

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Оцінювання роботи служби персоналу»**
(назва теми)

здобувача Войтенко Катерини
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Вонберг Т. В.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доктор економічних
наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 _____ р.

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

ВОЙТЕНКО К.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Оцінювання роботи служби персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «24» вересня 2024 р. №1651-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Керхер»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти дослідження роботи служби персоналу (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес оцінювання роботи служби персоналу
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти в оцінюванні роботи служби персоналу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу системи оцінювання роботи служби персоналу; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності роботи служби персоналу

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

дослідити сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах визначити чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу; охарактеризувати методичне підґрунтя щодо оцінювання ефективності роботи служби персоналу;

У розділі 2

провести дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» оцінити ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;

У розділі 3

надати рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» оцінити ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)
«20» жовтня 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

К.А.Войтенко
(ініціали, прізвище)
«20» жовтня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 12 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 39 найменувань, додатків.

«Оцінювання роботи служби персоналу»

Об'єктом дослідження є процес оцінювання роботи служби персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти в оцінюванні роботи служби персоналу.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу системи оцінювання роботи служби персоналу; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності роботи служби персоналу

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- дослідити сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах;
- визначити чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу;
- охарактеризувати методичне підґрунтя щодо оцінювання ефективності роботи служби персоналу;
- провести дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- оцінити ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до оцінювання роботи служби персоналу та визначенні ключових факторів, що впливають на її ефективність в умовах сучасного ринку. Дослідження поглиблює розуміння ролі кадрової служби як стратегічного елемента управління підприємством, що сприяє досягненню його цілей. Воно підкреслює важливість інтеграції оцінювання діяльності персоналу в загальну систему управління організацією.

Практичні результати дослідження полягають у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» з урахуванням особливостей діяльності компанії. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності працівників, поліпшенню внутрішньої комунікації та створенню сприятливого робочого клімату. Це допоможе забезпечити стабільність кадрового складу та знизити рівень плинності персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, служба персоналу, ефективність служби персоналу, оцінювання ефективності.

Keywords: personnel, personnel management, personnel service, personnel service efficiency, performance evaluation.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Войтенко Катерини

(прізвище, ініціали)

на тему Оцінювання роботи служби персоналу

(назва теми)

1. Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим значенням людського капіталу як ключового складника забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Ефективність функціонування служби персоналу безпосередньо впливає на якість реалізації різноманітних процесів в організації: добору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку працівників, що, у свою чергу, визначає загальну результативність діяльності організації. У контексті сучасних викликів оцінювання роботи HR-служб набуває особливої значущості. Воно дає змогу виявляти проблемні аспекти управління персоналом, забезпечувати зворотний зв'язок, підвищувати рівень задоволеності працівників та адаптувати HR-стратегії до потреб бізнесу. Крім того, результати оцінювання виступають базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі доволі широко висвітлені теоретико-методичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на більшість твердження, цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.
- Критично проаналізовано наведену інформацію.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблем.
- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.

- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- Рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Автор провела дослідження теоретико-методичних аспектів та здійснила аналіз системи оцінювання роботи служби персоналу; розробила на основі проведеного аналізу власні конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності роботи служби персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до оцінювання роботи служби персоналу та визначенні ключових факторів, що впливають на її ефективність в умовах сучасного ринку. Дослідження поглиблює розуміння ролі кадрової служби як стратегічного елемента управління підприємством, що сприяє досягненню його цілей. Воно підкреслює важливість інтеграції оцінювання діяльності персоналу в загальну систему управління організацією. Практична значущість результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» з урахуванням особливостей діяльності компанії. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності працівників, поліпшенню внутрішньої комунікації та створенню сприятливого робочого клімату.

5. Наявність недоліків:

- Не завжди в роботі є коректною етика цитування, так, наприклад, на с.11 здобувач освіти посилається на підручник під загальною редакцією Брича, але в тексті лише Брича серед авторів і згадує, хоча там колектив писав.
- В роботі недостатньо повно проаналізовані наукові здобутки науковців кафедри через призму заявленої проблематики.
- В рекомендаційному розділі не висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- Не завжди правильно оформлена література, наприклад, п.36 - якщо 4 автора - оформлення інше.
- Текст кваліфікаційної роботи оформлено із дотриманням вимог, проте наявні незначні стилістичні порушення. Так, наприклад, поряд з «персоналом» прийнято вживати чисельність, а не кількість.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна бакалаврська робота Войтенко Катерини виконана на високому рівні та може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 66 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

/ Т.В.Вонберг /
(прізвище, ініціали)

«20» травня 2025 р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Войтенко Катерина Андріївна

Тема – «Оцінювання роботи служби персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення: У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої динаміки змін у сфері управління персоналом, питання оцінювання роботи служби персоналу набуває особливої важливості. Ефективне управління людськими ресурсами є основним фактором успішного функціонування будь-якої організації. Служба персоналу відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та збереженні кадрового потенціалу підприємства. Саме тому оцінювання її роботи є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін у діяльності кадрової служби, прийняття управлінських рішень і реалізації стратегії розвитку організації. Обрана тема є своєчасною, практично значущою та повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку науки управління персоналом. Її розроблення дозволяє сформулювати ефективні підходи до оцінювання роботи кадрових служб, що є актуальним для підприємств різних форм власності й галузей діяльності.

Якість проведеного дослідження: Кваліфікаційна робота має чітко визначену структуру, що відповідає вимогам до науково-дослідних робіт. Здобувачка демонструє глибоке розуміння тематики, вміло застосовує методи аналізу, порівняння, узагальнення, що дозволяє робити обґрунтовані висновки. Теоретична частина роботи базується на ґрунтовному аналізі наукових джерел, нормативних документів та сучасної практики оцінювання діяльності служб персоналу. У практичній частині авторка провела комплексний аналіз діяльності служби персоналу на конкретному підприємстві, виявила недоліки та сильні сторони в її роботі. Особливої уваги заслуговує застосування конкретних індикаторів оцінки ефективності роботи кадрової служби, що дозволяє зробити результати дослідження більш прикладними та придатними до впровадження.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

- Актуальність обраної тематики, яка відповідає сучасним викликам у сфері управління персоналом;
- Логічність і послідовність викладення матеріалу;
- Ґрунтовний аналіз сучасної теоретичної бази з теми дослідження;
- Високий рівень володіння аналітичними методами, що дозволяє об'єктивно оцінити стан роботи служби персоналу;

- Обґрунтовані висновки та рекомендації, які мають прикладний характер і можуть бути використані в практичній діяльності підприємств;
- Власні пропозиції здобувачки щодо удосконалення кадрової політики, які свідчать про самостійність мислення та вміння адаптувати отримані знання до реальних умов.

Зауваження: до роботи значних зауважень немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Робота має високу практичну цінність. Запропоновані авторкою рекомендації можуть бути використані кадровими службами підприємств для підвищення ефективності своєї діяльності. Це стосується як удосконалення процесів оцінки персоналу, так і загальної оптимізації функцій служби персоналу. Отримані результати є придатними для подальшої розробки внутрішніх регламентів, положень та методик оцінювання працівників.

Місце роботи та посада рецензента

Заступник директора «Karcher Україна»: Кравець Микола Іванович

Керівник відділу кадрів: Іванець Любов Олександрівна



27.05.2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах.....	12
1.2 Дослідження чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу	18
1.3 Методичні засади в оцінюванні ефективності роботи служби персоналу.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРХЕР».....	30
2.1 Дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» ..	30
2.2 Оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРХЕР».....	48
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»	48
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	56
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінювання роботи служби персоналу є актуальною темою, оскільки ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху підприємств у сучасній динамічній економіці. В умовах глобалізації та технологічних змін зростає потреба у вдосконаленні підходів до оцінювання роботи персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій. В Україні, де багато компаній переживають трансформаційні процеси, розвиток системи оцінювання роботи кадрових служб набуває особливого значення для підвищення ефективності управління персоналом. Сучасні виклики, зокрема, кадровий дефіцит, еміграція кваліфікованих працівників та необхідність адаптації до європейських стандартів управління, вимагають впровадження інноваційних методів оцінювання діяльності HR-служб. З огляду на це, дослідження цієї теми є вкрай важливим для забезпечення сталого розвитку окремих компаній та національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що значний внесок у розвиток оцінювання служби персоналу зробили такі зарубіжні вчені, як Гандріта Д., Поур Ж., Славич А., Каталін Т., Бербер Н., Керекес К., Кароліні З. Вітчизняні науковці, зокрема Богацька Н. М., Варіс І. О., Василик А. В., Вонберг Т. В., Герасименко О. О., Грішнова О. А., Данюк В. М., Карповець В. С., Колот А. М., Коновалова В. О., Кравчук О. І., Леонтенко О. М., Литвиненко В. М., Смалійчук Г. В., Цимбалюк С. О., досліджували адаптацію до українських реалій, наголошуючи на важливості інтеграції оцінювання персоналу в загальну стратегію компанії. Проте багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими, зокрема розроблення гнучких методик оцінювання в умовах нестабільності ринку праці та цифрової трансформації. Відсутність єдиного підходу до аналізу ефективності кадрових служб в українських реаліях стримує розвиток практичних інструментів для оцінювання їхньої роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу системи оцінювання роботи служби персоналу; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності роботи служби персоналу.

Завдання:

- дослідити сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах;
- визначити чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу;
- охарактеризувати методичне підґрунтя щодо оцінювання ефективності роботи служби персоналу;
- провести дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- оцінити ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання роботи служби персоналу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти в оцінюванні роботи служби персоналу.

Методи дослідження. На етапі теоретичного дослідження застосовано методи аналізу і синтезу для систематизації наукових підходів до оцінювання роботи служби персоналу. Абстрагування допомогло виділити ключові поняття та фактори, що впливають на ефективність кадрової служби, а метод узагальнення – сформулювати теоретичне підґрунтя для подальших практичних досліджень. Також застосовано метод від абстрактного до конкретного, що дозволив перейти від загальних теоретичних положень до практичних аспектів аналізу діяльності служби персоналу. Для практичного дослідження використано методи спостереження та збору даних для фіксації реальних процесів в роботі кадрової

служби ТОВ «Керхер», а також вибіркове спостереження для визначення рівня задоволеності персоналу. Опис допоміг деталізувати структуру і функції кадрової служби, а графічний і табличний методи – візуалізувати результати аналізу для кращого сприйняття інформації. При розробці рекомендацій застосовано метод аналогії для перенесення успішних практик інших компаній на приклад ТОВ «Керхер», а ідеалізація допомогла сформулювати бачення бажаного стану кадрової служби після впровадження запропонованих заходів. Метод формалізації дав змогу чітко структурувати рекомендації та адаптувати їх до особливостей діяльності компанії.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до оцінювання роботи служби персоналу та визначенні ключових факторів, що впливають на її ефективність в умовах сучасного ринку. Дослідження поглиблює розуміння ролі кадрової служби як стратегічного елемента управління підприємством, що сприяє досягненню його цілей. Воно підкреслює важливість інтеграції оцінювання діяльності персоналу в загальну систему управління організацією. Практична значущість результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» з урахуванням особливостей діяльності компанії. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності працівників, поліпшенню внутрішньої комунікації та створенню сприятливого робочого клімату.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці українських та зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом, а також внутрішні дані ТОВ «Керхер», що дозволили провести детальний аналіз роботи служби персоналу.

Структура роботи. КБР складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах

У сучасних соціоекономічних умовах роль служби персоналу набуває вагомого значення, оскільки саме вона забезпечує ефективне управління людським ресурсом організації. Зміни в економіці та суспільстві вимагають адаптації процесів управління персоналом до нових викликів. Це обумовлює потребу в переосмисленні сутності, мети, завдань і функцій служби персоналу.

Аналіз сутності служби персоналу є важливим для розуміння її ключової ролі в організації. Саме з визначення її базових характеристик починається формування цілісного підходу до управління людськими ресурсами. Науковці пропонують різні трактування сутності служби персоналу, що відображають специфіку управління людськими ресурсами. Аналізуючи наведені визначення, можна виокремити їхні ключові переваги та недоліки, а також сформулювати узагальнене бачення сутності служби персоналу.

Зокрема, визначення, запропоноване Шубалим О. М., Рудь Н. Т. та Гордійчуком А. І., акцентує увагу на подвійному характері служби персоналу як структурного підрозділу або команди, що виконує стратегічні й операційні функції [1, с.104]. Перевагою цього визначення є широта охоплення аспектів діяльності служби персоналу, проте недоліком є недостатня деталізація організаційної форми та взаємодії з іншими підрозділами. Грідін О. В. розглядає службу персоналу як умовну назву функціональних підрозділів, які співпрацюють із лінійними керівниками та беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації [2, с.30]. Це визначення демонструє важливість інтеграції функцій управління персоналом у загальну структуру організації, однак

обмежує розуміння ролі служби як самостійної системи. Карповець В. С. і Литвиненко В. М. наголошують на комплексності служби персоналу, яка включає підрозділи й посадових осіб, що реалізують кадрову політику [3, с.256]. Це визначення виділяється структурним акцентом, але може здаватися надмірно формалізованим. Дяків О. П., Коцур А. С. та Островерхов В. М. додають до попереднього визначення конкретизацію ролей управлінців, професіоналів та виконавців [4, с.67]. Це визначення збагачує розуміння кадрової роботи, проте виникає ризик надмірного ускладнення організаційної структури. Бліхар В. С., Верескля М. Р. і Михаліцька Н. Я. підкреслюють функціональну спрямованість служби персоналу на розвиток кадрового потенціалу і досягнення цілей підприємства [5, с.54]. Перевагою цього визначення є орієнтація на результативність, але воно залишає поза увагою деталі організаційної структури.

З огляду на наведені визначення, можна виокремити такі особливості служби персоналу:

- комплексність як сукупності підрозділів і функцій;
- стратегічна і операційна роль у забезпеченні ефективного управління персоналом;
- взаємодія з іншими структурними елементами організації;
- спрямованість на розвиток людського потенціалу в межах кадрової політики.

На основі аналізу можна запропонувати наступне визначення: служба персоналу – це інтегрована система структурних підрозділів, професіоналів і функцій, яка забезпечує розроблення та реалізацію кадрової політики організації, спрямованої на ефективне управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних і операційних завдань. Таке визначення базується на необхідності поєднання стратегічної орієнтації та операційної ефективності, врахування різноманітності ролей і функцій служби персоналу, а також її ролі у розвитку організації. Це дозволяє максимально адаптувати поняття до сучасних реалій соціоекономічного середовища.

