

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства (на матеріалах ПРАТ «Хмельниччина-Авто»)»

|   |   |
|---|---|
| <b>Виконала:</b> студент(ка)<br>4 курсу спеціальності<br>073 Менеджмент |   |
| Рудановська Марія-<br>Анастасія Андріївна                               |   |
| (прізвище та ініціали)  |   |
|   |   |
| <b>Керівник:</b>  | к.е.н. доцентка, завідувачка<br>кафедри Захаркевич Н. П |
|   | (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)  |
|   |   |
| <b>Рецензент:</b>   |   |
|   | (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)  |

**Хмельницький – 2024 рік**

**Анотація**

**Рудановська М.-А. А. Забезпечення ефективного функціонування HR - служби підприємства (на матеріалах ПРАТ «Хмельниччина-Авто»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 64 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з дослідженням процесу забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства. Визначено сутність забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства. Систематизовано сучасні методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства.

Проведено аналіз сучасного стану функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-Авто». Описано організаційне забезпечення функціонування HR-служби підприємства. Проведена оцінка ефективності функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-Авто».

Сформульовано концептуальні засади підвищення ефективності HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-Авто». Запропоновано впровадити систему управління персоналом BambooHR задля вдосконалення управлінських процесів та підвищенню автоматизації. Обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів.

**Ключові слова:** HR-служба, функціонування HR-служби, HR-менеджмент, управління персоналом, кадрова служба, відділ кадрів.

### **Abstract**

**Maria-Anastasia Rudanovska. Ensuring the Effective Functioning of the HR Department of an Enterprise (based on the materials of PJSC "Khmelnichchyna-Auto").** Qualifications scientific work in manuscript form. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024. 64 pages.

This bachelor's thesis is aimed at solving an important scientific and practical task related to researching the process of ensuring the effective functioning of an enterprise's HR department. The essence of ensuring the effective functioning of an enterprise's HR department is determined.

Modern methods of evaluating the effectiveness of an enterprise's HR department are systematized.

An analysis of the current state of the HR department of PJSC "Khmelnychchyna-Auto" was conducted. The organizational support for the functioning of the enterprise's HR department is described. An assessment of the effectiveness of the HR department of PJSC "Khmelnychchyna-Auto" was carried out.

Conceptual foundations for improving the effectiveness of the HR department of PJSC "Khmelnychchyna-Auto" were formulated. The implementation of the Bamboo HR personnel management system is proposed to improve management processes and increase automation. The feasibility of the proposed measures is substantiated.

**Keywords:** HR department, functioning of HR department, HR management, personnel management, personnel service, HR department.

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає у тому, що HR-служба є ключовим елементом у будь-якій організації, оскільки вона відповідає за управління людським капіталом, розвиток персоналу та забезпечення високої робочої ефективності. На фоні швидких змін у суспільстві, технологічних інновацій

та ринкової конкуренції, питання управління персоналом набуває особливого значення. Ефективна HR-служба здатна оптимізувати діяльність організації, зосереджуючись на ключових аспектах управління персоналом, таких як підбір, навчання та розвиток працівників, а також управління їхньою продуктивністю та мотивацією. ПРАТ «Хмельниччина-Авто» стикається з низкою викликів, пов'язаних з глобалізацією та цифровізацією економіки. Це вимагає від HR-служби адаптивності та гнучкості в плануванні та реалізації стратегій з управління персоналом. Успішні компанії повинні забезпечувати своїм співробітникам можливості для зростання та розвитку, а також створювати комфортні умови праці. Загалом, дослідження на тему забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства є актуальним та важливим, оскільки воно спрямоване на покращення стратегій управління людськими ресурсами, що в свою чергу сприяє успішному розвитку підприємства та досягненню його цілей.

Велика кількість науковців досліджували питання пов'язані з забезпеченням ефективного функціонування HR-служби підприємства, зокрема, Бутенко І. А. [7], Голубка О. Я. [10], Данилевич Н. І. [13], Данилюк В. А. [14], Криворучко О. М. [26], Могильна Л. М. [32], Обушна Н. [34], Устіловська А. С. [45], Ходикіна І. В. [46], Чухліб В. Є. [50] та інші.

**Мета дослідження** полягає у визначенні теоретичних основ забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства, аналізі сучасного стану функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто» та розробці напрямків підвищення ефективності функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто». Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні завдання:

- описати сутність забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства;

- визначити сучасні методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства;
- охарактеризувати організаційне забезпечення функціонування HR-служби підприємства;
- оцінити ефективність функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто»;
- запропонувати концептуальні засади підвищення ефективності функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто»;
- оцінити доцільність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто».

**Об'єкт дослідження** є процес забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства.

**Предметом дослідження** є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу забезпечення ефективного функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто».

**Методи дослідження.** З метою вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі використовувались такі методи: історичний метод (для визначення сутності поняття HR-служби підприємства), SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей для функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто»), метод експертних оцінок (для оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою ПРАТ «Хмельниччина-авто»), системний метод (для розробки пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування HR-служби ПРАТ «Хмельниччина-авто») та інші.

**Практичне значення одержаних результатів** в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в

кваліфікаційній роботі щодо забезпечення ефективного функціонування HR-служби рекомендовані для впровадження в ПРАТ «Хмельниччина-авто».

**Інформаційну базу** дослідження склали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, інформація ПРАТ «Хмельниччина-авто», тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та результати бакалаврської роботи були представлені на XXIV Міжнародної науково-практичній конференції, що відбулася 30 травня 2024 року [42].

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг дипломної роботи складає 51 сторінку друкованого тексту, включає 15 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел складається за найменуванням.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства

Сучасний бізнес вимагає від підприємств високого рівня конкурентоспроможності, що визначається, зокрема, якістю і ефективністю

управління персоналом. Важливою складовою успішної діяльності компаній є забезпечення ефективного функціонування відділу управління людськими ресурсами (HR). Проблема дослідження та визначення поняття HR-менеджменту присвятили свої праці багато науковців, зокрема (табл.1.1).

Таблиця 1.1.Визначення поняття системи HR-менеджменту різними науковими точками зору

| Науковець               | Визначення  |
|-------------------------|---|
| 1                       | 2   |
| Г. Закалик [15]         | HR-менеджмент (управління людськими ресурсами) - це комплекс стратегій, процесів і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом організації  |
| В. Данилюк [12].        | HR-менеджмент - це сфера управлінської діяльності, що орієнтована на розробку та реалізацію стратегій залучення, розвитку та утримання персоналу.       |
| Г. І. Писаревська [39]  | HR-менеджмент включає в себе взаємодію між працівниками та роботодавцем, регулюючи трудові відносини з метою досягнення спільних цілей.                 |
| Н. Обушна [36]          | HR-менеджмент створює системи мотивації та винагород для працівників з метою стимулювання їх ефективності та залучення досягнення організаційних цілей. |
| І. В. Застрожніков [16] | HR-менеджмент веде облік кадрів, що включає в себе інформацію про кількість та якість персоналу, їхні кваліфікації і динаміку змін.                     |
| Н. Данилевич [10]       | HR-менеджмент як стратегічна функція, спрямована на інтеграцію стратегій управління персоналом з загальною стратегією організації.                      |
| О. Б. Граждан [9]       | Визначення HR-менеджменту як джерела інновацій та новаторських практик у сфері управління людськими ресурсами.  |
| Н. Т. Гончарук [8].     | HR-менеджмент як функція, відповідальна за впровадження соціально відповідальних практик та забезпечення етичного поведіння в організації.              |

Продовження табл. 1.1

| 1                    | 2  |
|----------------------|--|
| О. М. Матвійчук [31] | HR-менеджмент як технічна дисципліна, яка включає в себе розробку та впровадження систем та процесів управління персоналом.  |
| С. Маркова [30]      | HR-менеджмент включає в себе організацію ефективного навчання персоналу, покращення їх навичок та мотивацію до роботи, спрямовану на розвиток здібностей працівників і підвищення їх спроможності виконувати складніші завдання. |

Примітка. Складено автором.



Проаналізувавши різні підходи, ми пропонуємо трактувати поняття наступним чином, HR-менеджмент - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає стратегічне планування, розробку і впровадження процесів, а також практики, спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу. Він регулює трудові відносини між працівниками та роботодавцями, спрямовує їх на досягнення спільних цілей організації. Основні цілі HR-менеджменту включають:

- формування штату підприємства відповідно до його стратегії розвитку в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, залучаючи, утримуючи та мотивуючи найбільш кваліфікованих фахівців;

- розробку системи підготовки резерву керівників, забезпечення наступності управління та зменшення ризику втрати ключових працівників;

- спрямування служби управління персоналом на досягнення виробничих цілей;

- забезпечення навчання та розвитку співробітників відповідно до цілей підприємства та його підрозділів;

- оптимізацію та зниження витрат у функції обліку в управлінні персоналом [33].

У контексті успішного ведення бізнесу, особливо в умовах сучасного динамічного ринкового середовища, ключовим елементом є ефективне управління людськими ресурсами. HR-служба виступає важливим агентом у забезпеченні оптимального функціонування підприємства, що включає в себе ряд стратегічних завдань та функцій [15]. Як зазначає В. Данилюк [11], сутність забезпечення ефективного функціонування HR-служби полягає у здатності вирішувати виклики та завдання, пов'язані із управлінням персоналом, з метою досягнення стратегічних цілей організації. Це охоплює

весь життєвий цикл співробітника в компанії: від рекрутингу і відбору до розвитку, мотивації та утримання персоналу. Варто проаналізувати ключові функції HR служби підприємства (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2. Функції HR служби підприємства

| Функція HR служби                  | Опис  |
|------------------------------------|---|
| Рекрутинг та найм персоналу        | Пошук, відбір і прийом на роботу нових співробітників, проведення співбесід, адміністрування тестувань і оцінювання кандидатів.             |
| Оцінка та розвиток персоналу       | Визначення потреб у розвитку персоналу, впровадження систем оцінки працівників, планування і проведення тренінгів і розвитку кадрів.        |
| Управління відносинами на роботі   | Розв'язання конфліктів, підтримання позитивної корпоративної культури, вирішення питань щодо комунікації та міжособистих відносин.          |
| Адміністрування персональних даних | Збір, зберігання та оновлення персональних даних працівників, ведення документації щодо змін в умовах праці та інших аспектах зайнятості.   |
| Компенсації та винагороди          | Визначення системи оплати праці, розробка та впровадження програм компенсацій та бонусів, вирішення питань стосовно заробітної плати.       |
| Соціальні програми та благоустрій  | Організація соціальних заходів, робота зі страхуванням, медичним обслуговуванням, відпочинком та іншими аспектами благополуччя працівників. |
| Ведення кадрового обліку           | Систематичне оновлення і ведення кадрових даних, участь в формуванні звітності для внутрішніх та зовнішніх потреб компанії.                 |
| Дотримання законодавства           | Моніторинг і впровадження законодавчих змін в галузі праці, забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства.           |

Примітка. Складено автором за даними [10].

