунок 3.1 - Напрями забезпечення ефективного HR-менеджменту КП « Спецкомунтранс»

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Основні результати дії механізму забезпечують:

- економічний та соціальний ефект;
- виявлення критичного шляху управління персоналом та його оптимізація;
- створення інформаційного забезпечення управління персоналом;
- модель мотиваційного механізму забезпечення ефективного управління персоналом.

Важливою складовою формування механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» є мотиваційний чинник.

Прийняття управлінських рішень із приводу мотивації управлінського персоналу пропонується розробити в рамках існуючого на підприємстві мотиваційного механізму, який надасть детальний, всебічний комплекс, призначений для забезпечення справедливої винагороди за певну результативну діяльність персоналу відповідно до поставленої мети функціонування підприємства (рис. 3.2).

Основне завдання мотиваційного механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту полягає у сприянні встановленню, забезпеченню досягнення та підтримці оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень удосконалення й підвищення мотивованості персоналу.

Результативність діяльності КП «Спецкомунтранс» залежить від трудової активності управлінського персоналу й може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси підприємства (зовнішній вплив), що формуються задля задоволення інтересів роботодавця.

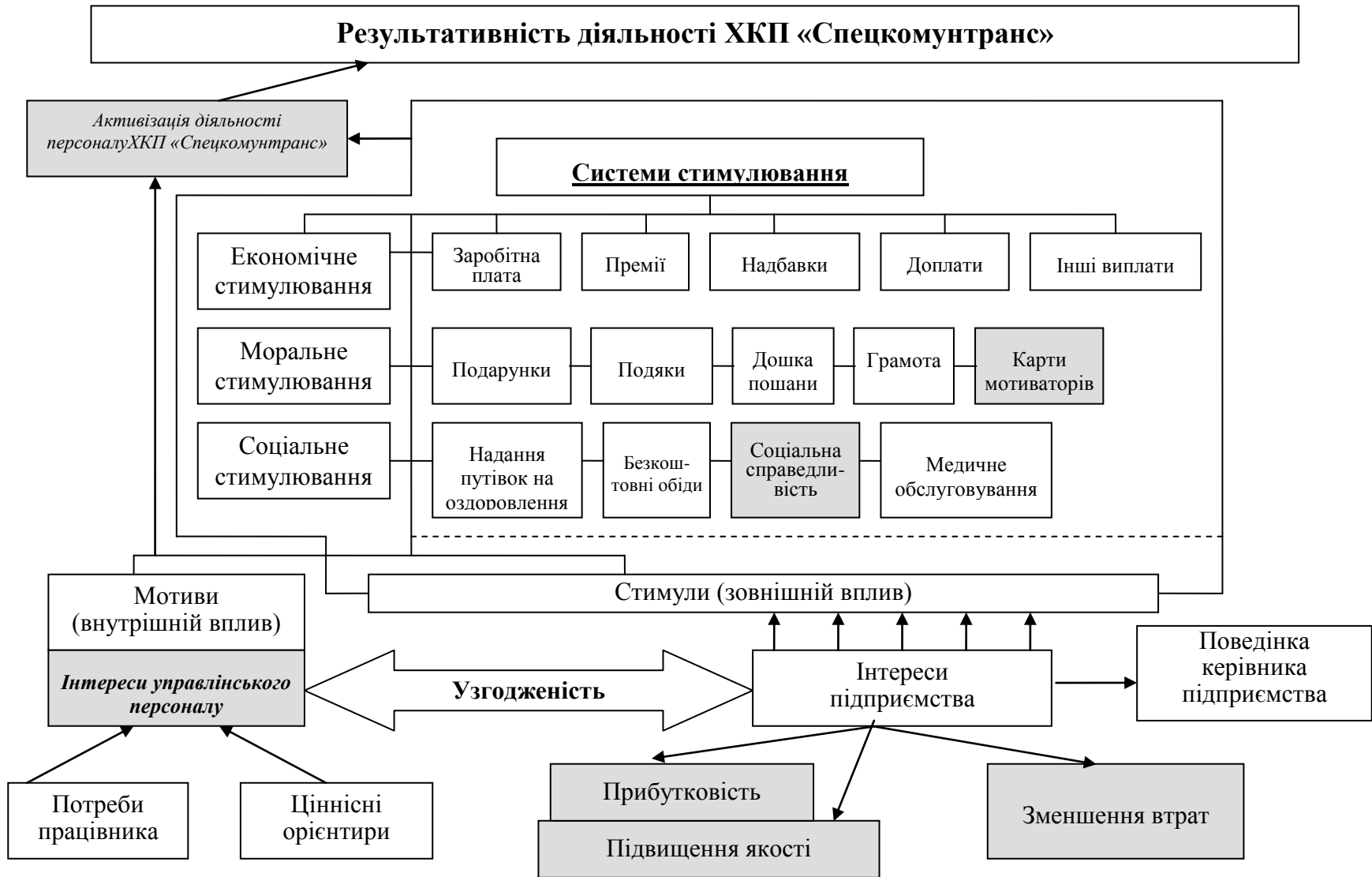


Рис. 3.2. Залежність результативної діяльності ХКП «Спецкомунтранс» від впливу мотивів (внутрішній вплив) та стимулів (зовнішній вплив)

Примітка. Складено автором.

Лише узгодженість інтересів (мотивів) управлінського персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і значно підвищує активність управлінського персоналу. Тому управління цими процесами має бути покладене в основу запропонованого мотиваційного забезпечення.

Методами прямого й непрямого впливу в мотиваційному механізмі забезпечення ефективного HR-менеджменту є матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, економічні, соціальні та психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні. Головними важелями, за допомогою яких механізм приводиться в дію, є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо.

Інструментами в досліджуваному механізмі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу.

Таким чином, персонал є детермінантою успішного функціонування будь-якої організації, а отже, і головним фактором формування та забезпечення її конкурентоспроможності. Результатом впровадження механізму забезпечення ефективності HR-менеджменту підприємства є досягнення цілей діяльності підприємства, структурні зміни на ньому, підвищення рівня продуктивності праці управлінського персоналу та здобуття конкурентних переваг.