Усвідомлення сутності служби персоналу створює основу для розуміння її мети, що допомагає визначити її стратегічну спрямованість у контексті організаційного розвитку. У науковій літературі представлені різні трактування мети служби персоналу. Зокрема, згідно з визначенням Азарової А. О., Міронової Ю. В. і Ткачука Л. М., метою служби персоналу є своєчасне і достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості [6, с.18]. Перевагою цього визначення є акцент на якості персоналу, що є ключовим фактором для успішної діяльності організації. Водночас недоліком є обмеження мети лише функцією забезпечення, що не враховує аспектів розвитку та утримання персоналу. Продіус О. І., Афанасенко М. А. і Лемешко М. А. визначають мету служби персоналу як формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу з максимальною ефективністю [7]. Це визначення є більш розгорнутим, оскільки включає всі ключові етапи роботи з персоналом, однак потребує конкретизації щодо того, як саме досягається ця ефективність. Самойленко О. В., Демченко Н. М. і Філоненко О. С. наголошують на забезпеченні поточної та перспективної діяльності організації необхідною чисельністю персоналу, здатного працювати ефективно [8, с.112]. Сильна сторона цього визначення – баланс між короткостроковими і довгостроковими завданнями служби персоналу. Проте воно менше акцентує увагу на питаннях розвитку та реалізації потенціалу працівників. Узагальнюючи наведені визначення, можна виділити кілька важливих характеристик мети служби персоналу: вона передбачає забезпечення якісним і достатнім трудовим ресурсом, включає формування, розвиток і реалізацію потенціалу персоналу, а також враховує як поточні, так і стратегічні потреби організації.

На основі цього пропонується наступне визначення: мета служби персоналу полягає у створенні умов для забезпечення організації якісним персоналом, його розвитку, ефективного використання і довгострокового утримання, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. Таке визначення враховує необхідність багатогранного підходу до

роботи з персоналом, зокрема розвиток компетенцій, мотивацію і адаптацію до змін.

Для реалізації поставленої мети необхідно враховувати організаційні завдання служби персоналу (рис.1.1).

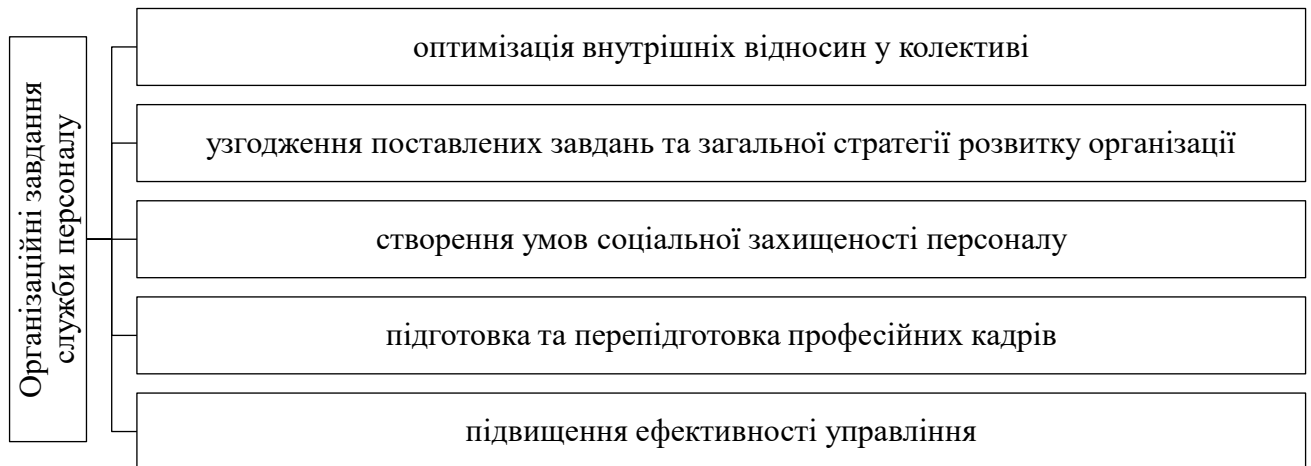


Рисунок 1.1 – Організаційні завдання служби персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [9]

Як зазначає Богацька Н. М. організаційні завдання служби персоналу включають оптимізацію внутрішніх відносин у колективі, узгодження поставлених завдань із загальною стратегією розвитку, створення умов соціальної захищеності персоналу, підготовку та перепідготовку кадрів, а також підвищення ефективності управління [9]. Ця думка заслуговує уваги завдяки комплексності та орієнтації на стратегічні й соціальні аспекти управління. Оптимізація внутрішніх відносин у колективі сприяє формуванню сприятливого клімату в організації, що є базовою умовою для ефективної командної роботи. Узгодження поставлених завдань із загальною стратегією забезпечує інтеграцію роботи персоналу в досягнення загальних цілей підприємства. Водночас важливим є створення умов соціальної захищеності, що сприяє підвищенню мотивації працівників і їхньої лояльності до організації. Підготовка та перепідготовка кадрів забезпечує відповідність компетенцій персоналу сучасним вимогам ринку.

Данюк В. М., Колот А. М. та інші додають, що служба персоналу забезпечує керівників потрібною інформацією – проектами наказів, планів, графіків, нормативів, стандартів, інструкцій; надає юридичні, консультаційні,

навчальні послуги; представляє підприємство в стосунках із зовнішніми організаціями в межах делегованих повноважень [10, с.80]. Леонченко О. М. зазначає, що організацій структура, розміри та назви підрозділів служб персоналу вельми різноманітні: від великих департаментів, служб, відділів до окремих посад менеджерів з персоналу [11, с.261]. Завдання, пов'язані з підвищенням ефективності управління, дозволяють не лише оптимізувати роботу з персоналом, але й підвищити загальну конкурентоспроможність організації.

Виконання завдань передбачає реалізацію функцій, які становлять основу діяльності служби персоналу (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Функції служби персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [12-15]

Згідно з Наумовим О. Б., традиційними функціями служби персоналу є добір, адаптація, навчання, розвиток персоналу, атестація працівників і робочих місць, а також ведення кадрової документації [12, с.79]. Виділення традиційних функцій базується на класичних засадах управління персоналом і забезпечує основні процеси, необхідні для функціонування організації. Перевагою такого переліку є його чіткість і спрямованість на базові потреби підприємства, проте

сучасні умови роботи часто вимагають більш гнучкого і різноманітного інструментарію.

Новітні функції служби персоналу демонструють розширення її ролі від виконання базових завдань до активного впливу на стратегічний розвиток організації. Волківська А. М. та Осовська Г. В. виокремлюють кадровий моніторинг, що передбачає постійне спостереження за станом і динамікою кадрових процесів. Ця функція дозволяє оперативно реагувати на зміни й оптимізувати управління персоналом [13]. Сердюк О. І. та Кремпоха Я. С. додають функцію кадрового контролінгу, спрямовану на контроль трудових ресурсів і виконання планових показників [14, с.109]. Це важливий інструмент для забезпечення ефективності й узгодженості роботи персоналу з цілями підприємства. Руденко М. В. і Кравченко О. О. висвітлюють функцію кадрового маркетингу, що орієнтована на розроблення і реалізацію програм із забезпечення потреб організації у кваліфікованих кадрах [15, с.133]. Це дозволяє враховувати особливості ринку праці і підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Інший інноваційний напрям – кадровий консалтинг, про який зазначають Дашко І. М. та Михайліченко Л. В. Він включає консультаційні послуги, спрямовані на вирішення завдань у сфері управління персоналом, зокрема щодо розвитку потенціалу працівників і згуртованості команди [16, с.89]. Особливо цікавою є функція кадрового коучингу, запропонована Тертичною Л. І. та Дегтяр А. А., яка спрямована на формування системного мислення і використання колективного потенціалу організації [17]. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку командної роботи і креативності в управлінні. Брич В. наголошує на важливості соціального партнерства як функції служби персоналу. Ця функція охоплює взаємодію адміністрації, трудового колективу і профспілок задля підтримання соціальної стабільності в організації [18, с.389].

Загалом, аналіз літератури демонструє еволюцію функцій служби персоналу від традиційних до новітніх, що враховують сучасні вимоги до управління персоналом. Сучасна служба персоналу не лише забезпечує виконання основних завдань, але й бере активну участь у стратегічному управлінні,

розробляючи нові інструменти і підходи для досягнення цілей організації. Це свідчить про її важливість і необхідність постійного розвитку відповідно до змін у середовищі діяльності.

Таким чином, служба персоналу є важливим структурним елементом організації, що забезпечує ефективне управління людськими ресурсами через реалізацію низки стратегічних і операційних завдань. Її мета полягає у створенні умов для забезпечення організації якісним персоналом, його розвитку, ефективного використання і довгострокового утримання, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. Організаційні завдання служби охоплюють як оптимізацію внутрішніх процесів, так і соціальний захист працівників, що забезпечує стабільність і продуктивність колективу. Розширення функцій служби персоналу до новітніх напрямів, таких як кадровий моніторинг, контролінг, коучинг і соціальне партнерство, свідчить про її адаптацію до сучасних викликів та значну роль у розвитку організацій.

1.2 Дослідження чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу

Чинники впливу на ефективність роботи служби персоналу є важливим об'єктом дослідження, оскільки вони визначають продуктивність працівників та результативність управлінських процесів. У сучасній літературі пропонуються різні класифікації чинників, серед яких особливе місце займає поділ за рівнем керованості на нерегульовані, слаборегульовані та регульовані.

Нерегульовані чинники характеризуються тим, що вони не залежать від управлінських рішень і визначаються зовнішніми умовами, які впливають на діяльність організації. Чернобай Л. І. та Дума О. І. зазначають, що до цієї категорії належать такі зовнішні фактори, як розташування підприємства, конкурентне середовище, демографічна ситуація, політичні процеси, економічні цикли та

технологічні інновації [19]. Ці фактори задають рамки функціонування підприємства і визначають можливості для його розвитку. Наприклад, політична стабільність або її відсутність може впливати на рівень інвестицій в регіон, що в свою чергу позначається на кадровій політиці підприємства. Технологічні інновації також є важливим аспектом, оскільки вони можуть створювати нові вимоги до компетенцій персоналу або трансформувати самі методи роботи. Однак вплив цих чинників залишається поза сферою контролю керівництва організації.

Інша категорія – слаборегульовані чинники – має суттєву інертність і лише частково залежить від управлінських рішень. Їх зміна можлива за умови цілеспрямованої роботи керівництва підприємства, але такі зміни потребують значного часу. Леонов О. О. і Леонова Т. М. акцентують увагу на організаційній структурі як слаборегульованому чиннику, зазначаючи, що вона відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роботи служби персоналу [20]. Організаційна структура визначає, наскільки злагоджено працюють окремі відділи, чи ефективно розподіляються обов'язки між працівниками. Однак її зміна часто супроводжується опором персоналу і потребує ретельного планування.

Корпоративна культура, яку детально аналізують Сорока О. В., Унгурян А. С. та Арутюнян А. С., також належить до слаборегульованих чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу. Автори підкреслюють, що формування корпоративної культури нерідко обмежується впровадженням іміджевих або розважальних програм, що не розкриває її потенціалу [21]. Водночас культура має значний вплив на залученість персоналу, рівень мотивації та злагодженість командної роботи. Її трансформація вимагає комплексного підходу, що включає ідентифікацію ключових цінностей, навчання працівників і поступове впровадження нових стандартів поведінки. Як зазначають Васирик А. В., Смалійчук Г. В. та Головкодя А. А. фахівців цієї професійної сфери характерні інтерес та захопленість роботою, її функціоналом, а важливими аспектами є підтримка керівництва, згуртованість колективу і визнання цінності їхнього професійного внеску у спільну справу [22, с.178].

До інших слаборегульованих чинників можна віднести чисельність персоналу, обсяг і структуру основних фондів, а також техніко-технологічний рівень виробництва. Ці фактори є базовими характеристиками підприємства, і хоча вони можуть бути змінені управлінськими рішеннями, такі зміни потребують суттєвих фінансових і часових ресурсів. Наприклад, збільшення кількості працівників вимагає не лише додаткового бюджету на оплату праці, а й перегляду організаційної структури та розподілу завдань. Зміни у технічному забезпеченні, своєю чергою, залежать від оновлення обладнання або впровадження нових виробничих процесів, що також є тривалим і ресурсозатратним процесом.

Загалом, нерегульовані та слаборегульовані чинники відіграють важливу роль у визначенні ефективності роботи служби персоналу, але їхній вплив суттєво відрізняється за характером та рівнем керованості. Нерегульовані фактори задають зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, тоді як слаборегульовані створюють внутрішні умови, які можна змінювати за допомогою довгострокових стратегій і зусиль. Розуміння цих чинників дозволяє керівникам визначити пріоритети для вдосконалення роботи служби персоналу та підвищення її ефективності.

Регульовані чинники впливу на ефективність роботи служби персоналу є ключовими для реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, оскільки вони дозволяють активно формувати і покращувати внутрішні процеси управління персоналом. Вони охоплюють такі аспекти, як вибір методів рекрутингу, управління інформаційними потоками, організація робочого часу, мотивація працівників, а також розроблення та реалізація політик і процедур. Ці чинники є найбільш перспективними для дослідження, адже безпосередньо залежать від управлінських рішень і методів їх впровадження.

Одним із найважливіших регульованих чинників є вибір методів рекрутингу. Зокрема, Гуцуляк Н. П. зазначає, що рекрутинг є складним і багатогранним процесом, який вимагає високої кваліфікації HR-менеджера та знання сучасних методик добору персоналу [23, с.75]. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від того, наскільки вдало підібрані інструменти

та канали залучення кандидатів. Застосування таких інноваційних підходів, як автоматизація процесів добору, аналіз великих обсягів даних (big data) або використання соціальних мереж, може значно підвищити якість найму та скоротити його час. Грамотний підхід до вибору методів рекрутингу забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку праці.

Управління інформаційними потоками є ще одним важливим напрямом оптимізації роботи служби персоналу. Як підкреслює Харчук О. Г., організація ефективного збору, зберігання та використання інформації є основою для прийняття якісних управлінських рішень [24, с.88]. Разом з тим, цифрові трудові платформи створюють паралельний ринок праці. Для служб рекрутингу вони є додатковим інструментом пошуку талантів і претендентів на вакансії включно з працевлаштуванням на засадах довгострокового контракту [25, с.269]. Сучасні HR-аналітичні інструменти та автоматизовані системи дозволяють збирати й аналізувати дані про персонал, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін організації, прогнозуванню змін і плануванню кадрових ресурсів. Повна та структурована інформація також сприяє зниженню рівня помилок і непорозумінь, що особливо важливо в умовах швидких змін і необхідності адаптації до нових реалій.