Однією з ключових функцій HR є встановлення ефективних систем управління персоналом. Це включає в себе розробку та впровадження політик, процедур та стандартів, які сприяють організації роботи колективу, а також визначенню критеріїв оцінки ефективності працівників [11]. Крім цього, HR-служба відіграє роль посередника між керівництвом і співробітниками, сприяє створенню позитивної корпоративної культури та забезпеченню відкритого обміну інформацією. Досягнення ефективності в

HR-службі також вимагає впровадження сучасних інструментів та технологій, що спрощують процеси управління персоналом та надають можливість збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Роль HR у корпоративному бізнесі є багатогранною та безпосередньо впливає на успіх компанії через її найважливіший актив: її людей. HR очолює відділи в організації, які безпосередньо впливають на працівників, зосереджуючись на ефективності, підтримці та добробуті персоналу.

HR-служба може мати різну організаційну структуру, залежно від характеру, масштабу діяльності підприємства та стратегії або тактики роботи з персоналом. Відділ HR є окремим структурним підрозділом, який працює на основі положення, затвердженого керівництвом підприємства і виконує розпорядження керівника та відповідні законодавчі вимоги. Структура і чисельність працівників служби визначаються штатним розкладом організації [12]. HR-служби підприємства мають базуватися на кількох ключових принципах, які визначають ефективність їхньої роботи та сприяють успішному управлінню людськими ресурсами:

- сприяння інклюзивності та різноманітності, HR-служби повинні працювати над створенням різноманітного та інклюзивного робочого середовища, в якому всі співробітники почуваються цінними та вільними від дискримінації за ознаками статі, віку, раси, національності, сексуальної орієнтації або інших характеристик;

- залучення та утримання талантів, HR-служби повинні прагнути до залучення та утримання найкращих талантів для підприємства, що включає розробку ефективних стратегій рекрутингу, пропозицію конкурентної винагороди, забезпечення професійного розвитку і кар'єрного росту;

- розвиток персоналу, саме інвестиції в навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню їхньої продуктивності та мотивації. HR-служби повинні створювати можливості для навчання, тренінгів, менторства та коучингу, щоб забезпечити постійний розвиток персоналу;

- прозорість та комунікація, HR-служби мають забезпечувати відкриті та прозору комунікацію між співробітниками та керівництвом, зокрема, зворотний зв'язок, регулярні звіти про досягнення та можливості для обговорення важливих питань;

- справедливість та етика, HR-служби повинні забезпечувати дотримання трудового законодавства, політик і процедур, а також поводитися з усіма співробітниками чесно та рівно;

- мотивація та винагорода, HR-служби повинні розробляти та впроваджувати системи мотивації та винагород, які стимулюють співробітників до продуктивної роботи та сприяють досягненню організаційних цілей;

- гнучкість, у сучасному світі бізнесу гнучкість є важливою рисою HR-служб. Вони повинні вміти швидко адаптуватися до змін та забезпечувати можливості для гнучкого робочого графіку, дистанційної роботи та інших інноваційних підходів до організації праці;

- баланс роботи та життя, HR-служби повинні підтримувати баланс між роботою та особистим життям співробітників. Це може включати політики щодо відпусток, робочих годин, підтримку здоров'я та благополуччя;

- технологічна інновація, HR-служби мають бути відкриті до використання сучасних технологій для покращення своїх процесів, таких як управління кадровими даними, автоматизація процесів рекрутингу та навчання;

- орієнтація на довгострокові відносини, HR-служби повинні будувати довгострокові відносини зі співробітниками, базуючись на взаємній довірі та повазі, що сприятиме стабільності та стійкому розвитку організації [47].

Забезпечення ефективного функціонування HR-служби охоплює різні аспекти управління персоналом та впровадження стратегій, що сприяють досягненню організаційних цілей. Колобердянко І. І. акцентує на ролі HR як стратегічного партнера в бізнесі. Він стверджує, що забезпечення ефективного функціонування HR-служби полягає в інтеграції HR-стратегій з бізнес-стратегіями для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації [22]. Шаульська Л. В. визначає ефективне функціонування HR-служби як здатність цієї служби забезпечувати залучення, розвиток та утримання талановитих працівників, а також сприяти створенню сприятливого робочого середовища, що сприяє досягненню організаційних цілей [53].

Гарбуз М. О. підкреслює важливість людського капіталу для організаційного успіху. Він вважає, що забезпечення ефективного функціонування HR-служби включає впровадження найкращих практик у галузі управління персоналом, таких як ретельний підбір персоналу, ефективне навчання та розвиток, а також справедливе та мотивуюче управління [4]. Колобиліна О. О. визначає ефективне функціонування HR-служби як систематичне управління людськими ресурсами, яке включає планування, підбір, навчання, оцінку ефективності, мотивацію та винагороду працівників. Вона вважає, що HR-служба має бути гнучкою та адаптованою до змін в організаційному середовищі [23].

Отже, забезпечення ефективного функціонування HR-служби є важливим для здійснення ефективного управління персоналом, забезпечення оптимального розвитку працівників, вирішення конфліктів, підтримки

корпоративної культури та інших аспектів управління людським капіталом в організації.

## **1.2 Сучасні методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства**

У сучасному діловому середовищі ефективність функціонування HR-служби підприємства відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та успіху компанії. Підходи до управління людськими ресурсами постійно змінюються, адаптуючись до нових викликів і можливостей. Одним із ключових аспектів цієї динаміки є оцінювання ефективності діяльності HR-служба, яка безпосередньо впливає на продуктивність організації в цілому. Сучасні методи оцінювання ефективності HR-служби спираються на аналітичні інструменти та метрики, що дозволяють не тільки виміряти продуктивність відділу, а й виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення. Такі підходи включають використання даних, що дають змогу оцінити вплив HR-стратегій на фінансові показники, а також на загальний розвиток і задоволеність працівників.

Роль HR-служби на підприємстві стає все більш значущою як фактор підвищення конкурентоспроможності та успішної реалізації стратегії розвитку. Щоб досягти ефективності в управлінні персоналом, HR-служба має поступово перетворитися на центр розробки та впровадження стратегій і програм сталого розвитку людських ресурсів [34]. Їхня мета полягає в підвищенні продуктивності, творчого потенціалу, креативності та активності персоналу. Ці цілі складно досягти через обмеження єдиної системи ключових показників діяльності HR-служби. Серед поширених підходів до оцінювання складних процесів використовується єдиний інтегральний

індекс, який складається з кількох основних показників (HR-метрик). Одним із ефективних інструментів виконання HR-функції є HR-метрики – показники, що дають можливість оцінити або виміряти HR-процеси на підприємстві та ефективність управління персоналом у цілому [52].

Оцінювання в HR-менеджменті можна розглядати за двома напрямками: оцінювання ефективності роботи HR-служб і оцінювання складу, структури й роботи персоналу підприємства. Для кожного з підходів слід передбачити процедуру оцінювання, набір методів та інструментів. Методологічний підхід до оцінювання в HR-менеджменті покликаний розробити концептуальну базу з відповідними складовими та встановити методи, які забезпечують формалізовану оцінку рівня управління людськими ресурсами та роботи HR-служб [24]. Цей підхід включає об'єднання методів у певну методику, визначення послідовності проведення оцінювання для досягнення поставлених цілей. Під суттю методологічного підходу до оцінювання роботи HR-служб та персоналу підприємства слід розуміти науково-методологічну орієнтацію дослідження процесу управління та визначення рівня його ефективності [37]. А. А. Дем'яненко та О. В. Іванісов пропонують оцінювати ефективність діяльності HR-служби за допомогою шести етапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Етапи оцінки ефективності діяльності HR-служби

| Етап  | Характеристика   |
|---|--|
| Етап 1. Постановка цілей.   | Під час формулювання мети та цілей дослідження слід враховувати ті фактори, які можуть мати вплив на процес оцінки результативності діяльності HR-служби.  |
| Етап 2. Визначення відповідальних за процес оцінювання ефективності діяльності HR-служби. | Призначення осіб, відповідальних за процес оцінювання, є важливим і залежить від фінансових можливостей підприємства. Якщо фінансові ресурси обмежені, відповідальність може бути покладена на керівника HR-служби або інших працівників, що може знизити точність і об'єктивність результатів оцінки. |
| Етап 3.   | Вибір ключових показників є унікальним для кожного окремого  |

|  |   |
|--|---|
| Формування системи ключових показників.  | підприємства. При виборі системи показників важливо не обмежуватися лише вартісними та кількісними характеристиками – найкраще враховувати чотири аспекти: обсяг, якість, час і фінансові можливості.   |
| Етап 4. Формування матриці первинних даних.  | Основні джерела інформації для оцінки роботи HR-служби включають фінансову, статистичну, бухгалтерську та кадрову звітність підприємства. Встановлення стандартизованих значень інших HR-метрик базується на методі бенчмаркінгу, який орієнтований на роботу HR-служб передових вітчизняних та іноземних підприємств. Цей метод встановлення нормативних (допустимих) значень дозволяє врахувати специфіку та галузь діяльності підприємства.                              |
| Етап 5. Процедура розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності HR-служби | Ця процедура має два рівні, що включають: розрахунок основних HR-метрик для напрямів HR-процесів та обчислення інтегрального індексу.   |
| Етап 6. Аналіз отриманих результатів оцінювання.                                       | Цей аналіз рекомендується проводити за допомогою матриці ефективності діяльності HR-служби. Розроблена матриця є засобом аналізу ефективності роботи HR-служби, виявлення головних проблем у різних сферах HR-процесів та планування бюджету HR-служби. Запропонований інструмент має теоретичну основу, яка включає два показники: відсоток бюджету на роботу з персоналом у загальній сумі витрат на персонал та інтегральний критерій ефективності діяльності HR-служби. |

Примітка. Складено автором за даними [13].

Методологічна основа оцінки у сфері HR-менеджменту підприємства складається з різноманітних методів, включаючи загальнонаукові та спеціалізовані, які дозволяють визначити рівень ефективності та вплив факторів, значущість для підприємства, а також динаміку і тенденції змін. У процесі оцінки HR-менеджменту застосовуються стандартні наукові методи, такі як системний підхід, логічний, факторний аналіз, статистичний, графічний, інтерв'ю, опитування, тестування, бальний метод тощо [25]. Методи оцінки діяльності HR-служби можна систематизувати наступним чином (рис. 1.1).



## Рисунок 1.1–Методи оцінки діяльності HR-служби

Примітка. Складено автором за даними [50].

Методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства поділяються на три основні групи: якісні, кількісні та комбіновані. Кожен з них має свої специфічні особливості та застосування. Якісні методи характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних і надають більш описовий підхід до оцінки[5]. До них належать матричний метод, метод системи довільних характеристик, оцінка виконання завдань, метод "360 градусів" та групова дискусія [32]. Вони дозволяють глибоко розглянути роботу співробітника, оцінити його сильні та слабкі сторони, взаємодію з колегами, підлеглими та клієнтами. Кількісні методи оцінювання вважаються більш об'єктивними, оскільки вони базуються на числових показниках і даних [51]. Серед таких методів можна виділити методи бальної оцінки, рангові методи та метод вільної бальної оцінки. Вони дозволяють HR-службі аналізувати роботу співробітників, використовуючи рейтинги, бали та ранги, щоб порівнювати ефективність працівників та визначати тих, хто потребує підвищення кваліфікації або переведення на інші посади [26].

Комбіновані методи поєднують як якісні, так і кількісні підходи до оцінки, що робить їх найбільш ефективними. Вони включають метод підсумкових оцінок та систему класифікації. Метод підсумкових оцінок передбачає, що кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться середній бал, який порівнюється з ідеальним для конкретної посади. Система класифікації передбачає розподіл співробітників на групи за рівнем продуктивності: від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна [48].

