

83
20.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ШЕСТОПАЛОВ Олег Вікторович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

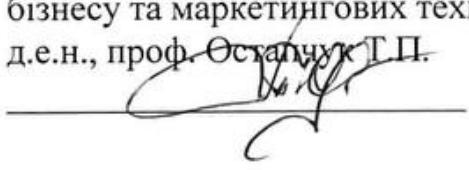


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К. О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Шестопапов О.В. Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено особливості HR-менеджменту на прикладі АТ «Укрпошта» та визначено напрями удосконалення управління персоналом. Робота аналізує поточну систему HR-менеджменту та пропонує інноваційні підходи до покращення процесів підбору, мотивації та розвитку персоналу. Також оцінено ефективність запропонованих інструментів штучного інтелекту для оптимізації роботи HR-відділу.

Ключові слова: HR-менеджмент, штучний інтелект, управління персоналом, підбір персоналу, мотивація, ефективність.

Annotation

Shestopalov O.V. Improvement of the HR-management system of JSC “Ukrposhta”. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

This master's qualification work examines the specifics of HR-management at JSC “Ukrposhta” and identifies directions for enhancing personnel management. The paper analyzes the current HR-management system and proposes innovative approaches to improve recruitment, motivation, and personnel development processes. The effectiveness of the proposed AI tools for optimizing the HR department's work is also assessed.

Keywords: HR-management, artificial intelligence, personnel management, recruitment, motivation, efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади та сучасні підходи до HR-менеджменту</i>	7
1.1. Сутність HR-менеджменту: функції та роль у сучасному управлінні.....	7
1.2. Особливості організації HR-процесів підприємства.....	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління людськими ресурсами.....	28
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері HR-менеджменту підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта»</i>	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»..	45
2.2. Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта».....	46
2.3. Аналіз системи HR-менеджменту підприємства.....	56
Висновки до розділу 2	72
<i>Розділ 3. Напрями вдосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта»</i>	73
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи HR-менеджменту підприємства.....	73
3.2. Аналіз напрямів та формування механізмів застосування ІІІ в системі HR-менеджменту АТ «Укрпошта».....	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3	97
<i>Висновки</i>	99
<i>Список використаних джерел</i>	103
<i>Додатки</i>	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринку праці та посилення конкуренції між підприємствами зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами. Ефективне HR-управління стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організацій. Зокрема, використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації роботи з персоналом, зниження витрат та підвищення продуктивності працівників.

АТ «Укрпошта», як одна з найбільших логістичних компаній України, стикається з викликами, пов'язаними із сучасними тенденціями ринку, такими як цифровізація процесів, автоматизація управління персоналом і забезпечення високої якості надання послуг. Використання інструментів штучного інтелекту у HR-менеджменті може допомогти підприємству вдосконалити підбір персоналу, мотиваційні програми, систему навчання та оцінювання працівників.

Важливість питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності системи HR-менеджменту підприємства, визначила вагомий науковий інтерес до даної тематики. Зокрема, питанням забезпечення ефективності системи HR-менеджменту присвячено роботи таких науковців, як О. Бортник, Л. Волянська-Савчук, С. Герчанівська, Т. Глушко, О. Горбатюк, А. Гордійчук, І. Гурська, М. Дзямулич, В. Козак, П. Косінський, А. Коцур, О. Кошонько, О. Кушнерик, В. Лобінцева, В. Островерхов, О. Продіус, Н. Рудь, І. Тодоріко, О. Хілуха, Н. Черненко, В. Чухліб, І. Шубала, О. Шубалий та ін. Водночас, необхідність пошуку дієвих напрямів удосконалення системи HR-менеджменту в умовах сучасних викликів визначає актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад функціонування системи HR-менеджменту підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення із застосуванням інструментів ШІ, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і загальної продуктивності організації.

Визначена мета передбачає вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність HR-менеджменту, його функції та роль у сучасному управлінні;
- дослідити особливості організації HR-процесів на підприємстві;
- визначити методологічні засади оцінки ефективності управління людськими ресурсами;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері HR-менеджменту підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати фінансовий стан АТ «Укрпошта»;
- дослідити систему HR-менеджменту підприємства;
- визначити організаційно-методичні засади удосконалення системи HR-менеджменту підприємства;
- проаналізувати напрями та механізми застосування ШІ в системі HR-менеджменту АТ «Укрпошта»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес HR-менеджменту АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади удосконалення системи HR-менеджменту, зокрема, на основі використання інструментів штучного інтелекту.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та класифікації; кількісні методи (обробка статистичних даних). Крім того, для реалізації завдань, поставлених у дослідженні, були використані наступні методи: монографічний – для

дослідження наукової літератури з питань управління персоналом підприємства, аналізу і синтезу – для дослідження тенденцій розвитку АТ «Укрпошта», дедукції – для розробки заходів щодо удосконалення HR-менеджменту підприємства, узагальнення – для формулювання висновків дослідження, графічний та табличний – для забезпечення наочності представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань HR-менеджменту підприємства, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр., ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна. Новизна дослідження полягає у комплексному підході до інтеграції інструментів штучного інтелекту в HR-менеджмент підприємства, що дозволяє оптимізувати процеси підбору, навчання та мотивації персоналу.

Практична значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути впроваджені в практичну діяльність HR-відділу АТ «Укрпошта». Рекомендації щодо використання штучного інтелекту в управлінні персоналом дозволять підприємству підвищити якість та швидкість HR-процесів, що сприятиме покращенню взаємодії з працівниками, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення ефективності HR-системи та її адаптивності до змін ринкового середовища.

За результатами дослідження опубліковано:

Шестопалов О. В. Використання технологій штучного інтелекту для удосконалення HR-менеджменту. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 13-17 травня 2024 року. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 487. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-4-1.pdf>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична

онлайн-конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 98 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність HR-менеджменту: функції та роль у сучасному управлінні

У сучасних умовах розвитку бізнесу управління підприємством охоплює керування всіма його ключовими компонентами: виробництвом, фінансами, персоналом, якістю продукції чи послуг тощо. Іншими словами, це складний процес, що передбачає координацію діяльності різнопланових систем, які мають бути гармонійно узгоджені. Ефективність роботи будь-якої організації значною мірою залежить від рівня розвитку її персоналу. У зв'язку з цим HR-менеджмент набуває дедалі більшого значення порівняно з іншими аспектами управління підприємством. Все частіше керівники стикаються з необхідністю приділяти особливу увагу управлінню людськими ресурсами, адже це безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальні показники діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі існує безліч визначень HR-менеджменту та його основних завдань. Зокрема, С.В. Маркова визначає мету управління персоналом наступним чином: «...це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [68].

Як зазначає О.В. Посилкіна, управління персоналом спрямоване на задоволення управлінських потреб і ефективне використання трудових ресурсів. [80]. Основна увага зосереджена на плануванні, моніторингу та контролю, тоді як процес прийняття рішень і посередництво відходять на другий план. Це управління повністю ідентифікується з інтересами керівництва і виступає домінуючим видом управлінської діяльності, певною мірою віддаленим від безпосереднього контакту з робочою силою [80].

За П. Книшем діапазон значень терміну «управління персоналом»:

- «управління персоналом як стратегічна ініціатива, спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їх потенціалу»;
- «управління персоналом як стратегічна ініціатива покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів»;
- «HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом» [50].

До сьогодні серед теоретиків і практиків менеджменту немає єдиної думки щодо відмінностей між традиційним «управлінням персоналом» і HR-менеджментом. Деякі дослідники вважають, що це просто новий термін для старого і добре відомого явища.

Традиційне управління персоналом є доповненням до роботи лінійних керівників і переважно зосереджене на адмініструванні та підтримці зв'язків між вимогами керівництва і потребами персоналу. Натомість HR-менеджмент розглядається як комплексний, стратегічний підхід до управління кадрами, який займає все більш важливу роль у керівництві сучасними підприємствами. Однією з характерних рис HR-менеджменту є посилення ролі лінійних менеджерів в управлінні персоналом.

В.А. Ландсман підкреслює кілька важливих характеристик управління персоналом. По-перше, він наголошує на необхідності стратегічного підходу до управління персоналом і важливій ролі лінійних керівників у цьому процесі. Політика організації повинна бути цілісною та відповідати її цінностям і цілям, при цьому комунікація є важливим елементом для успіху. Окремо варто відзначити, що управління персоналом повинно орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг за допомогою зусиль працівників, що виявляється через застосування жорсткого або м'якого підходу. Крім того, відносини між менеджерами та працівниками мають більше унітарний характер, ніж плюралістичний [65].

Розглянемо підходи і зміст управління персоналом.

1. Стратегічний підхід. Зростання значущості стратегічного підходу полягає в тому, що в умовах сучасної конкуренції при розробці загальної

стратегії підприємства все більше уваги приділяється управлінню людськими ресурсами. Для цього старші менеджери залучають відповідних фахівців. Таким чином, розробка довгострокової організаційної стратегії стає важливою складовою роботи HR-фахівців. Усвідомлення того, що люди є цінним ресурсом, який потребує ефективного управління так само, як і інші ресурси, призвело до розвитку HR-менеджменту.

2. Лінійні керівники. Згідно з концепцією управління персоналом, людські ресурси є важливими для кожного аспекту діяльності організації, що на практиці означає, що керівники всіх підрозділів повинні звертати увагу на питання управління ними. Управління персоналом все частіше стає невід'ємною частиною роботи лінійних менеджерів [89]. Може здатися, що зростання ролі лінійних керівників звужує функції фахівців з управління персоналом, проте це не так. Навпаки, їхня роль стає ще важливішою, оскільки саме через них лінійні керівники отримують інформацію про загальну стратегію управління людськими ресурсами і професійну підтримку в межах своїх повноважень. Окрім того, HR-фахівці здійснюють моніторинг стану персоналу на рівні всієї організації, беруть участь у розробці її стратегії і виконують інші важливі функції. Водночас роль лінійних керівників дійсно зростає, що є характерною рисою сучасного управління персоналом [10].

3. Інтегрована і збалансована політика організації. Фахівці з HR-менеджменту акцентують увагу на тому, що дії організації в сфері управління людськими ресурсами повинні бути інтегровані і гармонійно поєднуватися з загальною корпоративною культурою, місією, цінностями та нормами організації. Важливо, щоб усі працівники компанії були поінформовані про основні цінності керівництва, його прихильність до місії та стратегічних цілей організації. Це дозволяє створити єдину команду, яка діє з розумінням загальної мети і готова підтримувати корпоративну культуру.

Згідно з концепцією збалансованого підходу, організації повинні оцінювати свою діяльність в часі, визначаючи, які дії були найбільш успішними, щоб мати можливість на них спиратися в майбутньому. Водночас, важливо не

обмежуватися оцінкою результатів лише в одній сфері, наприклад, фінансовій. Замість цього, треба брати до уваги всі аспекти діяльності організації, включаючи ефективність взаємин з клієнтами, рівень задоволення працівників, інновації та розвиток людських ресурсів.

При плануванні майбутнього розвитку організації також необхідно враховувати інтеграційний підхід, що дозволяє не лише зосереджуватися на досягненні фінансового успіху, але й приділяти увагу розвитку інших важливих аспектів, таких як удосконалення управління персоналом або побудова довгострокових відносин з клієнтами. Такий збалансований підхід до стратегічного управління забезпечує не лише фінансовий успіх, але й комплексний розвиток організації в усіх її сферах, а грамотне управління людськими ресурсами стає ключовим елементом цього процесу [59].

4. Досягнення конкурентних переваг. «Жорсткий» і «м'який» стиль управління персоналом є двома основними концепціями, які описують різні підходи до керування людськими ресурсами в організації. Обидва стилі можуть бути застосовані в залежності від конкретних обставин і потреб підприємства, і часто в практиці управління персоналом використовуються елементи обох стилів. Проте для кращого розуміння і аналізу цих підходів вони зазвичай розглядаються як окремі моделі управління.

«Жорсткий» стиль управління зосереджений на досягненні результатів через чітко визначені правила, контроль і жорстку дисципліну. Він передбачає активне використання стандартів і процедур, де керівники виступають в ролі контролерів, а працівники – в ролі виконавців. Важливим елементом такого підходу є застосування матеріальних стимулів і санкцій для мотивації працівників. Такий стиль підходить для ситуацій, коли необхідно швидко досягати конкретних результатів і забезпечити високу продуктивність, особливо в умовах обмеженого часу або кризових ситуацій.

«М'який» стиль управління, в свою чергу, орієнтований на побудову взаємовигідних відносин між керівництвом і працівниками. В цьому підході більшу увагу приділяють розвитку персоналу, створенню комфортних умов

праці, заохоченню ініціативи та самостійності. Керівники вважають важливим підтримувати командний дух, мотивацію через емоційне залучення працівників до загальної мети, а також розвиток корпоративної культури. Цей стиль більш гнучкий і фокусується на довгострокових відносинах і задоволеності працівників своєю роботою [85].

5. Специфіка відносин між керівниками та найманими працівниками в управлінні персоналом. Було зазначено, що в організаціях частіше застосовують унітарний підхід у взаєминах між керівниками та підлеглими, а не плюралістичний. Це особливо характерно для «жорсткої» моделі управління персоналом.

6. Унітарний підхід базується на переконанні, що керівники та персонал організації мають спільні цілі, тобто поділяють основні завдання і прагнення компанії. Конфлікти інтересів вважаються відхиленням від норми, що виникає через непорозуміння організаційних цілей або через індивідуальні особливості працівників. В рамках цього підходу вважається, що керівники встановлюють цілі, а інші співробітники приймають їх без заперечень [14].

7. Плюралістичний підхід ґрунтується на тому, що в організації можуть співіснувати різні інтереси, а також виникати конфлікти між ними. У зв'язку з цим, важливо вжити заходів для досягнення компромісу, що враховує різноманіття цих інтересів. Вибір підходу залежить від керівництва організації.

На практиці часто поєднують елементи обох підходів, хоча іноді один з них може домінувати. Унітарний і плюралістичний підходи передбачають різні способи залучення працівників до визначення організаційних цілей і участі в процесах ухвалення рішень.

Деякі моделі партнерства також включають гарантії зайнятості для працівників, але це питання є суперечливим у умовах конкурентної ринкової економіки, і не всі підтримують ідею такої гарантії. В рамках теоретичних обговорень управління персоналом постійно тривають дискусії щодо методів залучення працівників до процесу ухвалення рішень і визначення меж їх участі. [42].