Оптимальна організація робочого часу є ще одним регульованим чинником, що впливає на ефективність роботи служби персоналу. На думку Ткаченко В. С., це включає впровадження гнучких графіків, розподіл обов'язків та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників [26, с.132]. Хитра О. В. звертає увагу на те, що компроміс між індивідуальними потребами працівників та потребами колективу є важливим для досягнення продуктивності [27, с.256]. Крім того, сучасні форми зайнятості, такі як дистанційна робота чи неповний робочий день, дозволяють залучити до роботи висококваліфікованих працівників, які не можуть працювати за традиційним графіком. Ефективне управління робочим часом не лише підвищує задоволеність персоналу, але й сприяє зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Мотивація та стимулювання персоналу є одним із ключових аспектів підвищення ефективності роботи служби персоналу. Ковальова О. М. підкреслює, що розроблення й впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання сприяють підвищенню залученості працівників і їх задоволеності роботою [28, с.143]. Важливим також є управління талантами, що набуває важливого значення в умовах посилення конкуренції серед роботодавців [29, с.254]. За цим аспектом важливими є забезпечення безпеки праці, медичного та додаткового соціального страхування працівників; розвитку персоналу через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників; допомоги в критичних ситуаціях тощо [30, с.73]. Успішні системи мотивації включають не лише фінансові заохочення, а й такі інструменти, як визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, підтримка ініціативності та творчості. Водночас працівники повинні бути мотивовані до генерування ідей, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Останнім, але не менш важливим регульованим чинником є розроблення та впровадження політик і процедур, які забезпечують структурованість і передбачуваність у роботі служби персоналу. Грідін О. В. зазначає, що політика управління персоналом є системою засадничих рішень, яка визначає основні принципи роботи з кадрами [31, с.121]. Чіткі політики щодо найму, звільнення, дотримання етики та конфіденційності створюють стабільність і прозорість у роботі організації. Вони допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з конфліктами, порушенням норм законодавства чи корпоративних стандартів.

Загалом, регульовані чинники відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності роботи служби персоналу. Вибір сучасних методів рекрутингу, управління інформаційними потоками, оптимізація робочого часу, мотивація працівників і розроблення політик дозволяють значно підвищити результативність діяльності організації. Ці аспекти вимагають постійної уваги та вдосконалення, що забезпечує можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентні переваги.

Систематизувавши наукову літературу, можемо виокремити групи чинників, що впливають на ефективність роботи служби персоналу. У табл.1.1 представлені основні чинники з поділом на групи, а також їхній вплив на ефективність діяльності служби персоналу.

Таблиця 1.1 – Чинники впливу на ефективність роботи служби персоналу

Група чинників	Чинник	Вплив на ефективність роботи служби персоналу
Нерегульовані чинники	Демографічна ситуація	Визначення доступності та якості робочої сили на ринку, вплив на можливості залучення нових працівників.
	Економічні зміни	Вплив на рівень заробітної плати, конкурентоспроможність організації на ринку праці, адаптація до змін у зовнішньому середовищі.
	Політичні процеси	Формування загальної стабільності, визначення ризиків і можливостей у сфері трудових відносин.
Слаборегульовані чинники	Організаційна структура	Визначення ефективності комунікацій, розподілу функцій і відповідальності, вплив на швидкість прийняття управлінських рішень.
	Корпоративна культура	Формування сприятливого середовища для співпраці, підвищення лояльності працівників, посилення конкурентних переваг компанії.
	Техніко-технологічний рівень виробництва	Вдосконалення процесів роботи служби персоналу, оптимізація використання ресурсів, поліпшення умов праці.
	Чисельність та структура персоналу	Оптимізація навантаження, поліпшення розподілу обов'язків, вплив на ефективність використання трудових ресурсів.
Регульовані чинники	Вибір методів рекрутингу	Підвищення якості добору кандидатів, скорочення термінів найму, покращення відповідності обраних працівників вимогам підприємства.
	Управління інформаційними потоками	Забезпечення точності, доступності та структурованості даних, що сприяє ефективному плануванню та управлінню персоналом.
	Організація робочого часу	Оптимізація продуктивності працівників, забезпечення балансу між професійними й особистими потребами, зростання задоволеності роботою.
	Мотивація та стимулювання персоналу	Збільшення залученості працівників, підвищення продуктивності, стимулювання ініціативності та покращення загального клімату в колективі.
	Розроблення та реалізація політик і процедур	Забезпечення структурованості, прозорості й передбачуваності в роботі служби персоналу, мінімізація ризиків та конфліктів.

Джерело: розроблено автором за даними [19-28]

Систематизація чинників, що впливають на ефективність роботи служби персоналу, дозволяє краще зрозуміти механізми їх впливу й розробляти стратегії для покращення результатів діяльності. Регульовані чинники мають найбільший потенціал для оптимізації завдяки управлінським рішенням. Слаборегульовані чинники потребують довгострокових стратегічних зусиль, тоді як нерегульовані чинники вимагають адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, чинники впливу на ефективність роботи служби персоналу поділяються на нерегульовані, слаборегульовані та регульовані, залежно від рівня їх керованості. Нерегульовані чинники, такі як економічні чи технологічні зміни, залежать від зовнішнього середовища. Слаборегульовані чинники, такі як організаційна структура чи корпоративна культура, вимагають стратегічного підходу і часу для змін. Регульовані чинники, зокрема управління інформаційними потоками, організація робочого часу та мотивація, надають найбільші можливості для підвищення ефективності через управлінські рішення.

1.3 Методичні засади в оцінюванні ефективності роботи служби персоналу

Служба персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки саме вона відповідає за управління трудовими ресурсами. Оцінювання її роботи дозволяє визначити рівень продуктивності кадрових процесів та їх вплив на загальні результати компанії. Методичні засади такого оцінювання включають аналіз ключових показників, впровадження сучасних методик і підходів до управління персоналом. Визначення ефективності роботи служби персоналу сприяє оптимізації її діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом є важливим аспектом для забезпечення успішного функціонування організації. За

дослідженнями Чикуркової А. Д., Ясінецької І. А. та Фурмана Д. Г., критерії оцінювання цієї ефективності поділяються на дві основні групи: суб'єктивні та об'єктивні (рис.1.3). Такий поділ дозволяє комплексно враховувати різні аспекти діяльності служби персоналу, забезпечуючи як кількісне, так і якісне оцінювання її роботи.



Рисунок 1.3 – Основні критерії оцінювання ефективності роботи служби персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [32, с.87]

Суб'єктивні критерії охоплюють ті аспекти, що відображають сприйняття та оцінювання роботи служби персоналу з боку різних груп працівників і менеджерів. Серед них важливе місце займає рівень співробітництва функціональних служб зі службою персоналу. Ефективна взаємодія між цими підрозділами сприяє гармонізації роботи всієї організації. Крім того, велике значення має думка лінійних менеджерів щодо ефективності служби, адже саме вони безпосередньо взаємодіють зі службою персоналу. Довірливість

взаємовідносин між працівниками і службою персоналу також є критичним чинником, оскільки вона впливає на загальну атмосферу в колективі та мотивацію працівників. Ще одним важливим суб'єктивним критерієм є швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах, що відображає оперативність і якість роботи служби персоналу. Оцінювання якості послуг, які надає служба персоналу іншим підрозділам, і рівень задоволеності або незадоволеності працівників, також відображають загальну ефективність діяльності цього підрозділу. Крім того, важливим є аналіз якості інформації та порад, які надає служба персоналу вищому керівництву, оскільки вони впливають на ухвалення стратегічних рішень.

Об'єктивні критерії оцінювання орієнтовані на кількісні показники, що характеризують діяльність служби персоналу. Серед них основним є рівень виконання стратегічних планів щодо персоналу. Цей показник дозволяє визначити, наскільки ефективно служба реалізує поставлені перед ним завдання [33]. Важливим також є аналіз позитивних дій, спрямованих на досягнення цілей організації, які демонструють внесок служби персоналу у загальний успіх компанії. До об'єктивних критеріїв також належить середній час виконання завдань, замовлень і вимог, що свідчить про продуктивність та оперативність роботи служби. Співвідношення витрат служби до чисельності обслуговуючого персоналу є ще одним ключовим показником, що дозволяє оцінити економічну ефективність його роботи.

Поєднання суб'єктивних і об'єктивних критеріїв дає змогу отримати цілісну картину ефективності роботи служби персоналу. Суб'єктивні критерії забезпечують розуміння сприйняття діяльності служби з боку працівників, тоді як об'єктивні дозволяють виміряти результати її роботи у кількісному вимірі. Такий підхід сприяє глибшому аналізу сильних і слабких сторін роботи служби персоналу, що є основою для її подальшого вдосконалення і підвищення ефективності.

Оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом є важливим процесом для забезпечення оптимального функціонування організації.

Варіс І. О., Кравчук О. І. та Коновалова В. О. виділяють низку методів, які дозволяють комплексно оцінити результати діяльності служби [34, с.171]. Різноманітність запропонованих методик забезпечує можливість адаптації оцінювання до специфіки організації, її масштабів та стратегічних цілей.

Одним із поширених підходів є експертне оцінювання. Цей метод передбачає залучення до процесу оцінювання зовнішніх чи внутрішніх експертів, які на основі свого досвіду та знань аналізують роботу служби управління персоналом. Експертне оцінювання дозволяє врахувати різні аспекти діяльності служби, у тому числі ті, які важко виміряти кількісно. Воно забезпечує об'єктивний погляд на результати роботи, однак його ефективність значною мірою залежить від компетентності обраних експертів.

Метод бенчмаркінгу полягає у порівнянні діяльності служби персоналу з кращими практиками в галузі або у межах конкурентного середовища. Цей підхід дозволяє визначити, як служба управління персоналом співвідноситься з лідерами ринку, і виявити області для вдосконалення [39]. Використання бенчмаркінгу сприяє впровадженню інноваційних рішень і підвищенню ефективності роботи служби шляхом вивчення успішного досвіду інших організацій.

Оцінювання віддачі на інвестиції в персонал є ще одним важливим методом, що дає змогу визначити економічну ефективність діяльності служби управління персоналом. Цей підхід фокусується на співвідношенні витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, до отриманих результатів у вигляді зростання продуктивності праці, покращення якості роботи чи підвищення задоволеності працівників. Метод дозволяє чітко зрозуміти, наскільки інвестиції в персонал виправдані з точки зору довгострокових результатів.

Метод SWOT-аналізу також є поширеним підходом для оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Цей метод передбачає систематичне виявлення сильних та слабких сторін діяльності служби, а також можливостей і загроз, які виникають у процесі управління персоналом. SWOT-аналіз дозволяє отримати всебічну картину стану кадрової служби, виявити

ключові фактори, що впливають на її ефективність, і визначити, як ці фактори можна використовувати для покращення результатів роботи.

Методика Джека Філіпса пропонує ще глибший аналіз ефективності роботи служби персоналу. Вона базується на п'яти рівнях оцінювання: реакція, навчання, застосування знань, результати і рентабельність інвестицій. Такий підхід забезпечує всебічне оцінювання якості роботи служби персоналу, враховуючи як якісні, так і кількісні показники. Методика Філіпса є цінним інструментом для стратегічного аналізу, адже вона дозволяє врахувати довгострокові наслідки діяльності служби персоналу для організації.

Ще одним ключовим методом є оцінювання витрат на добір, утримання та навчання персоналу. Цей підхід орієнтований на аналіз фінансових витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, і допомагає зрозуміти, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси. Оцінювання витрат дозволяє виявити нераціональні витрати, оптимізувати процеси добору, навчання та адаптації персоналу, а також покращити загальну ефективність роботи служби.

Як зазначають Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М., для оцінювання діяльності персоналу компанії все частіше почали використовувати системи, що ґрунтуються на методах управління за цілями (МВО), ключових показників ефективності (KPI), цілей і ключових результатів (OKR) і дозволяють підвищити рівень залучення персоналу [36, с.424]. Застосування цих систем є доцільним і для оцінювання роботи служби персоналу підприємства. Впровадження таких підходів дозволяє встановити чіткі цілі для функціонування кадрової служби, визначити кількісні та якісні показники ефективності її роботи, а також регулярно оцінювати результати відповідно до визначених орієнтирів. Це сприяє підвищенню прозорості процесу оцінювання, зміцнює мотивацію працівників служби персоналу та забезпечує їхню більшу залученість у реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. пропонують здійснювати оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом на основі інструментарію бенчмаркінгу, використання якого дозволить порівняти власні

HR-практики із практиками основних конкурентів [37, с.202]. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також запровадити кращі практики для підвищення її результативності. Використання бенчмаркінгу сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку служби персоналу та адаптації до сучасних вимог ринку праці.

Використання цих методів у комплексі дозволяє отримати повну картину ефективності роботи служби управління персоналом. Вони сприяють не лише аналізу поточного стану справ, але й формуванню рекомендацій для подальшого вдосконалення діяльності служби персоналу, що є запорукою успіху всієї організації. Для оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» обрано експертне оцінювання, методику Джека Філіпса та SWOT-аналіз. Експертне оцінювання дозволить отримати об'єктивний погляд на діяльність служби персоналу з боку кваліфікованих спеціалістів, що дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи. Методика Джека Філіпса забезпечить всебічне оцінювання ефективності. SWOT-аналіз дасть можливість систематизувати сильні та слабкі сторони служби персоналу, а також можливості та загрози, що виникають в процесі управління персоналом. Всі ці методи у комплексі допоможуть глибше зрозуміти стан служби персоналу ТОВ «Керхер» і знайти шляхи для її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРХЕР»

2.1 Дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

ТОВ «Керхер» є приватним підприємством, що здійснює діяльність у сфері торгівлі, а саме посередництво у торгівлі товарами широкого асортименту відповідно до класифікації виду економічної діяльності 46.19. Основний напрямок діяльності ТОВ «Керхер» полягає в оптовій та роздрібній торгівлі клінінговим обладнанням. Асортимент продукції включає пілососи, підлогомийні машини, пароочисники, апарати високого тиску та комунальну техніку. Завдяки широкому вибору технічних засобів для прибирання підприємство забезпечує споживачів сучасними та ефективними рішеннями для підтримки чистоти.

Організаційна структура ТОВ «Керхер» наведена на рис.1.1.