У сучасному менеджменті все частіше впроваджуються інноваційні методи, адаптовані до української практики на основі зарубіжного досвіду. Серед таких методів:

- управління за цілями (англ. ManagementbyObjectives, MBO) метод, в якому персонал підприємства разом з керівництвом визначають та формують цілі підприємства та його підрозділів, відстежують прогрес, результати і стимулюють мотивацію.

- оцінка 360° передбачає оцінку відділів та окремих працівників на основі відгуків, зібраних від їхніх колег, підлеглих та керівників;

- асесмент-центр - заснований на комплексі завдань, тестів, опитувань і вправ, за допомогою яких перевіряють ефективність та придатність конкретної особи до певної посади;

- оцінка за компетенціями передбачає оцінку працівників за їхніми навичками, знаннями, досвідом і відповідністю займаній посаді. Компетенції поділяються на корпоративні, професійні та лідерські;

- ранговий метод полягає в створенні шкали особистих якостей працівника, яка використовується для визначення його відповідності посаді;

- оцінка незалежними суддями передбачає участь 5-7 незалежних експертів ("суддів"), які проводять інтерв'ю з працівником щодо його професійної діяльності;

- KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності) - метод оцінки на основі ключових показників продуктивності;

- інтегральний показник це єдиний показник, який визначається на основі набору інших показників [3].

У закордонній і вітчизняній літературі в цілому наведені порядку 500 показників оцінки діяльності HR-служб, їх можна поділити на наступні групи (рис. 1.2).

## Рисунок 1.2 – Класифікація показників ефективності служби управління персоналом

Примітка. Складено автором за даними [2].

Оцінювання ефективності служби управління персоналом підприємства включає кілька різних категорій показників, які дають комплексне уявлення про стан та ефективність роботи HR-служби. Загальні фінансові показники підприємства допомагають визначити внесок HR-служби у фінансові результати компанії та включають рентабельність інвестицій у персонал, загальні витрати на персонал, а також вартість набору одного працівника[54]. Показники чисельності або руху персоналу відображають стабільність і рухливість персоналу в організації, такі як рівень плинності кадрів, рівень найму та середній стаж роботи [21]. Показники трудового потенціалу дозволяють оцінити якість праці та потенціал співробітників, зокрема продуктивність праці, рівень освіти і кваліфікації персоналу, а також індекс задоволеності роботою. Показники за напрямками діяльності HR-служби відображають ефективність конкретних напрямків діяльності HR-служби, включаючи ефективність навчання та розвитку, час та вартість закриття вакансії, а також ефективність адаптації нових співробітників[20]. Показники трудового потенціалу також включають індекс ефективності праці, вимір продуктивності праці та рівень залученості працівників. Використання цих показників дозволяє HR-службі оцінити свій вплив на загальний успіх підприємства та визначити напрямки для поліпшення діяльності [52].

Отже, сучасні методи оцінювання ефективності роботи HR-служби підприємства надають комплексний підхід до оцінки діяльності та результатів персоналу, поєднуючи як якісні, так і кількісні аспекти. Такі методи, як управління за цілями, оцінка 360°, асесмент-центр, оцінка за

компетенціями, ранговий метод, оцінка незалежними суддями, КРІ та інтегральний показник, забезпечують багатогранний аналіз продуктивності, професійної відповідності та ефективності працівників і підрозділів.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

#### 2.1 Організаційне забезпечення функціонування HR-служби підприємства

Приватне акціонерне товариство «Хмельниччина-Авто» володіє значним досвідом у галузі обслуговування автомобілів та активно діє на автомобільному ринку. Ця компанія входить у склад корпорації «УкрАвто», яку визнають провідною національною компанією в автомобільній сфері. «Хмельниччина-Авто» є офіційним дилером таких автомобільних брендів, як Мерседес-Бенц, Опель, Шевроле, ДЕУ, ЗАЗ, ВАЗ, Черрі, Лендмарк, а також пропонує легкі та середньотонажні автомобілі від ТАТА та Джак, а також автобуси Ай-Вен [18].

Компанія, яка розпочала свою діяльність як Відкрите акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», була зареєстрована виконавчим комітетом Хмельницької міської ради 25 листопада 1994 року. У результаті рішення акціонерів 22 грудня 2016 року, статус компанії було змінено на «Приватне акціонерне товариство». Основну інформацію про ПРАТ «Хмельниччина-Авто» було систематизовано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основна інформація про ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

|             |  |
|-------------|--|
| Повна назва | Приватне акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» |
|-------------|--|

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Статутний капітал       | 14 844 670 грн  |
| Дата заснування         | 25 листопада 1994   |
| Код ЄДРПОУ              | 03112917  |
| Директор                | Сиволожський Дмитро Вячеславович  |
| Адреса                  | Україна, 29015, Хмельницька область, місто Хмельницький, проспект Миру, будинок 102 |
| Основний вид діяльності | Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами                       |

Примітка. Складено автором на основі [40].

У таблиці 2.2 розглянуто основні категорії послуг та видів діяльності підприємства, а також їхню динаміку та зміни протягом останніх кількох років розвитку компанії.

Таблиця 2.2 Аналіз динаміки реалізації послуг та виконання робіт ПРАТ «Хмельниччина-Авто», тис. грн.

| Вид продукції/послуг                        | Роки   |      |        |      |        |       | Темпи зростання |               |
|---|--------|------|--------|------|--------|-------|-----------------|---------------|
|   | 2021   | %    | 2022   | %    | 2023   | %     | 2022/<br>2021   | 2023/<br>2022 |
| Продаж автомобілів                          | 287547 | 74,0 | 282425 | 69,8 | 303062 | 71.20 | -5122           | 20637         |
| Продаж автомобільних запчастин і аксесуарів | 15477  | 4,0  | 20654  | 5,1  | 25360  | 5.95  | 5185            | 4706          |
| Технічне обслуговування автомобілів         | 76700  | 19,7 | 78456  | 19,4 | 81450  | 19.13 | 1756            | 2994          |
| Надання послуг евакуатора                   | 1009   | 0,3  | 890    | 0,2  | 700    | 0.16  | -119            | -190          |
| Інші послуги                                | 8051   | 2,1  | 22023  | 5,4  | 24463  | 5.76  | 13972           | 2440          |
| Всього                                      | 388784 | 100  | 404448 | 100  | 426035 | 100   | 156242          | 171906        |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності [41]

З таблиці 2.2. можемо дійти висновку, що основним видом діяльності підприємства є продаж автомобілів. Загалом, зростання доходу на підприємстві свідчить про позитивну фінансову динаміку та збільшення прибутковості, що може бути наслідком збільшення обсягу продажів,

покращенням управління витратами або підвищенням цін на продукцію чи послуги. Це також вказує на збільшення попиту на товари або послуги підприємства, що сприяє його стійкому розвитку та прибутковості підприємства.

Підприємство додатково надає різноманітні послуги, розширює свою діяльність поза основним видом. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, включаючи виконання робіт та надання послуг, вивчення можливостей залучення зовнішньоекономічних партнерів, виконання обов'язків інтегрального брокера тощо, відповідно до мети своєї статутної діяльності на основі валютної самокупності та самофінансування. Товариство користується у повному обсязі правами юридичної особи відповідно до чинного законодавства України[44].

Аналіз організаційної структури (рис. 2.1) є ключовим етапом у вдосконаленні управління та підвищенні ефективності підприємства. Зміни в структурі стають основою для оптимізації розподілу обов'язків та відповідальностей, сприяють поліпшенню комунікації та гармонійній координації дій працівників.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором за даними [45].

В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління персоналом виявляється ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. HR-служба, яка відповідає за стратегічне управління людським капіталом, визначає конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до змін та забезпечує оптимальні умови для розвитку працівників [14].

ПРАТ «Хмельниччина-Авто» самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності. Кадрова служба підприємства

зосереджена на проведенні ефективних заходів щодо добору та розстановки персоналу, а також на вивченні відповідності їхніх ділових та моральних якостей вимогам за фахом та посадою. Основною метою є формування резерву для можливого просування працівників на керівні посади та висування фахівців на ключові ділянки управління та виробництва. Крім того, кадрова служба організовує систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, здійснює атестацію персоналу та використовує сучасні підходи до управління персоналом, враховуючи соціальні питання та гарантії для всього колективу.

Варто перш за все зазначити, що в ПРАТ «Хмельниччина-Авто» немає спеціальної HR-служби, а функціонує відділ кадрів, який безпосередньо займається питаннями кадрового забезпечення. Для оцінки ефективності діяльності цього відділу варто проаналізувати певні показники, а саме кількість штатних працівників за період 2021-2023 років (табл.2.2).

Таблиця 2.3 Чисельність штатних працівників ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

| Назва показників   | Роки         |          |              |
|--|--------------|----------|--------------|
|  | 2021         | 2022     | 2023         |
| Кількість прийнятих штатних працівників  | 10           | <u>4</u> | 7            |
| Кількість звільнених штатних працівників   | 4            | <u>7</u> | 9            |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду                                      | 76           | 73       | 71           |
| Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)             | 0            | 0        | 0            |
| <u>Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб</u>                       | <u>76</u>    | 71       | <u>66</u>    |
| <u>Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн</u> | <u>6 500</u> | 6700     | <u>6 700</u> |

Примітка. Складено автором на основі [44].

Аналізуючи дані з таблиці про кількість штатних працівників за роками (2021-2023), можна зробити наступні висновки щодо ефективності відділу кадрів, а саме те, що кількість прийнятих штатних працівників показує зміни



в наборі працівників протягом трьох років. За 2021 рік було прийнято 10 штатного працівника на підприємстві, а звільнено 4 особи загалом. Таким чином, загальна облікова кількість штатних працівників у 2021 році становила 76 осіб. За 2022 рік кількість прийнятих працівників зменшилася до 4 осіб, тоді як кількість звільнених зросла до 7 осіб. Окремо варто відзначити, що на кінець 2022 року облікова кількість штатних працівників склала 73 особи. У 2023 році спостерігається певне збільшення прийнятих працівників до 7 осіб та звільнених до 9 осіб. Загалом, облікова кількість штатних працівників на кінець 2023 року становить 71 особа. Щодо колективних договорів, то у 2021 році 76 працівників були охоплені ними, але ця кількість поступово зменшувалася, досягнувши 66 осіб у 2023 році. Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, зростає з 6 500,00 в 2021 році до 6 700,00 в 2022 та 2023 роках. Це може вказувати на поліпшення умов праці для працівників. Загальною тенденцією може бути стабільність у звільненні працівників та зменшення облікової кількості працівників, що може свідчити про ефективне управління кадрами та оптимізацію штату. Однак зміни в стратегії найму та умовах праці можуть вимагати уваги для забезпечення сталості та ефективності в майбутньому.

За допомогою статистичної звітності про кількісний та якісний склад персоналу, ми ретельніше розглянемо загальну структуру персоналу на ПРАТ «Хмельниччина-Авто» за період з 2020 по 2022 роки. Ця інформація наведена на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Загальна структура персоналу «Хмельниччина-Авто» за період з 2021 по 2023 роки

| Категорія зайнятих:     | 2021       | 2022       | 2023       |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| Управлінський персонал: | 28 (36,8%) | 27 (36,9%) | 26 (36,6%) |

|                       |             |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| - Керівники           | 6 (7,8%)    | 6 (8,2%)    | 6 (8,4%)    |
| - Спеціалісти         | 18 (23,6%)  | 17 (23,3%)  | 16 (22,5%)  |
| - Технічні працівники | 4 (5,2%)    | 4 (5,5%)    | 6 (8,4%)    |
| Виробничий персонал   | 48 (63,1%)  | 46 (63%)    | 43 (60,5%)  |
| Разом                 | 76 (100,0%) | 73 (100,0%) | 71 (100,0%) |

Примітка. Складено автором.