Автори одного з найбільш відомих посібників з HR-менеджменту, Дейв Ульріх і Уейн Брокбенк, розробили детальну «спектрограму» ефективного управління людськими ресурсами, в якій зазначають: «Ми вважаємо, що головними результатами ефективної роботи служби управління людськими ресурсами є зростаючий потенціал компанії та нематеріальні результати, які пов'язані з розвитком її індивідуальності та іміджу, що дозволяє менеджерам і співробітникам працювати з повною віддачею». Тобто, основна спрямованість сучасного управління персоналом полягає у розвитку креативності та ініціативи співробітників, а також у здатності інтегрувати ці якості в загальний процес. Це створює синергетичний ефект, що сприяє збільшенню як нематеріальних, так і матеріальних активів організації [14].

Під терміном «HR-менеджмент» (англ. human resources – людські ресурси) розуміють напрям управління, який спрямований на залучення до організації кваліфікованих працівників, ефективне керування їхньою діяльністю і потенціалом, орієнтуючись на стратегію підприємства та дотримуючись морально-етичних принципів. Основне завдання HR-менеджменту – максимально ефективно використовувати навички та знання співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, HR-менеджмент включає організацію економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування та розвитку трудового потенціалу на рівні підприємства. Таким чином, основним об'єктом HR-менеджменту є працівники конкретної організації.

Персонал (від лат. *persona* - особистість) – це сукупність усіх працівників підприємства, як постійних, так і тимчасових, виробничих і управлінських, які виконують доручені їм обов'язки відповідно до поставлених завдань [87]. Управління людськими ресурсами є однією з найскладніших складових управління підприємством, оскільки персонал здатен приймати самостійні рішення та діяти, керуючись власними інтересами, що відрізняє його від інших елементів організації. Саме з цим пов'язане виникнення поняття «людський фактор» - сукупності компетенцій, якостей і характеристик працівника, які

можуть впливати на виробничі процеси як позитивно, так і негативно [11]. З урахуванням людського фактору має формуватися стратегія підприємства, однак на практиці основна увага часто зосереджується на фінансах, виробництві або реалізації продукції. При цьому люди, які забезпечують діяльність організації у всіх напрямках, нерідко залишаються поза належною увагою.

Останні роки характеризуються значним прискоренням розвитку HR-менеджменту. Це зумовлено швидкою автоматизацією виробничих процесів, необхідністю підвищення ефективності управління персоналом, посиленням уваги до питань толерантності та трудової дискримінації, а також усвідомленням важливості корпоративної культури. Розуміння ролі людських ресурсів як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства вимагає вдосконалення функцій управління персоналом і створення ефективної HR-системи на рівні підприємства [62].

Система HR-менеджменту виконує низку важливих функцій, зокрема:

- розробка та впровадження HR-стратегії, яка відповідає загальним цілям і стратегії підприємства;
- планування потреби в персоналі з урахуванням довгострокових і короткострокових завдань організації;
- організація процесів пошуку, відбору та залучення працівників, орієнтуючись на професійно-кваліфікаційні вимоги;
- регулювання процесів звільнення, ротації та переміщень співробітників у межах організації;
- підтримка ефективної адаптації та соціалізації нових працівників, а також зниження рівня плинності кадрів;
- організація атестації, навчання та професійного розвитку співробітників, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації;
- визначення справедливої системи оплати праці та додаткових заохочень, які сприятимуть залученню і збереженню кваліфікованого персоналу;
- розробка і підтримка дієвої системи мотивації, що сприяє підвищенню

продуктивності та запобігає «моральному вигоранню» співробітників;

- формування корпоративної культури та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі;
- урегулювання трудових відносин, дотримання норм психофізіології, етики, естетики та економічних аспектів праці [20].

Основні завдання системи HR-менеджменту на підприємстві:

- створення стабільного та продуктивного колективу співробітників;
- забезпечення високої конкурентоспроможності організації;
- збільшення прибутковості підприємства;
- формування позитивного репутаційного образу компанії на ринку [99].

Реалізація цілей і завдань HR-менеджменту відбувається через розробку та дотримання HR-стратегії підприємства. Ця стратегія є системою довгострокових принципів, ідей та вимог, що відповідають загальній стратегії організації та визначають ключові напрями роботи з людськими ресурсами. Її основне завдання - забезпечити гармонійний розвиток трудового колективу та ефективність його діяльності відповідно до потреб конкретного підприємства. HR-стратегія базується на аналізі поточного стану підприємства, оцінці ефективності роботи співробітників та прогнозах щодо майбутнього розвитку компанії.

Основними елементами структури HR-менеджменту підприємства є наступні:

1. Маркетинг персоналу на підприємстві являє собою науково обґрунтоване визначення потреби у персоналі відповідної кваліфікації та відповідного досвіду роботи у тій чи іншій сфері [75, с. 129-130].

2. Найбільш складним і відповідальним процесом є найм персоналу, який складається з декілька послідовних стадій, які передбачають: визначення потреби у працівнику відповідної кваліфікації; збір інформації про кандидата; проведення співбесіди або тестування; прийняття рішення щодо прийому на роботу.

3. Адаптація персоналу організації є багатогранним і складним процесом,

який, як правило, не дуже серйозно сприймається керівництвом підприємства. Але насправді це достатньо серйозна проблема для людини, яка приходить в організацію, оскільки інтеграція її у компанію не завжди буває успішною.

4. Мотивація персоналу підприємства може здійснюватися за певними напрямками: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність. Зауважимо, що ефективність системи мотивації на вітчизняних підприємствах змінила свій ракурс у бік кар'єрного зростання та визнання колегами та керівництвом. Тобто сьогодні мотивація персоналу на підприємствах України передбачає наявність не тільки високої заробітної плати, але й надійність, впевненість у завтрашньому дні та досягнення власних цілей.

5. Управління розвитком персоналу підприємства передбачає два аспекти: соціальний та економічний. Соціальний аспект має бути спрямований на особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу, гнучкий графік роботи, вільний час для відпочинку, підвищення відповідальності та ін. Економічний аспект включає: підвищення продуктивності праці; генерування нових ідей, постійне навчання та підвищення кваліфікації.

6. Управління корпоративною культурою персоналу підприємства на сьогодні передбачає запровадження парадигми інноваційної корпоративної культури, яка проявляється через: процеси, структуру, систему взаємовідносин. Зважаючи на те, що корпоративна культура поєднує майже всі аспекти: духовний, матеріальний, соціальний, інформаційно-комунікаційний, то результативність її впровадження в організації відбуватиметься відповідно до саме таких вимірів [75, с. 129-130].

7. Управління конфліктами на підприємстві є дуже серйозним елементом загальної системи менеджменту господарюючого суб'єкта, оскільки в конфлікті та методах його розв'язання перевіряються міцність управлінської команди, а також основні принципи організаційної та корпоративної культури на підприємстві. Перемогу у розв'язанні конфліктної ситуації може бути досягнуто тільки тоді, коли все вирішується на професійному рівні.

8. Оцінка персоналу є найбільш складним елементом HR-менеджменту

підприємства, як у методичному, так і в організаційному плані. Перш за все, потрібно зазначити, що єдиної універсальної методики, придатної для розв'язання всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств [75, с. 129-130].

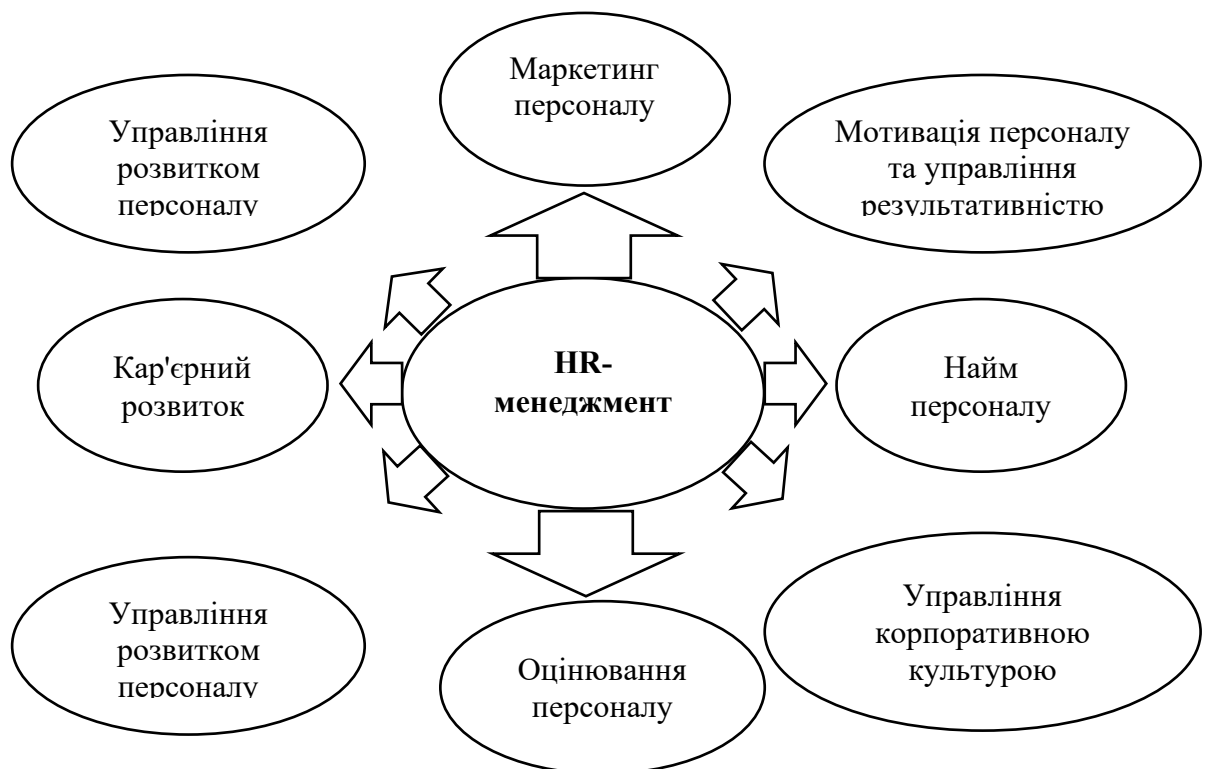


Рис. 1.1. Структура і зміст HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором за даними [75]

Однак, попри зростаючу увагу до важливості модернізації HR-менеджменту, українські підприємства часто дотримуються застарілих підходів до управління персоналом і уникають впровадження інновацій. Це уповільнює адаптацію до сучасних методів, які вимагають відкритості до змін. Такий підхід часто зумовлений тим, що власники бізнесу зосереджують свої зусилля на вдосконаленні інших процесів, залишаючи питання управління персоналом без належної уваги [67]. Ця тенденція особливо помітна серед власників малих підприємств, де весь персонал перебуває «на відстані витягнутої руки»

Ігнорування сучасних підходів HR-менеджменту може мати такі наслідки:

1. Значне зростання рівня плинності кадрів.
2. Зниження продуктивності, ефективності роботи та мотивації співробітників.
3. Збільшення витрат на пошук і підбір нових працівників, що часто не дає бажаних результатів.
4. Брак персоналу з необхідною кваліфікацією та досвідом, що впливає на якість виконання завдань і загальну діяльність підприємства.

Менеджмент персоналу в широкому сенсі та стратегія підприємства повинні забезпечити високу якість праці, її результатів і умов для працівників, а також підтримку та розвиток робочої сили. Вони мають сприяти адаптації персоналу до постійних організаційних змін, соціальних і культурних нововведень, зберігаючи при цьому гнучкість кадрового потенціалу. Важливо також досягти високого рівня відповідальності співробітників, що передбачає їх ідентифікацію з основними цінностями організації та типом корпоративної культури. Крім того, необхідно покращити зміст праці, створюючи умови для високого рівня задоволення роботою, використовуючи нові форми, що збагачують саму сутність праці [69].

Основними чинниками, що впливають на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, є: наявність професійно підготовленого менеджера з персоналу та працівників служб персоналу; кількість і якість кадрового складу; організаційна структура управління; технічне оснащення виробництва; обсяг і структура виробництва; трудомісткість виконуваних робіт; цілі підприємства, його фінансовий стан; умови для організації праці персоналу; мотивація співробітників; співпраця з іншими підприємствами, включаючи міжнародних партнерів.

Одним із загальних резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу є вдосконалення організації праці. Це включає встановлення чітких цілей, розширення функціональних обов'язків працівників, ротацію кадрів, застосування гнучких графіків роботи та покращення умов праці. Використання

новітніх технологій, які зменшують час перебування персоналу в складних і шкідливих умовах або знижують рівень навантаження, значно сприяє підвищенню продуктивності. Такі технології розглядаються сьогодні як ключові фактори вдосконалення системи менеджменту персоналу.

1.2. Особливості організації HR-процесів на підприємстві

Кожен новий співробітник, який приєднується до організації, має свої цілі та плани на майбутнє, сподіваючись реалізувати їх на новому місці роботи. Водночас, організація очікує від нього виконання певних функцій і завдань. У процесі цієї взаємодії відбувається адаптація.

Адаптація - це процес пристосування нових працівників до умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [6].

Трудова адаптація поділяється на:

- професійну – тобто процес освоєння навичок та умінь, що застосовуються на конкретній посаді;
- психофізіологічну – пристосування до режиму праці та відпочинку, що існує на підприємстві;
- соціально-психологічну – знайомство нового працівника з колективом, налагодження взаємовідносин та встановлення оптимального морального клімату.

Процес адаптації найчастіше розділяють на чотири етапи:

1. Перший етап адаптації має на меті оцінити рівень підготовленості нового працівника, що необхідний для розробки ефективної програми його адаптації. Повна відсутність адаптації неможлива, оскільки навіть у випадку, коли працівник має відповідну спеціальну підготовку та досвід роботи в подібних структурах, при переході до нової організації він обов'язково стикається з новими зовнішніми умовами, відмінностями в інфраструктурі, новим колективом та специфічними вимогами щодо виконання своїх обов'язків.
2. Другим етапом є орієнтація на місці, яка включає ознайомлення

працівника з новим робочим місцем, колективом та завданнями, які він буде виконувати в процесі своєї діяльності. Цей етап зазвичай проводить фахівець з HR-служби або безпосередній керівник, які забезпечують адаптацію нового працівника до умов роботи та корпоративної культури організації.