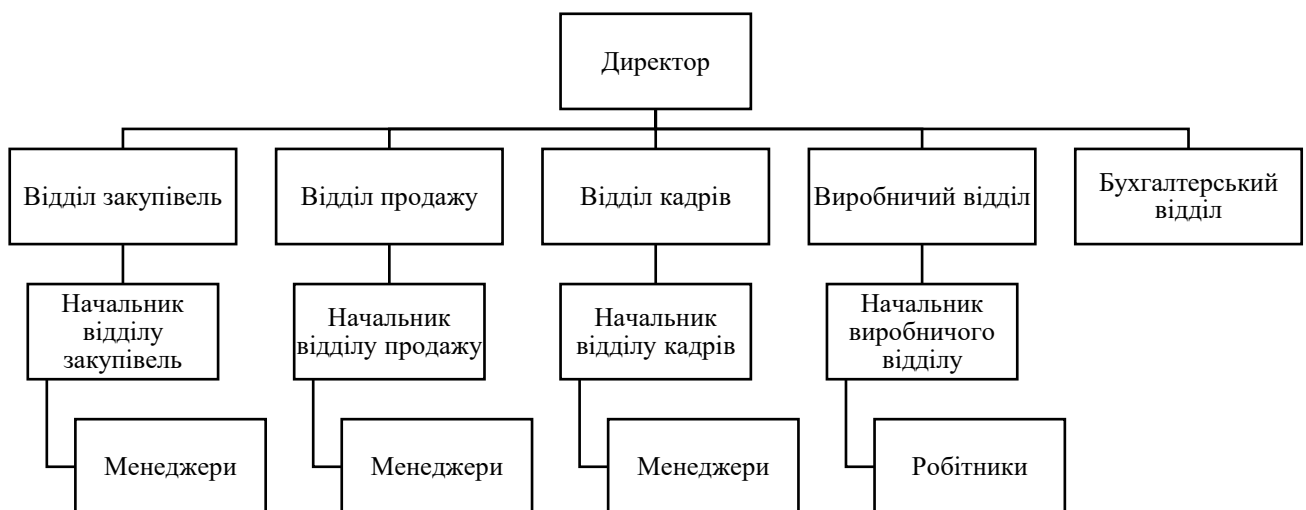


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Організаційна структура ТОВ «Керхер» представлена кількома функціональними відділами, кожен із яких має свої обов'язки та відповідну ієрархію. Найвищу управлінську позицію займає директор, який здійснює

загальне керівництво компанією, координує роботу відділів і приймає стратегічні рішення. Йому підпорядковуються відділ закупівель, відділ продажу, відділ кадрів, виробничий відділ та бухгалтерія. Відділ закупівель відповідає за постачання товарів, його очолює начальник відділу закупівель, якому підпорядковуються менеджери. Відділ продажу займається реалізацією продукції та обслуговуванням клієнтів, його керівник координує роботу менеджерів, які безпосередньо взаємодіють із замовниками. Відділ кадрів виконує функції з управління персоналом, добору та розвитку працівників. Виробничий відділ відповідає за виконання виробничих процесів, очолюється начальником, який керує робітниками. Бухгалтерський відділ здійснює фінансовий облік та контроль грошових потоків. Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Керхер», можна зазначити, що вона має централізований характер, оскільки ключові рішення ухвалюються на рівні керівництва, а підпорядкування відділів чітко визначене. Структура є лінійно-функціональною, оскільки передбачає розподіл завдань між відділами відповідно до їхніх функцій, що сприяє чіткій організації роботи. Така модель управління забезпечує стабільність і контроль, проте може мати певні недоліки, зокрема обмежену гнучкість у прийнятті рішень та можливі затримки в комунікації між підрозділами.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Керхер» наведені в табл.А.1 додатку А. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Керхер» за 2022-2024 роки демонструє значне зростання виручки від реалізації продукції, що свідчить про ефективний розвиток бізнесу та збільшення обсягів продажів. Виручка зросла з 844 651 тис. грн у 2022 році до 2 036 245 тис. грн у 2024 році, що є позитивним фактором. Однак собівартість реалізованої продукції також суттєво збільшилася, що призвело до зростання витрат і зниження рентабельності. Валовий прибуток зріс у 2023 році на 60,65% у порівнянні з 2022 роком, але темпи його приросту значно сповільнилися у 2024 році, що свідчить про збільшення витрат на виробництво та зміну цінової політики компанії. Операційний прибуток у 2023 році зріс на 1 074,49%, що є значним показником, але у 2024 році відбулося його зниження на 51,48%. Це свідчить про значне

збільшення операційних витрат, що ускладнює підтримку стабільного рівня прибутковості. Чистий прибуток також зазнав значних коливань: у 2023 році він зріс у 9,5 разів, однак у 2024 році скоротився більш ніж удвічі. Основною причиною є зростання витрат та фінансових зобов'язань підприємства, що негативно вплинуло на його фінансову стійкість.

Аналіз ліквідності ТОВ «Керхер» показує достатній рівень коефіцієнта ліквідності, що свідчить про можливість покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2023 році коефіцієнт ліквідності зріс з 2,01 до 2,59, що є позитивним показником, проте у 2024 році він знизився до 2,43, що свідчить про зростання короткострокових фінансових ризиків. Фінансова стійкість підприємства викликає занепокоєння, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості значно знизився, а власний капітал у 2023 році суттєво скоротився на 87,05%. Це означає, що ТОВ «Керхер» значною мірою залежить від залученого капіталу, що може негативно вплинути на її довгострокову фінансову стабільність. Рентабельність реалізації у 2023 році зросла з 1,82% до 10,64%, що свідчить про покращення ефективності діяльності, однак у 2024 році цей показник знизився до 3,74%. Аналогічна ситуація спостерігається з рентабельністю активів і рентабельністю власного капіталу, які значно зросли у 2023 році, проте у 2024 році почали знижуватися. Це пов'язано із зростанням витрат та зміною фінансової стратегії ТОВ «Керхер». Оборотність активів демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства.

Порівняно з аналогічними підприємствами у галузі, ТОВ «Керхер» демонструє сильні темпи зростання виручки та активів, проте проблеми з власним капіталом та фінансовою стійкістю можуть створити ризики для подальшого розвитку. Для покращення фінансового стану ТОВ «Керхер» слід приділити увагу оптимізації операційних витрат, зниженню фінансових ризиків та пошуку більш збалансованої структури капіталу. Впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення фінансових зобов'язань та покращення управління витратами може сприяти зміцненню позицій компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Основні трудові показники діяльності ТОВ «Керхер» наведені в табл.А.2 додатку А. Аналіз основних трудових показників діяльності ТОВ «Керхер» свідчить про поступове збільшення середньооблікової чисельності персоналу, що пов'язано з розширенням діяльності компанії та збільшенням обсягів продажу. Водночас зросла чисельність робітників та фахівців, що вказує на підвищення рівня зайнятості серед основних виробничих кадрів. Річний фонд заробітної плати суттєво зріс, особливо у 2024 році, що зумовлено як збільшенням заробітних плат, так і зростанням чисельності персоналу. Середньомісячна заробітна плата значно підвищилася, що є наслідком підвищення кваліфікації персоналу, змін у тарифній політиці підприємства та інфляційних процесів. Річний виробіток одного працівника демонструє позитивну динаміку, що свідчить про зростання продуктивності праці. Водночас у 2024 році спостерігається зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, що свідчить про випереджальне зростання витрат на оплату праці порівняно з продуктивністю. Плинність кадрів дещо знизилася у 2024 році після її зростання у 2023-му, що є результатом стабілізації кадрової політики. Зростання витрат на навчання персоналу свідчить про прагнення ТОВ «Керхер» покращити професійну компетентність своїх працівників.

Служба персоналу ТОВ «Керхер» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Основною метою її діяльності є формування ефективної кадрової політики, що сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих працівників, а також створенню сприятливого трудового середовища, яке забезпечує продуктивність і мотивацію персоналу. До основних завдань служби персоналу належить організація процесів добору, адаптації та розвитку працівників. Завдяки системному підходу до рекрутингу ТОВ «Керхер» залучає фахівців, які відповідають її корпоративним цінностям і стратегічним пріоритетам. Адаптаційні програми сприяють швидкому включенню нових працівників у робочі процеси та підвищенню їхньої ефективності. Крім того, кадрова служба ТОВ «Керхер» відповідає за розроблення та реалізацію

навчальних програм, які забезпечують професійне зростання персоналу та його відповідність сучасним вимогам ринку.

Окремо наведемо організаційну структуру служби персоналу ТОВ «Керхер» (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура служби персоналу ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Організаційна структура служби персоналу ТОВ «Керхер» представлена такими посадами: начальник відділу кадрів, кадровий аналітик, фахівець з управління персоналом, рекрутер, спеціаліст з розвитку персоналу, спеціаліст з мотивації та оплати праці та інспектор з охорони праці. Загальна чисельність працівників кадрової служби становить 8 осіб, що забезпечує ефективне виконання всіх ключових функцій. Керівник служби персоналу відповідає за реалізацію кадрової стратегії ТОВ «Керхер» та управління підрозділом. Кадровий аналітик здійснює моніторинг та оцінювання показників роботи персоналу для прийняття управлінських рішень.

Завдяки діяльності рекрутерів забезпечується добір спеціалістів, що відповідають корпоративним цінностям та стратегічним пріоритетам ТОВ «Керхер». Після етапу залучення працівників значну увагу приділяють їхній адаптації, що дозволяє швидко інтегрувати нових працівників у робочі процеси. Розроблені адаптаційні програми є одним із ключових факторів, які сприяють зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Важливим аспектом організації роботи служби персоналу є її орієнтація на професійний розвиток працівників. Фахівець із розвитку персоналу відповідає за створення та впровадження навчальних програм, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників. У ТОВ «Керхер» приділяється увага не лише базовим компетенціям, але й розвитку управлінських та аналітичних навичок, що сприяє формуванню професійної команди. Завдяки таким програмам працівники отримують можливість адаптуватися до швидких змін ринку та технологій, що є надзвичайно важливим для конкурентоспроможності компанії.

Служба персоналу ТОВ «Керхер» також активно працює над питаннями мотивації працівників. Спеціаліст із мотивації та оплати праці займається розробленням інструментів стимулювання персоналу, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Особливу увагу приділяють побудові прозорої системи винагороди, що базується на досягненні працівниками встановлених цілей. Додаткові бонуси та програми визнання досягнень працівників сприяють підвищенню їхньої задоволеності роботою та залученості до процесів компанії. Окремий напрям діяльності служби персоналу ТОВ «Керхер» пов'язаний із забезпеченням безпеки праці. Інспектор з охорони праці відповідає за дотримання норм і стандартів безпеки на робочих місцях. У ТОВ «Керхер» питання охорони праці мають стратегічне значення, оскільки впливають на зниження ризиків виробничого травматизму та забезпечують комфортні умови для працівників.

Централізована організаційна структура ТОВ «Керхер» дозволяє ефективно координувати діяльність кадрової служби з іншими підрозділами. Чіткий розподіл обов'язків, визначений у лінійно-функціональній структурі, забезпечує стабільність і контроль над усіма процесами, що стосуються управління людськими ресурсами. Водночас певним викликом такої моделі є обмежена гнучкість у прийнятті рішень, що може створювати затримки в комунікації між підрозділами.

Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу ТОВ «Керхер» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу ТОВ «Керхер» за 2022-2024 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками					
	2022-й рік		2023-й рік		2024-й рік	
	Чисельність, осіб	пит. вага, %	Чисельність, осіб	пит. вага, %	Чисельність, осіб	пит. вага, %
Середньооблікова чисельність працівників, всього	8	100	8	100	8	100
у тому числі:						
Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень (професійна (професійно-технічна освіта)						
Бакалавр	3	37,5	3	37,5	3	37,5
Магістр	5	62,5	5	62,5	5	62,5
За професіями						
начальник відділу кадрів	1	12,5	1	12,5	1	12,5
кадровий аналітик	1	12,5	1	12,5	1	12,5
фахівець з управління персоналом	1	12,5	1	12,5	1	12,5
рекрутер	2	25	2	25	2	25
спеціаліст з розвитку персоналу	1	12,5	1	12,5	1	12,5
спеціаліст з мотивації та оплати праці	1	12,5	1	12,5	1	12,5
інспектор з охорони праці	1	12,5	1	12,5	1	12,5

Джерело: розроблено автором за даними [39]

Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу ТОВ «Керхер» у 2022-2024 роках залишалися стабільними, що свідчить про сформовану та ефективно функціонуючу кадрову систему підприємства. Загальна чисельність працівників кадрової служби протягом аналізованого періоду становила 8 осіб, що забезпечувало виконання всіх ключових завдань з управління персоналом. Високий рівень освітньої підготовки персоналу є важливим фактором ефективності роботи служби, адже всі її працівники мають вищу освіту. Частка працівників зі ступенем магістра складала 62,5%, тоді як 37,5% персоналу мали ступінь бакалавра. Така структура освітнього рівня свідчить про значну частку висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати аналітичні, стратегічні та управлінські функції у сфері управління персоналом.

Функціональна структура кадрової служби підприємства передбачає розподіл працівників за спеціалізаціями відповідно до їхніх професійних обов'язків. Упродовж 2022-2024 років до складу служби входили начальник відділу кадрів, кадровий аналітик, фахівець з управління персоналом, рекрутер, спеціаліст з розвитку персоналу, спеціаліст з мотивації та оплати праці, а також інспектор з охорони праці. Найбільшу частку в загальній чисельності займали рекрутери, частка яких становила 25%, що зумовлено необхідністю постійного залучення нових фахівців до ТОВ «Керхер». Всі інші посади мали рівномірний розподіл у структурі служби персоналу – по 12,5 % кожна, що свідчить про рівномірне навантаження серед спеціалістів та відсутність диспропорцій у кадровому забезпеченні підрозділу.

Збереження стабільної кадрової структури свідчить про ефективну систему управління персоналом у ТОВ «Керхер», що базується на професійному розподілі обов'язків, високій кваліфікації працівників та відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Високий рівень освіти працівників служби персоналу, а також чітке розмежування функцій сприяють реалізації ефективної політики у сфері добору, розвитку, мотивації та соціальної підтримки персоналу. Завдяки збалансованій організаційній структурі кадрова служба забезпечує комплексний підхід до управління трудовими ресурсами, що позитивно впливає на загальний рівень продуктивності та стабільності компанії.

Таким чином, дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» демонструє, що компанія має чітко структуровану та стабільну кадрову систему. Завдяки професійному розподілу обов'язків, високій кваліфікації працівників та системному підходу до управління персоналом забезпечується ефективність виконання завдань. Особливу увагу приділено процесам добору, адаптації, мотивації та розвитку працівників, що сприяє їхній професійній реалізації. Служба персоналу відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Керхер».

2.2 Оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Оцінювання ефективності роботи служби персоналу є важливим інструментом управління, що дозволяє визначити ступінь відповідності діяльності кадрової служби стратегічним цілям компанії. У ТОВ «Керхер» служба персоналу відіграє ключову роль у доборі, розвитку та утриманні висококваліфікованих працівників, що є основою конкурентоспроможності підприємства. Систематичний підхід до оцінювання її ефективності забезпечує можливість виявлення сильних сторін, оптимізації процесів та усунення можливих недоліків. Аналіз діяльності кадрової служби охоплює такі аспекти, як результативність рекрутингу, рівень задоволеності працівників, показники плинності кадрів та виконання навчальних програм. Важливість оцінювання полягає в тому, що воно дозволяє вдосконалювати процеси управління персоналом, підвищуючи загальну продуктивність компанії.

Оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» є важливим етапом для визначення сильних та слабких сторін у її діяльності. Одним з методів такого оцінювання є експертне оцінювання, яке передбачає залучення фахівців з інших підрозділів компанії для надання об'єктивної думки про функціонування кадрової служби (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Експертне оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Критерії оцінювання	Експерт 1 (Начальник відділу продажу)	Експерт 2 (Менеджер з виробництва)	Експерт 3 (Фінансовий директор)	Середня оцінка
1	2	3	4	5
Якість добору персоналу	4	3	5	4,00
Швидкість реагування на кадрові зміни	3	4	3	3,33
Ефективність комунікації між службою персоналу та іншими відділами	4	5	4	4,33
Забезпечення потреби в навчанні та розвитку персоналу	3	4	3	3,33

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5
Оцінка ефективності мотиваційних програм	4	3	4	3,67
Задоволеність працівників роботою в компанії	5	4	4	4,33

Джерело: розроблено автором

Експертне оцінювання ефективності роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» з урахуванням думок представників інших підрозділів компанії (відділ продажу, виробництво, фінансовий відділ) дозволяє зробити кілька важливих висновків. Загалом, оцінка роботи служби персоналу є позитивною, проте є кілька аспектів, що потребують удосконалення. Наприклад, добір персоналу вважається на високому рівні, але інколи процес займає забагато часу, що вносить затримки в роботу ТОВ «Керхер». Також відзначено задовільну швидкість реагування на кадрові зміни, але в деяких випадках виникають затримки в прийнятті рішень щодо змін у складі персоналу. Щодо комунікації між службою персоналу та іншими відділами, вона визнана ефективною, проте є потенціал для подальшого покращення. Це особливо стосується кращої інтеграції кадрових потреб кожного відділу в процеси роботи служби персоналу. Що стосується навчання та розвитку персоналу, то наявні програми, але не завжди є чітка стратегія розвитку для кожного конкретного відділу, що може знижувати ефективність цих програм. Програми мотивації працівників також працюють, проте потребують вдосконалення для того, щоб охопити більше аспектів, що впливають на ефективність та задоволеність працівників. Загалом, ефективність роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» оцінена на високому рівні, але є кілька напрямків, за якими можна внести покращення для досягнення більшої гнучкості та ефективності в управлінні персоналом.

Проведемо оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Керхер» також за методикою Джека Філіпса, виділивши кількісні та якісні показники (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Керхер» за методикою Джека Філіпса

Показник	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік	Тенденція
Кількісні показники				
1. Продуктивність праці (річний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу)	4354	7785	9982	Зростання продуктивності на 129,23% за 3 роки.
2. Середньомісячна заробітна плата (грн)	44907	51239	71049	Підвищення на 58,21% свідчить про зміцнення мотиваційної системи.
3. Витрати на навчання персоналу (тис. грн)	11843	12933	13298	Зростання на 12,27% вказує на увагу до професійного розвитку працівників.
4. Плинність кадрів (%)	2,06	4,62	2,45	Показник стабілізувався після зростання у 2023 році, що свідчить про покращення умов праці та заходів HR.
Якісні показники				
1. Рівень задоволеності працівників (за оцінкою зворотного зв'язку, балів за шкалою 1–5)	3,8	4,2	4,5	Поліпшення взаємодії всередині колективу, позитивний тренд.
2. Оцінка корпоративної культури (за результатами внутрішнього опитування, балів за шкалою 1–5)	3,6	4	4,4	Позитивна динаміка, що вказує на ефективність комунікацій та інтеграцію працівників.

Джерело: розроблено автором за даними [34-35]

Кількісні показники демонструють суттєве підвищення продуктивності праці на 129,23% за 2022-2024 роки. Цей результат досягнуто завдяки модернізації виробничих процесів, зростанню середньооблікової чисельності персоналу та ефективній організації праці. Середньомісячна заробітна плата за цей період зросла на 58,21%, що свідчить про підвищення рівня мотивації працівників. Витрати на навчання персоналу збільшилися на 12,27%, що вказує на прагнення компанії забезпечити професійний розвиток працівників. Плинність кадрів залишалася на відносно низькому рівні, стабілізувавшись у 2024 році на позначці 2,45%. Якісні показники також демонструють позитивні результати. Рівень задоволеності працівників за три роки зріс із 3,8 до 4,5 балів, що є підтвердженням ефективності заходів, спрямованих на підвищення рівня

комфорту працівників. Також відбулося покращення оцінки корпоративної культури з 3,6 до 4,4 балів, що свідчить про успішну інтеграцію колективу, формування сприятливого робочого середовища та покращення комунікацій між підрозділами. Загалом, аналіз показав, що служба персоналу ТОВ «Керхер» ефективно виконує свої функції, сприяючи підвищенню як економічних, так і соціальних результатів. Для досягнення ще кращих показників доцільно зосередити зусилля на інтенсифікації навчальних програм, а також на запровадженні інноваційних підходів до управління мотивацією та комунікаціями.

SWOT-аналіз роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» є важливим інструментом для оцінювання її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі управління персоналом. Цей аналіз дозволяє отримати комплексне розуміння того, як ефективно функціонує кадрова служба, виявити можливі недоліки та визначити шляхи для їх усунення. SWOT-аналіз роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» наведений в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Елемент	Сила впливу	Елемент	Сила впливу
1	2	3	4
Сильні сторони (Strengths)		Слабкі сторони (Weaknesses)	
1. Високий рівень середньомісячної заробітної плати (71 049 грн у 2024 році)	5	1. Відсутність системи оцінювання результатів навчання (L&D)	3
2. Низький рівень плинності кадрів (2,45% у 2024 році)	4	2. Недостатній рівень автоматизації HR-процесів	4
3. Стабільна чисельність керівного складу	4	3. Нерівномірне зростання продуктивності праці	4
4. Зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу	5	4. Обмеженість внутрішніх ресурсів для проведення регулярних тренінгів	3
5. Позитивна динаміка рівня задоволеності працівників	5		
6. Розвинена корпоративна культура та система внутрішньої комунікації	4		
Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)	
1. Розширення програм навчання та розвитку персоналу	5	1. Посилення конкуренції на ринку праці	5
2. Впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом	4	2. Зростання вимог працівників до умов праці	4

Продовження табл.2.4

1	2	3	4
3. Формування молодіжного кадрового резерву	4	3. Нестабільність економічної ситуації	5
4. Залучення працівників до прийняття рішень	4	4. Підвищення вартості навчання та залучення експертів	4
5. Створення системи індивідуального наставництва	5	5. Зниження лояльності працівників через соціальні зміни	3
6. Оптимізація кадрових витрат через нові інструменти планування	4		

Джерело: розроблено автором за даними [34-35]

SWOT-аналіз роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» дозволив виявити основні аспекти, які впливають на ефективність управління людськими ресурсами в компанії. Серед сильних сторін можна виділити високий рівень середньомісячної заробітної плати, низький рівень плинності кадрів, стабільність чисельності керівного складу, зростання витрат на навчання персоналу, а також розвинену корпоративну культуру та систему внутрішньої комунікації. Ці аспекти створюють сприятливі умови для утримання працівників, їхнього професійного розвитку та підвищення мотивації. Зазначені фактори забезпечують стійкий фундамент для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Керхер» та посилення його конкурентоспроможності.

Водночас аналіз виявив і слабкі сторони, які можуть стримувати потенціал служби персоналу. Серед основних недоліків виділяються відсутність системи оцінювання результатів навчання, недостатній рівень автоматизації HR-процесів, а також обмежені внутрішні ресурси для проведення регулярних тренінгів. Ці чинники можуть ускладнити забезпечення стабільності кадрового складу, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності працівників. Тому їх подолання має стати одним із ключових завдань кадрової служби ТОВ «Керхер» в найближчій перспективі.

Виявлені можливості свідчать про значний потенціал для вдосконалення діяльності служби персоналу. До таких можливостей належать розширення програм навчання, впровадження цифрових технологій у HR-процеси, формування молодіжного кадрового резерву, залучення працівників до прийняття

рішень, створення системи індивідуального наставництва та оптимізація витрат через нові інструменти планування. Реалізація цих можливостей дозволить ТОВ «Керхер» посилити свої позиції на ринку праці, покращити якість управління персоналом та підвищити загальний рівень задоволеності працівників.

Проте аналіз також виявив загрози, які можуть негативно впливати на діяльність кадрової служби. Серед основних ризиків – посилення конкуренції на ринку праці, зростання вимог працівників до умов праці, нестабільність економічної ситуації, підвищення вартості навчання та залучення експертів, зниження лояльності працівників через соціальні зміни. Для мінімізації цих загроз необхідно впроваджувати проактивні підходи в управлінні персоналом, які передбачають постійний моніторинг ринку праці, адаптацію до змін і посилення внутрішньої мотивації працівників.

Загалом, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що служба персоналу ТОВ «Керхер» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте потребує вирішення ряду стратегічних завдань, спрямованих на усунення слабких сторін і мінімізацію ризиків. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи кадрової служби, але й забезпечити загальний розвиток компанії, що сприятиме її конкурентоспроможності на ринку.

Один із ключових процесів управління персоналом на ТОВ «Керхер» – це рекрутинг. Для ефективного реалізації процесу рекрутингу на ТОВ «Керхер» використовуються різні методи та інструменти. Одним із найбільш поширених є розміщення вакансій на спеціалізованих платформах, зокрема на кар'єрних сайтах та в соціальних мережах, що дозволяє охопити широку аудиторію пошукачів. Використання рекрутингових агентств забезпечує професійний добір персоналу, хоча і потребує додаткових фінансових витрат. Важливим джерелом пошуку є внутрішній кадровий резерв, що сприяє кар'єрному зростанню працівників та економії ресурсів на адаптацію нових працівників. До залучених сторін у процесі рекрутингу належать внутрішні учасники, такі як служба персоналу, керівники підрозділів, а також зовнішні – рекрутингові агентства, кар'єрні консультанти та

потенційні кандидати. Аналіз часових затрат на реалізацію різних способів пошуку персоналу представлений у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в ТОВ «Керхер»

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, днів
Рекрутингові агентства	Пошук кандидатів через професійні компанії.	30
Рекомендації працівників	Внутрішній кадровий резерв та просування власних працівників.	15
Рекомендації колишніх працівників	Повернення спеціалістів, які раніше працювали в компанії.	20
Засоби масової інформації та Internet-ресурси	Публікація оголошень та активний пошук через інтернет.	25
Рекомендації знайомих, родичів працівників	Рекомендації працівників та залучення знайомих.	10

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних свідчить, що найшвидший спосіб залучення персоналу – це рекомендації від працівників, що займає в середньому 10 днів. Використання внутрішнього кадрового резерву також дозволяє скоротити час на пошук, оскільки процедура триває приблизно 15 днів. Найбільше часу займає співпраця з рекрутинговими агентствами, де процес добору триває до 30 днів. Незважаючи на це, такий підхід дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців. Пошук персоналу через інтернет-ресурси та засоби масової інформації є проміжним варіантом, що потребує близько 25 днів. Вибір конкретного способу добору персоналу залежить від терміновості вакансії, рівня необхідної кваліфікації та ресурсів, які ТОВ «Керхер» готове витратити на процес рекрутингу.

Ефективність процесу рекрутингу на ТОВ «Керхер» визначається за кількома ключовими показниками, серед яких час, необхідний для закриття вакансій, вартість добору персоналу, якість відібраних кандидатів, рівень плинності серед новоприйнятих працівників та задоволеність керівників. Одним із найважливіших аспектів є швидкість заповнення вакансій, оскільки тривалість пошуку безпосередньо впливає на роботу ТОВ «Керхер». Оптимальні терміни закриття вакансій залежать від категорії персоналу: наймання робітників зазвичай

здійснюється швидше, ніж добір фахівців або керівників. Вартість рекрутингу на одну вакансію складається з витрат на оголошення, оплату послуг рекрутингових агентств, витрат часу HR-відділу та інших адміністративних витрат. Чим довший процес рекрутингу, тим вищі загальні витрати на залучення персоналу. Якість відібраних кандидатів оцінюється за відповідністю вимогам посади, рівнем їхньої продуктивності в перші місяці роботи та успішним проходженням випробувального терміну. Важливим критерієм є також рівень плинності кадрів серед новоприйнятих працівників.

Аналіз показників швидкості закриття вакансій у ТОВ «Керхер» представлений у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях ТОВ «КЕРХЕР» за 2022-2024 роки

Вакансії	Менеджер з продажу			Інженер з обслуговування обладнання		
	Значення показників за роками			Значення показників за роками		
	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік
Дата відкриття вакансії	10.03.2022	15.02.2023	05.01.2024	05.05.2022	20.07.2023	15.03.2024
Дата закриття вакансії	30.03.2022	10.03.2023	28.01.2024	10.06.2022	25.08.2023	25.04.2024
Тривалість заповнення вакансії, дні	20	23	23	35	36	41
Загальна чисельність претендентів, осіб	15	12	14	10	9	8

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що середня тривалість закриття вакансій на ТОВ «Керхер» змінюється залежно від рівня кваліфікації спеціаліста. Вакансія менеджера з продажу зазвичай заповнюється в середньому за 22-23 дні, тоді як добір інженера з обслуговування обладнання триває довше – від 35 до 41 дня. Це пояснюється складністю пошуку технічних спеціалістів, оскільки вимоги до їхньої кваліфікації та досвіду вищі. Чисельність претендентів на вакансії також варіюється: на менеджера з продажу подається більше заявок, ніж на інженера, що свідчить про більш широкую конкуренцію серед адміністративних посад.

На основі даних можна зробити висновок, що процес рекрутингу на ТОВ «Керхер» є ефективним з точки зору термінів закриття вакансій та загальної кількості кандидатів. Однак для скорочення термінів пошуку технічних спеціалістів варто розширювати джерела рекрутингу, використовувати додаткові методи оцінювання та залучати внутрішній кадровий резерв. Також важливим напрямом покращення є адаптаційні заходи, що сприятимуть зниженню плинності кадрів серед новоприйнятих працівників.