Отже, за період з 2021 по 2023 роки компанія «Хмельниччина-Авто» продемонструвала стійку тенденцію до збереження загальної структури персоналу, з відносною стабільністю у кількості працівників управлінського та виробничого персоналу. Управлінський персонал зазнав незначного зменшення з 28 осіб у 2021 році до 26 осіб у 2023 році, що відображає спрощення структури керівництва. Водночас, відсоток управлінського персоналу відносно загальної кількості залишався практично незмінним. Серед управлінського персоналу кількість керівників також залишалася стабільною на рівні 6 осіб, що відображає консервативний підхід до керівництва компанією. У той же час, виробничий персонал зазнав незначного зменшення з 48 осіб у 2021 році до 45 осіб у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію процесів або автоматизацію.

Для виконання покладених завдань та обов'язків, кадрова служба виконує різноманітні функції, спрямовані на забезпечення ефективної реалізації стратегії управління кадрами на підприємстві, орієнтовані на ключові напрямки:

- навчання та перекваліфікацію працівників;
- створення резерву кадрів, відбір та розстановку персоналу;
- оцінку та атестацію;
- розвиток персоналу та систему мотивації та стимулювання.

Трудовий колектив Товариства складають особи, які укладають трудовий договір та беруть участь у його діяльності. Повноваження трудового колективу реалізуються через профспілкову організацію. Корпорація самостійно визначає загальну чисельність працівників, здійснює набір працівників та звільнення, встановлює розпорядок дня, форми і системи оплати праці, а також порядок відпусток відповідно до законодавства[44].

Системи управління людськими ресурсами в ПРАТ «Хмельниччина-Авто» фокусуються на ряді ключових принципів:

- визнання важливості людського ресурсу, їхнього внеску та ролі для успішного функціонування підприємства;
- обґрунтованість дій;
- системність, яка враховує всі елементи управління та їх взаємодію для досягнення загальних цілей;
- об'єктивне оцінювання кандидатів на посади та працівників, що має ґрунтуватися на визначених параметрах та процедурах;
- спільна ціль діяльності, чітке розуміння мети своєї роботи та завдання підприємства, спільне прагнення їх вирішити;
- особистісний розвиток та самореалізація працівників.

Для дослідження відповідності нормативної чисельності служби фактичній кількості працівників компанії «Хмельниччина-Авто» необхідно спочатку визначити нормативи, які регулюють кількість працівників у кожній категорії та загалом для даного виду діяльності або конкретної компанії. Одним із основних джерел нормативної бази для регулювання працівників в Україні є Кодекс законів про працю. Згідно з Кодексом законів про працю України, відповідність нормативної чисельності працівників на підприємстві може бути регульована трудовим договором між роботодавцем

і працівником. Крім того, регіональні та галузеві угоди також можуть містити визначення щодо кількості та режиму роботи працівників [27].

Проаналізуємо витрати робочого часу за даними середньооблікового працівника, які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Витрати робочого часу за даними середньооблікового працівника в ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

| Показник   | Звітний період |
|--|----------------|
| 1  | 2              |
| 1. Календарний фонд робочого часу, дні                   | 366            |
| 2. Кількість неробочих днів, в тому числі:               |                |
| - святкових  | 8              |
| - вихідних   | 85             |
| 3. Кількість календарних робочих днів (номінальний фонд) | 273            |
| 4. Неявки на роботу, дні, в тому числі:                  |                |
| - чергові і додаткові відпустки                          | 36.1           |
| - відпустки у зв'язку з пологами                         | 22.8           |
| - по хворобі   | 0.8            |
| - інші неявки, дозволені законодавством                  | 9.8            |

Продовж. табл. 2.5

| 1   | 2     |
|---|-------|
| - прогули   | 1.0   |
| - цілодобові простої  | 0.5   |
| 5. Число робочих днів в році (п.3-п.4)  | 236.9 |
| 6. Середня тривалість робочого дня (номінальна)   | 7.67  |
| 7. Втрати часу у зв'язку з скороченням тривалості робочого дня, год., в тому числі:                 |       |
| - для зайнятих на важких і шкідливих роботах  | 0.05  |
| - простої (через нестачу сировини, енергії, поломку устаткування або порушення трудової дисципліни) | 0.02  |
| 8. Середня тривалість робочого дня, год. (п.6-п.7)  | 7.62  |
| 9. Ефективний фонд робочого часу одного робітника (п.8 x п.5)                                       | 1805  |

Примітка. Складено автором за даними [19].

Відділ кадрів компанії «Хмельниччина-Авто» складає 4 особи. Для ефективного управління персоналом на підприємстві зазвичай необхідна

невелика, але досить компетентна команда спеціалістів. Зважаючи на специфіку функцій відділу управління персоналом, який відповідає за найважливіші аспекти взаємодії з працівниками, така команда забезпечує ефективне функціонування організації. Зазвичай, кількість працівників у відділі управління персоналом складає від 2% до 5% від загальної чисельності працівників на підприємстві. Застосовуючи середнє значення цього діапазону, отримуємо, що приблизно 2,5% працівників компанії повинні бути віднесені до відділу управління персоналом. Розрахунок кількості працівників у відділі управління персоналом на підприємстві «Хмельниччина-Авто», де працює 71 людина, демонструє, що приблизно 1-2 спеціалістів мають бути призначені у цей відділ. Отже, наявність 4 працівників у відділі кадрів може бути вище необхідного рівня.

В сучасному управлінні персоналом існують різноманітні методи, серед яких ПРАТ «Хмельниччина-Авто» застосовує адміністративні та економічні засоби, а також методи мотивації та соціального управління визначають стратегічний підхід до організації та ефективного використання людських ресурсів (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Методи управління персоналом у відділі кадрів в  
ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором за даними [7]

В системі управління персоналом на ПАТ «Хмельниччина-Авто» визначені вимоги до керівників і працівників, які відрізняються залежно від їх функціональних напрямків. Ці вимоги описані у функціональних компетенціях. Щодо керівників, їх функціональні компетенції включають наступне: робота з персоналом вважається пріоритетним завданням для кожного керівника структурних підрозділів ПАТ «Хмельниччина-Авто».

Вони активно залучаються до ухвалення кадрових рішень і передають цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за виконання загальних стандартів управління персоналом і також повинні сприяти розвитку професійних навичок і умінь працівників. У процесі управління на ПАТ «Хмельниччина-Авто» використовуються різні види документів, такі як постанови, накази, розпорядження, інструкції та інші, які необхідно регламентувати для раціональної організації потоків документованої інформації, вказуючи на одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Таким чином, система управління персоналом на ПАТ «Хмельниччина-Авто» організована на середньому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку фонду оплати праці на ПАТ «Хмельниччина-Авто» та його складових за 2021-2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка фонду оплати праці та його складових за 2021-2023 роки ПАТ «Хмельниччина-Авто»

| Назва показників   | Роки   |        |        |
|--|--------|--------|--------|
|  | 2021   | 2022   | 2023   |
| Фонд оплати праці штатних працівників  | 438,3  | 4659,2 | 5727,9 |
| Фонд основної заробітної плати   | 2168,8 | 2307,5 | 2568,8 |
| Фонд додаткової заробітної плати   | 2216,5 | 2351,7 | 3159,1 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів                      | 997,9  | 582,8  | 559,7  |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 1102,8 | 1605,0 | 2237,5 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати                                | 24,1   | 95,4   | -      |
| Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати  | -      | -      | -      |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати   | -      | -      | -      |
| Матеріальна допомога   | -      | -      | -      |
| Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер                               | -      | -      | -      |
| Оплата за невідпрацьований робочий час   | 91,7   | 68,5   | 361,9  |

Примітка. Складено автором на основі [17, 18, 19].

З аналізу показників таблиці за фонд оплати праці штатних працівників видно, що він зріс протягом трьох років: з 438,3 у 2021 році до 5727,9 у 2023 році. Основний ріст спостерігається в фонді додаткової заробітної плати (рядок 5030), який збільшився з 2216,5 у 2021 році до 3159,1 у 2023 році. Проте, певні зміни спостерігаються у надбавках та доплат до тарифних ставок та посадових окладів, виплатах, пов'язаних з індексацією заробітної плати, оплаті за невідпрацьований робочий час, де показники у 2022 році зменшилися порівняно з попереднім роком. Загальна тенденція свідчить про зростання фінансових витрат на оплату праці протягом аналізованого періоду, але варто звернути увагу на окремі складові, де можливі зміни в умовах оплати праці та компенсаційних виплатах. Для більш детального розуміння причин змін у певних розділах слід провести додатковий аналіз, можливо, врахувавши внутрішні чи зовнішні фактори, що впливають на умови праці та оплату праці працівників.

У корпорації «УкрАвто», включаючи ПРАТ «Хмельниччина-Авто», працівники відділу кадрів мають бути налаштовані на цільове навчання та розвиток, тому встановили мережу власних навчальних центрів для фахівців і студентів відповідних українських навчальних закладів. У рамках корпорації «УкрАвто» кожен співробітник має можливість проходити підвищення кваліфікації і покращувати свої навички, що має створити сприятливі умови для побудови кар'єри та досягнення ефективності. Центр базує свою діяльність на принципі впровадження системи безперервного навчання. Головною метою цієї системи є розвиток та удосконалення професійних компетенцій, а також особистісних і ділових якостей працівників дилерських підприємств.

Об'єднаний Центр розвитку персоналу став стратегічним інструментом, мета якого полягає в забезпеченні високого рівня кваліфікації працівників дилерських підприємств відповідно до вимог Корпорації «УкрАВТО» та стандартів виробників. Головною метою цієї системи є розвиток та удосконалення професійних компетенцій, а також особистісних і ділових якостей працівників дилерських підприємств.

У ході проведення дослідження з управління персоналом на підприємстві "Хмельниччина-Авто" була складена та проаналізована матриця розподілу функцій з управління персоналом. Ця матриця була створена для визначення відповідальних осіб та відділів, які відповідають за виконання конкретних функцій у сфері управління персоналом на підприємстві. Спочатку були визначені всі функції, що відносяться до управління персоналом на підприємстві. Це включає в себе навчання та перекваліфікацію працівників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін у виробничому процесі, організацію створення резерву кадрів, відбір та розстановку персоналу для забезпечення належної кількості та якості робочої сили в майбутньому, управління оцінкою та мотивацією персоналу, що включає оцінку та атестацію працівників для визначення їхньої ефективності та потреб у подальшому розвитку, розробку та впровадження системи мотивації та стимулювання для підвищення продуктивності та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для кожної функції були визначені відповідальні особи або відділи, які мають за неї відповідальність. На основі зібраних даних була створена матриця, де по вертикалі розташовані функції управління персоналом, а по горизонталі - відповідальні особи або відділи. Кожна клітинка матриці вказує, хто саме відповідає за виконання конкретної функції (рис.2.3).

| Функція | Відповідальна особа |
|---------|---------------------|
|---------|---------------------|



|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| Навчання та перекваліфікація працівників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін у виробничому процесі  | Спеціаліст з кадрової роботи          |
| Створення резерву кадрів, відбір та розстановка персоналу для забезпечення належної кількості та якості робочої сили в майбутньому                              | Спеціаліст з кадрової роботи          |
| Оцінка та атестація працівників для визначення їхньої ефективності та потреб у подальшому розвитку  | Заступник директора з кадрових питань |
| Розробка та впровадження системи мотивації та стимулювання для підвищення продуктивності та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства | Спеціаліст з кадрової роботи          |

Рисунок 2.3 – Матриця розподілу функцій з між структурними підрозділами та посадовими особами ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Систематизовано автором.