3. Третій етап - це безпосередній процес адаптації, який починається з початку трудової діяльності нового працівника в організації. Це етап, коли працівник пристосовується до нового статусу, колективу, міжособистісних стосунків з колегами та нових соціальних ролей. Цей етап є вирішальним, оскільки він визначає, наскільки швидко і успішно новий співробітник інтегрується в організацію. Саме на цьому етапі працівник може відчувати найбільші психологічні та моральні труднощі, тому важливо проводити регулярні бесіди для підтримки і оцінки його стану, що допоможе пришвидшити процес адаптації та забезпечити більш ефективну інтеграцію в робоче середовище.

4. Заключний етап адаптації - це етап, коли новий працівник повністю інтегрується в трудову діяльність організації. На цьому етапі стабільно налагоджується робочий процес, усуваються труднощі, що виникають під час виконання безпосередніх обов'язків, а також вирішуються проблеми соціальної адаптації. Працівник вже комфортно почувається в колективі, освоїв усі робочі завдання та налаштувався на стабільну співпрацю з колегами, що дозволяє йому ефективно працювати на своєму робочому місці [6].

Адаптація вважається завершеною, коли новий працівник успішно пройшов усі етапи цього процесу. Раціональне та правильне проведення цих етапів безпосередньо впливає на тривалість адаптаційного періоду та рівень витрат на цей період. Недосконало організований процес адаптації може мати негативний вплив на якість виконуваної роботи новим працівником, значно збільшити тривалість адаптації, що, в свою чергу, призводить до додаткових фінансових витрат. Занадто тривалий адаптаційний період також погіршує морально-психологічний стан нового співробітника. З цієї причини працівник сам зацікавлений в тому, щоб адаптація відбулася швидше і ефективніше.

Розрізняють декілька чинників, які впливають на процес адаптації:

1. Раціональність системи підбору персоналу полягає у взаємопов'язаності усіх етапів цього процесу. Помилки, що виникають під час підбору персоналу, можуть негативно вплинути на адаптацію нового працівника. До таких помилок належать: прийом на роботу непридатного кандидата, невідповідність його кваліфікації вимогам посади, відсутність необхідного досвіду або рівня знань, психологічна несумісність кандидата з уже сформованим колективом, а також наявність у нього деструктивних особистих якостей. Відсутність цих помилок допомагає значно скоротити процес адаптації, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників у нових трудових умовах. Окрім того, помилки у підборі персоналу можуть спричинити непрямі витрати, яких можна було б уникнути. Тому професійний відбір кадрів є важливим заходом для скорочення періоду адаптації та негативних наслідків, адже правильний відбір дозволяє вибрати працівників, ймовірність успішної адаптації яких до робочого середовища є високою [91].

2. Особливим чинником, що впливає на процес адаптації, є розмір організації. У невеликих підприємствах цей процес часто є менш формалізованим. Як правило, в таких організаціях адаптація зводиться до проведення ознайомчих бесід під час виконання трудових обов'язків. Відсутність структурованих програм адаптації в таких компаніях може призвести до того, що працівник знайомиться з умовами роботи та колективом без спеціального супроводження чи планування цього процесу.

3. Морально-психологічний клімат в колективі є важливим фактором, що значно впливає на процес адаптації нових працівників. Сприятливий рівень міжособистісного спілкування та комфортна атмосфера у колективі можуть значно скоротити витрати на адаптацію. У таких умовах процес адаптації проходить набагато швидше, новий працівник легше знаходить спільну мову з колегами, а також знижуються ризики виникнення конфліктів, що дозволяє більш ефективно інтегруватися в новий колектив.

4. Посада, яку займає новий працівник, також має важливий вплив на процес адаптації. Якщо робота передбачає високий рівень відповідальності, складність завдань та значну завантаженість, а також вимагає взаємодії з великою кількістю людей, то адаптація може зайняти більше часу. Це, в свою чергу, веде до збільшення витрат на цей процес, оскільки працівнику потрібно більше часу для освоєння нових функцій та інтеграції в колектив.

5. Соціально-демографічні характеристики, поведінкові компетенції, особисті якості, а також наявність психологічних проблем чи комплексів (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти та виконуваної роботи, професійна кваліфікація) також мають значний вплив на процес адаптації. Всі ці фактори можуть по-різному впливати на адаптацію, змінюючи її тривалість та витрати. Наприклад, молодші працівники можуть адаптуватися швидше, ніж старші, а також особисті якості, такі як комунікабельність чи стресостійкість, можуть значно полегшити процес інтеграції в нове середовище. В результаті, адаптаційний період може коливатися від кількох тижнів до двох років, залежно від індивідуальних характеристик працівника та умов організації [91].

Управління адаптацією є процесом, який включає вплив на всі фактори, що визначають швидкість, ефективність та витратність адаптаційного процесу нового працівника в організації. Це важливий етап, оскільки без належного регулювання адаптації, як підприємство, так і сам працівник можуть зазнати втрат. Розробка системи заходів, що оптимізують адаптацію, передбачає вивчення як суб'єктивних особливостей працівника, так і факторів виробничого середовища, їхнього впливу на ефективність і результати адаптації.

Управління адаптацією повинно враховувати всі ці фактори та досвід як вітчизняних, так і міжнародних компаній. В основі ефективної системи адаптації лежить індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням усіх можливих чинників, а також конкретних умов, які існують на підприємстві. Така система має включати розробку заходів для раціоналізації процесу адаптації, а також визначення відповідних технологій впровадження.

Дослідження показують, що 90% працівників, які звільняються протягом

першого року, прийняли це рішення вже в перший день через відсутність достатньої інформації про організацію, її порядок роботи, соціальну інфраструктуру та особливості колективу.

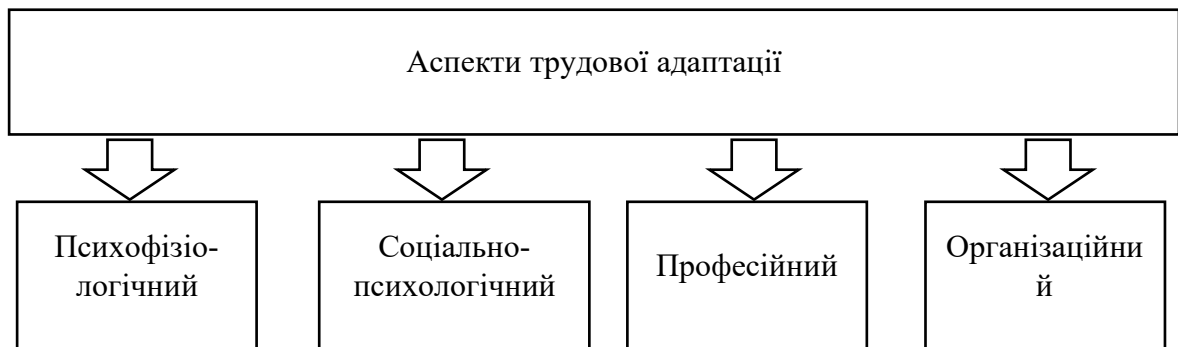


Рис. 1.2. Аспекти трудової адаптації

Джерело: узагальнено автором за [6]

Важливою складовою цього процесу є розробка програм адаптації, які є комплексом заходів, що допомагають новому працівникові швидше пристосуватися до нових умов. Адаптаційна програма повинна включати всю необхідну інформацію про підприємство та відповідати на типові питання, які можуть виникнути у нового співробітника в процесі інтеграції в колектив.

Копіювання успішних моделей організації бізнес-процесів у HR-менеджменті, безумовно, має свої виклики, оскільки кожна країна має свої унікальні соціальні, економічні та культурні особливості. Водночас досвід європейських країн, таких як Німеччина, може служити корисним орієнтиром [80].

У Німеччині кадровий менеджмент вважається важливою складовою частиною загальної політики компанії. Стратегія організації та HR-стратегія тісно взаємопов'язані, а HR-менеджмент є ключовим партнером керівництва підприємства. Основні функції менеджерів з управління персоналом в Німеччині включають:

Співпраця з колективом: Кадрові менеджери повинні бути компетентними у спілкуванні з усіма працівниками, незалежно від рівня їхнього становища в ієрархії компанії. Ця співпраця базується на довірі і є ключем до успіху

організації.

Тарифна політика та захист інтересів: Менеджери з управління персоналом відповідають за формування тарифної політики і її захист перед профспілками, адміністрацією та громадськістю. Вони також гарантують дотримання законів і стандартів соціальної відповідальності.

Внесок у підвищення цінності компанії: Кадрові менеджери роблять важливий внесок у зростання цінності компанії шляхом безпомилкового розрахунку витрат на персонал і компенсації, що дозволяє ефективно контролювати фінансові ресурси та планувати їх використання.

Професійне навчання та розвиток: HR-менеджери організовують як внутрішнє, так і зовнішнє навчання для працівників, зокрема, через наставництво та інші форми навчання безпосередньо на робочому місці.

Індивідуальні інструменти HR-управління: Фахівці формують ефективні інструменти для управління персоналом, які враховують новітні методи та підходи в HR-управлінні.

Мотивація праці: Основні елементи мотивації в Німеччині включають високий рівень зарплати, що гарантується законом про тарифні угоди, а також яскраво виражену диференціацію оплати праці залежно від кваліфікації, посади і досвіду. Система забезпечує стабільний рівень життя працівників.

Соціальна захищеність: Важливою складовою є соціальна захищеність, зокрема, гарантії щодо пенсій при звільненні через реорганізацію підприємства. Пенсія по старості безпосередньо залежить від рівня заробітної плати.

За результатами дослідження компанії Deloitte «Global Human Capital Trends» [6], в управлінні персоналом з'явилися кілька ключових трендів, що відображають зміни на ринку праці та підходи до HR-менеджменту. Ось один з них:

1. Формування екосистеми персоналу: Цей тренд полягає в управлінні працівниками за межами традиційних корпоративних структур. Замість класичних трудових відносин між працівником і роботодавцем на перший план виходить концепція «екосистеми трудових ресурсів». Це означає, що

роботодавці залучають до співпраці не лише постійних співробітників, а й фрілансерів, тимчасових працівників, а також спеціалістів для проєктної роботи чи з неповною зайнятістю.

Згідно з прогнозами, до 2025 року понад 50% працівників у США працюватимуть за «альтернативними схемами» працевлаштування, такими як фріланс, проєктна діяльність або неповний робочий день. Це сприяє створенню більш гнучкої, адаптивної моделі управління персоналом, яка дозволяє підприємствам скорочувати витрати і підвищувати ефективність через залучення потрібних ресурсів за запитом. Таким чином, компанії будуть більше залежати від мереж талантів і постачальників послуг, що надають спеціалізовані навички і можливості для виконання конкретних завдань [4].

Екосистема персоналу включає як штатних працівників (які працюють на повний або неповний робочий день), так і контрактників, віддалених співробітників, партнерів, агентів, фрілансерів та працівників краудсорсингу, які займаються різними проєктами та окремими завданнями. Зазвичай «альтернативні працівники» не проявляють інтересу до загальної стратегії компанії та не мають бажання її зрозуміти.

Серед труднощів, з якими стикаються HR-менеджери, варто відзначити відсутність програмного забезпечення для HR-процесів і ефективних інструментів для керування нетрадиційними працівниками, а також відсутність системи навчання та оцінки їхньої діяльності. В Україні ще не розроблено чіткого уявлення про управління екосистемою персоналу, і майже 40% керівників HR-відділів відзначають, що основними перешкодами для розвитку є репутаційні ризики, проблеми збереження конфіденційної комерційної та технологічної інформації, а також невпевненість у стабільності залучення такого персоналу.

2. Збільшення уваги до корпоративної соціальної відповідальності. У країнах ЄС стали широко визнаними такі критерії для оцінки розвитку корпоративної соціальної відповідальності в організаціях:

- відсутність дискримінації при наймі персоналу;
- рівень інтеграції працівників у колектив;

- ступінь включення в колектив співробітників з обмеженими можливостями;

- наявність програм підтримки працівників, які займають «критичні» посади, та їх перенавчання;

- якість діалогу з профспілками;

- дотримання коректних умов праці.

3. Активне впровадження нових методів роботи та створення нових робочих місць. Метою розробки та впровадження нових методів і технологій роботи, організаційного дизайну, перегляду фізичних робочих просторів і підходів до управління працівниками є з одного боку – підвищення продуктивності праці, а з іншого – уникнення перевантаження працівників [4].

4. Цифровізація процесів підбору персоналу. Основними тенденціями в цій сфері є автоматизація процесів скринінгу та найму працівників. Ключові інструменти цифрового рекрутингу включають:

- робот-рекрутер, який може зв'язуватися з кандидатами через аудіо- або відеозв'язок, проводити діалог за попередньо визначеним алгоритмом і записувати відповіді кандидатів;

- чат-боти, які допомагають не тільки в пошуку інформації про кандидатів, а й виконують адміністративні функції, такі як планування зустрічей, формування профілів кандидатів і ведення списків претендентів. На заході популярні чат-боти від розробників, таких як Mya, XOR, Wade & Wendy та TalkPush. В Україні найбільше поширений сервіс XOR;

- автоматизація бізнес-процесів за трьома напрямками: відео- та аудіоінтерв'ю (найпопулярніші сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz), тестові програми (Skill Tech і Retra Tech) та системи оцінки персоналу (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);

- використання предиктивної аналітики та роботи з великими даними;

- агрегація та уберізація, тобто взаємодія роботодавців зі сторонніми рекрутерами, чиї портфоліо зібрані на цифрових платформах. Найбільші агрегатори резюме на заході - Indeed.com, а в Україні - Work.ua та Rabota.ua.

Зростає популярність HR-майданчиків, таких як HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafori;

- когнітивний підбір (Design Thinking), що включає більшу увагу до соціальних мереж, реферальних систем і внутрішнього ринку праці. Трендом є поява спеціалізованих рекрутерів («соурсерів»), які мають глибокі знання в кожному напрямі та сегменті ринку праці.

5. Формування комплексних, гнучких і персоналізованих систем винагород. У порівнянні з іншими сферами управління персоналом, зміни в системах мотивації працівників не є кардинальними. Проте нововведенням є впровадження на етапі працевлаштування можливості вибору співробітниками варіантів винагороди, таких як вища оплата праці або додаткові дні відпустки, підвищення базової ставки зарплати або виплата більшого бонусу, який залежить від результатів працівника. Крім того, провідні міжнародні компанії почали практику періодичної оцінки ефективності роботи працівників, що приводить до частіших змін в системах винагороди [88].