Для комплексного аналізу діяльності служби персоналу ТОВ «Керхер» було проведено оцінювання за кількома методиками: експертне оцінювання, методика Джека Філіпса та SWOT-аналіз. Це дозволило виявити як сильні сторони роботи служби, так і наявні проблеми. Узагальнені результати подані у спільній табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Проблеми в роботі служби персоналу ТОВ «Керхер»

Проблема	Джерело виявлення	Короткий опис
Відсутність системи оцінювання результатів навчання (L&D)	SWOT-аналіз	Немає чіткого оцінювання ефективності навчальних програм.
Недостатній рівень автоматизації HR-процесів	SWOT-аналіз	Значна частина процесів виконується вручну, що уповільнює роботу.
Обмежені внутрішні ресурси для регулярних тренінгів	SWOT-аналіз	Відсутність можливостей для постійного розвитку персоналу.
Затримки у процесі добору персоналу	Експертне оцінювання	Добір кандидатів затягується, що впливає на роботу відділів.
Незадовільна швидкість реагування на кадрові зміни	Експертне оцінювання	Повільне прийняття рішень щодо змін у персоналі.
Відсутність чіткої стратегії навчання для окремих підрозділів	Експертне оцінювання	Наявні програми розвитку не завжди враховують потреби окремих відділів.
Недостатнє зростання інвестицій у навчання	Методика Джека Філіпса	Витрати на навчання зростають повільніше, ніж продуктивність.
Сплеск плинності кадрів у 2023 році	Методика Джека Філіпса	Тимчасове зростання плинності свідчить про проблеми з утриманням персоналу.
Потреба у подальшому зміцненні мотиваційної системи	Методика Джека Філіпса	Підвищення зарплат не єдиний чинник мотивації – потрібен комплексний підхід.
Потреба у подальшому розвитку корпоративної культури	Методика Джека Філіпса	Хоча показники покращились, корпоративна культура має подальший потенціал розвитку.

Джерело: розроблено автором

Аналіз проблем у роботі служби персоналу ТОВ «Керхер» показав, що попри високі досягнення у багатьох напрямках, існує ряд аспектів, які потребують поліпшення. Найбільш критичними є відсутність системи оцінювання результатів навчання, затримки в доборі персоналу та недостатня автоматизація HR-процесів. Ці недоліки можуть стримувати подальший розвиток компанії, особливо в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Позитивною стороною є те, що більшість проблем мають технічний чи організаційний характер і можуть бути вирішені через цільові заходи. Пріоритетними напрямками удосконалення мають стати створення єдиної стратегії розвитку персоналу, модернізація процесів добору кадрів та посилення мотиваційної політики. Окрему увагу слід приділити впровадженню цифрових інструментів управління персоналом для підвищення оперативності та якості роботи. Подолання виявлених проблем дозволить підвищити ефективність кадрової служби та зміцнити конкурентоспроможність ТОВ «Керхер».

Загалом, результати аналізу свідчать про високу базову ефективність HR-служби, що створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення. Формування системного підходу до розвитку персоналу стане важливим етапом на шляху досягнення стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРХЕР»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Ефективність функціонування служби персоналу є однією з ключових умов сталого розвитку ТОВ «Керхер» як підприємства, що орієнтується на якісне обслуговування та інноваційні підходи в торговельній діяльності. Зважаючи на те, що головним ресурсом для реалізації стратегічних завдань ТОВ «Керхер» є людський капітал, особливого значення набуває вдосконалення підходів до оцінювання результатів HR-діяльності. Важливо не лише вимірювати базові показники, а й будувати гнучку, адаптивну систему оцінювання, яка відповідатиме сучасним викликам, внутрішнім потребам бізнесу та динаміці зовнішнього середовища (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

№	Рекомендація	Суть рекомендації
1	Поглибити кількісне оцінювання результатів HR-діяльності за допомогою KPI.	Запровадити чіткі HR-індикатори: середній час закриття вакансій, рівень адаптації новачків, ефективність навчання тощо.
2	Регулярно оновлювати критерії оцінювання відповідно до цілей компанії.	Переглядати показники оцінювання в залежності від змін стратегії, ринку праці та бізнес-середовища.
3	Стандартизувати процедуру збору та обробки даних.	Визначити чіткі етапи, інструменти та строки оцінювання для забезпечення об'єктивності результатів.
4	Враховувати вплив зовнішніх чинників під час оцінювання.	Інтерпретувати результати HR-аналітики з урахуванням економічної ситуації, реформ або змін у трудовому законодавстві.
5	Проводити порівняльний аналіз із ринковими показниками.	Порівнювати внутрішні HR-метрики з галузевими середніми значеннями, щоб об'єктивно оцінити ефективність роботи служби персоналу.

Джерело: розроблено автором

Оцінювання ефективності роботи служби персоналу є важливою складовою загального управління підприємством, зокрема в контексті сучасної торгівельної діяльності, що передбачає активне впровадження інноваційних управлінських рішень. Для ТОВ «Керхер», яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі клінінговим обладнанням, питання вдосконалення HR-процесів набуває особливої актуальності з огляду на необхідність забезпечення високого рівня сервісу, гнучкої адаптації до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим ключовим напрямом удосконалення системи управління персоналом виступає поглиблення кількісного оцінювання результатів HR-діяльності шляхом впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

Використання KPI дає змогу не лише об'єктивно оцінити роботу служби персоналу, але й встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результативністю персоналу. Етапи впровадження KPI для оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» наведені на рис.3.1.

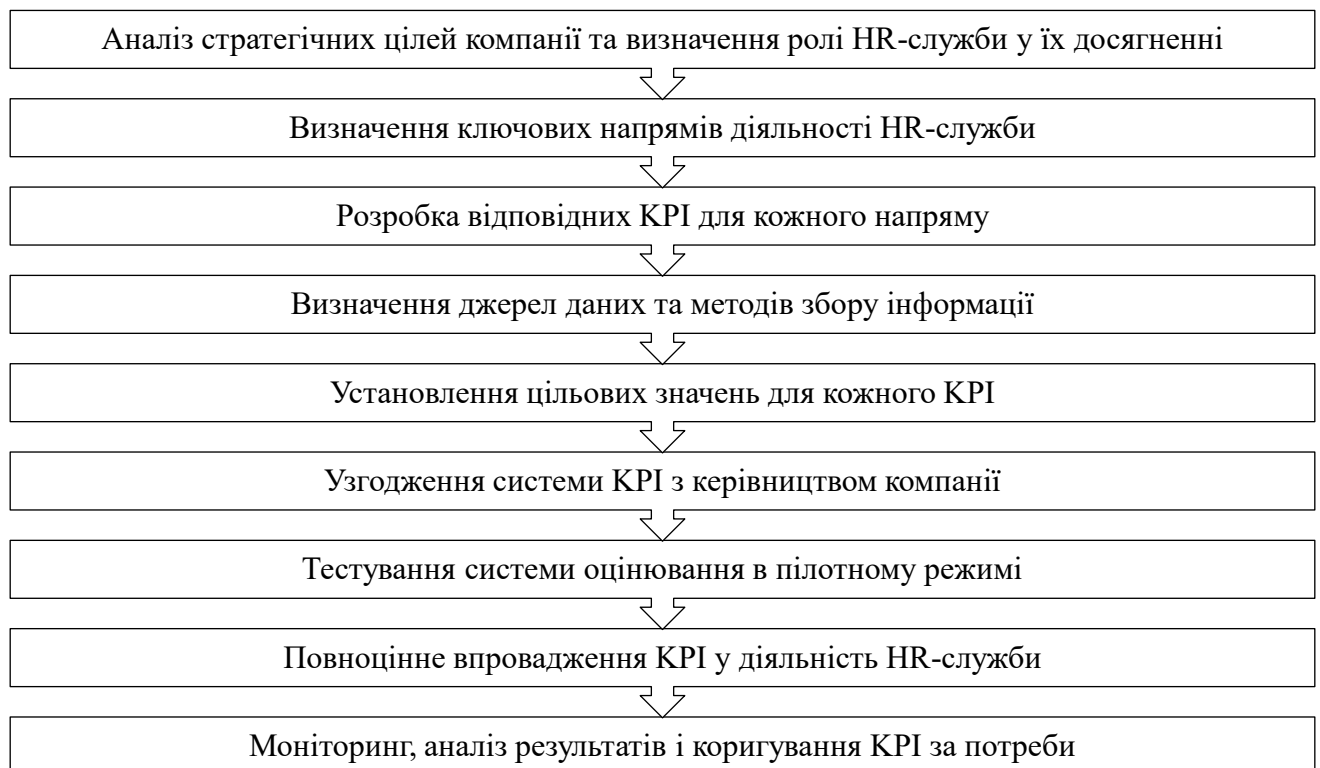


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження KPI для оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи ключових показників ефективності для оцінювання роботи HR-служби ТОВ «Керхер» є поетапним процесом, який передбачає тісний зв'язок із загальною стратегією підприємства. На початковому етапі важливо чітко визначити стратегічні пріоритети компанії, адже саме від них залежить структура системи HR-показників. Наступним кроком є ідентифікація основних функціональних напрямів служби персоналу, серед яких добір, адаптація, навчання, мотивація та організація HR-процесів. Для кожного напрямку розробляються відповідні KPI, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Основні KPI для оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» систематизовано в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Основні KPI для оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Група KPI	Назва KPI	Опис / Значення
1	2	3
Добір персоналу	Час закриття вакансії (Time to Hire).	Кількість днів від відкриття вакансії до виходу кандидата на роботу.
	Вартість найму (Cost per Hire).	Середні витрати на одного нового працівника (реклама, агентства, внутрішні ресурси).
	Кількість кандидатів на одну вакансію.	Середня кількість претендентів на кожну відкриту позицію.
	Рівень прийняття оферу.	Відсоток кандидатів, які прийняли пропозицію про роботу.
	Якість найму (Quality of Hire).	Продуктивність і відповідність новачків очікуванням компанії.
	Частота відмов кандидатів.	Відсоток відмов від оферу з боку кандидатів.
Адаптація та утримання	Рівень проходження випробувального терміну.	Частка нових працівників, які успішно завершили випробувальний термін.
	Індекс адаптації.	Оцінка ефективності інтеграції нового працівника у колектив.
	Загальна плинність персоналу.	Відсоток звільнених працівників за певний період.
	Плинність у перші 3–6 місяців.	Кадрова нестабільність серед новачків.
	Середній стаж роботи.	Усереднена тривалість перебування у компанії.
Навчання і розвиток	Витрати на навчання на працівника.	Загальні витрати на навчання поділені на кількість працівників.
	Індекс завершення навчання.	Відсоток працівників, які повністю пройшли тренінг або курс.
	Ріст продуктивності після навчання.	Порівняння ефективності праці до і після навчання.
	Кількість тренінгів на працівника.	Середня кількість тренінгів на одного працівника.
	Індекс задоволеності навчанням.	Рівень позитивних відгуків щодо навчальних програм.

Продовження табл.3.2

1	2	3
Мотивація і залучення	Індекс задоволеності роботою.	Результати внутрішнього опитування персоналу.
	Індекс залученості (Engagement Index).	Ступінь включеності працівників у корпоративне життя і процеси.
	Кількість ініціатив від працівників.	Показник активності персоналу (ідеї, пропозиції, скарги).
	Рівень участі у внутрішніх заходах.	Частка персоналу, яка бере участь у подіях компанії.
Ефективність HR-процесів	Своєчасність виконання HR-задач.	Відсоток HR-процесів, виконаних у визначені терміни.
	Задоволеність керівників HR-службою.	Рейтинг, отриманий за оцінками менеджерів.
	Рівень автоматизації HR-процесів.	Частка процесів, що автоматизовані.
	Час реагування HR-служби.	Середній час відповіді на звернення працівників або менеджерів.

Джерело: розроблено автором

Оцінювання ефективності роботи служби персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами на підприємстві. Зокрема, для ТОВ «Керхер» впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) дає змогу всебічно аналізувати результативність HR-процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Показники групуються за основними напрямками діяльності: добір персоналу, адаптація та утримання кадрів, навчання і розвиток, мотивація і залучення працівників, а також загальна ефективність HR-процесів. Показники, що стосуються добору персоналу, дозволяють вимірювати оперативність і якість рекрутингових рішень, у тому числі через тривалість закриття вакансій, вартість найму, рівень прийняття офери та якість нових працівників. Окрему увагу приділено адаптації персоналу: зокрема, важливими є рівень проходження випробувального терміну, плинність кадрів у перші місяці та середній стаж роботи, що сигналізують про ефективність інтеграції працівників. Показники, пов'язані з навчанням, дають змогу оцінити не лише витрати на розвиток персоналу, але й фактичну результативність тренінгів, їхню завершуваність і рівень задоволеності працівників. Мотиваційні аспекти охоплюються індексом задоволеності роботою, залученістю персоналу, а також показниками внутрішньої активності працівників. Ефективність HR-служби

оцінюється через рівень автоматизації, своєчасність виконання завдань, час реагування на запити та внутрішнє оцінювання з боку керівництва. У комплексі ці KPI формують об'єктивну базу для оцінювання внеску HR-функції в стратегічні цілі підприємства та дозволяють своєчасно реагувати на виклики.

Після розробки основних KPI необхідно визначити джерела даних для збору інформації, а також забезпечити об'єктивність і доступність цих даних для аналітики. Важливо також установити цільові орієнтири для кожного KPI, які будуть репрезентативними для поточних умов діяльності компанії (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Цільові орієнтири KPI для оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Група KPI	Назва KPI	Цільовий орієнтир	Обґрунтування
1	2	3	4
Добір персоналу	Час закриття вакансії (Time to Hire).	≤ 25 днів	Забезпечує оперативність у заповненні ключових посад без втрати продуктивності.
	Вартість найму (Cost per Hire).	≤ 15 тис. грн	Рациональне використання бюджету при залученні якісних кандидатів.
	Кількість кандидатів на одну вакансію.	≥ 10 осіб	Оптимальний вибір серед достатньої кількості кандидатів.
	Рівень прийняття офери.	$\geq 85\%$	Висока привабливість компанії та якість рекрутингу.
	Якість найму (Quality of Hire).	$\geq 75\%$	Показник відповідності нових працівників посаді та корпоративній культурі.
	Частота відмов кандидатів.	$\leq 10\%$	Показник привабливості умов праці та процесу рекрутингу.
Адаптація та утримання	Рівень проходження випробувального терміну.	$\geq 90\%$	Добре налаштована адаптація та релевантний добір.
	Індекс адаптації.	$\geq 4,0$ з 5	Суб'єктивна оцінка ефективності входження новачків.
	Загальна плинність персоналу.	$\leq 8\%$	Оптимальний рівень для стабільної команди.
	Плинність у перші 3–6 місяців.	$\leq 5\%$	Якісний процес адаптації та перші враження від компанії.
	Середній стаж роботи.	≥ 3 роки	Ознака лояльності та стабільності персоналу.
Навчання і розвиток	Витрати на навчання на працівника.	≥ 500 тис. грн/рік	Баланс між розвитком персоналу та бюджетом.
	Індекс завершення навчання.	$\geq 95\%$	Висока зацікавленість та відповідальність працівників.
	Ріст продуктивності після навчання.	$\geq 15\%$	Відображає ефективність навчальних заходів.
	Кількість тренінгів на працівника.	≥ 3 на рік	Постійне підвищення кваліфікації.
	Індекс задоволеності навчанням.	$\geq 4,5$ з 5	Якість та релевантність навчального контенту.