### **3.2. Підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом**

Кожне підприємство зацікавлене в раціональному розподіленні та ефективному використанні робочого часу. За допомогою цього підприємство збільшить обсяг випуску продукції, що допоможе йому максимально

примножити прибуток. Для цього і проводяться постійні дослідження втрат робочого часу та на основі попередніх досліджень, проводиться аналіз помилок і висуваються нові та оптимальніші ідеї скорочення втрат робочого часу. Ефективність використання персоналу на підприємстві характеризують такі показники, як використання робочого часу в структурі витрат, використання фонду робочого часу. За допомогою цих критеріїв видно позитивні та негативні сторони існуючої організації праці. Завдяки раціональному використанню робочого часу зростає продуктивність праці на підприємстві, тому для будь-якого підприємства є дуже важливим ефективний розподіл використання робочого часу. Майже усі ефективні методи оптимізації виробничих процесів передбачають прискорення тих чи інших операцій, маючи, зазвичай, на меті дві основні цілі – збільшення випуску продукції тією самою чисельністю персоналу, або зменшення чисельності персоналу за незмінних обсягів виробництва.

Грамотне планування робочого дня працівника відділу кадрів дає змогу просунути до виконання не лише середньострокових, але і довгострокових завдань. Для ефективного управління часом необхідне виявлення тимчасових витрат [17]. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Одним з найбільш простих варіантів організації інвентаризації часу в рамках підприємства є використання таких методів дослідження робочого часу як: фотографія та хронометраж.

У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу виглядають таким чином (рис.3.3).

Реалізацію цих інструментів розглянемо на основі діяльності відділу кадрів КП «Спецкомунтранс». На підприємстві має місце надлишок працівників в кадровій службі, що потребує корегування чисельності означеної категорії персоналу. Про надлишок персоналу у відділі кадрів свідчить недостатня завантаженість працівників.

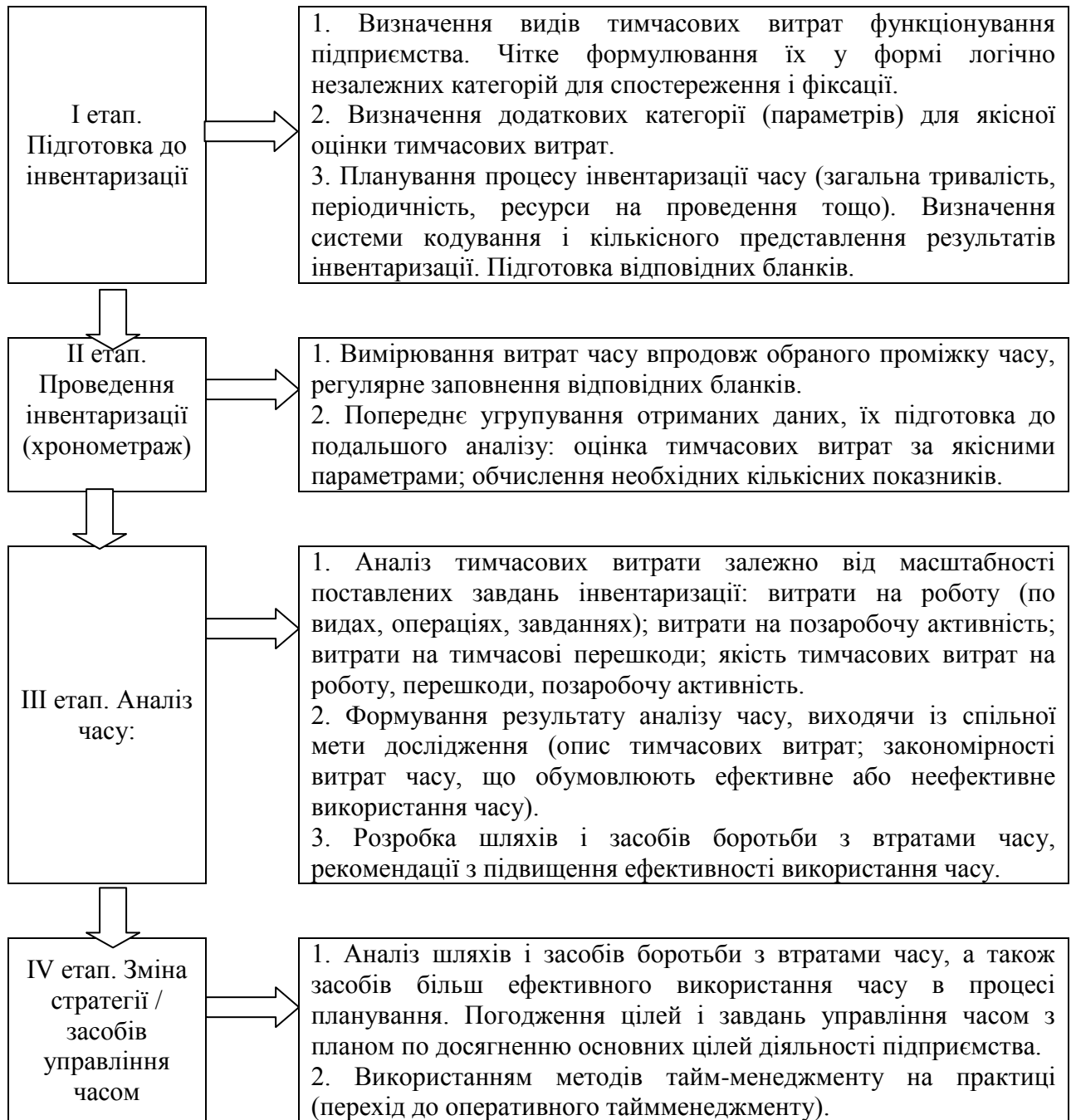


Рис. 3.3 . Етапи інвентаризації та аналізу часу персоналу

#### КП «Спецкомунтранс»

Примітка. Запропоновано автором.

Проведена фотографія робочого часу (табл.3.1) демонструє наявність значних втрат часу у відділі.