6. Цифрова трансформація навчання працівників має кілька ключових характеристик:

- по-перше, постійний обмін досвідом і знаннями, навчання безпосередньо в процесі виконання реальних робочих завдань;

- по-друге, створення персоналізованого цифрового навчального контенту;

- по-третє, забезпечення доступу до навчальних програм у будь-який час, з будь-якого місця та на будь-якому пристрої, завдяки впровадженню мобільного навчання та крос-платформних рішень;

- по-четверте, розробка систем електронного дистанційного навчання: МООС (масові відкриті онлайн-курси, такі як Coursera, EdX), COOC (корпоративні відкриті онлайн-курси), SPOOC (малі приватні онлайн-курси), вебінари;

- по-п'яте, створення віртуальних платформ для навчання, де можна вирішувати кейс-завдання та проходити вправи у віртуальному середовищі, а

також створення віртуальних симуляцій;

- по-шосте, забезпечення миттєвого отримання зворотного зв'язку, завдяки автоматизованій перевірці робіт за допомогою технологій Big Data та впровадженню мікронавчання з розподіленими в часі оцінками знань, умінь і навичок.

Європейські колеги обговорюють важливість підвищення активності фахівців з навчання, закликаючи їх брати на себе відповідальність і виступати в ролі консультантів та стратегічних партнерів для керівництва, а не виконувати лише сервісні функції, тобто не обмежуватися виконанням замовлень від підрозділів організації. Ці різні погляди можна об'єднати: HR-менеджери повинні активно брати участь у досягненні цілей організації. Відділ персоналу має бути головним агентом змін, здатним гнучко адаптувати структуру, процедури розвитку співробітників і політики компанії. HR-стратегія повинна стати невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Департамент по персоналу не лише реалізує стратегію, а й робить прогнози щодо того, якою буде компанія в майбутньому. Для цього HR-фахівці повинні чітко визначити, які саме кадри потрібні для виходу на міжнародний ринок і що саме потрібно навчити співробітників для досягнення цієї мети. Стратегія навчання повинна бути тісно пов'язана з бізнес-завданнями компанії.

Однак, незважаючи на значний досвід у сфері HR, в Європі існує проблема розмежування реального бізнесу і служби персоналу. Згідно з дослідженнями CIPD, не всі компанії залучають фахівців з навчання та розвитку до консультацій з топ-менеджерами на етапі розробки стратегії компанії. Зазвичай їх залучають лише після прийняття основних стратегічних рішень. Топ-менеджери часто вважають, що фахівці з навчання не повинні брати участь в обговоренні важливих бізнес-завдань [4].

Отже, особливості організації HR-процесів на підприємстві визначені специфікою персоналу як об'єкта управління, що, водночас, є носієм власної волі. Одним з найбільш важливих бізнес-процесів у сфері HR-менеджменту є

адаптація працівників, від успішності вирішення завдань якої суттєво залежить ефективність управління персоналом підприємства. Основними трендами сучасного світу у сфері HR-менеджменту є формування екосистеми персоналу, зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності, активне впровадження нових методів роботи, цифровізація відносин тощо.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління людськими ресурсами

Оцінювання в HR-менеджменті можна здійснювати у двох основних напрямках: оцінювання ефективності роботи HR-служб і аналіз складу, структури та діяльності персоналу підприємства. Для кожного напрямку необхідно розробити відповідну процедуру оцінювання, визначити оптимальний набір методів і підібрати інструменти, які забезпечують об'єктивність і точність отриманих результатів.

Методологічний підхід до оцінювання в HR-менеджменті має забезпечити створення концептуальної основи, що включає ключові компоненти та практичні рішення. Його завдання полягає у визначенні методів, які дозволяють системно й формалізовано оцінювати рівень управління людськими ресурсами та діяльність HR-служб. Ці методи мають бути об'єднані в єдину методику з чітко окресленою послідовністю етапів оцінювання, яка спрямована на досягнення поставлених цілей. Сутність цього підходу полягає у науково-методичному аналізі процесів управління персоналом та об'єктивному визначенні їхньої ефективності.

Наукова ідея створення методологічної платформи для оцінювання управління людськими ресурсами на підприємстві представлена на рис. 1.3. Цю платформу можна трактувати як теоретико-методологічну модель, яка слугує основою для проведення досліджень у сфері менеджменту.

Цілі оцінювання ефективності управління людськими ресурсами мають бути тісно пов'язані з місією підприємства. Насамперед, важливо оцінити, наскільки HR-служба ефективно виконує свої завдання. Також необхідно визначити, чи

відповідають працівники своїм посадовим обов'язкам. Оцінювання має допомогти виявити прихований потенціал персоналу та визначити шляхи для його розвитку. Крім того, слід проаналізувати, як фінансово-економічний стан підприємства залежить від людського ресурсу та внеску кожного співробітника [54].

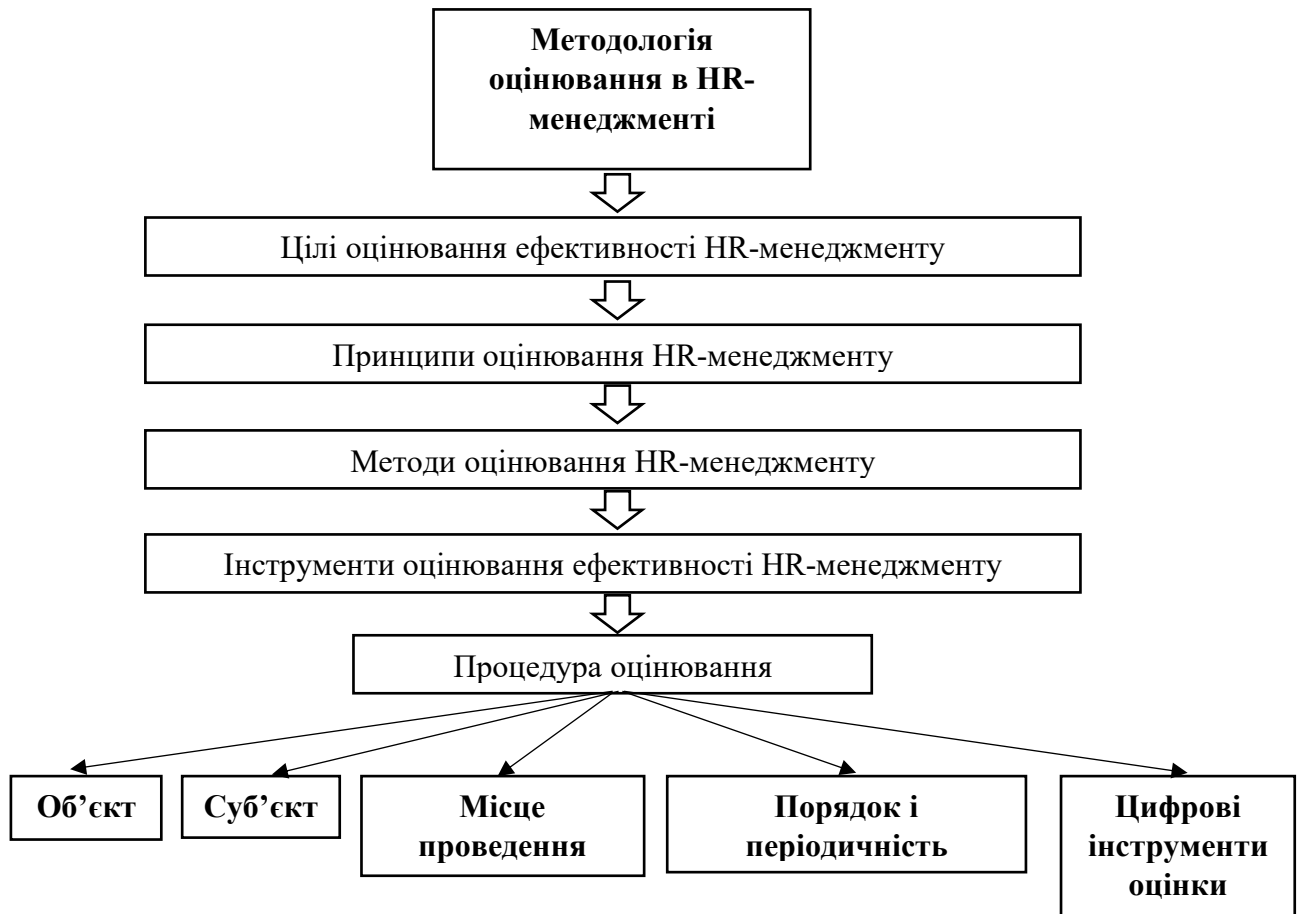


Рис. 1.3. Концептуальна модель оцінювання в HR-менеджменті [37]

Цілі оцінювання ефективності управління людськими ресурсами мають бути тісно пов'язані з місією підприємства. Насамперед, важливо оцінити, наскільки HR-служба ефективно виконує свої завдання. Також необхідно визначити, чи відповідають працівники своїм посадовим обов'язкам. Оцінювання має допомогти виявити прихований потенціал персоналу та визначити шляхи для його розвитку. Крім того, слід проаналізувати, як фінансово-економічний стан підприємства залежить від людського ресурсу та внеску кожного співробітника [37].

Для досягнення всіх цілей оцінювання управління людськими ресурсами процес повинен спиратися на низку принципів, які визначають критерії, правила

його проведення та отримання результатів. Серед ключових принципів варто виділити оптимальність, що орієнтується на максимальне розкриття творчого потенціалу персоналу [23, с. 254]; досяжність, яка передбачає проведення оцінювання на основі посадових інструкцій із чітким і зрозумілим підходом; прозорість, коли вимоги до співробітників та очікувані результати зрозумілі для кожного; періодичність, яка забезпечує регулярність оцінювання з можливістю аналізувати динаміку змін; комплексність, що враховує різні показники діяльності HR-служби за кількома напрямками; і системність, яка розглядає HR-менеджмент як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного.

Методологічний апарат оцінювання у сфері HR-менеджменту підприємства базується на поєднанні загальнонаукових і спеціалізованих методів. Їхнє використання дозволяє оцінити рівень ефективності, проаналізувати вплив різних чинників, визначити їхню важливість для підприємства, а також простежити динаміку і тенденції змін у системі управління людськими ресурсами.

В HR-менеджменті під час оцінювання застосовуються стандартні наукові методи, такі як системний підхід, логічний аналіз, факторний аналіз, статистичні розрахунки, графічна візуалізація, інтерв'ю, опитування, тестування, бальний метод тощо. Однак сучасний менеджмент дедалі частіше звертається до новітніх підходів, адаптованих до української практики на основі міжнародного досвіду.

Серед таких інноваційних методів можна виділити:

1. Управління за цілями (Management by Objectives, MBO): Передбачає визначення та формування цілей підприємства і його підрозділів у співпраці персоналу з апаратом управління, а також відстеження прогресу, результатів і мотивації.

2. Кругове оцінювання (360°): Базується на зборі відгуків від оточуючих для оцінки роботи відділів та окремих працівників.

3. Асесмент-центр: Використовує набір завдань, тестів, опитувальників та вправ для оцінки ефективності й відповідності працівника посаді [96].

4. Оцінювання за компетенціями: Охоплює аналіз знань, навичок, досвіду та відповідності займаній посаді. Компетентності поділяються на корпоративні, професійні, лідерські.

5. Ранговий метод: Передбачає створення шкали особистих якостей співробітника, яка використовується для визначення відповідності займаній посаді.

6. Метод незалежних суддів: Залучає 5–7 незалежних експертів, які оцінюють професійну діяльність співробітника через інтерв'ю або опитування.

7. Ключові показники ефективності (KPI): Вимірювання результативності роботи за визначеними ключовими показниками.

8. Інтегральний показник: Єдиний узагальнений показник, що визначається на основі сукупності різних показників.

Цей список методів не є остаточним, і кожне підприємство має можливість самостійно обирати підходи для оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, беручи до уваги їхні переваги та недоліки [96].

Оцінювання здійснюється за допомогою інструментів, характерних для обраного методу. Одним із дієвих інструментів реалізації HR-функцій є HR-метрики.

Термін «метрики» широко застосовується в англomовних джерелах. Згідно з визначенням електронного словника Investopedia, метрики – це показники кількісного оцінювання, що використовуються для порівняння та моніторингу ефективності чи продуктивності. У сфері менеджменту популярним є поняття HR-метрик. В українській науковій літературі їх часто ототожнюють із показниками. Водночас Шевченко А. С. визначає HR-метрики як систему показників результативності персоналу в межах організаційної структури підприємства, які підлягають регулярному оцінюванню, вимірюванню та застосовуються при розробці HR-стратегії. Тринчук О. Б. розглядає HR-метрики як інструменти, що дозволяють оцінювати HR-процеси на підприємстві й аналізувати ефективність управління персоналом. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р. і Панчишин Т. В. пропонують більш широке розуміння HR-метрик,

включаючи їх поєднання з технологіями машинного навчання. Граждан О. Б. у своїй роботі вказує на закономірність: чим менше проблем у сфері управління персоналом, тим вища ймовірність регулярного оцінювання роботи кадрової служби, що підкреслює важливість систематичного оцінювання в HR-менеджменті [35; 83; 92; 96].

Таким чином, метрики (табл. 1.1) не лише забезпечують кількісну оцінку HR-процесів на підприємстві, а й дозволяють оцінити їхні результати та проаналізувати ситуацію для здійснення контролю і вирішення управлінських проблем. HR-метрики допомагають виявити недоліки в управлінні персоналом, слугують основою для обґрунтування управлінських рішень і сприяють покращенню управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.1

Метрики оцінювання результатів в HR-менеджменті

Категорія	Назва метрики (показника)
Рекрутинг та адаптація	Час на пошук працівника, вартість найму, відсоток прийняття пропозиції, плинність серед нових працівників, коефіцієнт якості відбору персоналу, кількість кандидатів на вакансію, час адаптації, частка працівників, які не пройшли випробувальний термін.
Навчання та розвиток	Витрати на навчання, відсоток завершення освітніх програм, час адаптації, частка працівників із підвищенням кваліфікації, ефективність навчання.
Залученість і стабільність	Рівень плинності кадрів, стабільність персоналу, кількість працівників, які рекомендують компанію, частка бюджету на навчання.
Мотивація	Частка працівників із зміненою системою мотивації, співвідношення фіксованої і змінної зарплат, задоволеність системою винагороди.
Ефективність HR	Дохід на працівника, кількість працівників на HR-фахівця, вартість HR на працівника, коефіцієнт атестації, інтегральний показник ефективності.
Склад персоналу	Чисельність персоналу, коефіцієнти прийняття, звільнення, плинності, стабільності, оновлення.
Структура персоналу	Частка працівників за статтю, віком, освітою, стажем, середня кількість днів відсутності.
Ефективність праці	Продуктивність праці, трудомісткість, прибутковість одного працівника, коефіцієнт понаднормованої роботи.