Під час аналізу матриці розподілу функцій управління на підприємстві "Хмельниччина-Авто" було виявлено, що відсутнє чітке цільове призначення відповідальних осіб за певні функції управління персоналом. Недолік полягає у тому, що відсутні професійні HR-менеджер та HR-аналітик, які б мали чітко визначені обов'язки та відповідальність за наведені функції. Без відповідних спеціалістів управління персоналом може стикатися з різними проблемами, такими як неефективне навчання та перекваліфікація працівників, недостатній відбір та розстановка персоналу, неефективна система оцінки та мотивації працівників тощо. Також після аналізу була розроблена SWOT-матриця функціонування HR-служби підприємства (табл. 2.7).

SWOT-аналіз функціонування HR-служби підприємства ПРАТ «Хмельниччина-Авто» дозволяє зробити висновки щодо поточного стану та напрямів розвитку служби. Сильними сторонами підприємства є власні навчальні центри для персоналу, які сприяють розвитку кваліфікованого персоналу та підвищенню професійних навичок. Гнучкість у навчанні та високий рівень корпоративної культури створюють сприятливе робоче

середовище. Підтримка професійних ініціатив стимулює розвиток творчості та інновацій.

Таблиця 2.7 SWOT-матриця функціонування HR-служби підприємства

Зовнішнє середовище

|                      |   |   |  |
|----------------------|---|---|--|
|                      | <p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження сучасних HR-технологій;</li> <li>- створення програм розвитку кар'єри;</li> <li>- створення ефективних програм наставництва;</li> <li>- вдосконалення системи винагород;</li> <li>- впровадження технологій штучного інтелекту;</li> <li>- розвиток бренду роботодавця;</li> <li>- стимулювання інновацій;</li> <li>- використання аналітики даних;</li> <li>- залучення експертів з зовнішніх джерел.</li> </ul> | <p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні кризи та нестабільність;</li> <li>- зміни в законодавстві;</li> <li>- соціально-демографічні загрози;</li> <li>- ризики кібербезпеки;</li> <li>- зміни на ринку праці;</li> <li>- політична нестабільність.</li> </ul>   |  |
| Внутрішнє середовище | <p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- власні навчальні центри для персоналу;</li> <li>- висококваліфікований персонал;</li> <li>- гнучкість у навчанні;</li> <li>- високий рівень корпоративної культури;</li> <li>- ефективність адміністративних процесів;</li> <li>- прозора комунікація;</li> <li>- підтримка професійних ініціатив.</li> </ul>  | <p><i>Поле С1М:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадити сучасні HR-технології;</li> <li>- створити програми наставництва із залученням висококваліфікованого персоналу;</li> <li>- впровадити технології штучного інтелекту в процес навчання;</li> <li>- запровадити гнучкі умови праці;</li> <li>- залучити зовнішніх експертів для оптимізації навчальних програм</li> </ul> | <p><i>Поле С1З:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використати гнучкі програми навчання для адаптації до змін на ринку праці;</li> <li>- підвищити рівень кібербезпеки за допомогою навчання персоналу;</li> </ul>                                       |
|                      | <p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- застарілі рекрутингові технології;</li> <li>- низький рівень оплати праці;</li> <li>- відсутність різноманіття та інклюзивності;</li> <li>- відсутність ефективного стратегічного планування;</li> <li>- низька ефективність програм адаптації;</li> </ul>   | <p><i>Поле С2М:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використати сучасні технології для підвищення ефективності програм адаптації;</li> <li>- підвищити рівень автоматизації процесів за допомогою технологій ШІ;</li> <li>- впровадити використання аналітики даних для покращення системи оцінки;</li> <li>- впровадити програми</li> </ul>   | <p><i>Поле С2З:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оновити рекрутингові технології для підвищення ефективності;</li> <li>- підвищити рівень оплати праці та соціальних гарантів;</li> <li>- розробити ефективну стратегію розвитку HR-служби;</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність інновацій;</li> <li>- низький рівень автоматизації процесів;</li> <li>- недостатня увага до емоційного благополуччя працівників;</li> <li>- слабка система оцінки.</li> </ul> | <p>наставництва для реалізації принципу інклюзивності;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучити зовнішніх експертів для оцінки потенційних ризиків;</li> <li>- запровадити програми соціальної підтримки працівників.</li> </ul> |
|--|--|--|

Примітка. Складено автором.

Водночас підприємство має кілька суттєвих слабкостей, зокрема застарілі рекрутингові технології, низький рівень оплати праці та недостатню увагу до емоційного благополуччя працівників. Відсутність ефективного стратегічного планування та слабка система оцінки можуть перешкоджати розвитку організації.

Можливості для розвитку HR-служби включають впровадження сучасних HR-технологій, створення програм розвитку кар'єри та ефективних програм наставництва. Впровадження технологій штучного інтелекту та розвиток бренду роботодавця можуть підвищити конкурентоспроможність організації. Загрози, з якими може зіткнутися підприємство, включають економічні кризи та нестабільність, зміни в законодавстві та політичну нестабільність. Зміни на ринку праці, ризики кібербезпеки та соціально-демографічні загрози також можуть негативно впливати на діяльність HR-служби. Рекомендації для покращення функціонування HR-служби включають підтримку інновацій через залучення нових технологій та інноваційних підходів для покращення рекрутингових процесів та інших аспектів HR. Підтримка професійних ініціатив, розробка чітких планів розвитку та адаптації до можливих загроз, а також поліпшення умов праці допоможуть підвищити ефективність роботи служби. Крім того, підвищення рівня кібербезпеки за рахунок впровадження заходів для забезпечення безпеки даних та технологій також важливо для стабільності підприємства.

В цілому, HR-служба підприємства ПРАТ «Хмельниччина-Авто» має значні можливості для розвитку, але також стикається зі слабкостями та загрозами. Для забезпечення успішного функціонування HR-служби необхідно ефективно використовувати сильні сторони та можливості для подолання слабкостей та мінімізації впливу загроз.

Аналіз організаційного забезпечення функціонування HR-служби ПАТ «Хмельниччина-Авто» вказує на її наявність та базовий рівень ефективності. Однак виявлені можливості для вдосконалення свідчать про необхідність розгляду та впровадження шляхів оптимізації цього відділу. Забезпечення додаткових ресурсів, розвиток стратегій управління персоналом та вдосконалення процесів відбору та розвитку кадрів можуть сприяти підвищенню ефективності HR-служби, що в свою чергу сприятиме покращенню робочого середовища та досягненню стратегічних цілей компанії.

## **2.2 Оцінка ефективності функціонування HR-служби підприємства**

Під час управління персоналом на підприємстві виникає складна проблема оцінки ефективності роботи як кадрової служби, так і самого персоналу. Важливо мати засоби для об'єктивної та всебічної оцінки роботи кадрових служб та працівників підприємства в цілому. У процесі управління персоналом на підприємстві "Хмельниччина-Авто" було визначено ряд ключових функцій та відповідних показників, які дозволяють оцінювати ефективність діяльності кадрової служби та персоналу в цілому. Ці функції включають:

- реалізацію політики управління персоналом, яка відображається у задоволеності роботою служби персоналу та кількості реалізованих кадрово-соціальних проєктів;

- організацію праці персоналу й мотивацію, яка вимірюється за середнім рівнем заробітної плати, компенсаційних та соціальних виплат, а також за відхиленням середньооблікової чисельності від планової, продуктивністю праці та відхиленням фонду оплати праці від бюджету;

- забезпеченість потреби в персоналі, що оцінюється за рейтингом підприємства як роботодавця, внутрішнім заповненням вакансій та середніми витратами на найм одного працівника;

- управління складом співробітників, що характеризується середнім віком, рівнем освіти, середнім стажем роботи, коефіцієнтами плинності, обігу за прийомом та звільненням, а також коефіцієнтом постійності кадрів;

- адаптація персоналу, яка відображається у відсотку працівників, що звільнилися зі стажем менше 3 років;

- розвиток персоналу, що включає в себе відсоток співробітників включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв, відсоток звільнених із числа кадрового резерву, а також відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву;

- оцінка персоналу, яка відображається у відсотку фахівців, що пройшли атестацію та кількості працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику;

- навчання персоналу, що визначається відсотком працівників, що пройшли навчання та середнім обсягом витрат на розвиток однієї людини;

- розвиток корпоративної культури, який характеризується рівнем задоволеності станом організаційної культури та кількістю проведених загальних зборів протягом року.

Ці показники використовуються для формування інтегрального показника, який оцінює ефективність управління персоналом на підприємстві. Зазначена методика передбачає використання експертного методу оцінки, оскільки кожен з показників має свої власні одиниці виміру, які не можна безпосередньо порівняти між собою. Тому потрібно привести їх до загального виду, використовуючи єдину шкалу, яка базується на п'ятибальній системі, де значення зводяться до середнього за допомогою обчислення середньої арифметичної. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою здійснюється на кількох етапах (рис. 2.3).

У ролі експертів виступили кваліфіковані фахівці, які обіймають керівні посади на різних підприємствах, а також висококваліфіковані спеціалісти кадрових служб. Кожному учаснику експертного оцінювання було детально представлено обґрунтовані функції та ключові показники, що були розроблені відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Кожен експерт отримав завдання оцінити представлені аспекти за 9-тибальною шкалою, що дозволяє забезпечити об'єктивність та порівняльну точність в процесі ранжування

Рисунок 2.3 – Етапи оцінки ефективності управління персоналом  
кадровою службою

Примітка. Складено автором.

Узагальнені результати ранжування наведені в таблиці 2.8. Після отримання рангових оцінок кожної функції від кожного експерта, необхідно визначити вагу кожної функції. Це досягається розрахунком коефіцієнта вагомості для кожної функції, який враховує середнє значення ваги, що

присвоїв кожен експерт. Суть цього процесу полягає в тому, щоб визначити вагу кожної функції на основі оцінок, наданих різними експертами, з урахуванням їхньої важливості в загальному контексті дослідження.