Так, фактичні витрати часу склали:

підготовчо-завершальній час ( ПЗ)– 30 хв.;

оперативний час (ОП) – 400 хв.;

Таблиця 3.1

## Фотографія робочого часу працівника відділу кадрів КП «Спецкомунтранс»

№ п/п	Найменування витрат робочого часу	Поточний час у годинах й хвилинах	Тривалість (хв.)	Індекс
	Початок спостереження	8.25		
1.	Прихід на робоче місце	8.35	5	ПТД
2.	Підготовка робочого місця	8.40	5	ПЗ
3.	Оформлення документів при прийманні на роботу	9.20	40	ОП
4.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	9.50	20	ОП
5.	Оформлення переведення в інший підрозділ або на іншу посаду	9.45	5	ОП
6.	Оформлення заявок на видачу пропусків	10.15	30	ОП
7.	Відхід по особистих потребах	10.20	5	ВОП
8.	Робота з документами	11.00	40	ОП
9.	Оформлення наказів	11.50	50	ОП
10.	Відхід по особистих потребах	12.00	10	ВОП
11.	Обідня перерва	13.00	60	
12.	Оформлення відпустки	13.30	30	ОП
13.	Розмова з товаришем по службі на особисту тему	13.50	20	ПТД
14.	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	14.10	20	ОП
15.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	15.30	80	ОП
16.	Робота з трудовими книжками	16.00	30	ОП
17.	Оформлення документів при звільненні працівника	16.50	50	ОП
18.	Відхід по особистих потребах	17.00	10	ВОП
19.	Складання плану наступного дня	17.10	10	ОП
20.	Вимикання комп'ютера, наведення порядку на робочому місці	17.20	15	ПЗ
21.	Закінчення роботи	17.30	5	ПЗ
	Разом		480	

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

відпочинок та особисті потреби (ВОП) – 25 хв.;

порушення трудової дисципліни (ПТД) – 25 хв.

За отриманими даними резерв часу складає 40 хвилин. Двадцять п'ять хвилин – порушення трудової дисципліни, 15 – приховані втрати часу на відпочинок та особові потреби.

Вивчення фактичних витрат часу було проведено на основі хронометражних спостереження по окремих видах операцій, що виконуються у відділі кадрів КП «Спецкомунтранс». Хронометраж проведено наступним чином:

- 1) розкладено операцію на складові елементи;

- 2) розраховано тривалість виконання кожного окремого елемента;
- 3) оброблено результати спостереження та встановлення середньої тривалості елементів.

При цьому було застосовано такий вибірковий спосіб спостережень як вимірювання окремих повторюваних елементів операції. В табл. 3.2 наведено результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу».

Таблиця 3.2

## Результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу»

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийом на роботу	00:15	00:35	00:07	00:10	00:12	00:09	00:20	00:25
2	Копіювання документів працівника	05:50	04:30	04:32	06:25	03:57	05:05	05:32	06:18
3	Створення в ІС фізичної особи	06:02	04:45	04:45	06:45	04:11	05:25	05:47	06:35
4	Внесення даних працівника в програму	16:03	15:47	14:30	16:40	14:26	15:50	16:21	16:33
5	Видання наказу про прийом на роботу	16:13	15:55	14:43	16:54	14:35	16:01	16:30	16:43
6	Видання трудового договору	17:18	17:02	15:58	18:04	15:41	17:12	17:42	17:49
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	17:26	17:09	16:04	18:14	15:49	17:19	17:51	17:55
8	Перевірка працівником особистих даних	17:59	17:52	16:58	18:51	16:31	18:14	19:16	18:38
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийом	18:07	18:01	17:05	18:59	16:41	18:35	19:31	18:48
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	20:28	20:26	20:00	21:44	19:17	21:02	22:18	21:38
11	Оформлення особистої картки	36:03	37:46	35:54	38:00	39:18	40:36	41:03	38:33
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	37:06	38:51	36:49	38:52	40:03	41:37	41:51	39:26

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

Для підвищення сталості хронометражного ряду з нього було виключено дефектні спостереження: надто короткі чи надто довгі. Розрахунки наведено в табл. 3.3. Сірим кольором відзначено максимальні значення тривалості елемента операції, які згодом було виключено з підрахунку для забезпечення сталого хронометражного ряду. Репрезентативність отриманих даних було перевірено за допомогою коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.3

## Формування сталого хроноряду операції «Прийом на роботу»

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру								К <sub>вар</sub>
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийом на роботу	15	35	7	10	12	9	20	25	0,6
2	Копіювання документів працівника	335	235	265	375	225	296	312	353	0,17
3	Створення в 1С фізичної особи	12	15	13	20	14	20	15	17	0,18
4	Внесення даних працівника в програму	601	662	585	595	615	625	634	598	0,04
5	Видання наказу про прийом на роботу	10	8	13	14	9	11	9	10	0,18
6	Видання трудового договору	65	67	75	70	66	71	72	66	0,05
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	8	7	6	10	8	7	9	6	0,17
8	Перевірка працівником особистих даних	33	43	54	37	42	55	85	43	0,17
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийом	8	9	7	8	10	21	15	10	0,24
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	141	145	175	165	156	147	167	170	0,08
11	Оформлення особистої картки	935	1040	954	976	1201	1174	1125	1015	0,09
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів	63	65	55	52	45	61	48	53	0,12

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

Показники середньої тривалості, що визначені зі сталого хронометражного ряду, прийнято за нормальну тривалість елементів і в подальшому використано як вихідні дані для розробки трудових нормативів чи їх коригування. Результати розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Розрахунок оперативного часу на операцію «Прийом на роботу»

№	Елемент операції	Тзаг.	Тсер.
1	Ознайомлення з заявою працівника про прийняття на роботу	53	10,60
2	Копіювання документів працівника	2096	299,50
3	Створення в ІС фізичної особи	126	15,75
4	Внесення даних працівника в програму	4915	614,38
5	Видання наказу про прийняття на роботу	84	10,50
6	Видання трудового договору	552	69,00
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	61	7,63
8	Перевірка працівником особистих даних	307	43,86
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийняття	67	9,57
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	1266	158,25
11	Оформлення особистої картки	8420	1052,5
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	442	55,25
Загальний час виконання операції		2346,7с	
		0,65 г.	