Джерело: згруповано за матеріалами [35; 83; 92; 96]

Для оцінювання досягнення результатів в управлінні людськими ресурсами

та визначення кінцевого стану певної діяльності використовуються ключові показники ефективності (KPI – key performance indicators), які формуються на основі відібраних метрик.

Система KPI зазвичай застосовується як інструмент мотивації персоналу, оскільки на її основі визначається змінна частина заробітної плати. KPI дозволяють відстежувати результативність і якість роботи працівника, а також оцінювати його професійні й особистісні компетенції. Варто зазначити, що термін «метрика» має загальний характер, тоді як KPI є конкретним показником. Коли метрика відображає кінцевий результат, вона перетворюється на KPI.

Отже, KPI є результатом використання метрик, і їх формування вимагає дотримання кількох важливих правил.

По-перше, кількість KPI повинна бути обмеженою: дослідники Джеремі Хоул і Роберт Фрейзер рекомендують не більше 10 ключових показників ефективності, до 80 виробничих показників і 10 показників фінансової ефективності, що вони називають правилом «10/80/10».

По-друге, важливо забезпечити керованість і контрольованість показників: особа, відповідальна за KPI, повинна мати необхідні ресурси, а результат їх використання має бути вимірюваним.

По-третє, принцип партнерства вимагає співпраці між усіма зацікавленими сторонами для розробки стратегії впровадження системи KPI, розуміння необхідності змін і колективної дії [37].

Четвертий принцип передбачає перенесення зусиль на самовдосконалення: для досягнення KPI необхідно постійно вдосконалюватися, підвищувати кваліфікацію працівників і проводити тренінги.

П'ятий принцип стосується інтеграції проміжних етапів оцінювання, що допомагають контролювати результати, які передують виконанню основного завдання або цілі.

І, нарешті, система показників повинна бути збалансованою: вона має охоплювати результативність усіх підрозділів підприємства та бути узгодженою зі стратегією ведення бізнесу.

Для аналізу ефективності роботи HR-служби, виявлення основних проблем у різних напрямках HR-процесів і планування бюджету можна використовувати матрицю оцінювання. Цей інструмент аналізу побудований на основі питомої ваги бюджету, витраченого на роботу з персоналом, у загальних витратах на персонал, а також інтегрального показника ефективності діяльності HR-служби [37].

Об'єктом оцінювання є персонал підприємства, включаючи працівників основної та неосновної діяльності, а також співробітників HR-служб. Суб'єктами оцінювання є ті, хто бере участь у процесі оцінки, визначає методологію, методи, а також розробляє технологію і інструменти оцінювання. Це можуть бути менеджери, працівники HR-служб, зовнішні експерти або соціальні групи.

Процес оцінювання повинен мати чітку послідовність і періодичність, що можна описати такими етапами:

1. Організаційно-підготовчі заходи та підготовка програми оцінювання.
2. Визначення критеріїв оцінювання.
3. Організація оцінювання діяльності з визначенням еталонних показників.
4. Оцінювання за обраними методами та інструментами.
5. Складання звіту за результатами оцінювання.

Оцінювання проводиться не рідше ніж раз на рік або за вимогою керівництва та інших зацікавлених осіб. Підсумковим документом є звіт, що містить аналіз показників (метрик) за кожним напрямом і бізнес-процесом, визначає позитивні зміни та слабкі сторони, а також пропонує заходи щодо покращення роботи HR-служб і підвищення ефективності діяльності підприємства через управління людськими ресурсами [96].

Оцінювання може здійснюватися як на підприємстві, на робочих місцях персоналу, так і поза ним, зазвичай, коли оцінку проводять сторонні експерти. Оцінювання ефективності HR-менеджменту виступає інформаційно-аналітичною основою для забезпечення прийняття рішень у даній сфері.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері HR-

менеджменту підприємства

Нормативно-правове регулювання роботи з персоналом охоплює норми трудового, адміністративного та державного права. Трудове і адміністративне право більш широко висвітлюють кадрові питання, тоді як державне право зосереджується на загальних положеннях. Залежно від юридичної сили нормативних актів, що регулюють трудові відносини, вони поділяються на закони, укази та підзаконні акти.

Закони є основними нормативними документами, що видаються вищими органами державної влади і мають найвищу юридичну силу. Вони поділяються на конституційні, які включені до тексту Конституції України, та звичайні, які розробляються на основі та в розвиток конституційних норм. Основним законодавчим актом у сфері трудових відносин є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який встановлює правові засади організації праці, трудові права громадян і гарантії їх захисту.

Конституція України гарантує право громадян на працю, проголошуючи її вільною. Громадяни мають право обирати професію, вид трудової діяльності, отримувати оплату праці не нижче законодавчо встановленого мінімуму та працювати в безпечних умовах.

Основні закони, що регулюють трудові відносини:

- КЗпП України містить норми щодо колективного договору, трудового договору, зайнятості, робочого часу, відпочинку, охорони праці, дисципліни та професійних спілок.

- Закон України «Про колективні договори і угоди» регламентує розробку, укладання та виконання колективних договорів, а також питання охорони праці та умов праці.

- Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці, включаючи мінімальні гарантії та порядок встановлення компенсацій.

- Закон України «Про охорону праці» встановлює основні положення щодо

забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочих місцях.

Управління персоналом як функціональна сфера менеджменту не є виключенням та також передбачає відповідне нормативно-правове забезпечення. Причому варто відмітити, що нормативно-правове забезпечення трудових відносин можна представити через два компоненти – зовнішній та внутрішній.

Зовнішній компонент – законодавство України – представлений сукупністю нормативно-правових актів різного рівня. Надамо характеристику основним з них.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України [54] проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Наступним рівнем відповідно до загальної системи законодавства, є Кодекс законів про працю України [52]. У Кодексі визначено ключові положення трудової діяльності в Україні, засади формування та сферу функціонування колективних договорів, особливості укладання трудових договорів, порядок забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин, врегульовано робочий час та час відпочинку, визначено порядок нормування праці та її оплати, особливості надання гарантій та компенсацій, формування матеріальної відповідальності працівників, засади трудової дисципліни та охорони праці, тощо. Окремі розділи Кодексу присвячені особливостям організації трудової діяльності певних категорій працівників, а саме жінок та молоді, а також працівників, які поєднують роботу із навчанням. Кодексом також визначено порядок вирішення індивідуальних трудових спорів, особливості участі у професійних спілках та об'єднаннях, формування трудового колективу. Крім того, у законодавчому акті представлені положення щодо загальнообов'язкового державного соціального

страхування, нагляду та контролю за додержанням норм трудового законодавства [52].

Виходячи із короткого огляду змісту Кодексу законів про працю України, можемо дійти висновку, що даний законодавчий акт вирізняється комплексністю та складністю з огляду на відповідний характер трудових відносин. Проте недоліком Кодексу є його застарілість. Не дивлячись на те, що норми Кодексу оновлюються шляхом внесення відповідних змін, сам законодавчий акт був затверджений досить тривалий час назад, що потребує його модернізації.

На реалізацію вимог сучасності, Міністерство економіки України 23 вересня 2022 року оприлюднило Проект Закону України «Про працю».

Проект Закону направлений замінити норми регулювання трудових відносин, визначені Кодексом Законів про працю. Крім того, визначено правові та організаційні засади реалізації права на працю, гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами України.

Головними принципами розробки проекту Закону України «Про працю» є:

- збалансування інтересів сторін трудових відносин;
- зниження рівня державного втручання у індивідуальні відносини в сфері праці;
- визнання трудового договору основним джерелом регулювання індивідуальних трудових правовідносин;
- розмежування колективно-договірних та індивідуальних відносин;
- спрощення процедур входу-виходу працівників на ринок праці;
- стимулювання суб'єктів господарювання до створення робочих місць;
- «дебюрократизація» трудових відносин;
- дотримання конвенцій МОП та директив Європейського Союзу;
- забезпечення недискримінації працівників та реалізація принципу рівної оплати чоловіків та жінок за працю рівної цінності;
- оптимізація соціально-трудоових гарантій та зменшення навантаження на трудові відносини;
- забезпечення захисту материнства, дітей та молоді.

Відповідно до Проекту Закону основними принципами правового регулювання трудових та пов'язаних з ними відносин є:

- 1) свобода праці, що включає право на працю, яку кожен вільно обирає або на яку вільно погоджується;
- 2) заборона примусової та дитячої праці;
- 3) заборона дискримінації у сфері праці та забезпечення особам, які зазнали такої дискримінації, права на звернення до суду щодо визнання факту дискримінації та її усунення, а також відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок дискримінації;
- 4) забезпечення прав чоловіків та жінок на рівну оплату за працю рівної цінності;
- 5) забезпечення права кожного працівника на гідні умови праці, в тому числі на умови праці, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, права на відпочинок, що включає обмеження робочого часу, надання щоденного відпочинку, вихідних, святкових днів, робота в яких не проводиться, оплачуваної щорічної відпустки;
- 6) гарантування працівникам своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати на рівні, необхідному для забезпечення достатнього життєвого рівня для себе і своєї сім'ї і не нижче встановленого законом розміру мінімальної заробітної плати;
- 7) створення працівникам рівних можливостей для професійного зростання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- 8) забезпечення права працівників і роботодавців на свободу об'єднання для представництва та захисту своїх прав та інтересів;
- 9) право працівників та роботодавців на договірне регулювання трудових відносин [54].

До проекту Закону України «Про працю» інкорпоровані норми законів України «Про оплату праці», «Про відпустки».

Порівняно із чинним трудовим законодавством до проекту Закону України «Про працю» додатково включено регулювання питань щодо:

- порядку укладення обов'язкового письмового трудового договору та різних видів строкових трудових договорів;
- визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності;
- врегулювання гнучких форм організації праці, роботи з підсумованим обліком робочого часу, надомної, дистанційної праці та праці домашніх працівників;
- вдосконалення засадничих умов реалізації права на відпустку;
- реформування порядку і умов надання соціальних відпусток, з урахуванням принципу гендерної недискримінації;
- впровадження нових підходів до врегулювання індивідуальних трудових спорів, зокрема на основі процедур медіації;
- унормування процедури організації та проведення страйків, поширення норм колективних договорів та угод.

У разі прийняття цей Закон набере чинності через шість місяців з дня, наступного за днем його опублікування.

До інших важливих нормативно-правових актів, що врегульовують трудові відносини, слід віднести:

1. Закон України «Про оплату праці». Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Законом визначено поняття та структуру заробітної плати працівників, визначено поняття системи оплати праці та ключові засади організації тарифної системи оплати праці. Крім того, розділи Закону України «Про оплату праці» присвячено наступним питанням: державне регулювання оплати праці, договірне регулювання оплати праці, права працівника на оплату праці та їх захист.

2. Закон України «Про охорону праці». Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. У Законі визначено гарантії прав на оплату праці, визначено особливості організації охорони праці, ідентифіковано заходи щодо стимулювання охорони праці, ключові нормативно-правові акти з охорони праці, засади державного управління охороною праці. Крім того, Закон визначає особливості державного нагляду та громадського контролю за охороною праці, а також відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері охорони праці.

3. Право людей на відпочинок гарантується нормами Закону України «Про відпустки». Встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. У Законі розглянуто особливості організації щорічних відпусток, додаткових відпусток, соціальних відпусток. Визначено ключові положення щодо оплати відпусток, відпусток без збереження оплати праці, засади державного нагляду і контролю за додержанням законодавства про відпустки та відповідальності за його порушення.

4. Закон України «Про колективні договори і угоди». Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Встановлено сфери укладання колективних договорів та їх сторони, визначено зміст колективних договорів та угод, порядок проведення переговорів, порядок внесення змін до колективного договору, контроль за його виконанням.

До локальних нормативних актів, які регулюють управління людськими

ресурсами, належать:

- Правила внутрішнього трудового розпорядку: визначають порядок працевлаштування, робочий час, обов'язки працівників і роботодавців, а також санкції за порушення дисципліни.

- Колективний договір: регулює взаємовідносини між працівниками та роботодавцем щодо умов праці, соціальних гарантій, компенсацій та участі працівників у діяльності підприємства.

- Положення про структурні підрозділи: регламентують функції, права, обов'язки та відповідальність підрозділів, що залучені до управління персоналом.

- Посадові інструкції: визначають завдання, обов'язки та вимоги до знань, умінь і кваліфікації працівників, а також їхні взаємозв'язки з іншими підрозділами.

Додаткові нормативно-правові акти:

- Класифікатор професій ДК 003:95: стандартизує назви професій, сприяючи аналізу, плануванню та обліку кадрових ресурсів.

- Закон України «Про зайнятість населення»: визначає правові, економічні та організаційні основи забезпечення зайнятості та захисту від безробіття.

- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів»: встановлює правила вирішення конфліктів між працівниками та роботодавцем.

За дотримання нормативно-правових документів відповідають відповідні підрозділи підприємства, такі як юридичний відділ, відділ стандартизації та організації управління. Вони забезпечують відповідність діяльності компанії чинному законодавству.

Окрему увагу варто приділити питанню захисту персональних даних, які обробляються в процесі роботи HR-відділу. Це регламентується:

- Законом України «Про захист персональних даних»: встановлює правила зберігання, обробки та передачі персональної інформації працівників, що є особливо актуальним при впровадженні HR-технологій на основі штучного інтелекту.

- Європейським регламентом GDPR (у разі міжнародної співпраці): визначає жорсткі вимоги до обробки даних, що можуть бути використані у компаніях, які співпрацюють з європейськими партнерами.

Санкції, які можуть застосовуватися до підприємства або посадових осіб за порушення трудового законодавства:

- Штрафи за невчасну виплату заробітної плати.
- Санкції за недотримання умов безпеки праці.
- Відповідальність за дискримінацію у трудових відносинах.

Сучасні інновації, такі як автоматизація процесів рекрутингу, аналіз продуктивності чи адаптація працівників за допомогою штучного інтелекту, потребують додаткового регулювання. Сюди входять:

- Забезпечення прозорості роботи ШІ та недопущення дискримінаційних рішень.