Таблиця 2.8. Результати ранжування функцій експертами

| Експерти                                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Функції (F)                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Реалізація політики управління персоналом | 6  | 5  | 7  | 6  | 7  | 9  | 8  | 8  | 6  | 4  |
| Організація праці персоналу й мотивація   | 6  | 6  | 5  | 8  | 9  | 7  | 8  | 6  | 6  | 9  |
| Забезпеченість потреби в персоналі        | 7  | 7  | 7  | 6  | 6  | 7  | 6  | 8  | 6  | 8  |
| Управління складом співробітників         | 6  | 5  | 7  | 5  | 5  | 5  | 6  | 8  | 8  | 4  |
| Адаптація персоналу                       | 7  | 5  | 6  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Розвиток персоналу                        | 6  | 6  | 8  | 5  | 6  | 5  | 8  | 7  | 8  | 6  |
| Оцінка персоналу                          | 5  | 6  | 6  | 9  | 8  | 6  | 4  | 5  | 7  | 5  |
| Навчання персоналу                        | 6  | 4  | 8  | 5  | 4  | 6  | 9  | 6  | 7  | 6  |
| Розвиток корпоративної культури           | 4  | 6  | 6  | 5  | 5  | 7  | 6  | 5  | 5  | 7  |
| Сума балів                                | 53 | 50 | 61 | 53 | 55 | 57 | 59 | 58 | 59 | 56 |

Примітка. Складено автором

Коефіцієнт вагомості є ключовим показником, що визначає середнє значення ваги за даними всієї вибірки експертів, що брали участь у дослідженні. Цей показник відображає вагу кожної функції у контексті всіх оцінок, отриманих від різних експертів, і дозволяє зробити об'єктивний висновок щодо її важливості для дослідження. Результати оцінки згруповано в таблиці 2.9

Для розрахунку інтегрованого показника ефективності (Езаг) застосовується метод переваг, що базується на коефіцієнтах вагомості,





Примітка. Складено автором.

Отже, інтегрований показник ефективності Езаг приблизно дорівнює 2.8874. Максимальне значення інтегрального показника становитиме:

$$\text{Езаг} = 0.58 + 0.5795 + 0.6075 + 0.5975 + 0.532 + 0.447 + 0.5535 + 0.5105 + 0.5375 = 5$$

Отже, відхилення від максимально можливого рівня ефективності становить 57,8%. Це означає, що система управління персоналом має значні недоліки. Вона не досягає максимального рівня ефективності, який можливий в даному контексті. Цей високий рівень відхилення свідчить про те, що є можливості для покращення в системі управління персоналом. Особливо це стосується тих аспектів, які отримали менші оцінки порівняно з максимально можливими 5 балами. Це означає, що існує потенціал для вдосконалення конкретних аспектів управління персоналом, що допоможе підвищити загальний рівень ефективності організації.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»**

### **3.1 Концептуальні засади підвищення ефективності функціонування HR-служби підприємства**

Успіх будь-якої організації безперечно пов'язаний з наявністю кваліфікованих та мотивованих працівників. Саме вони становлять головний ресурс, який визначає конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства чи організації. Роль кадрового відділу в цьому контексті надзвичайно важлива, адже HR-відділ відповідає за залучення, розвиток та утримання персоналу. Ефективний HR-відділ не лише відбирає найкращих кандидатів, а й створює умови для їхнього професійного зростання та підтримує високий рівень мотивації серед працівників. Таким чином, ефективна робота HR служби є необхідною умовою для досягнення успіху та стабільного розвитку будь-якої організації.

Рисунок 3.1 – Принципи для забезпечення максимальної ефективності HR-відділу на підприємствах

Примітка. Складено автором за даними [1]

Максимально ефективне управління персоналом ґрунтується на шести ключових принципах, які сприяють досягненню успіху в будь-якій організації.

Перший принцип означає акцент на важливості відносин між співробітниками та їхнього ставлення до роботи. Успішне управління персоналом полягає в тому, щоб розуміти та враховувати потреби, мотивацію та розвиток кожного працівника. Ефективне керівництво передбачає делегування завдань та відповідальності, що дозволяє розподілити робочі обов'язки між командою, розвивати навички співробітників та підвищувати їхню мотивацію. Ефективне управління персоналом – це, в першу чергу,

оптимізація витрат на оплату праці та ресурсів, максимізуючи при цьому досягнення поставлених цілей. Командна робота сприяє обміну ідеями, розвитку та досягненню спільних цілей. Постійне навчання та підвищення професійних навичок співробітників допомагає відповідати вимогам сучасного ринку праці та мати знання, необхідні для досягнення високих результатів. Використання технологій та інструментів для автоматизації рутинних завдань та підвищення продуктивності є основою максимальної оптимізації процесів в сучасному світі. Дотримання цих принципів допомагає підвищити ефективність управління персоналом та досягти успіху в діяльності будь-якого підприємства чи організації [6]. В сучасному трудовому середовищі існують різні підходи до управління персоналом.

### Рисунок 3.2 – Підходи до управління персоналом

Примітка. Складено автором за даними [46]

Традиційний (адміністративний) підхід базується на адміністративних функціях, таких як управління документами, ведення кадрової документації та забезпечення виконання правил та процедур. Він зазвичай акцентує увагу на виконанні завдань та збереженні дисципліни. Економічний підхід розглядає персонал як виробничий ресурс, подібний до машин та обладнання і зосереджується на максимізації віддачі від інвестицій у персонал. Використовують такі методи, як системи стимулювання, оцінка результативності та контроль витрат. Традиційний підхід і економічний підхід до управління персоналом, спрямований на зниження витрат на робочу силу, вважаються застарілими та неефективними через невідповідність потребам сучасного бізнес-середовища. Вони не враховують стратегічного значення людських ресурсів для досягнення успіху організації та не забезпечують активного залучення та розвитку персоналу. Замість цього,

сучасні компанії шукають більш інноваційні підходи, такі як стратегічне управління персоналом, яке враховує потреби та стратегічні цілі організації, а також розвиток персоналу та створення сприятливої робочої атмосфери, що сприяє досягненню високої продуктивності та інноваційного розвитку.

Стратегічний підхід спрямований на визначення та реалізацію стратегічних цілей організації за допомогою керування людськими ресурсами, що включає в себе розвиток стратегій приваблення, утримання та розвитку персоналу для досягнення цілей бізнесу [28]. Системний підхід розглядає організацію як систему, у якій кожна складова взаємодіє між собою. В управлінні персоналом враховуються найрізноманітніші фактори, такі як організаційна культура, структура, технології та їх вплив на роботу персоналу. Коучинговий підхід є доволі новим підходом та має за основу активну взаємодію керівників з підлеглими для розвитку їхнього потенціалу та досягнення поставлених цілей. Заснований на принципах спільного пошуку рішень спільно та розвитку навичок через практичний досвід [29].

Найкращим, на нашу думку, є компетентісний підхід. Він базується на визнанні ключових навичок, знань та вмінь, необхідних для ефективної роботи співробітників. Основні принципи цього підходу включають ідентифікацію потреб у персоналі, розробку профілю компетенцій для кожної посади, оцінку та розвиток компетенцій працівників, а також впровадження системи винагород та стимулювання на основі досягнень. Управління персоналом за компетентісним підходом допомагає підвищити ефективність відбору кандидатів, оцінки та розвитку працівників, а також забезпечує більш точну відповідність потребам організації. Воно сприяє формуванню гнучких та конкурентоспроможних команд, які можуть ефективно працювати в умовах постійних змін на ринку. Крім того, компетентісний підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони бачать пряму залежність

між своїми зусиллями та досягненням успіху в організації [60]. Приклад моделі компетенцій сучасного HR-менеджера навели в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Модель компетенцій сучасного HR-менеджера

| Якість                                   | Пояснення  |
|--|--|
| Стратегічне мислення                     | Здатність дивитися на управління персоналом з позицій стратегічного партнера бізнесу. Менеджер повинен розуміти цілі та потреби організації та розробляти стратегії залучення, утримання та розвитку персоналу, що відповідають цілям підприємства |
| Лідерські якості                         | Навички лідерства для впровадження змін та впливу на культуру організації. Повинен бути відмінним комунікатором, мотиватором та вміти вести та підтримувати команду.   |
| Комунікаційні навички                    | Володіння відмінними навичками усного та письмового спілкування, а також вміння бути вмілим слухачем. Взаємодія з співробітниками на всіх рівнях організації, розуміння їх потреб та вміння ефективно комунікувати з ними.                         |
| Здатність до аналізу та прийняття рішень | Аналітичні здібності для збору та аналізу даних з питань управління персоналом. Здатність приймати обґрунтовані рішення на основі отриманих даних та прогнозувати їхні наслідки.   |
| Гнучкість та адаптивність                | Готовність пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі та розвивати нові навички та знання для відповіді на виклики, які виникають.   |
| Етичність та конфіденційність            | Високі стандарти етики та розуміння необхідності зберігати конфіденційність інформації про співробітників та організацію.  |

Примітка. Складено автором за даними [60].

Управління персоналом входить до сфер управління, де практично всі функції можна цифровізувати. Завдяки розвитку інформаційних технологій та впровадженню HR-систем, відбір, навчання, оцінка, мотивація та утримання персоналу великих компаній часто автоматизовані та оптимізовані. Цифрові інструменти дозволяють ефективніше використовувати дані для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи більш точні та обґрунтовані стратегії управління людськими ресурсами [33].

Рисунок 3.3– Сучасні технології в HR-менеджменті

Примітка. Складено автором за даними [33].

Сучасні фахівці HR активно користуються широким спектром інформаційних технологій (ІТ), щоб автоматизувати процеси, підвищити продуктивність та приймати більш обґрунтовані рішення. Деякі з найпоширеніших ІТ, які використовуються в сфері HR-менеджменту, включають:

1. Інтернет-технології використовуються для онлайн-рекрутингу, навчання через онлайн-платформи, управління продуктивністю та створення онлайн-порталів для співробітників;

2. Аналіз великих обсягів даних (BigData) дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати потреби та персоналізувати підходи до управління персоналом;

3. Cloud технології забезпечують доступність та масштабованість даних, співпрацю та доступ до HR-інформації з будь-якого місця та пристрою;

4. AI (штучний інтелект) забезпечує автоматизацію монотонних завдань, та надає чат-ботів для підтримки співробітників та підбору найкращих кандидатів на вакансії;

5. Інтегровані системи управління персоналом, “системи управління талантами” та системи оцінювання результативності допомагають ефективно керувати усіма аспектами HR.

Рисунок 3.4 - Приклади сучасних систем в HR-менеджменті

Примітка. Складено автором за даними [33].

Для ПРАТ «Хмельниччина-Авто» важливо проаналізувати досвід, в першу чергу, відомих зарубіжних компаній. Наприклад, Toyota - це відома японська компанія, яка має одну з найефективніших систем управління персоналом (рис. 3.5).

### Рисунок 3.5 – Основні компоненти HR-служби на Toyota

Примітка. Складено автором за даними [33]

Завдяки своєму ефективному механізму управління людськими ресурсами, Toyota успішно формує свій персонал. Компанія проводить ретельний відбір кандидатів, враховуючи їхні навички обслуговування клієнтів, технічні знання та командний дух. Для цього компанія активно використовує різні методи набору персоналу, такі як онлайн-оголошення про вакансії, ярмарки вакансій та рекомендації співробітників. По-друге, Toyota інвестує в навчання та розвиток своїх працівників. Для цього існують різноманітні програми, що допомагають співробітникам розвивати свої навички та знання. Також компанія проводить політику мотивації та утримання свого персоналу, пропонує конкурентну заробітну плату, пільги та створює позитивну робочу атмосферу. Оцінка результативності є також важливою складовою управління персоналом у Toyota. Компанія використовує систему оцінювання результативності для надання зворотного зв'язку та визначення можливостей для розвитку свого персоналу. Дуже важливою особливістю японських компаній є корпоративна культура, зосереджена на повазі, командній роботі та постійному вдосконаленні [58].