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
Мотивація і залучення	Індекс задоволеності роботою.	$\geq 80\%$	Високий рівень задоволення працівників.
	Індекс залученості (Engagement Index).	$\geq 75\%$	Активна участь у житті компанії.
	Кількість ініціатив від працівників.	≥ 3	Ознака зацікавленості та розвитку внутрішніх процесів.
	Рівень участі у внутрішніх заходах.	$\geq 70\%$	Мотивація та залученість команди.
Ефективність HR-процесів	Своєчасність виконання HR-задач.	$\geq 95\%$	Надійність HR-функцій та довіра з боку менеджменту.
	Задоволеність керівників HR-службою.	$\geq 4,0$ з 5	Оцінювання ефективності підтримки з боку HR.
	Рівень автоматизації HR-процесів.	$\geq 60\%$	Зниження рутинного навантаження та підвищення ефективності.
	Час реагування HR-служби.	≤ 24 години	Швидке реагування сприяє довірі та ефективній комунікації.

Джерело: розроблено автором

Цільові орієнтири KPI, визначені для служби персоналу ТОВ «Керхер», свідчать про прагнення компанії до формування ефективної, адаптивної та результативної системи управління людськими ресурсами. У сфері добору персоналу оптимальні межі – такі як час закриття вакансії до 25 днів, вартість найму не вище 15 тисяч гривень і не менше 10 кандидатів на одну позицію – свідчать про прагнення до швидкого, економічно доцільного та якісного залучення нових працівників. Високий рівень прийняття офери (не нижче 85%) та задоволення якістю найму (понад 75%) свідчатимуть про конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Низька частота відмов кандидатів (до 10%) також свідчить про позитивне сприйняття бренда роботодавця. У контексті адаптації персоналу встановлені орієнтири вказують на належний рівень ефективності цього процесу: рівень проходження випробувального терміну має бути не нижчим за 90%, плинність у перші місяці – не більше 5%, а середній стаж роботи – понад 3 роки. Це свідчить про прагнення забезпечити стабільність кадрового складу та успішну інтеграцію новачків. Також значення індексу адаптації на рівні 4,0 з 5 балів підтверджує важливість якісної підтримки працівників у перші місяці. Цілі в галузі навчання та розвитку, зокрема індекс завершення навчання від 95% та очікуване зростання продуктивності не

менше ніж на 15%, продемонструють прагнення компанії до підвищення кваліфікації персоналу та отримання реальної віддачі від освітніх заходів. Індекс задоволеності навчанням (не нижче 4,5 з 5) акцентує увагу на якості контенту та його відповідності потребам. У сфері мотивації й залученості встановлено високі орієнтири – індекс задоволеності на рівні 80%, індекс залученості понад 75%, участь у заходах не менше 70%. Це свідчить про прагнення створити культуру активності та емоційної прихильності до компанії. Цільові параметри ефективності HR-процесів – своєчасність виконання понад 95%, задоволення керівників HR-службою не менше 4,0 з 5, автоматизація процесів на рівні не менше 60% і швидке реагування до 24 годин – формують фундамент для функціонування гнучкої, прозорої й технологічно підтриманої HR-системи.

Система повинна бути погоджена з керівництвом, оскільки ефективне використання KPI передбачає підтримку з боку вищого менеджменту. Для зниження ризиків та виявлення недоліків доцільно провести тестування системи. Після успішного тесту система впроваджується повноцінно. Завершальним етапом є регулярний моніторинг результатів, аналіз ефективності обраних KPI та внесення коригувань для забезпечення гнучкості та актуальності системи оцінювання у динамічному середовищі. Застосування саме кількісного підходу до оцінювання забезпечує прозорість результатів, полегшує прийняття рішень та дозволяє оперативно реагувати на проблемні ділянки в системі управління персоналом. Крім того, в умовах динамічного зовнішнього середовища важливо використовувати таку систему оцінювання, яка забезпечує гнучкість та адаптивність.

Інші рекомендації є похідними від ключової ідеї – запровадження системи KPI як основного механізму кількісного оцінювання ефективності HR-процесів. На основі впровадження KPI доцільно запровадити практику регулярного оновлення критеріїв оцінювання роботи служби персоналу, орієнтуючись на актуальні стратегічні цілі ТОВ «Керхер». Оскільки діяльність підприємства тісно пов'язана з динамікою ринку клінінгового обладнання, зміни у попиті на продукцію, трансформація бізнес-моделей, технологічні інновації та нові формати

обслуговування потребують відповідних змін і в підходах до управління людськими ресурсами. Періодичний перегляд існуючих HR-метрик забезпечує узгодження між стратегічними пріоритетами компанії та діяльністю служби персоналу, знижуючи ризики виникнення управлінських дисбалансів.

Також важливо забезпечити стандартизацію процедури збору та обробки даних у межах оцінювання ефективності HR-служби. Уніфікований підхід до збирання інформації дозволяє уникнути суб'єктивізму та сприяє формуванню об'єктивної аналітичної бази для подальших рішень. У цьому контексті доцільним є встановлення чітких регламентів, що передбачають визначення типів даних, строків їх збору, відповідальних осіб, а також вибір методичних інструментів – анкет, опитувань, інтерв'ю або цифрової HR-аналітики. Такий підхід забезпечує прозорість процесу оцінювання, полегшує порівняння результатів у динаміці та сприяє підвищенню довіри до результатів як з боку керівництва компанії, так і з боку самих працівників.

Під час аналізу отриманих даних важливо враховувати зовнішні чинники, які можуть суттєво впливати на діяльність служби персоналу ТОВ «Керхер». Коливання на ринку праці, зміни у законодавстві, макроекономічна нестабільність або внутрішні організаційні зміни можуть спотворювати показники ефективності, якщо не брати їх до уваги. Наприклад, збільшення часу закриття вакансій у період економічної нестабільності не обов'язково свідчить про неефективну роботу HR-відділу, а радше відображає загальну складність пошуку кваліфікованих кадрів у відповідний період. Врахування таких факторів під час оцінювання дозволяє сформулювати об'єктивні висновки та коректно інтерпретувати динаміку змін.

Ще одним важливим напрямом є порівняльний аналіз із середньоринковими показниками. Оцінювання ефективності HR-служби лише на основі внутрішніх даних може бути недостатнім для формування повної картини. Зіставлення ключових показників із галузевими стандартами дає змогу визначити, чи відповідає рівень HR-управління загальному рівню розвитку ринку, ідентифікувати сильні сторони та зони, що потребують поліпшення. Такий аналіз

є не лише інструментом самооцінювання, але й важливим компонентом стратегічного планування у сфері управління персоналом.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» доцільно зосередити увагу на впровадженні чітких і вимірюваних KPI. Саме цей підхід дозволить зробити оцінювання результатів HR-діяльності більш об'єктивним та стратегічно орієнтованим. Усі інші рекомендації впливають із необхідності підсилити систему оцінювання даними, що мають практичну цінність для управлінських рішень. Уніфікація процесів збору даних, адаптація критеріїв до ринку праці та галузевий бенчмаркінг сприятимуть більш точному розумінню сильних і слабких сторін у сфері персоналу. Це, у свою чергу, підвищить загальну конкурентоспроможність ТОВ «Керхер».

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» є важливим етапом удосконалення HR-стратегії компанії. Запропоновані заходи спрямовані на посилення результативності рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку працівників. Вони базуються на впровадженні конкретних KPI з чітко визначеними цільовими орієнтирами. Це дозволяє не лише об'єктивно вимірювати досягнення цілей, а й оперативно реагувати на можливі відхилення. Комплексне оцінювання результатів впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в довгостроковій перспективі.

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення підходів до оцінювання роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» можна оцінити через аналіз ключових аспектів впливу впроваджених KPI на результати HR-діяльності (рис.3.2).

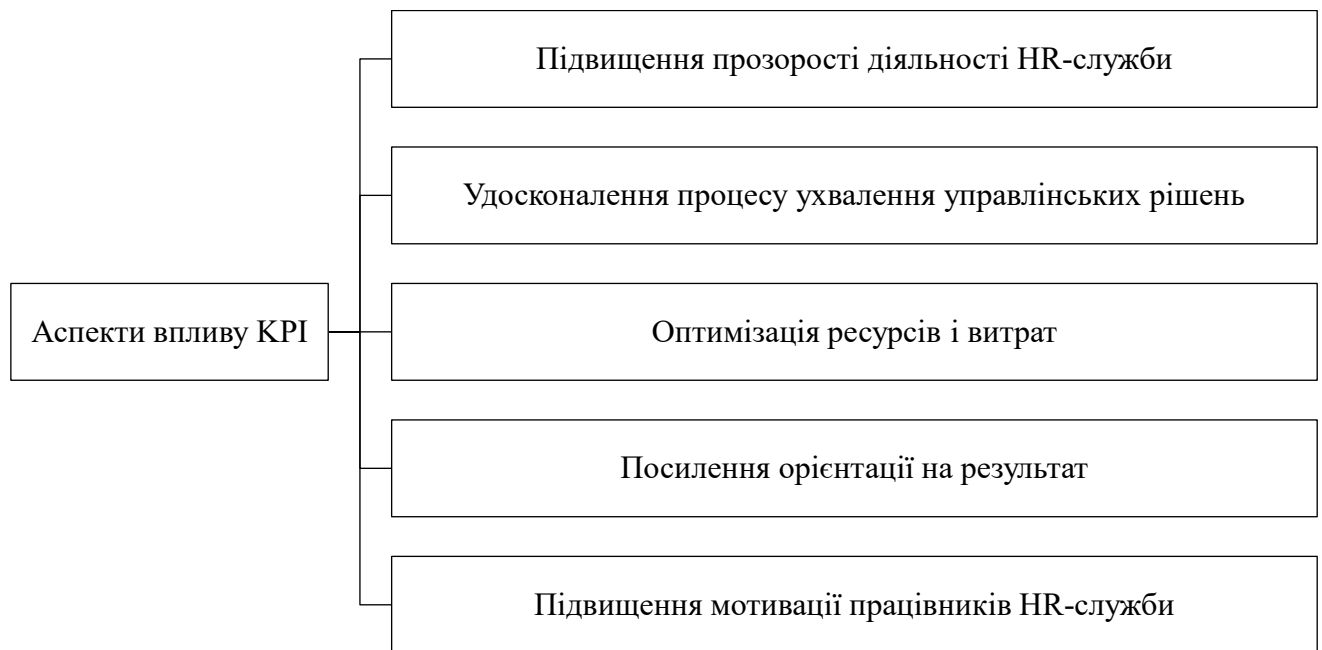


Рисунок 3.2 – Аспекти впливу КРІ на ефективність роботи служби персоналу ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором

Одним із перших суттєвих ефектів є підвищення прозорості роботи HR-служби. Використання чітких, кількісно визначених індикаторів дає змогу фіксувати результати діяльності об'єктивно, без суб'єктивних оцінок чи припущень. Прозорість процесів управління персоналом формує довіру до HR-служби з боку керівництва, дозволяє обґрунтовувати потребу в додаткових ресурсах або пропонувати зміни на основі конкретних даних, а не загальних вражень. Це, у свою чергу, створює базу для посилення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу.

Другим важливим аспектом є удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень. Встановлені КРІ дозволяють виявляти проблемні зони у процесах добору персоналу, адаптації новачків, розвитку та мотивації працівників. Постійний моніторинг таких показників, як час закриття вакансій, рівень проходження випробувального терміну чи індекс залученості, дає можливість оперативно аналізувати тенденції і швидко реагувати на негативні відхилення. Завдяки цьому управлінські рішення стають обґрунтованими, своєчасними та спрямованими на досягнення реальних змін у функціонуванні HR-

процесів. Розширення аналітичної бази дозволяє виводити стратегічне планування людських ресурсів на якісно новий рівень.

Третім аспектом оцінювання ефективності запропонованих заходів є оптимізація використання ресурсів і витрат у межах HR-діяльності. KPI, орієнтовані на контроль вартості найму, витрат на навчання та рівня плинності кадрів, сприяють виявленню неефективних витрат і підвищенню результативності інвестицій у персонал. Наприклад, аналіз витрат на залучення одного працівника дає змогу визначити найбільш ефективні канали рекрутингу та скоротити витрати без втрати якості добору. Регулярне відстеження динаміки витрат на навчання дозволяє оптимізувати програми розвитку, фокусуючи їх на реальних потребах бізнесу. Загалом, запропоновані заходи сприяють зростанню економічної ефективності роботи HR-служби.

Четвертим важливим проявом ефективності заходів є посилення орієнтації HR-служби на результат. Запровадження конкретних KPI змінює підхід до роботи – акцент переноситься із виконання формальних процедур на досягнення вимірюваних бізнес-результатів. HR-спеціалісти починають сприймати свої завдання не як рутину, а як інструмент створення доданої вартості для компанії. Оцінювання за реальними показниками стимулює їх прагнути до підвищення ефективності процесів та досягнення кращих результатів у роботі з персоналом. Це, своєю чергою, безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність компанії на ринку.

Останнім аспектом є підвищення мотивації працівників HR-служби. Впровадження KPI створює чітке розуміння очікувань щодо результатів роботи, встановлює прозорі критерії оцінювання й розвитку. Завдяки цьому працівники HR-відділу відчують більшу залученість у досягнення загальних цілей компанії, бачать прямий зв'язок між своїми діями та успіхом організації. Система KPI також може бути інтегрована в програми матеріальної та нематеріальної мотивації, що додатково стимулює професійне зростання, ініціативність та прагнення до постійного вдосконалення.