- Регулювання використання алгоритмів, які впливають на прийняття рішень щодо працівників (прийняття на роботу, оцінка ефективності, звільнення).

- Вимоги щодо збереження конфіденційності даних, що обробляються системами ШІ.

Таке правове регулювання створює основу для ефективного управління персоналом, забезпечуючи належний рівень захисту прав працівників і сприяючи стабільності трудових відносин.

Висновки до розділу 1

Розділ присвячений теоретичним засадам та сучасним підходам до HR-менеджменту, що забезпечують базис для подальшого дослідження. У цьому розділі розкрито поняття HR-менеджменту, його роль у загальній стратегії управління підприємством, а також сучасні тенденції, які впливають на розвиток цієї сфери.

HR-менеджмент є ключовою складовою сучасного управління

організацією. Його функції включають підбір персоналу, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та розвиток співробітників. Основна роль HR-менеджменту полягає у створенні умов для ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Сучасний HR-менеджмент стає дедалі більш орієнтованим на використання інноваційних підходів і технологій, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і їхньої залученості в діяльність компанії.

Організація HR-процесів на підприємстві є багатокomпонентною системою, яка охоплює управління життєвим циклом співробітників – від найму до звільнення. Ефективність HR-процесів залежить від узгодженості між стратегією компанії та кадровою політикою. Особливості організації HR-процесів варіюються залежно від специфіки підприємства, масштабу діяльності, корпоративної культури та використання сучасних технологій. Успішна реалізація HR-процесів сприяє забезпеченню організації висококваліфікованими кадрами, створенню комфортного робочого середовища та підвищенню конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами є важливим інструментом для вдосконалення HR-стратегії підприємства. Методичні підходи до оцінки охоплюють аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників, плинність кадрів, витрати на персонал тощо. Використання комплексних методик оцінки дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про стан HR-системи та приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом для організації трудових відносин у HR-менеджменті. Воно включає норми трудового законодавства, закони про охорону праці, оплату праці, колективні договори, а також внутрішні регламентуючі документи підприємства. Дотримання правових норм забезпечує прозорість, справедливість і відповідність кадрових процесів вимогам законодавства. Крім того, впровадження сучасних технологій у HR має супроводжуватися правовим регулюванням питань захисту персональних даних,

етичного використання алгоритмів ШІ та відповідності стандартам безпеки.

HR сьогодні – це не лише управління персоналом, а й ключова функція, яка визначає конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Система поштового зв'язку України є складним господарсько-економічним механізмом, який протягом тривалого часу залишався важливою частиною інфраструктури держави та важливим елементом економіки. Поштовий зв'язок відіграє ключову роль у функціонуванні різних сфер економіки, тому аналіз і вдосконалення ринку поштових послуг залишається актуальним завданням. Цю проблему поглиблює швидка діджиталізація економіки та зростання популярності онлайн-замовлень.

АТ «Укрпошта», як національний оператор, не тільки надає універсальні поштові послуги, перелік яких визначається урядом і тарифи на які затверджуються Національною комісією з питань регулювання зв'язку, але й пропонує споживачам понад 50 різних видів послуг. Окрім традиційних поштових послуг, це включає фінансові, рекламні, логістичні, кур'єрські послуги, передплату періодичних видань, розповсюдження лотерей та карток попередньої оплати для послуг електровз'язку та Інтернету, а також доставку товарів масового попиту за каталогами.

Акціонерне товариство «Укрпошта» – це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна, та відноситься до сфери управління Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Компанію було утворено у 1947 році в епоху Радянського Союзу, яка в подальшому була реорганізована в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (далі – «УДППЗ «Укрпошта») у 1994 році. У лютому 2016 року Уряд України прийняв рішення про реорганізацію УДППЗ «Укрпошта» в АТ. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі ПАТ відповідно до законодавства

України. Акції Компанії не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах. У грудні 2018 року тип публічного акціонерного товариства змінено з публічного на приватне, та Компанія перейменована в Акціонерне Товариство «Укрпошта».

Основним видом діяльності Компанії є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів та посилок на території України та за кордон);
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

Акціонерне товариство «Укрпошта» є державним підприємством, засновником і акціонером якого є Міністерство інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законами та нормативними актами [79].

Нормативна база АТ «Укрпошта» сформована переліком таких документів законодавчо-правового регулювання:

1. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
2. Указ Президента України «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації».
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних».
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо

подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».

6. Статут.

7. Накази та розпорядження по підприємству.

Основна юридична та організаційна інформація компанії зазначена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова інформація АТ «Укрпошта»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне Товариство «Укрпошта»
Назва іноземною мовою	STOCK COMPANY «UKRPOSHTA»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993 р.
Розмір статутного капіталу	6518597 тис. грн.
Види діяльності	53.10 Діяльність національної пошти (основний) 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 64.19 Інші види грошового посередництва
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	100 %

АТ «Укрпошта» має власну організаційну структуру, яка складається з двох рівнів. Перший рівень – це центральний апарат управління, який розташований у місті Київ і є місцем знаходження юридичної особи. Другий рівень представлений філіями, які є відокремленими структурними підрозділами і знаходяться поза межами юридичної особи, виконуючи частину її функцій.

Станом на 2023 рік до складу «Укрпошти» входило 24 регіональні філії, головним завданням яких є забезпечення потреб споживачів у послугах, що надаються компанією [74].

Апарат управління АТ «Укрпошта» продемонстровано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Апарат управління АТ «Укрпошта»

Особа	Посада
Ігор Смілянський	Генеральний директор
Олександр Перцовський	Перший заступник генерального директора з операційної діяльності
Олександр Наход	Заступник генерального директора з закупівель
Максим Палій	Заступник генерального директора з фінансових питань
Лілія Бушіна	Заступник генерального директора з персоналу
Валентина Дудко	Заступник генерального директора з розвитку мережі
Борис Манайлов	Заступник генерального директора з інформаційних технологій
Валентин Олещенко	Заступник генерального директора з розвитку бізнесу

Генеральний директор, як голова Правління АТ «Укрпошта», координує роботу регіональних дирекцій, департаментів та ключових підрозділів, серед яких важливу роль відіграє HR-департамент. Внутрішні процеси регулюються через функціональні департаменти, такі як фінансовий, операційний, маркетинговий та управління персоналом. Централізована структура управління дозволяє ефективно контролювати діяльність компанії, забезпечуючи єдність рішень на всіх рівнях, при цьому регіональні дирекції мають певну автономію для адаптації сервісів до місцевих потреб, що покращує взаємодію з клієнтами та співробітниками.

HR-департамент «Укрпошти» відіграє важливу роль у стратегічному розвитку компанії, підвищуючи ефективність управління персоналом. Зростання якості та кількості наданих послуг, а також дотримання нормативів якості є ключовими факторами для підвищення ефективності роботи підприємства. Як оператор поштового зв'язку, який контролює більше 57 % ринку письмової кореспонденції, «Укрпошта» потребує збільшення своєї частки на ринку, популяризації своїх сервісів у бізнес-середовищі та покращення їх ефективності для клієнтів.

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. З метою впровадження кращих практик корпоративного управління щодо організації та побудови моделі управління АТ «Укрпошта» та згідно рішення Наглядової ради

АТ «Укрпошта» від 27.06.2023 протокол № 8 припинено діяльність відокремлених підрозділів (філій/дирекцій) та запроваджено регіональний принцип визначення меж адміністративних територій, які складаються з 25 регіонів (відповідає адміністративним територіям 24 областей України та АР Крим).

Укрпошта сьогодні – це:

- точки стаціонарні – 4 996, які обслуговують 7 335 точок надання послуг, точки пересувні – 1 982, які обслуговують 20 797 точок надання послуг;
- середньооблікова чисельність штатних працівників за 2023 рік АТ «Укрпошта» становить 40 024 ос., в тому числі оператори поштового зв'язку – 7 406 осіб, листоноші – 12 505 од. Середня заробітна плата штатного працівника за 2023 рік становить 11 696 грн;
- за 2023 рік АТ «Укрпошта» прийнято внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 85,0 млн. од. письмової кореспонденції, 50,4 млн. посилок, виплачено 11,8 млн переказів та 37,8 млн пенсій та грошових допомог;
- за 2023 рік розповсюджено за передплатою та в роздріб 1,4 тис найменувань періодичних видань України, що складає 94,9 млн одиниць;
- за 2023 рік виготовлено та введено в обіг 11 сюжетів художніх поштових марок та 8 поштових блоків загальною кількістю 8,5 млн. примірників;
- загальний пробіг автотранспорту становить 106,0 млн км.

Компанія, як національний оператор, має обмежені можливості для гнучкого управління своєю інфраструктурою, зокрема не може скорочувати збиткові поштові відділення або змінювати нормативи універсальних послуг. Проте можливе використання аутсорсингу для технологічних процесів, що дозволить знизити витрати на ті ділянки, які є дорожчими, ніж аналогічні послуги на ринку [90].

Розробка рішень у сфері поштового зв'язку повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку, тарифів на послуги, а також особливостей виробничого процесу та процесу реалізації послуг. Необхідно враховувати вплив нових конкурентів, які можуть надавати споживачам більш якісні послуги

зв'язку, а також оцінювати зміни, що відбуваються в галузі загалом, зокрема реструктуризацію та реорганізацію. У цьому контексті, важливо забезпечити захист прав споживачів, що гарантується Законом України «Про захист прав споживачів», зокрема щодо надання послуг поштового зв'язку гарантованої якості [90].

За підсумками третього кварталу 2021 року, АТ «Укрпошта» зайняло друге місце серед 198 країн у світовому рейтингу PWC за якістю доставки міжнародних експрес-відправлень EMS. Цей рейтинг формувався на основі 114 показників, які оцінювали якість і швидкість доставки, а також виконання міжнародних IT-стандартів. Зокрема, «Укрпошта» випередила багато відомих поштових операторів, таких як пошти Об'єднаних Арабських Еміратів (3 місце), Сінгапуру (20 місце), Японії (34 місце), Франції (56 місце), Швейцарії (58 місце), Бельгії (61 місце), Великої Британії (64 місце), Норвегії (72 місце) та США (88 місце). [9].

Сьогодні основними гравцями на ринку України залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта». Загострення конкуренції між компаніями, мотивує вдосконалюватися, розширювати асортимент послуг, підвищувати рівень технічного та операторського обслуговування.

Обидві компанії здійснюють перевезення великогабаритних вантажів та міжнародну доставку, а також у їхніх споживачів є можливість скористатися мобільним додатком. Проте, значною перевагою АТ «Укрпошта» при виборі оператора поштового зв'язку є тарифи, які пропонує компанія.

Компанія здійснює свою діяльність в Україні, в якій продовжується повномасштабна війна з російською федерацією та діє правовий режим воєнного стану.

Клієнтами АТ «Укрпошта» є як фізичні, так і юридичні особи. У 2023 та 2022 роках єдиним клієнтом доходи від якого перевищують 24% сукупного доходу Компанії був Пенсійний фонд України. Пенсійний фонд представлений більш ніж 25 регіональними управліннями в кожній області та місті Київ, з якими

укладено договори на надання послуг з доставки та виплати пенсій населенню України. Сума доходу, отриманого як винагорода за доставку пенсій та інших соціальних виплат, становила за 2023 рік 2 801 123 тисяч гривень (за 2022 рік – 2 694 149 тисяч гривень).

Отже, АТ «Укрпошта» є потужним національним оператором зв'язку, що надає широкий спектр послуг населенню. Функціонування АТ «Укрпошта» забезпечує комунікацію між різними верствами населення, що підкреслює роль підприємства у формуванні соціально-економічних відносин.

2.2. Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта»

Важливим елементом будь-якого дослідження умов функціонування суб'єкта господарювання є аналіз його фінансового стану. Першим кроком проаналізуємо основні фінансово – економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» у 2021 – 2023 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн	11181868	10323419	11581111	399243,0	3,6
Собівартість реалізації, тис. грн	9536425	9926858	10656528	1120103,0	11,7
Валовий прибуток, тис. грн	1645443	396561	924583	-720860,0	-43,8
Чистий прибуток, тис. грн	183582	-1258089	-796361	-979943,0	Зм. в 6,4 р.
Витрати на оплату праці, тис. грн	6194389	5469472	5974643	-219746,0	-3,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3620769	3850929	3956004	335235,0	9,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн	10338548,5	10103158,5	10460818	122269,5	1,2
Валова рентабельність продажу, %	14,7	3,8	8,0	-6,7	x
Чиста рентабельність продажу, %	1,6	-12,2	-6,9	-8,5	x

Протягом 2021-2023 років чистий дохід від реалізації продукції АТ «Укрпошта» збільшився на 399243 тис. грн. Це демонструє стабільне зростання обсягів наданих послуг, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розширення бізнесу навіть у складних умовах війни. Зокрема, у 2021 році дохід становив 11181868 тис. грн., у 2022 році - 10323419 тис. грн., а у 2023 році показник зріс до 11581111 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 1120103 тис. грн., темп зростання склав 111,7%. Така динаміка є результатом підвищення цін на логістичні витрати (зокрема, через здорожчання пального та військові ризики), а також збільшення витрат на адаптацію операційної діяльності до воєнного часу.

Валовий прибуток зменшився на 720860 тис. грн (-43,8%), що свідчить про зниження рентабельності у важких економічних умовах. У 2023 році валова рентабельність становила 8%, що менше за 2021 рік, однак це свідчить про стійкість компанії у витримуванні зовнішнього тиску.

Чистий прибуток зменшився на 979943 тис. грн. або у 6,4 р. Збитковість підприємства свідчить про погіршення фінансового стану та низький рівень ефективності формування витрат АТ «Укрпошта».

Витрати на оплату праці скоротилися на 219746 тис. грн (3,5%). Це пояснюється зменшенням чисельності працівників, що стало наслідком оптимізації структури компанії та впровадження автоматизованих систем управління процесами.

Вартість основних засобів зросла на 335235 тис. грн (9,3%). Це відображає значні інвестиції в оновлення логістичної мережі, включаючи мобільні відділення, сортувальні центри та автопарк, які стали основою для підвищення ефективності операцій.

Активи компанії зросли на 122269,5 тис. грн (1,2%). Збільшення пояснюється зростанням інвестицій, залучених коштів та розширенням логістичних і фінансових потужностей.