Примітка. Розраховано автором

Отримані результати порівняно з нормативними показниками витрат часу на операцію «Прийом на роботу» (табл. 3.5), які були взяті з Міжгалузевих укрупнених нормативів часу на роботи з комплектування й обліку кадрів.

Таблиця 3.5

## Порівняння нормативного показника витрат часу на операцію «Прийом на роботу» з фактичним значенням

Найменування нормативу операції	Одиниця виміру люд.	Норматив часу, годин	Оперативний час по хронометражі
Оформлення документів при прийманні на роботу	Один працівник, прийнятий на роботу	0,74	0,65

Примітка. Складено автором.

Нормативний показник витрат часу на операцію «Прийом на роботу» становить 0,74 години. За розрахунковими даними, отриманими на основі хронометражного спостереження, фактичний оперативний час на виконання операції «Прийом на роботу» склав 0,6 години. Фактичне значення вийшло менше нормативного на 0,14 години, що обумовлено застосуванням автоматизованої системи обліку.

Аналогічно було виконано виміри по операції «Переведення на іншу посаду або в інший підрозділ», «Надання відпустки», «Оформлення листка тимчасової непрацездатності», «Внесення запису в трудову книжку», «Звільнення працівника». Порівняння нормативних показників всіх видів операцій з фактичними значеннями наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняння нормативних показників  
всіх видів операцій з фактичними значеннями

№ п/п	Найменування нормативу операції	Одиниця виміру	Норматив часу, год.	Опера- тивний час, год.	Відхилення	
					год.	%
1	Оформлення документів при прийманні на роботу	Один прийнятий працівник	0,74	0,65	-0,09	-12,16
2	Оформлення переведення в інший підрозділ або посаду	Один працівник	0,38	0,07	-0,31	-81,32
3	Оформлення відпустки	Один працівник	0,11	0,08	-0,03	-24,55
4	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	Один листок	0,05	0,07	0,02	36,00
5	Запис у трудову книжку (вкладиш) відомостей про роботу, заохочення й нагородження	Один запис	0,07	0,17	0,10	142,86
6.	Оформлення документів при звільненні працівника	Один робітник, що звільняється	0,39	0,17	-0,22	-56,41

Примітка. Складено автором.

Оперативний час виконання операції «Переведення на іншу посаду або інший підрозділ» виявився менше нормативного на 0,31 години через застосування програми 1С. Аналогічними є результати дослідження операцій «Надання відпустки», «Звільнення працівника», де оперативний час менше нормативного.

Разом з тим нормативний показник витрат часу на операцію «Оформлення листка тимчасової непрацездатності» більше нормативного на 0,02 години, що обумовлено необхідністю реєстрації лікарняних аркушів в автоматизованій програмі обліку 1С «Зарплата й Керування персоналом». Також норматив часу на виконання операції «Запис у трудову книжку» вище нормативного, це обумовлено великою чисельністю робітників, класифікацією їх трудових книжок по автоколонах і розміщення у різних сейфах. Підводячи підсумки, можна відмітити, що діючі нормативні матеріали не повністю враховують фактичні виробничі умови підприємства.

Розрахунок трудомісткості робіт відділу кадрів КП «Спецкомунтранс» відповідно до проведених хронометражних спостережень наведено в табл. 3.7, а в табл. 3.8 наведено розрахунок трудомісткості робіт за діючими нормативами.

Таблиця 3.7

Розрахунок загальної трудомісткості виконуваних відділом кадрів КП «Спецкомунтранс» робіт за рік згідно розрахованих нормативів

№ п/п	Виконувані операції	Розрахункова норма часу	Кількість операцій за рік	Загальна трудомісткість, годин
1.	Приймання на роботу	0,65	179	116,35
2.	Переведення співробітника	0,08	45	3,60
3.	Надання відпустки	0,09	1247	112,23
4.	Оформлення лікарняного	0,07	1752	122,64
5.	Внесення запису в трудову книжку	0,18	392	70,56
6.	Звільнення працівника	0,18	168	30,24
	Разом	х	х	455,62

Примітка. Складено автором.

За даними, наведеними в табл. 3.7 та 3.8 маємо розбіжність часу виконання однієї і тієї ж кількості робіт. При цьому при визначенні загальної трудомісткості робіт використовувалися або лише нормативні дані, або лише розрахункові.

Таблиця 3.8

Розрахунок загальної трудомісткості виконуваних відділом кадрів КП «Спецкомунтранс» робіт за рік згідно діючих нормативів

№ п/п	Виконувані операції	Норма часу	Кількість операцій за рік	Загальна трудомісткість, годин
1	Приймання на роботу	0,74	179	132,46
2	Переведення співробітника	0,38	45	17,1
3	Надання відпустки	0,11	1247	137,17
4	Оформлення лікарняного	0,05	1752	87,6
5	Внесення запису в трудову книжку	0,07	392	27,44
6	Звільнення працівника	0,39	168	65,52
	Разом	x	x	467,29

Примітка. Складено автором.

Перевищення фактичної тривалості над нормативною свідчить про неефективну працю робітників відділу кадрів КП «Спецкомунтранс». Тому для обґрунтування необхідної чисельності кадрових робітників обираємо найменшу тривалість виконання операції. Економію часу на наведений обсяг робіт наведено в табл. 3.9.

За даними табл. 3.9 отримано економію часу, що дорівнює 167,99 годин. Фактично це складає 35,95% від нормативного часу виконання. Таким чином для виконання заданого обсягу робіт потрібно на 35,95 відсотків менше працівників. З урахуванням того факту, що в відділі кадрів працює 6 осіб маємо змогу скоротити їх чисельність до 4 осіб ( $6 \cdot (1 - 0,3595)$ ). Це зокрема дозволить зберегти 2 посади робітничого персоналу, який безпосередньо задіяний у процес виробництва продукції.