Отже, концептуальні засади підвищення ефективності функціонування HR-служби підприємства базуються на комплексному підході до управління персоналом, що включає в себе ретельний відбір кваліфікованих кандидатів, систематичне навчання та розвиток персоналу, ефективні системи мотивації та утримання, систему оцінювання результативності і створення корпоративної культури, сприятливої для розвитку талантів та досягнення бізнес-цілей. Ці засади покликані забезпечити високий рівень професійних компетентностей співробітників, підвищити їхню мотивацію та залученість, а

також збільшити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності функціонування HR-служби підприємства**

Для того, щоб покращити ефективність діяльності HR-служби, необхідно вжити ряд заходів та розробити проєкт, спрямований на оптимізацію робочих процесів та підвищення результативності персоналу. Для успішної реалізації проєкту необхідно залучити всіх зацікавлених сторін, зокрема, вище керівництво, керівників відділів та працівників HR-служби. Крім того, необхідно забезпечити належне фінансування та ресурси для реалізації запропонованих заходів. Після впровадження проєкту необхідно регулярно відслідковувати його ефективність та вносити необхідні корективи.

Проте будь-який проєкт не буде прийнятий, якщо не буде доведена його ефективність. Тому важливо мати чіткі критерії та інструменти вимірювання, щоб об'єктивно оцінити результати впроваджених змін. Лише після демонстрації позитивних результатів і переконливого доказу вигідності проєкту він може бути прийнятий керівництвом компанії та впроваджений повністю.

#### **Рисунок 3.6– Етапи розробки та впровадження проєкту**

Примітка. Складено автором за даними [6].

Розробка та впровадження інвестиційного проєкту включає кілька послідовних етапів. Перш за все, необхідно розробити бюджет та бізнес-план, в якому детально визначаються всі витрати на реалізацію проєкту,



потенційні прибутки та фінансові результати. Наступним кроком є розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту, таких як NPV, IRR, ROI, PaybackPeriod, що дозволяє визначити його вигідність та ризики. Після цього приймається рішення щодо впровадження проєкту, а після його схвалення розпочинається реалізація проєкту. На цьому етапі здійснюється закупівля необхідних ресурсів, формується проєктна команда та визначається графік виконання робіт. Під час та після впровадження проєкту проводиться постійний моніторинг та контроль за його виконанням, включаючи відслідковування витрат та відповідність графіку реалізації проєкту.

Підготовка та впровадження інвестиційного проєкту - це складний та багатоетапний процес, який супроводжується різноманітними ризиками [28].

### Рисунок 3.7 –Ризики розробки та впровадження проєкту

Примітка. Складено автором.

Щоб забезпечити успішне виконання проєкту, необхідно передбачати потенційні зони ризику та розробити стратегії їх уникнення та зменшення впливу. На рисунку 3.7 наведено можливі ризики, які можуть виникнути під час розробки та впровадження інвестиційного проєкту: фінансові ризики (недофінансування, перевищення бюджету), технічні ризики (проблеми з технічною інфраструктурою, технічні неполадки), графік реалізації (затримки через непередбачені обставини), персонал (нестача кваліфікованих кадрів, конфлікти), законодавчі ризики (зміни в законодавстві), ризики зовнішнього середовища (економічні кризи, політична нестабільність), конкурентні ризики (зміни в конкурентному середовищі), технологічні ризики (застарілі технології, недооцінка вимог), ризики зміни вимог замовника, репутаційні ризики (негативна реакція громадськості).

VamboоHR - система управління персоналом (HRIS) є відмінним варіантом з урахуванням своєї функціональності та доступності [56]. VamboоHR має широкий спектр функцій, які охоплюють всі аспекти управління персоналом, включаючи кадровий облік, електронний документообіг, контроль робочого часу, відділ HR, комунікації та співпрацю між співробітниками. VamboоHR є хмарним рішенням, а також має мобільний додаток, що означає, що немає потреби у встановленні додаткового обладнання та програмного забезпечення. Це спрощує процес впровадження та знижує витрати на підтримку та обслуговування

### Рисунок 3.8 –ІнструментиVamboоHR

Примітка. Складено автором за даними [56].

Для того щоб підвищити ефективність HR відділу пропонуємо скоротити чисельність працівників з чотирьох до трьох, система VamboоHR зможе забезпечити автоматизацію багатьох процесів, що раніше виконувалися вручну. В результаті цього, трьом співробітникам буде легше та швидше керувати всіма аспектами управління персоналом, включаючи кадровий облік, документообіг, контроль робочого часу та співпрацю між співробітниками. Також відбудеться зменшення витрат на утримання відділу, включаючи заробітну плату та витрати на навчання та розвиток персоналу. Автоматизована система VamboоHR забезпечить більшу точність та ефективність у веденні обліку персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню ризику помилок. Такий крок також дозволить відділу HR більше уваги приділяти стратегічним завданням, таким як планування розвитку персоналу та підтримка корпоративної культури, що сприятиме загальному успіху підприємства.

На основі всього вище переліченого ми можемо скласти бюджет проекту.

### Рисунок 3.9 - Бюджет проекту

Примітка. Складено автором за даними [57].

Витрати на впровадження системи управління персоналом BambooHR включають в себе придбання комп'ютера (35 000 грн) для роботи з системою, встановлення та інтеграцію (50 000 грн) з існуючими процесами управління персоналом, користування системою протягом року (172 368 грн) та витрати на обслуговування та підтримку (10 000 грн). Очікується, що завдяки впровадженню Прогнозована економія складе 25% від загальних витрат на оплату праці відділу HR, що у грошовому еквіваленті становить 242964 грн щорічно. Звільнення одного з чотирьох працівників HR відділу та делегування його повноважень іншим членам команди та системі управління персоналом (HRIS) BambooHR обґрунтовано економічною доцільністю. Зниження витрат на оплату праці відділу HR на 25% дорівнює 242964 грн на рік. Враховуючи, що автоматизація процесів за допомогою програмного забезпечення, такого як BambooHR, буде дозволяти ефективно розподілити завдання між наявними працівниками, без втрати продуктивності та якості роботи. BambooHR спрощує управління персоналом, автоматизуючи прості завдання, такі як ведення документації, відстеження часу роботи, управління відпустками та лікарняними. Таким чином, звільнення працівника відділу кадрів виправдане значною економією коштів, які можуть бути перенаправлені на інші потреби компанії, та оптимізацією робочих процесів завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень.

### Рисунок 3.10 - Показники ефективності проекту

Примітка. Складено автором за даними [6].

Показник NPV (NetPresentValue) відображає чистий сучасний дохід і є одним з основних показників ефективності інвестиційного проєкту. Цей показник визначає чистий дохід, який принесе проєкт у грошовому еквіваленті в даний момент часу, враховуючи витрати і отримані доходи протягом усього періоду проєкту. Щоб розрахувати NPV, спочатку визначають чистий дохід (NetIncome) за кожен період проєкту, потім ці доходи дисконтуються з використанням ставки дисконту (DiscountRate) і віднімають від вартості інвестицій проєкту. Якщо NPV більше нуля, то проєкт вважається прибутковим і може бути рекомендованим для реалізації [59]. У протилежному випадку, якщо NPV менше нуля, проєкт вважається не вигідним.

Процес розрахунку NPV може бути поданий наступним чином:

- 1.Визначення чистого доходу (NetIncome) за кожен період проєкту;
- 2.Визначення ставки дисконту (DiscountRate), яка відображає вартість капіталу компанії або альтернативну вартість грошей у часі;
- 3.Дисконтування чистого доходу за кожен період за допомогою ставки дисконту;
- 4.Сумування дисконтованих чистих доходів за весь період проєкту.

Розрахунок NPV дає можливість прийняти обґрунтоване рішення про інвестування в проєкт на основі поточної вартості майбутніх доходів та витрат. Чим вище значення NPV, тим більш прибутковий проєкт.

Таблиця 3.3 - Вихідні показники для розрахунку NPV

| Рік  | Обсяг економії | Економія в грошовому виразі (в рік) | Початкові витрати | Змінні витрати | Витрати | Чистий потік | Ставка дисконтування | Строк проекту, роки |
|------|----------------|-------------------------------------|-------------------|----------------|---------|--------------|----------------------|---------------------|
| 2024 | 0              | 0                                   | 85000             | 0              | 85000   | -85000       | 0,135                | 3                   |
| 2025 | 25%            | 242964                              | 0                 | 182368         | 182368  | 60596        |                      |                     |
| 2026 | 25%            | 242964                              | 0                 | 182368         | 182368  | 60596        |                      |                     |
| 2027 | 25%            | 242964                              | 0                 | 182368         | 182368  | 60596        |                      |                     |

Примітка. Складено автором.

Розрахуємо NPV проекту:

NPV проекту складає 56870 грн, тобто проект є доцільним та окуповується. Позитивне значення NPV свідчить про те, що вартість майбутніх доходів, отриманих від проекту, перевищує вартість інвестицій у проект. Отже, проект принесе додатковий дохід у розмірі 56870 грн після врахування витрат і може бути рекомендований для реалізації. Рівень прибутковості такого проекту є задовільним, оскільки показник NPV позитивний і відображає прибутковість інвестицій у нього. Таким чином, на основі NPV можна зробити висновок, що проект є доцільним і може бути рекомендованим для впровадження.

Точка безбитковості визначає той обсяг продукції або економії, при якому витрати дорівнюють доходам і прибуток стає рівним нулю.

Таблиця 3.4 - Точка безбитковості проекту

| Економія, % | Економія (грн) | Початкові витрати (грн) | Змінні витрати (грн) | Всього витрати (грн) |
|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|----------------------|

|       |        |       |        |        |
|-------|--------|-------|--------|--------|
| 0     | 0      | 85000 | 182368 | 267368 |
| 20%   | 194371 | 85000 | 182368 | 267368 |
| 27,5% | 267368 | 85000 | 182368 | 267368 |
| 40%   | 388742 | 85000 | 182368 | 267368 |
| 60%   | 583114 | 85000 | 182368 | 267368 |
| 80%   | 777485 | 85000 | 182368 | 267368 |

Примітка. Складено автором.

У цьому випадку, якщо економія становить 27,5%, то точка беззбитковості буде досягнута, коли витрати скоротяться на цей самий відсоток. Розрахуємо також показники окупності проекту.

Таблиця 3.5 - Показники окупності проекту

|  |            |
|--|------------|
| Найменування                                 | Показник   |
| Термін окупності                             | 402 днів   |
| ROI  | 63,3%      |
| Витрати на проект                            | 267368 грн |
| Економія за весь період                      | 728892 грн |
| Економія в рік                               | 242964 грн |
| Економія на 100 грн. Саме за рахунок заходів | 63,3 грн   |

Примітка. Складено автором.

Термін окупності проекту складає 402 дні, отже, витрати на проект повністю окупляться протягом 402 днів після початку його реалізації. Показник ROI становить 63,3%, тобто проект є прибутковим і може забезпечити високий рівень прибутку від вкладених коштів. За весь період проекту передбачається економія в розмірі 728892 грн, тоді як кожні 100 грн, витрачені на реалізацію проекту, призводять до економії у розмірі 63,3 грн.

Загалом, проект є досить ефективним і прибутковим, оскільки має короткий термін окупності, високу рентабельність інвестицій, а також значну суму економії як за весь період, так і в річному вимірі.