Чиста рентабельність продажу зменшилася з 1,6% у 2021 році до -6,9% у

2023 році. Цей показник свідчить про те, що компанія зазнала збитків у 2022-2023 рр.

Для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства, потрібно розглянути динаміку його майна та фінансових ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	4327306	40,19	4451622	47,26	4823853	41,94	496547	11,47	1,75
в т.ч. основні засоби	3830957	35,58	3870901	41,10	4041107	35,13	210150	5,49	-0,45
2. Оборотні активи	6364685	59,11	4893242	51,95	6618561	57,54	253876	3,99	-1,57
в т.ч. запаси	293899	2,73	564624	5,99	455388	3,96	161489	54,95	1,23
дебіторська заборгованість	401152	3,73	325063	3,45	555585	4,83	154433	38,50	1,10
грошові кошти	3893395	36,16	3132038	33,25	5233842	45,50	1340447	34,43	9,34
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	75643	0,70	73819	0,78	60539	0,53	-15104	-19,97	-0,18
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	2677889	24,87	1419800	15,07	623439	5,42	-2054450	-76,72	-19,45
в т.ч. зареєстрований капітал	6518597	60,54	6518597	69,21	6518597	56,67	0	0,00	-3,87
нерозподілений прибуток	1413330	13,13	155241	1,65	-641120	-5,57	-2054450	-145,4	-18,70
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1120498	10,41	1129326	11,99	1246310	10,83	125812	11,23	0,43
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6969247	64,72	6869557	72,94	9633204	83,75	2663957	38,22	19,02
БАЛАНС:	10767634	100,00	9418683	100,0	11502953	100,00	735319	6,83	0,00

Динаміка активів і пасивів АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки демонструє значні зміни в структурі, що свідчить про адаптацію до складних економічних

умов, викликаних макроекономічними чинниками, війною, зростанням операційних витрат та зміною фінансових стратегій.

Необоротні активи стабільно зростали протягом трьох років: збільшення з 4327 млн. грн. у 2021 році до 4824 млн. грн. у 2023 році (+11,47%) є свідченням інвестицій у довгострокові активи, які можуть включати модернізацію основних засобів, оновлення інфраструктури чи придбання нових технологій. Основні засоби показують зростання з 3831 млн грн до 4041 млн грн (+5,49%), що, ймовірно, пов'язано з потребою підтримувати конкурентоспроможність компанії в умовах змінного ринку. Водночас цей темп зростання можна оцінити як помірний, що свідчить про обмежені можливості для великих інвестицій.

Оборотні активи зазнали значних коливань. У 2022 році вони зменшилися до 4893 млн грн (-23,09%) у порівнянні з 2021 роком, але в 2023 році показали відновлення до 6619 млн грн (+35,57%). Основний внесок у це зробили грошові кошти, які зросли з 3893 млн грн у 2021 році до 5234 млн грн у 2023 році (+34,48%). Збільшення грошових коштів свідчить про зусилля компанії щодо підтримання ліквідності, можливо, через залучення фінансування або акумуляцію для покриття операційних витрат. Водночас запаси та дебіторська заборгованість продемонстрували нестабільну динаміку: запаси зросли у 2022 році (+92,13%), але зменшилися у 2023 році (-19,38%), що вказує на коригування операційної політики. Дебіторська заборгованість зросла у 2023 році до 556 млн грн (+38,56%), що може свідчити про складнощі у зборі платежів або збільшення обсягів надання послуг на умовах відстрочки.

Необоротні активи, утримувані для продажу, демонструють постійне скорочення: з 75,6 млн грн у 2021 році до 60,5 млн грн у 2023 році (-19,99%). Це може бути пов'язано з поступовою ліквідацією непрофільних активів для акумуляції коштів або оптимізації балансу.

Власний капітал суттєво скоротився з 2678 млн грн у 2021 році до 623 млн. грн у 2023 році (-76,72%). Це викликано великими збитками, які накопичувалися протягом цих років, а також суттєвим зменшенням нерозподіленого прибутку, який перейшов у від'ємне значення (-641 млн. грн у 2023 році). Така динаміка

вказує на низьку прибутковість компанії в умовах зростання витрат і складної економічної ситуації. Зменшення власного капіталу також відображає залежність компанії від зовнішнього фінансування.

Довгострокові зобов'язання залишаються відносно стабільними з помірним зростанням (+11,23% за три роки), що свідчить про збалансований підхід компанії до використання довгострокового боргового фінансування. Це може бути позитивним сигналом, оскільки така структура дозволяє підтримувати стабільність за умови контрольованих витрат на обслуговування боргу.

Поточні зобов'язання зросли найбільше серед усіх категорій пасивів: з 6969 млн грн у 2021 році до 9633 млн грн у 2023 році (+38,22%). Це свідчить про суттєве посилення короткострокового боргового навантаження, можливо, через залучення фінансування для покриття дефіциту коштів або збільшення розрахунків з постачальниками. Така динаміка збільшує ризик ліквідності, оскільки компанія стає більш залежною від оперативного погашення короткострокових зобов'язань.

Загальний баланс компанії демонструє зростання з 10768 млн грн у 2021 році до 11503 млн грн у 2023 році (+6,83%), що свідчить про збільшення масштабів діяльності. Однак цей ріст супроводжується зростанням боргового навантаження та зниженням власного капіталу, що вказує на уразливість компанії до макроекономічних викликів та можливі труднощі з фінансовою стійкістю у майбутньому.

Наступним кроком аналізу дослідимо особливості формування фінансового результату підприємства (табл. 2.5).

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 399243 тис. грн (3,57%) порівняно з 2021 роком. Це свідчить про певний успіх у підтримці стабільного обсягу реалізації, можливо, за рахунок розширення послуг, підвищення тарифів або збільшення клієнтської бази. Проте зростання доходу є відносно незначним, що може вказувати на сильний вплив конкурентного середовища або обмеженість ресурсів для масштабування діяльності.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11181868	10323419	11581111	399243	3,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9536425	9926858	10656528	1120103	11,75
Валовий: прибуток (збиток)	1645443	396561	924583	-720860	-43,81
Інші операційні доходи	309471	179762	305082	-4389	-1,42
Адміністративні витрати	1324050	1148387	1429681	105631	7,98
Витрати на збут	259349	207900	281252	21903	8,45
Інші операційні витрати	170034	411903	379726	209692	123,32
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	201481	-1191867	-860994	-1062475	зм. в 5,3 р.
Інші доходи	104904	140419	99216	-5688	-5,42
Фінансові витрати	114569	115054	177920	63351	55,30
Інші витрати	45575	493072	151881	106306	в 3,3 р.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	237946	-1533162	-964280	-1202226	зм. в 5 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	183582	-1258089	-796361	-979943	зм. в 5,3 р.

Собівартість реалізованої продукції за цей же період зросла значно сильніше - на 1120103 тис. грн (11,75%). Такий ріст може бути обумовлений інфляційними процесами, зростанням витрат на паливо, матеріали, логістику та оплату праці. Це підвищення собівартості суттєво вплинуло на валовий прибуток, який зменшився на 720860 тис. грн (43,81%). Таким чином, незважаючи на зростання доходів, підприємство стало отримувати менший прибуток на етапі виробництва та реалізації.

Інші операційні доходи залишилися майже незмінними, зменшившись лише на 4389 тис. грн (1,42%). Це свідчить про відсутність значних змін у допоміжних джерелах доходів, які могли б компенсувати зниження основного прибутку.

Адміністративні витрати зросли на 105631 тис. грн (7,98%), що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням витрат на управління, включаючи зростання

зарплатного фонду або витрат на утримання офісів. Це є типовою тенденцією для великих компаній, які намагаються модернізувати свої внутрішні процеси, але такі витрати без належного контролю можуть негативно позначатися на загальному фінансовому результаті.

Витрати на збут зросли на 21903 тис. грн (8,45%), що може бути пов'язано з розширенням маркетингових кампаній або збільшенням витрат на доставку, зокрема у зв'язку із зростанням кількості відправлень чи складністю логістичних маршрутів. Однак такий ріст витрат може свідчити й про неефективне планування.

Інші операційні витрати зросли на 209692 тис. грн (123,32%), що є значним викликом для компанії. Ці витрати могли включати збитки від курсової різниці, штрафи, непередбачені витрати, пов'язані з веденням бізнесу в умовах війни чи економічної нестабільності. Такий стрімкий ріст інших операційних витрат значно ускладнює досягнення позитивних фінансових результатів.

Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво погіршився: збиток зріс на 1062475 тис. грн (зм. в 5,3 р.). Це є наслідком зростання собівартості, адміністративних витрат і зменшення валового прибутку. Відсутність стабільного контролю над витратами або недостатність стратегій їх оптимізації могли стати ключовими факторами такого спаду.

Фінансові витрати також зросли на 63351 тис. грн (55,30%), що може свідчити про збільшення боргового навантаження компанії. Це, ймовірно, пов'язано з необхідністю залучення кредитів для підтримки ліквідності чи виконання інвестиційних програм. Водночас зменшення інших доходів на 5688 тис. грн (5,42%) говорить про брак альтернативних джерел покриття витрат.

Особливу увагу варто звернути на інші витрати, які зросли на 106306 тис. грн (в 3,3 р.). Це свідчить про суттєві ризики або втрати, що виникли у 2023 році. Військові дії, інфляція, політична нестабільність та непередбачувані фактори могли вплинути на цю статтю витрат.

Фінансовий результат до оподаткування значно погіршився: збиток зріс на

1202226 тис. грн (зм. в 5 р.). Це підкреслює, що прибутковість підприємства суттєво постраждала через сукупність негативних факторів, включаючи підвищення витрат та недостатнє зростання доходів.

Чистий фінансовий результат також показує значне погіршення: збиток зріс на 979943 тис. грн (в 5,3 р.). Цей показник відображає складну ситуацію, у якій перебуває АТ «Укрпошта», та вказує на необхідність негайного впровадження заходів з оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та розвитку нових джерел доходів.

Незважаючи на зростання доходів, компанія стикається з негативними тенденціями у витратній частині, що призводить до значного зниження прибутковості та зростання збитків.

Останнім кроком проаналізуємо показники фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,91	0,71	0,69	-0,22	-24,18
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,46	0,54	-0,02	-3,57
3. Чистий оборотний капітал	-604562	-1976315	-3014643	-2410081	зм. в 5 р.
4. Коефіцієнт автономії	0,25	0,15	0,05	-0,2	-80,0
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,35	0,27	0,16	-0,19	-54,29
6. Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,99	1,04	-0,07	-6,31
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,46	10,1	7,02	1,56	28,57
8. Рентабельність господарської діяльності, %	1,8	-11,55	-7,43	-9,23	x
9. Рентабельність власного капіталу, %	8,96	-123,15	-48,24	-57,2	x
10. Рентабельність продукції, %	14,72	3,84	7,98	-6,74	x

Зниження коефіцієнта загальної ліквідності з 0,91 у 2021 році до 0,69 у 2023 році вказує на поступове погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Це свідчить про те, що компанія має труднощі з підтриманням балансу між своїми активами та зобов'язаннями. Причиною цього, ймовірно, є зростання поточних зобов'язань і нестабільність оборотних активів, що підтверджується зменшенням питомої ваги оборотних активів у структурі балансу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2021 році становив 0,56, до 2023 року знизився лише до 0,54, що говорить про відносну стабільність у спроможності АТ «Укрпошта» негайно виконувати свої грошові зобов'язання. Проте це зниження в абсолютному значенні свідчить про обмежені можливості компанії швидко реагувати на фінансові труднощі. Зростання залишків грошових коштів (+1,34 млрд грн у порівнянні з 2021 роком) мало б покращити цей показник, однак воно компенсується зростанням зобов'язань.

Негативний тренд чистого оборотного капіталу, який зменшився на понад 2,41 млрд грн у порівнянні з 2021 роком, є одним із найтривожніших сигналів. Це означає, що оборотні активи недостатні для покриття поточних зобов'язань. Збільшення поточних зобов'язань у 2023 році (на 6,8%) ще більше загостило проблему. У довгостроковій перспективі це може призвести до фінансових труднощів, оскільки підприємство може бути змушене залучати додаткові кредити для підтримки операційної діяльності.

Різке зменшення коефіцієнта автономії з 0,25 у 2021 році до 0,05 у 2023 році вказує на катастрофічне зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Власний капітал у 2023 році скоротився більш ніж удвічі порівняно з 2021 роком. Це свідчить про нездатність підприємства підтримувати власні фінансові ресурси на достатньому рівні. Падіння коефіцієнта фінансової стабільності з 0,35 до 0,16 додатково підтверджує, що баланс між власним і залученим капіталом серйозно порушено.

Коефіцієнт оборотності активів, який знизився з 1,11 у 2021 році до 1,04 у

2023 році, вказує на незначне зниження ефективності використання активів для генерації доходів. Це може бути пов'язано з уповільненням темпів зростання чистого доходу від реалізації, який за аналізований період збільшився лише на 3,57%. Водночас зростання собівартості продукції на 11,75% значно перевищує зростання доходів, що свідчить про погіршення контролю за витратами та низьку ефективність операційної діяльності.

Рентабельність господарської діяльності демонструє глибокий спад: з 1,8% у 2021 році до -7,43% у 2023 році. Це означає, що підприємство зазнає збитків від основної діяльності. Така ситуація, ймовірно, зумовлена зростанням адміністративних витрат (на 7,98%) та витрат на збут (на 8,45%), а також зростанням інших операційних витрат на 123,32%. Крім того, це може бути наслідком інфляційних процесів та зростання витрат на енергоносії, що притаманні Україні в останні роки.

Зменшення рентабельності власного капіталу з 8,96% у 2021 році до -48,24% у 2023 році є особливо критичним показником. Це свідчить про те, що підприємство не лише не приносить прибутку своїм акціонерам, але й значно збільшує ризики для інвесторів. Такий негативний результат обумовлений неефективною структурою капіталу, а також зменшенням обсягів власного капіталу через накопичення збитків.

Рентабельність продукції також значно знизилася, з 14,72% до 7,98%, що вказує на зменшення прибутковості реалізованих товарів і послуг. Причинами цього є зростання собівартості продукції, яке випереджає зростання доходів. Це означає, що підприємство стикається з труднощами в оптимізації своїх витрат.

Загальний фінансовий стан АТ «Укрпошта» характеризується як нестабільний із тенденцією до погіршення. Підприємство значно залежить від залучених коштів, що створює ризики платоспроможності у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз системи HR-менеджменту підприємства

Система HR-менеджменту представлена об'єктом управління та суб'єктом управління. Об'єктом управління є власне персонал АТ «Укрпошта».