Таблиця 3.9

Розрахунок економії часу після впровадження нових нормативів

№ п/п	Виконувані операції	Розрахункова норма часу	Норма часу	Прийнята норма часу	Економія часу на операцію	Кількість операцій за рік	Загальна економія, годин
1.	Приймання на роботу	0,65	0,74	0,65	0,09	179	16,11
2.	Переведення співробітника	0,08	0,38	0,08	0,30	45	13,5
3.	Надання відпустки	0,09	0,11	0,09	0,02	1247	24,94
4.	Оформлення лікарняного	0,07	0,05	0,05	0,02	1752	35,04
5.	Внесення запису в трудову книжку	0,18	0,07	0,07	0,11	392	43,12
6.	Звільнення працівника	0,18	0,39	0,18	0,21	168	35,28
7.	Разом	-	-	-	-		167,99

Примітка. Складено автором.

Отже, розрахунки оптимальної чисельності та витрат часу нами здійснено на прикладі відділу кадрів КП «Спецкомунтранс», однак вони можуть бути адаптовані до будь-якого підрозділу, здійснення комплексної інвентаризації та аналіз часу сприятимуть виявленню тимчасових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявлять напрями витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно визначити їх причини, розробити заходи їх усунення.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання, яке полягає у визначенні теоретичних та прикладних аспектів забезпечення ефективного використання HR-менеджменту на підприємстві. Результати проведеного дослідження, а також реалізовані мета і завдання дають підстави сформулювати такі висновки.

1. На основі теоретичного підґрунтя нами визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного HR-менеджменту організації чи його складовими є: визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі); відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору); розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів); розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників); підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі); мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»); управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури); правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу).

2. Визначено, що існує декілька підходів до оцінки всього персоналу. В частоті, один з підходів передбачає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами роботи підприємства за конкретний період (обсяг

товарної продукції, прибуток підприємства, рівень рентабельності і т. д.). Другий підхід заснований на показниках результативності та якості праці. По суті це аналіз ефективності використання трудових ресурсів компанії, при проведенні якого досліджуються наступні показники: продуктивність праці, фондомісткість праці, дольова частка оплати праці в собівартості продукції і т.д. Наступний підхід передбачає вимірювання кадрової функції.

Доцільно оцінювати не тільки вклад HR-менеджменту в ефективність виробництва, а й його якісний вплив на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні підприємства) трансформується в множину інших, на більш низьких рівнях, що вказують на ефективність окремих систем чи підсистем HR-менеджменту – підбір, навчання і т.д.

3. Нами було проведено аналіз системи HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс», результати якого свідчать, що за досліджуваний період чисельність персоналу КП «Спецкомунтранс» коливалась хвилеподібно: так найбільша чисельність зайнятих спостерігалась у 2020 р. та складала 212 працівників, а мінімальною у 2016 р. – 163 працівників. В цілому чисельність персоналу у 2020 р. порівняно із 2016 р. зросла на 49 осіб за рахунок зростання чисельності виробничого персоналу на 43 особи, спеціалістів – на 2 особи, керівників – на 3 особи та службовців на одну особу. В цілому на підприємстві нараховується 6 керівників, 6 спеціалістів 3 службовці; серед виробничого персоналу 178 робітників зайняті на основному виробництві та 19 – обслуговуючому (ремонт, налаштування обладнання тощо). Робітники в цілому становлять 93,4% усього персоналу, а частка керівників складає 2,49%.

4. Для оцінювання ефективності HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс» було використано методика, яка передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності HR-менеджменту організації, що складається з групових оцінок економічної, мотиваційної складових та складових «процеси управління персоналом», «навчання/розвиток».

Результати дослідження демонструють підвищення ефективності HR-

менеджменту КП «Спецкомунтранс» практично за усіма складовими. Так економічна ефективність зросла на 0,4025, мотиваційна – на 0,11415, складова «процеси управління персоналом» на 0,0708, «розвиток/навчання» – на 0,0556. В цілому інтегральний показник ефективності використання персоналу за останні три роки зріс на 0,1842, що безумовно є позитивним явищем. Однак найбільше значення показника спостерігається у 2018 р. і складає 0,818.

5. Сформовано напрями процесу вдосконалення механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту КП «Спецкомунтранс», які базуються на засадах функціонального підходу з виокремленням організаційного, інформаційного та мотиваційного компонентів.

6. Визначено, що ефективність використання персоналу на підприємстві характеризують такі показники, як використання робочого часу в структурі витрат, використання фонду робочого часу. Розрахунки оптимальної чисельності та витрат часу нами здійснено на прикладі відділу кадрів КП «Спецкомунтранс».

Вивчення фактичних витрат часу було проведено на основі хронометражних спостереження по окремих видах операцій, що виконуються у відділі кадрів КП «Спецкомунтранс». Проведені розрахунки свідчать про перевищення фактичної тривалості виконання робіт над нормативною, що свідчить про неефективну працю робітників відділу кадрів КП «Спецкомунтранс».

Отримані дані дають достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дають змогу знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Ефективність оцінювання персоналу: сутність та методика розрахунку. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2016. Вип. 11. С. 214-220. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2016\\_11\\_30\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2016_11_30_27)
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «Спецкомунтранс» за 2016 р.: Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «Спецкомунтранс» за 2017 р.: Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «Спецкомунтранс» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «Спецкомунтранс» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КП «Спецкомунтранс» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом [2-е изд., стереотип]. Минск, 2003. 349 с.
8. Бочко О. Ю. Стратегічне планування маркетингу й ефективність праці персоналу підприємства. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 4. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2015\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_13)
9. Браверман А., Суалін А. Інтегральна оцінка результативності підприємства. Питання економіки. 1998. №6. С. 108
10. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: учеб. пособие для учащихся сред. спец. учеб. заведений. 3-е изд., искр. и доп. М.; 2003. 300 с.
11. Волощук Р.В. Підходи до нормування економічних показників. Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр. К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
12. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2005. 303 с.

13. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації К.: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
14. Галенко, Валентин Павлович. Управление персоналом и эффективность предприятий : Учеб. пособие СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. 79 с.
15. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. подобщ. ред.: И.М. Степнова. М, 2004. 799 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов по специальностям «Упр. персоналом» и «Менеджмент орг.» Н.-Новгород, 2003. 713 с.
17. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. 2017. № 3(192). С. 15–18.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.
19. Звіт із праці КП «Спецкомунтранс» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
20. Звіт із праці КП «Спецкомунтранс» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
21. Звіт із праці КП «Спецкомунтранс» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
22. Звіт із праці КП «Спецкомунтранс» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
23. Звіт із праці КП «Спецкомунтранс» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
24. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами КП «Спецкомунтранс» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.

25. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами КП «Спецкомунтранс» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.
26. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами КП «Спецкомунтранс» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.
27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами КП «Спецкомунтранс» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП «Спецкомунтранс» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП «Спецкомунтранс» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП «Спецкомунтранс» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП «Спецкомунтранс» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КП «Спецкомунтранс» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
33. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
34. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А., Людські ресурси управління. М.: Діло, 1993. С. 274.
35. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві. Дис.. к.е.н. : Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2018. 282 с.
36. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми, 2004. 592 с.

37. Посвістак О. Сутнісна характеристика процесу адаптації персоналу органів публічного управління. Збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2020. С. 72-76

38. Посилкіна О.В. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія Х. : НФаУ, 2010. 416 с.

39. Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(2). С. 76-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_3\(2\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)__13)

40. Примітки до річної фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.

41. Примітки до річної фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.

42. Примітки до річної фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.

43. Примітки до річної фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.

44. Примітки до річної фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.

45. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 р. № 879 : із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів № 1214 від 19.12.2014. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14>.

46. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд., исправл. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2018. 402 с.

47. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов. URL : [https://docs.google.com/file/d/0Bw\\_f54vrxEtUENWVG1wV2lmUEU/edit](https://docs.google.com/file/d/0Bw_f54vrxEtUENWVG1wV2lmUEU/edit).

48. Саркісян В.Р. Сутність та зміст поняття «ефективність комерційного банку». Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2009. № 1. С. 251 - 258.
49. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах. Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка : Тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. Донецьк, 2010. Т. 2. С. 126-128.
50. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика : моногр. Донецьк :ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
51. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 2(13). С. 105–110. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15soitpp.pdf>.
52. Смачило Т. В. Ефективність призначення персоналу підприємства на посади: математичний аспект. Технологический аудит и резервы производства. 2013. № 3(2). С. 49-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2013\\_3-2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2013_3-2_12)
53. Смержанюк Т. П., Шрам Т. В., Труш В. Є. Внутрішній контроль в процесі управління виробництвом; за ред. В. Є. Труш. Херсон : Олді-плюс, 2017. 227 с.
54. Смержанюк Т.П., Шрам Т.В., Труш В.Є. Внутрішній контроль в процесі управління виробництвом : навч. посіб. К. : Кондор, 2019 - 254 с.
55. Управление персоналом организации Под. ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М., 2003. 638 с.
56. Управление персоналом А.Д. Матросов и др. Харьков: Нац. техн. ун-т «Харьк. политехн. ин-т», 2007. 222 с.
57. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие по направлению «Менеджмент». В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин, М.:

Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Высш. шк. «Ин-т менеджмента и маркетинга», 2004. 366 с.

58. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126 – 129.

59. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу. URL:: [http://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hutorskoj\\_marinina.html](http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html).

60. Шевченко В.В. Норматив затрат на выполнение государственного (муниципального) задания как инструмент повышения финансовой эффективности учреждений здравоохранения. Часть 2. *Менеджер здравоохранения*. 2014; №1. С.37-41.

61. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf).

62. Шекшня С. В. Управление человеческим ресурсом. Управление персоналом. 1998. №6. С. 18-24

63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. 368 с.

64. Шильникова Н.Ф., Карпова И.П. Методика оценки деятельности среднего медицинского персонала. Методическое пособие. Чита. 2010. 30 с.

65. Шипова В.М. Нормирование труда среднего и младшего медицинского персонала. *Главная медицинская сестра*. 2008. №8. С. 37-59.

66. Штатний розклад Комунального підприємства «Спецкомунтранс» на 2019 р. Хмельницький, 2019, 2 с.

67. Штатний розклад Комунального підприємства «Спецкомунтранс» на 2018 р. Хмельницький, 2018, 2 с.

68. Штатний розклад Комунального підприємства «Спецкомунтранс» на 2017 р. Хмельницький, 2017, 2 с.

69. Юшкова С. Д. Методология стандартизации в системе контроля (на примере банковской деятельности). *Аудит и финансовый анализ*, 2012, №3. С.265-271.

70. Ярема В. І. Вплив мотивування персоналу на ефективність діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.11. С. 379-382. URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)

71. Colbert Janet L., Bowen Paul L. Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78. *IS Audit and Control Journal*, 1996. №4. P. 26-35.

**Виконала** студентка  
магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
«\_\_\_» січня 2022 р.

---

Підпис

**О. Посвістак**

---

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцент  
«\_\_\_» січня 2022 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**

---

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцент  
«\_\_\_» січня 2022 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**