Для комплексного оцінювання запропонованих заходів щодо впровадження KPI-метрик на ТОВ «Керхер» проведено SWOT-аналіз (табл.3.4). Показники сили впливу в SWOT-аналізі визначено за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальний вплив, а 5 – максимально значущий вплив відповідного чинника на процес впровадження KPI-метрик. Оцінювання здійснювалося експертним шляхом з урахуванням потенційного впливу кожного елемента на ефективність служби персоналу.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз впровадження KPI-метрик на ТОВ «Керхер»

Елемент	Сила впливу	Елемент	Сила впливу
Сильні сторони (Strengths)		Слабкі сторони (Weaknesses)	
Підвищення прозорості HR-процесів і ухвалення рішень.	5	Витрати часу і ресурсів на розробку та впровадження KPI-системи.	3
Орієнтація HR-служби на досягнення конкретних результатів.	5	Можливий опір змінам з боку працівників HR-служби.	4
Оптимізація витрат на добір, навчання та розвиток персоналу.	4	Ризик надмірної формалізації процесів без урахування нюансів.	3
Підвищення мотивації та залученості HR-працівників.	4	Необхідність регулярного оновлення показників і процедур.	2
Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)	
Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.	5	Нестабільність ринку праці, що може впливати на результати KPI.	4
Формування HR-служби як стратегічного партнера бізнесу.	5	Можлива некоректна інтерпретація даних та показників.	3
Використання даних для прогнозування HR-трендів і ризиків.	4	Швидкі зміни бізнес-цілей, що вимагають частих адаптацій KPI.	4
Поліпшення бренду роботодавця завдяки системній роботі з персоналом.	4	Втрата гнучкості HR-процесів через жорстку орієнтацію на метрики.	3

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що запропоновані заходи здатні суттєво підвищити ефективність HR-служби ТОВ «Керхер», забезпечуючи більшу прозорість процесів, орієнтацію на результат і стратегічну підтримку бізнес-цілей. Серед сильних сторін особливо виділяється оптимізація витрат і зростання мотивації працівників, що має прямий вплив на загальну конкурентоспроможність компанії. Разом з тим певні слабкі сторони, такі як потреба у ресурсах на впровадження та ризик формалізації процесів, вимагають

особливої уваги під час реалізації запропонованих змін. Наявні можливості, зокрема підвищення привабливості роботодавця та стратегічне позиціонування HR-служби, відкривають перспективи для сталого розвитку ТОВ «Керхер». Однак загрози, пов'язані зі змінами на ринку праці та необхідністю постійної адаптації KPI, потребують впровадження гнучких механізмів моніторингу та коригування системи оцінювання. Загалом, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність обраного напрямку вдосконалення та підкреслюють важливість системного підходу до його реалізації на ТОВ «Керхер».

Підсумовуючи оцінювання запропонованих заходів, можна констатувати, що їхнє впровадження має комплексний позитивний ефект на функціонування HR-служби ТОВ «Керхер». Підвищення прозорості, удосконалення процесів ухвалення рішень, оптимізація ресурсів, орієнтація на результат та підвищення мотивації створюють потужну основу для стійкого розвитку управління персоналом. Більш того, інтеграція системи KPI у щоденну діяльність служби персоналу дозволяє гармонізувати цілі HR та загальні стратегічні цілі компанії, підвищуючи ефективність усієї організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з метою аналізу системи оцінювання роботи служби персоналу та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення дозволило зробити наступні висновки.

Дослідивши сутність та особливості роботи служби персоналу в нових соціоекономічних умовах, можна стверджувати, що вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Її сутність полягає у виконанні стратегічних і операційних завдань, які спрямовані на управління людськими ресурсами як основним активом підприємства. Мета служби персоналу полягає у створенні умов для забезпечення організації якісним персоналом, його розвитку, ефективного використання і довгострокового утримання, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. Організаційні завдання служби варіюються від оптимізації внутрішніх процесів до забезпечення соціальної захищеності персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності колективу. Розвиток новітніх функцій, таких як кадровий моніторинг, контролінг, маркетинг і коучинг, свідчить про адаптацію служби до сучасних викликів і необхідність інноваційних підходів. Загалом, служба персоналу виступає важливим чинником стабільності, конкурентоспроможності та розвитку організації в умовах динамічного соціоекономічного середовища.

Дослідження чинників впливу на ефективність роботи служби персоналу дозволяє їх класифікувати за рівнем керованості: нерегульовані, слаборегульовані та регульовані. Нерегульовані чинники, такі як демографічна ситуація чи технологічні інновації, визначають умови роботи підприємства, але не залежать від управлінських рішень. Слаборегульовані чинники, такі як корпоративна культура чи техніко-технологічний рівень, вимагають стратегічних змін та часових ресурсів. Регульовані чинники, включно з організацією робочого часу, мотивацією персоналу, вибором методів рекрутингу, є найбільш перспективними

для впливу на ефективність роботи HR-служби. Впровадження сучасних методів і технологій у роботі служби персоналу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Загалом, дослідження і оптимізація регульованих чинників є ключовими для покращення ефективності роботи персоналу.

Методичні засади оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом базуються на комплексному підході, що охоплює як суб'єктивні, так і об'єктивні критерії. Суб'єктивні показники, зокрема рівень співпраці, задоволеність працівників і якість взаємодії з іншими підрозділами, дозволяють оцінити сприйняття роботи служби. Об'єктивні критерії, такі як виконання стратегічних планів, витрати на персонал і рентабельність інвестицій, забезпечують кількісне відображення результатів. Різноманітні методи, зокрема експертне оцінювання, бенчмаркінг і методика Джека Філіпса, сприяють всебічному аналізу та формуванню рекомендацій для вдосконалення. Поєднання цих підходів дозволяє оптимізувати роботу служби персоналу, підвищуючи її вплив на досягнення цілей організації.

Дослідження процесу організації роботи служби персоналу ТОВ «Керхер» підтверджує ефективність її структури, яка забезпечує чіткий розподіл завдань та стабільність функціонування. Висока кваліфікація працівників кадрової служби, більшість із яких мають ступінь магістра, дозволяє виконувати складні аналітичні та управлінські функції. Завдяки акценту на рекрутингу, адаптації, розвитку та мотивації персоналу ТОВ «Керхер» створює сприятливі умови для професійного зростання працівників і підвищення їхньої продуктивності. Особливу увагу приділяють питанням стимулювання працівників, забезпечуючи прозорість системи оплати праці та реалізацію програм визнання досягнень. Значну роль у діяльності кадрової служби відіграє підтримка безпечних умов праці, що сприяє зниженню ризиків і забезпечує комфорт працівників. Централізована організаційна структура дозволяє ефективно координувати роботу служби персоналу з іншими відділами, хоча водночас обмежує гнучкість у прийнятті рішень. Стабільність кадрової структури та розподіл обов'язків за спеціалізаціями

сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Загалом, кадрова служба ТОВ «Керхер» є важливим елементом стійкого розвитку компанії та її конкурентоспроможності.

Підвищення ефективності оцінювання HR-служби в ТОВ «Керхер» повинно базуватись на запровадженні кількісно вимірюваних індикаторів, що є основою для формування об'єктивної та прозорої системи управління персоналом. Ключовою рекомендацією є впровадження KPI, які дадуть змогу оцінювати результативність кадрових процесів з урахуванням реальних бізнес-метрик. Усі додаткові пропозиції – оновлення критеріїв, стандартизація процедур, врахування зовнішніх чинників та галузеве порівняння – продовжують і розширюють головну рекомендацію. Вони допомагають зробити систему оцінювання більш адаптивною до змін, гнучкою та релевантною сучасним викликам. Крім того, такий підхід сприяє кращій взаємодії HR-служби з іншими підрозділами компанії, адже надає зрозумілий інструментарій для управлінських рішень.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів засвідчило їхню високу відповідність стратегічним цілям ТОВ «Керхер». Визначення конкретних KPI і встановлення реалістичних цільових орієнтирів дозволяє забезпечити системний підхід до управління персоналом. Заходи сприяють покращенню процесів добору, адаптації, навчання та утримання працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Особлива увага приділяється мотивації та залученню працівників, що створює позитивний корпоративний клімат. Впровадження системи оцінювання KPI дозволяє оперативно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та інші. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://surl.li/dxpiwo> (дата звернення 01.12.2024).
2. Грідін О. В. Управління персоналом: словник термінів і понять. ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 40 с. URL: <https://surl.li/hhxzfj> (дата звернення 01.12.2024).
3. Карповець В. С., Литвиненко В. М. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : зб. тез XII Міжнарод. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 15-16 трав. 2022 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 256-258. URL: <https://surl.li/swhqgz> (дата звернення 01.12.2024).
4. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. та інші. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с. URL: <https://surl.li/ljrmow> (дата звернення 01.12.2024).
5. Бліхар В. С., Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://surl.li/hqmqzrb> (дата звернення 01.12.2024).
6. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ткачук Л. М. Управління персоналом в органах публічного адміністрування: методичні вказівки. Вінниця : ВНТУ, 2019. 34 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2022/Azarova_2019_34.pdf (дата звернення 01.12.2024).
7. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812> (дата звернення 01.12.2024).

8. Самойленко О. В., Демченко Н. М., Філоненко О. С. Особливості формування ефективної кадрової політики закладу освіти. *Психолого-педагогічні науки*. 2023. № 3. С. 110-118. URL: <https://surl.li/brgatd> (дата звернення 01.12.2024).
9. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1994> (дата звернення 01.12.2024).
10. Данюк В. М., Колот А. М. та ін. Управління персоналом : підручник. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
11. Леонтенко О. М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 260-265.
12. Наумов О. Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1. С. 76-82. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/apie_2023_r01_a13.pdf (дата звернення 01.12.2024).
13. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://surl.li/kiunhp> (дата звернення 01.12.2024).
14. Сердюк О. І., Кремпоха Я. С. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 року). Одеса, 2023. С. 108-110. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (дата звернення 01.12.2024).
15. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 128-134. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f6491b8a-c3a3-40a8-ba68-9fbb329164c4/content> (дата звернення 01.12.2024).

16. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток кадрового консалтингу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 80. С. 87-92. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/80_2023/16.pdf (дата звернення 01.12.2024).
17. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528> (дата звернення 01.12.2024).
18. Менеджмент персоналу: підручник. / А. В. Брич та інші. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018> (дата звернення 01.12.2024).
19. Чернобай Л. І., Дума О. І. Структура факторів впливу на ефективність керівництва підприємством: моделі pmtl/tpi та tpi. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/89.pdf (дата звернення 06.12.2024).
20. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718> (дата звернення 06.12.2024).
21. Сорока О. В., Унгурян А. С., Арутюнян А. С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673> (дата звернення 06.12.2024).
22. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 174-178.
23. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 жовт. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана».

- Київ : КНЕУ, 2019. С. 69-75. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/27b7d683-3cbc-46e6-8b87-b9f42a239628> (дата звернення 06.12.2024).
24. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3. С. 87-94. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/16.pdf (дата звернення 06.12.2024).
25. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.
26. Ткаченко В. С. Робочий час: термінологічний аспект з урахуванням європейського досвіду. *Актуальні проблеми юридичної науки*. 2023. № 4. С. 132-135. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/4/26.pdf> (дата звернення 06.12.2024).
27. Хитра О. В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 254-264. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/40.pdf (дата звернення 06.12.2024).
28. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 143-148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf (дата звернення 06.12.2024).
29. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.
30. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціальна відповідальність : навч. посіб. за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
31. Грідін О. В. Управління персоналом: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

32. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с. URL: <https://surl.li/tgnjae> (дата звернення 10.12.2024).
33. Gandrita D. Improving strategic planning: the crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*. 2023. № 13. URL: <https://surl.li/dpkbbz> (дата звернення 10.12.2024).
34. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. Р. 165-179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 (дата звернення 10.12.2024).
35. Poór J., Slavić A., Katalin T., Berber N., Kerekes K., Karoliny Z. Benchmarking in human resource management in focus of Central and Eastern Europe in the light of CRANET research. *Strategic management*. 2020. № 25. URL: <https://surl.li/sytsux> (дата звернення 10.12.2024).
36. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи ОК. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 423-431.
37. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 197-203.
38. Звіт з управління ТОВ «Керхер». URL: https://s1.kaercher-media.com/media/file/235987/management_report_2023.pdf (дата звернення 10.03.2025).
39. Звітність ТОВ «Керхер». URL: https://clarity-project.info/edr/34003237/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення 10.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Керхер» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік	2023-й рік до 2022-го року.		2024-й рік до 2023-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис.грн	844651	1517994	2036245	673343	79,72	518251	34,14
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	429696	851351	1275199	421655	98,13	423848	49,79
Валовий прибуток, тис. грн.	414955	666643	761046	251688	60,65	94403	14,16
Операційні витрати, тис. грн.	409015	491497	678886	82482	20,17	187389	38,13
Операційний прибуток, тис. грн.	16461	193332	93814	176871	1074,49	-99518	-51,48
Чистий прибуток, тис. грн.	15357	161540	76195	146183	951,90	-85345	-52,83
Активи, тис. грн.	582234	693979	804574	111745	19,19	110595	15,94
Оборотні активи, тис. грн.	361522	404880	483716	43358	11,99	78836	19,47
Власний капітал, тис. грн.	333061	43115	35099	-289946	-87,05	-8016	-18,59
Зобов'язання, тис. грн.	249173	650864	769475	401691	161,21	118611	18,22
Поточні зобов'язання, тис. грн.	179465	156263	198679	-23202	-12,93	42416	27,14
Рентабельність реалізації (%)	1,82	10,64	3,74	8,82	x	-6,90	x
Рентабельність активів (%)	2,64	23,28	9,47	20,64	x	-13,81	x
Рентабельність власного капіталу (%)	4,61	374,67	217,09	370,06	x	-157,59	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,57	0,06	0,04	-0,51	x	-0,02	x
Коефіцієнт ліквідності	2,01	2,59	2,43	0,58	x	-0,16	x
Оборотність активів	1,45	2,19	2,53	0,74	x	0,34	x

Джерело: розроблено автором за даними [39]

Таблиця А.2 – Основні трудові показники діяльності ТОВ «Керхер» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік	2023-й рік до 2022-го року.		2024-й рік до 2023-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	194	195	204	1	0,52	9	4,62
Чисельність робітників, осіб	60	60	65	0	0,00	5	8,33
Чисельність фахівців та службовців, осіб	123	124	128	1	0,81	4	3,23
Чисельність керівників, осіб	11	11	11	0	0,00	0	0,00
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	104544	119899	173929	15355	14,69	54030	45,06
Частка фонду заробітної плати працівників у складі реалізованої продукції (зарплатомісткість РП), %	12,38	7,90	8,54	-4,48	-36,18	0,64	8,14
Середньомісячна заробітна плата, грн.	44907	51239	71049	6332	14,10	19811	38,66
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу	4354	7785	9982	3431	78,80	2197	28,22
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	х	5,59	0,73	х	х	-4,86	х
Плинність кадрів, %	2,06	4,62	2,45	2,55	123,85	-2,16	-46,90
Коефіцієнт обігу з прийому	0,03	0,05	0,10	0,02	65,81	0,05	91,18
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,02	0,05	0,02	0,03	123,85	-0,02	-46,90
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	11843	12933	13298	1090,00	9,20	365,00	2,82

Джерело: розроблено автором за даними [39]

StrikePlagiarism.com

Plagiarism

Дата звіту

5/27/2025

Звіт не був оцінений

Дата роздрукування

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Оцінювання роботи служби персоналу

Автор

Науковий відділення / Експерт

ВойтенкоВонберг

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.93%

2.93%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.21%

0.21%

КП 2

12830

Кількість слів

0.87%

0.87%

КЦ

102494

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		19

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копії тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL, НАЗВА БАЗИ	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34264/500-20200617.pdf?sequence=1&isAllowed=y	27 0.21 %
2	Сучасні технології рекрутингу IT-фахівців 11/27/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)	17 0.13 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11437/danyuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y	16 0.12 %