В результаті аналізу інвестиційного проекту з впровадження системи управління персоналом BambooHR для ПРАТ "Хмельниччина-Авто" можна зробити висновок, що проект є доцільним і прибутковим. Реалізація проекту дозволить отримати значну економію коштів у розмірі 728892 грн за весь

період та 242964 грн щорічно. Витрати на проєкт складають 267368 грн, що вписується в запланований бюджет. Термін окупності проєкту становить 402 дні, а рентабельність інвестицій складає 63,3%. Вибір системи управління персоналом BambooHR є доцільним, оскільки ця система надає широкий спектр функцій для автоматизації HR-процесів, є надійною та зручною у використанні. Таким чином, реалізація даного проєкту дозволить оптимізувати роботу HR-відділу, підвищити його ефективність та забезпечити значну економію коштів для підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та наведено вирішення наукової проблеми, що стосуються забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. Визначено, що забезпечення ефективного функціонування HR-служби підприємства полягає в створенні організованої, стратегічно спрямованої системи управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню бізнес-цілей організації. HR-менеджмент - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає стратегічне планування, розробку і впровадження процесів, а також практики, спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу. Це

передбачає наявність чіткої структури та організації HR-служби, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також ефективно управління персоналом на всіх етапах його залучення, розвитку та утримання. Успішне функціонування HR-служби залежить від розробки і впровадження інноваційних підходів до мотивації та навчання співробітників, а також від здатності служби сприяти створенню позитивної корпоративної культури. В результаті ефективна HR-служба стає ключовим елементом досягнення конкурентної переваги та стійкого зростання підприємства.

2. Систематизовано сучасні методи оцінки ефективності функціонування HR-служби підприємства, які забезпечують комплексний підхід до аналізу діяльності персоналу. Вони охоплюють якісні та кількісні аспекти роботи HR-служби, що дає змогу отримати цілісне уявлення про її ефективність. Використання новітніх методів, таких як управління за цілями, метод експертних оцінок, оцінка 360°, асесмент-центр, оцінка за компетенціями та КРІ, дозволяє підприємству розробити більш точні та дієві стратегії управління людськими ресурсами. Ці методи сприяють покращенню продуктивності персоналу, оптимізації організаційної структури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цим підходам HR-служба може ефективно оцінювати й розвивати таланти, покращувати корпоративну культуру та загалом сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Проведено аналіз організаційного забезпечення функціонування HR-служби ПАТ «Хмельниччина-Авто». SWOT-аналіз функціонування HR-служби підприємства ПРАТ "Хмельниччина-авто" показує, що підприємство має значні сильні сторони, такі як власні навчальні центри та високий рівень корпоративної культури, що сприяє розвитку кваліфікованого персоналу та



інновацій. Проте воно також стикається з кількома слабкостями, наприклад, застарілими рекрутинговими технологіями та недостатньою увагою до емоційного благополуччя працівників. Можливості включають впровадження сучасних HR-технологій та розвиток бренду роботодавця, що може підвищити конкурентоспроможність організації. Загрози, з якими може зіткнутися підприємство, включають економічні кризи, зміни в законодавстві та політичну нестабільність.

4. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою проведено у декілька етапів. В якості експертів виступали працівники, які займають керівні посади на підприємствах, а також спеціалісти кадрових служб. Кожному експерту було надано обґрунтовані функції та показники, що визначалися за функціями і пропонувалося провести ранжування за 9-тибальною шкалою. За результатами оцінки відхилення від максимально можливого рівня ефективності складає 57,8%, що свідчить про значні недоліки в системі управління персоналом. Цей високий рівень відхилення показує, що є можливості для поліпшення в управлінні персоналом.

5. Запропоновано скоротити чисельність працівників HR відділу з чотирьох до трьох, та впровадити систему HRIS, яка дозволить оптимізувати робочі процеси та знизити навантаження на персонал. Сучасні фахівці HR активно користуються широким спектром інформаційних технологій (IT), щоб автоматизувати процеси, підвищити продуктивність та приймати більш обґрунтовані рішення. Серед найпоширеніших IT у сфері HR-менеджменту виділяють: інтернет-технології для онлайн-рекрутингу, навчання, управління продуктивністю та створення порталів для співробітників; аналіз великих даних для виявлення тенденцій та прогнозування потреб; cloud технології для доступу до HR-інформації з будь-якого місця; штучний інтелект для автоматизації завдань та підтримки через чат-боти; інтегровані системи для

управління персоналом, талантами та оцінювання результативності..Для підвищення ефективності HR відділу ПРАТ «Хмельниччина-Авто» вибрано систему HRIS BambooHR, яка забезпечить автоматизацію багатьох процесів, що раніше виконувалися вручну.

6. Аналіз інвестиційного проєкту з впровадження системи управління персоналом BambooHR для ПРАТ "Хмельниччина-Авто" підтверджує доцільність та прибутковість проєкту. Проведений аналіз показав, що реалізація проєкту призведе до значної економії коштів у розмірі 728892 грн за весь період та 242964 грн щорічно. Витрати на проєкт складають 267368 грн, що вписується в запланований бюджет. Згідно з аналізом, термін окупності проєкту становить 402 дні, а рентабельність інвестицій складає 63,3%. Враховуючи широкий функціонал та надійність системи управління персоналом BambooHR, можна зробити висновок про доцільність її вибору. Впровадження цієї системи дозволить оптимізувати роботу HR-відділу, підвищити ефективність його функціонування та забезпечить суттєву економію коштів для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Бреус С., Кириленко І. В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 25. С. 183–187. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/31.pdf).

- Бутенко, І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації* 60 (1). 2015. С. 66-74.
- Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
- Гарбуз М. О. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. *Академічні візії* 25. 2023. С. 34-37
- Голей Ю. Сучасні засади hr-менеджменту (hrm) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні* 4 (4). 2022. С. 49-53
- Голубєв Д. І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 97–99. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2954&i=20>.
- Голубка О. Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117.
- Гончарук Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. Київ. 2018. С. 42-51
- Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: *Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 2020 С. 357
- Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний*

вісник Тернопільського національного технічного університету, 64(3). 2020.  
С. 147-156

- Данилюк В. А. Створення ефективної HR-служби. *Doctoral dissertation*. Тернопіль. 2021. 58 с.

- Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43289/1/ДАНИЛЮК.pdf>

- Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. 2022. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27486/1/business-inform-2022-2\\_0-pages-81\\_88.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27486/1/business-inform-2022-2_0-pages-81_88.pdf)

- Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 288 с.

- Закалик Г. Чинники, що впливають на створення HR-служби в організації. Навчальні наукові матеріали. Тернопіль. 2022. с.74

- Застрожніков І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185694994.pdf>

- Звіт із праці за IV Квартал 2021 р. (звітний квартал) ПРАТ «Хмельниччина-Авто».

- Звіт із праці за IV Квартал 2022 р. (звітний квартал) ПРАТ «Хмельниччина-Авто».

- Звіт із праці за IV Квартал 2023 р. (звітний квартал) ПРАТ «Хмельниччина-Авто».

- Канцур, І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава* 2. 2022. С. 103-108.

- Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2011. 148-153
- Колобердянко, І. І., Кабаченко А. В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки* 2. 2018. С. 136-143.
- Колобиліна О. О. Рівні кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Вісник кримінологічної асоціації України* 28.1. 2023. С. 217-225.
- Колтиріна Х. О. Розробка комплексу HR-технологій, що спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства. 2023. С. 89-92
- Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>
- Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки* 8 (2). 2014. С. 95-98.
- Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- Макалюк І. В., Бабенко І. Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. *Інноваційно-інвестиційні процеси в національній економіці та підприємстві*. С. 63–68.
- Манаєнко І. М., Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>

- Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом :навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с
- Матвійчук О. М. HR-брендінг у державних установах. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43772/1>
- Мішина С. В., Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. 2016. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12071/1/Мішина%2C%20Мішин%20тези%20Метод.%20забезп.%20оцінки.pdf>
- Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>.
- Мудрик В. О. HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Віньковецький сирзавод», смт. Віньківці). 2021. С. 78-79
- Новікова М., Швед А. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 4. 2021. С. 127-133.
- Обушна Н., Теплов С. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. Київ. 2021. С. 45-47
- Остапчук Т. П. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник* 82.3. 2023. С. 134-144.
- Офіційний сайт УкрАВТО. UkrAVTO. URL: <https://khmelnychnyna-avto.ukravto.ua/> (дата звернення – 23.02.2024).
- Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. Брендінг як складова бізнес-стратегії підприємства. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21243>

- ПрАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» Код ЄДРРОУ 03112917 – Опендатабот. Опендатабот. URL : <https://opendatabot.ua/c/03112917>
- ПрАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» Фінансова звітність. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/03112917/treasury> (дата звернення - 23.02.2024).
- Рудановська М.-А. Сучасні методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства. Зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф., 30 травня 2024 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С.
- Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2021. URL : <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekrutyinh-v-sotsmerezhakh/> (дата звернення 23.02.2024).
- Статут ПАТ Хмельниччина-Авто. UkrAVTO. URL: <https://khmelnychnyna-avto.ukravto.ua/legal/statut-pat-hmelnichchina-avto> (дата звернення – 23.02.2024).
- Схематичне зображення структури власності ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО». URL : <http://surl.li/qvklg>
- Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2018. № 4 (16). С. 121–124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/963/25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Review of transport economics and management*. 7 (23). 2022 С. 215-222.

- Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка* 2 (2). 2015. С. 115-120.
- Чабан Г. Чабан В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. С. 47-52
- Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* 1. 2018. С. 41-44.
- Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК* 2. 2018. С. 49-55.
- Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт* 13-14. 2020. С. 90-95.
- Шаульська, Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2020. С. 56-58
- Шафоренко С. Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств в ІТ-сфері. *Наука і техніка сьогодні* 3 (17). 2023. С. 98-103
- Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2903/Shevchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Holzniekemper L. BambooHRReview (2024): Features, Pricing&More. *ForbesAdvisor*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/bamboohr-review/>.
- HR SoftwarePricing. *BambooHR: TheComplete HR SoftwareforPeople, Payroll&Benefits*. URL: <https://www.bamboohr.com/pricing/>.



- HumanResourcesInitiatives. ToyotaTsushoCorporation. URL: <https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/social/hr-activity.html>.
- NPV. *EncyclopediaofFinance*. Boston, MA. P. 193. URL: [https://doi.org/10.1007/0-387-26336-5\\_1426](https://doi.org/10.1007/0-387-26336-5_1426).
- Prokhorovska S. Competenceapproachinhr-management. Regional'niaspektirozvitkuproduktivnihsilUkraini. 2018. No. 23. P. 86–90. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>.

|  |        |  |                    |
|--|--------|--|--------------------|
| <b>Виконав(ла)</b> студент(ка) 4 курсу факультету управління та економіки спеціальності 073 Менеджмент денної форми навчання |        |  |                    |
|  |        |  | М.А. Рудановська   |
| « ____ » червня 2024 р.  | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |        |  |                    |
| <b>Науковий керівник</b>   |        |  |                    |
| Доцентка кафедри к.е.н., доцентка  |        |  | Н.П. Захаркевич    |
| « ____ » червня 2024 р.  | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |        |  |                    |
| <b>Робота допущена до захисту:</b>   |        |  |                    |
| Завідувачка кафедри  |        |  |                    |
| к.е.н., доцентка   |        |  | Н.П. Захаркевич    |
| « ____ » червня 2024 р.  | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |        |  |                    |