---

Ініціали, прізвище

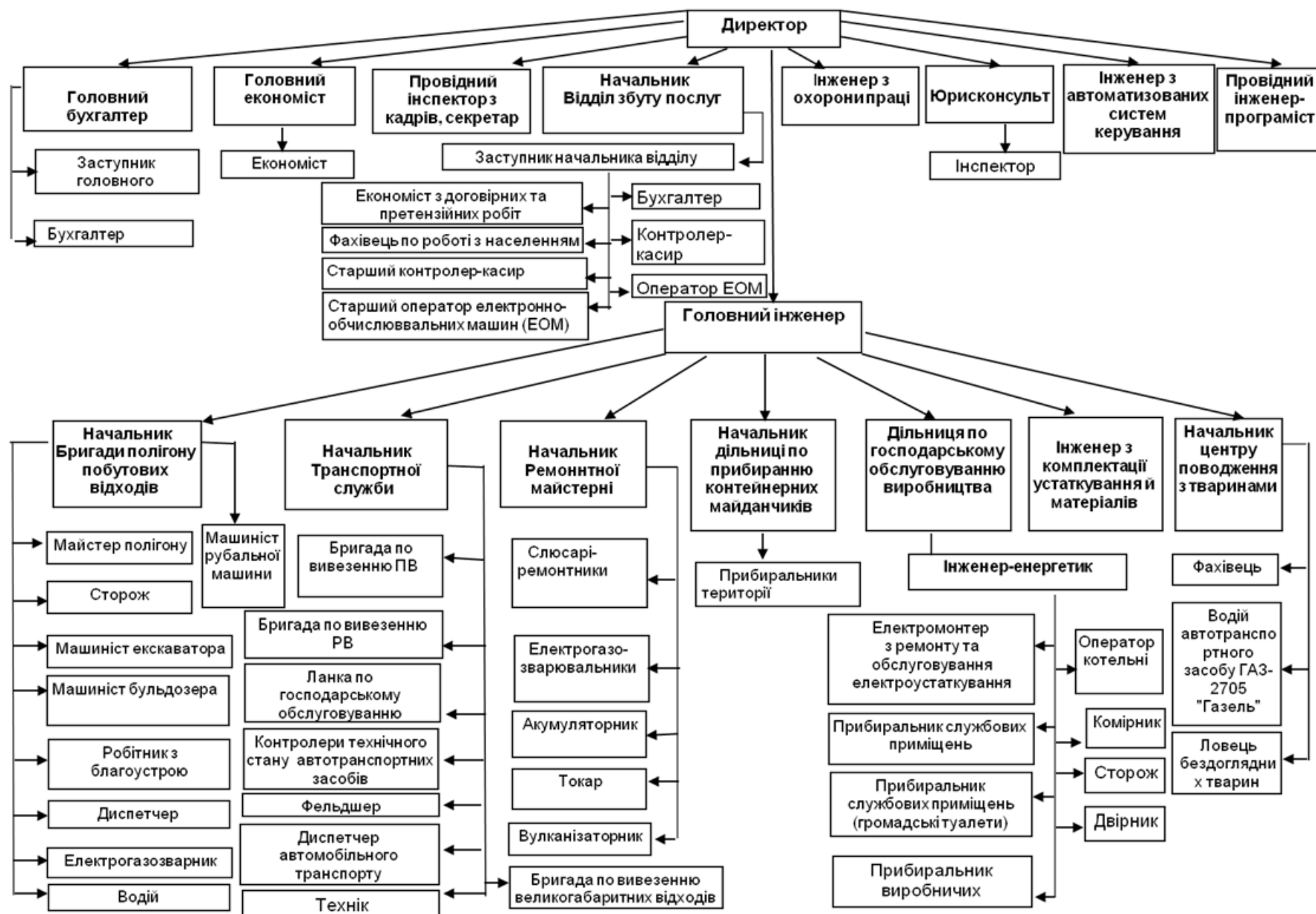


Рисунок А.1 – Організаційна структура ХКП «Спецкомунтранс»

Таблиця Б. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2016-2020 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2016 р. до 2020 р., %
1	2	3		4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	26765	27711	39472	60701	66434	248,21
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	163	177	177	209	212	248,21
	- працівників							
	- робітників		138	145	145	168	173	125,36
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	164,2	156,56	223,01	290,44	313,37	248,21
	- одного працівника							
	- одного робітника		193,94	191,11	272,22	361,32	384,01	198,01
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	8048	10741,6	17993,6	23820,8	27179	337,71
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4114,52	5057,25	8471,56	9497,93	10683,57	259,66
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	23352	24595	33192	45925	53726	230,07
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	208	214	-119	107	295	141,83
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,9922	0,9923	1,0030	0,9982	0,9956	100,34
9.	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	0,89	0,87	-0,36	0,23	0,55	61,65
10.	Рентабельність/збитковість продажу	%	0,78	0,78	-0,3	0,18	0,44	57,14
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	29798,5	35305,5	48665	61682,5	230787	774,49
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,90	0,78	0,81	0,98	0,29	32,05

Примітка. Складено автором на основі даних КП «Спецкомунтранс» [28-32]

Таблиця В. Динаміка обсягу та структури надання основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2016-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2020 р. до 2016 р., %
	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, %		
Збирання, транспортування, утилізація та знешкодження побутових відходів	24163,44	90,28	25416,53	91,72	24598,95	62,32	46490,90	76,59	49314,0	74,23	25150,5	204,1
Збирання та заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини	1447,987	5,41	1862,18	6,72	189,47	0,48	1207,95	1,99	1361,9	2,05	-86,1	94,1
Виготовлення, ремонт та обслуговування контейнерів для твердих побутових відходів	259,6205	0,97	160,72	0,58	359,20	0,91	934,80	1,54	1986,4	2,99	1726,8	765,1
Приймання і переробка гілля на міському полігоні ТПВ	224,826	0,84	157,95	0,57	532,87	1,35	807,32	1,33	963,3	1,45	738,5	428,5
Інші види послуг	669,125	2,5	113,62	0,41	13791,52	34,94	11260,04	18,55	12808,5	19,28	12139,4	1914,2
Всього товарна продукція (послуги)	26765	100	27711,00	100,00	39472,00	100,00	60701,00	100,00	66434	100	39669,0	248,2

Додаток В

Примітка. Складено автором на основі даних КП «Спецкомунтранс» [24-27]

Таблиця Г. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності підприємства за 2016-2020 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	26765	27711	39472	60701	66434	39669
2.	Собівартість реалізованої продукції	23352	24595	33192	45925	53726	30374
3.	Валовий прибуток (збиток)	3413	3116	6280	14776	12708	9295
4.	Інші операційні доходи	109	318	284	227	144	35
5.	Адміністративні витрати	1706	1760	2388	4703	6687	4981
6.	Витрати на збут	1270	1444	1938	2766	3800	2530
7.	Інші операційні витрати	660	480	1801	5763	1132	472
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:	-114	-250	437	1771	1233	1347
	прибуток (+), збиток (-)	-	-	-	-	-	-
9.	Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
10.	Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-
11.	Інші доходи	384	554	479	398	6824	6440
12.	Фінансові витрати	-	-	1033	1998	7684	7684
13.	Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
14.	Інші витрати	16	43	2	41	13	-3
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	254	261	-119	130	360	106
16.	Витрати з податку на прибуток	46	47	-	-	-	-
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-	-
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	208	214	-119	107	295	19

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності КП «Спецкомунтранс» [19-23; 28-32]



# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціалізація Бізнес-менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Індивідуальне завдання на підготовку магістерської роботи

Студенту \_\_\_\_\_ Посвістак О. А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема магістерської роботи: Ефективність HR-менеджменту організації (на матеріалах КП «Спецкомунтранс»)

затверджена наказом ректора університету від 11.10.2021 р. № 577/21

**Мета і завдання дослідження:** Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві. Для досягнення мети поставлені та вирішені такі завдання: визначити сутність ефективності HR-менеджменту; охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту організації; здійснити аналіз системи HR-менеджменту підприємства на прикладі КП «Спецкомунтранс»; провести оцінку ефективності HR-менеджменту підприємства; визначити концептуальні основи удосконалення HR-менеджменту підприємства; опрацювати модель підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом.

**Об'єкт та предмет:** Об'єкт: ефективність HR-менеджменту в системі управління підприємством. Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних засад забезпечення ефективного використання HR-менеджменту в діяльності КП «Спецкомунтранс»

**Інформаційні матеріали до роботи:** законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства, фінансова звітність КП «Спецкомунтранс» за 2016-2020 рр., дані бухгалтерського обліку, робочі матеріали головного економіста.

№ п/п	Примірний план
Вступ	
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
1.1.	Сутність ефективності HR-менеджменту організації
1.2.	Методичні підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту організації
2.	СУЧАСНИЙ СТАН HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»
2.1.	Аналіз системи HR-менеджменту підприємства
2.2.	Оцінка ефективності HR-менеджменту організації
3.	НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»
3.1.	Концептуальні основи удосконалення HR-менеджменту підприємства
3.2.	Підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства на основі управління часом
Висновки	
Список використаних джерел	
Додатки	

## Календарний план виконання магістерської роботи

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи (МР)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми МР, погодження її з науковим керівником; визначення об'єкта дослідження (відповідного підприємства, установи, адміністративно-територіальної одиниці)	вересень 2021 р.	
2.	Затвердження наказом по університету теми МР і наукового керівника	жовтень 2021 р.	
3.	Оформлення науковим керівником завдання на МР студенту, підбір літератури та фактичного матеріалу для написання роботи, їх аналіз та узагальнення	жовтень 2021 р.	
4.	Затвердження завідувачем випускаючої кафедри завдання на МР студенту	жовтень 2021 р.	
5.	Виконання та подання науковому керівнику першого розділу МР	до 19 листопада 2021 р.	
6.	Виконання та подання науковому керівнику другого розділу МР	до 10 грудня 2021 р.	
7.	Виконання та подання науковому керівнику третього розділу МР	до 29 грудня 2021 р.	
8.	Виконання та подання науковому керівнику вступу, висновків МР	до 14 січня 2022 р.	
9.	Розгляд МР на кафедрі та допуск до захисту перед екзаменаційною комісією	21 січня 2022 р.	
10.	Доопрацювання МР згідно із зауваженнями наукового керівника, консультантів, кафедри. Подання МР для отримання відгуку науковому керівнику. Подання МР для перевірки на предмет академічного плагіату	до 27 січня 2022 р.	
11.	Одержання відгуку наукового керівника та здача МР у навчальний відділ (подання МР на рецензію)	28 січня 2022 р.	
12.	Підготовка до захисту МР (текст доповіді, ілюстративний матеріал, презентація тощо)	до 04 лютого 2022 р.	
13.	Захист МР перед екзаменаційною комісією	07 лютого 2022 р.	

Дата видачі завдання: "11" жовтня 2021 р.

Науковий керівник Захаркевич Н. П., к.е.н., доцент  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис наукового керівника)

Завдання одержав до виконання

11 жовтня 2021 р.  
(дата)

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування Спеціальність 073 Менеджмент

## РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу

студента(ки) \_\_\_\_\_  
Посвітак О. А.  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему Ефективність HR-менеджменту організації (на матеріалах КП «Спецкомунтранс»)

### Розподіл балів

для оцінювання результатів виконання кваліфікаційної роботи рецензентом

Критерії оцінки кваліфікаційних робіт	Бали	
	максимально можлива кількість	фактично
відповідність змісту роботи заявленій темі, грамотність структурування роботи, збалансованість її розділів	до 6	6
правильність формулювань об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження, відповідність та доцільність застосованих методів дослідження	до 5	5
системність викладу матеріалу, відсутність повторів, логічних помилок	до 5	4
наявність елементів наукової новизни та/або практичне значення роботи	до 5	5
теоретична обґрунтованість основних положень кваліфікаційної роботи, що підтверджені підібраним та систематизованим фактичним і статистичним матеріалом	до 6	6
використання та опанування сучасної літератури, чинних нормативно-правових актів; правильність розрахунків, застосування методів економічного, статистичного аналізу тощо.	до 5	4
Разом	не більше 30	30

Зауваження: Опрацьовані автором пропозиції щодо підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства орієнтовані на використання мотиваційного механізму, натомість автором поверхнево розглянуто організаційний та інформаційний аспекти підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства.

Загальний висновок: В цілому вважаю, що магістерська робота виконана на актуальну тему, за змістом та оформленням відповідає вимогам, які висуваються до такого виду робіт, тому рекомендується до захисту, а її автор заслуговує на присвоєння освітнього рівня магістр галузі знань 07 Управління і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент

керуючий АТ «ОТП Банк»

в м. Хмельницькому

Петричук А. В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, посада)

М.П.

«31» січня 2022 р.