HR-менеджмент в АТ «Укрпошта» базується на поступовій оптимізації чисельності персоналу, автоматизації процесів, впровадженні сучасних інструментів мотивації та контролю. Згідно з даними за 2021 рік, середньооблікова чисельність персоналу становила 61779 осіб, у 2022 році через виклики війни кількість скоротилася до 52963 осіб, а у 2023 році цей показник зменшився до 40024 осіб. Основні скорочення стосувалися низькокваліфікованих позицій та позицій, які дублюють функціонал через централізацію управління та автоматизацію процесів. При цьому плінність кадрів утримується на відносно стабільному рівні завдяки соціальним програмам підтримки, а також удосконаленню системи мотивації [44; 45; 46].

Методи управління персоналом включають організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні інструменти. Упродовж 2021–2023 років активно застосовуються системи KPI (ключових показників ефективності) для управлінського персоналу та преміювання за результатами виконання планів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Прозорість процесів закупівель, оренди та оплати праці підтримується завдяки переходу до електронної системи Prozorro. Особлива увага приділяється підвищенню продуктивності праці через автоматизацію робочих місць та створення умов для оптимального залучення здібностей працівників.

Характеристика персоналу свідчить про домінування спеціалістів та робітників. У 2021 році чисельність листонош та операторів поштового зв'язку становила 25 283 осіб та 10 657 осіб відповідно, тоді як до 2023 року їх кількість скоротилася до 12 505 осіб та 7 406 осіб через перехід на пересувні відділення та впровадження автоматизованих рішень. Одночасно спостерігається зростання продуктивності праці: у 2021 році цей показник був на рівні близько 181,3 тис. грн/ос., а у 2023 році досяг 289,4 тис. грн/ос. Важливу роль відіграє підвищення

кваліфікації персоналу, хоч інвестиції у людський капітал знижуються: частка витрат на навчання зменшилася у загальній структурі витрат [44; 45; 46].

Суб'єктів управління персоналом АТ «Укрпошта» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Суб'єкти управління персоналом АТ «Укрпошта»

Суб'єкти управління персоналом	Функції управління
Наглядова рада	Контроль за управлінням кадровою політикою та затвердження стратегічних планів розвитку персоналу.
Генеральний директор	Загальне управління процесами формування та організації діяльності персоналу підприємства.
Директори регіональних філій	Поточне управління персоналом, оцінка результатів роботи, оптимізація трудових ресурсів.
Відділ управління персоналом	Планування та реалізація політики найму, професійного розвитку, мотивації та утримання працівників.
Відділ фінансового планування та бухгалтерії	Розрахунок і виплата заробітної плати, преміювання, аналіз фонду оплати праці та продуктивності.
Відділ охорони праці та безпеки	Забезпечення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам та травматизму.

Соціальні аспекти діяльності персоналу характеризуються активною підтримкою працівників під час військового вторгнення у 2022–2023 роках. Зокрема, Укрпошта забезпечувала стабільну доставку соціальних виплат, гуманітарної допомоги та працювала навіть у важкодоступних регіонах. У 2022 році відзначається оптимізація персоналу на 12% через воєнний стан, однак компанія вжила заходів для збереження працівників у критичних напрямках. Соціальною відповідальністю відзначаються проєкти підтримки ветеранів, переселенців та співпраці з державними ініціативами, як-от програма заміни LED-ламп у 2023 році, що значно зменшило навантаження на енергосистему країни.

Безпека праці є одним із пріоритетів Укрпошти, особливо з огляду на ризики воєнного часу. Компанія впроваджує заходи з охорони праці, що включають моніторинг дотримання правил безпеки, організацію навчань і регулярні перевірки робочих місць. З 2021 року було вдосконалено системи безпеки для працівників, які працюють у пересувних відділеннях, а у 2023 році автопарк

оновлено сучасними автомобілями ISUZU NQR 90 для доставки пошти у прифронтові райони.

Методики управління персоналом орієнтовані на централізацію процесів, що дозволяє підвищити ефективність і контроль. У 2023 році Укрпошта оптимізувала регіональну структуру управління, запровадивши 25 регіональних дирекцій, що відповідають адміністративно-територіальному поділу країни. Рішення сприяло усуненню дублюючих функцій та покращенню координації роботи персоналу. У рамках внутрішнього контролю активно застосовуються інструменти оцінки результативності (KPI), а також автоматизована звітність у системах ERP для контролю витрат на оплату праці та аналізу ефективності роботи.

Системи внутрішнього контролю персоналу спрямовані на зменшення витрат та підвищення якості обслуговування. Компанія впроваджує нові цифрові сервіси, такі як електронна марка для листів та чат-боти для спрощення операцій з відправлення. Впровадження автоматизованих сортувальних ліній у 2023 році значно покращило продуктивність, забезпечуючи обробку до 150 тис. посилок на добу.

Для кращого розуміння стану АТ «Укрпошта», пропонується розглянути детальніший розбір показників стану та ефективності HR-менеджменту. У табл. 2.8 представлено склад персоналу АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8

Склад персоналу АТ «Укрпошта» за категоріями

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	61779	52963	40024	-21755
Керівники	8000	6500	5100	-2900
Фахівці та спеціалісти	42000	36000	27500	-14500
Робітники	11779	10463	7424	-4355

Джерело: згруповано за матеріалами [44; 45; 46]

Склад та структура персоналу АТ «Укрпошта» за категоріями протягом 2021–2023 років свідчать про суттєву динаміку у чисельності та розподілі працівників за основними категоріями: керівники, фахівці та робітники. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зазнала значного скорочення протягом трьох років, що було викликано кількома ключовими чинниками: оптимізацією штату, автоматизацією робочих процесів, впровадженням сучасних технологій, а також викликами воєнного стану. Якщо у 2021 році чисельність працівників складала 61779 осіб, то у 2022 році цей показник знизився до 52963 осіб, а у 2023 році ще більше – до 40024 осіб. Це загальне зменшення кількості працівників на понад 21755 осіб свідчить про масштабні зміни в управлінні трудовими ресурсами компанії.

Значну частину персоналу традиційно займають фахівці та спеціалісти, зокрема оператори поштового зв'язку, листоноші та інші технічні працівники. У 2021 році їх чисельність становила близько 42000 осіб, що складало 68% від загального персоналу. Протягом наступних років частка фахівців залишалася стабільною (68% у 2022 році та 68,7% у 2023 році), однак їх чисельність скорочувалася через автоматизацію процесів та впровадження пересувних відділень. У 2022 році чисельність фахівців становила приблизно 36000 осіб, а у 2023 році цей показник зменшився до 27500 осіб. Основна причина – зменшення кількості традиційних відділень поштового зв'язку, а також перехід на нові технології обробки пошти та фінансових послуг.

Категорія керівників також зазнала скорочень, однак їх частка у загальній структурі персоналу поступово зростає. У 2021 році чисельність керівників становила 8000 осіб (13%), а у 2022 році їх кількість знизилася до 6500 осіб (12,3%). У 2023 році чисельність керівників знову зменшилася до 5100 осіб, однак частка відносно загальної кількості працівників зросла до 12,7%. Це свідчить про тенденцію до оптимізації управлінської структури, де залишаються лише ключові позиції з чітким розподілом функцій та відповідальності.

Щодо робітників, їх чисельність також суттєво скоротилася. У 2021 році кількість робітників становила 11779 осіб (19%), а у 2022 році цей показник

зменшився до 10463 осіб (19,7%). У 2023 році чисельність робітників склала 7424 осіб (18,6%). Скорочення робітничого персоналу пов'язане з впровадженням автоматизованих сортувальних ліній, які замінили ручну працю в обробці поштових відправлень, а також зменшення потреби у фізичній доставці пошти завдяки мобільним та цифровим рішенням. Важливим чинником у динаміці чисельності робітників стало також скорочення штатів у регіонах, що постраждали внаслідок військових дій у 2022–2023 роках.

Динаміка складу та структури персоналу АТ «Укрпошта» демонструє чіткий перехід від трудомістких операцій до технологічно оптимізованих процесів. Водночас, зменшення загальної чисельності персоналу відбувається у контексті підвищення продуктивності праці. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 181,3 тис. грн доходу, то у 2023 році цей показник зріс до 289,4 тис. грн/ос., що свідчить про ефективність впроваджених змін та оптимізацію робочої сили. Важливо зазначити, що скорочення персоналу не призвело до критичного зниження якості послуг, оскільки акцент було зроблено на навчанні залишених працівників та впровадженні системи ключових показників ефективності (KPI).

Показники руху персоналу АТ «Укрпошта» відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу АТ «Укрпошта»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	61 779	52 963	40 024	-21 755
Прийнято працівників, осіб	8 000	6 500	4 800	-3 200
Вибуло працівників, осіб	12 500	8 700	7 900	-4 600
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,13	0,12	0,11	-0,02
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,2	0,16	0,2	0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,15	0,18	0

Джерело: згруповано за матеріалами [44; 45; 46]

Показники руху персоналу АТ «Укрпошта» за період 2021–2023 років демонструють чіткі тенденції, що свідчать про масштабну оптимізацію трудових ресурсів компанії внаслідок впровадження нових технологій, автоматизації процесів і викликів, спричинених воєнним станом. Середньооблікова чисельність персоналу зменшувалася щороку: у 2021 році вона становила 61 779 осіб, у 2022 році – 52 963 осіб, а у 2023 році кількість працівників знизилася до 40 024 осіб. Це зменшення на понад 21 755 осіб відображає суттєву оптимізацію робочої сили, яка була продиктована стратегічними рішеннями керівництва щодо модернізації інфраструктури та скорочення витрат на персонал.

Показник прийняття кадрів у 2021 році становив 8000 осіб, що відповідало коефіцієнту прийняття кадрів на рівні 0,13. Прийняття працівників у цей період було пов'язане з потребою закриття критичних позицій, особливо на рівні регіональних підрозділів, де відбувалося активне впровадження пересувних відділень. У 2022 році, під час початкового етапу військових дій, компанія скоротила темпи найму до 6500 осіб. При цьому коефіцієнт прийняття кадрів знизився до 0,12, що свідчить про обережну кадрову політику в умовах економічної невизначеності. У 2023 році темпи найму ще більше зменшилися – 4800 осіб, що відповідає коефіцієнту 0,11. Ця тенденція демонструє зосередженість на збереженні ключових працівників і уникненні надмірного збільшення чисельності персоналу.

Паралельно із прийняттям кадрів відбувалося суттєве вибуття персоналу, що було викликане як організаційними змінами, так і об'єктивними причинами, пов'язаними з війною. У 2021 році кількість працівників, які вибули, становила 12 500 осіб, що зумовлено реорганізацією структурних підрозділів і вивільненням працівників у зв'язку з автоматизацією. Коефіцієнт вибуття кадрів у цей рік склав 0,20, що відображає досить високий рівень плинності персоналу. У 2022 році показник вибуття знизився до 8700 осіб, при цьому коефіцієнт вибуття становив 0,16. Основні причини вибуття включали як скорочення штатів, так і персональні звільнення за власним бажанням, особливо у регіонах, де інфраструктура була пошкоджена або зруйнована. У 2023 році кількість

звільнених працівників зменшилася до 7 900 осіб, але коефіцієнт вибуття зріс до 0,20, що пов'язано із завершенням основних етапів оптимізації та структуризації компанії.

Плинність кадрів залишається важливим показником для оцінки стабільності персоналу АТ «Укрпошта». У 2021 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,18, що свідчить про помірний рівень руху працівників у період реалізації програм автоматизації. У 2022 році цей показник знизився до 0,15 завдяки вжитим заходам щодо утримання персоналу на тлі соціально-економічної нестабільності, коли компанія працювала в критичних умовах воєнного стану. Проте у 2023 році коефіцієнт плинності кадрів знову повернувся на рівень 0,18, оскільки завершилися основні заходи з оптимізації штату, і компанія зосередилася на підвищенні ефективності роботи з меншими трудовими ресурсами.

Водночас показник стабільності кадрів демонструє дещо тривожну тенденцію. У 2021 році коефіцієнт стабільності кадрів становив 0,98, що свідчило про високу здатність компанії утримувати ключових працівників. Однак уже у 2022 році цей показник різко знизився до 0,28, що стало наслідком значних кадрових втрат і реорганізації під час війни. У 2023 році коефіцієнт стабільності кадрів підвищився до 0,51, що свідчить про стабілізацію процесів управління персоналом і збереження ключового кадрового потенціалу.

Оплата праці є однією з ключових завдань HR-менеджменту є організація оплати праці. Показники обсягу фонду оплати праці АТ «Укрпошта» представлені у табл. 2.10.

Структура та обсяг фонду оплати праці АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки відображають динаміку змін у фінансовій політиці компанії щодо управління витратами на персонал, що пов'язано як із стратегічними змінами, так і з економічними викликами, спричиненими війною та необхідністю оптимізації ресурсів.

Таблиця 2.10

Обсяг фонду оплати праці АТ «Укрпошта»

Складові фонду оплати праці	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
Основна заробітна плата, тис. грн	4 500 000	4 000 000	3 500 000	-1 000 000
Додаткова заробітна плата, тис. грн	1 000 000	800 000	600 000	-400 000
Інші виплати, тис. грн	600 000	400 000	300 000	-300 000
Всього, тис. грн	6 100 000	5 200 000	4 400 000	-1 700 000

Джерело: згруповано за матеріалами [44; 45; 46]

У 2021 році загальний фонд оплати праці (ФОП) становив 6,1 млрд грн, з яких основна заробітна плата займала найбільшу частку у структурі витрат. Основна заробітна плата становила близько 4,5 млрд грн, що дорівнює приблизно 73,8% від загального фонду оплати праці. Додаткова заробітна плата, яка включає премії, надбавки та інші доплати, становила 1 млрд грн, або 16,4% у структурі. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати склали близько 600 млн грн (9,8%). Така структура вказує на домінування основної заробітної плати як базового елементу оплати праці в компанії, тоді як додаткові виплати та заохочення мали другорядне значення. Важливо відзначити, що загальний обсяг витрат на фонд оплати праці у 2021 році відповідав періоду стабільної роботи підприємства, коли основний акцент робився на підтримку операційної діяльності в умовах технологічного оновлення та організаційної реформи.

У 2022 році фонд оплати праці скоротився до 5,2 млрд грн, що на 900 млн грн менше порівняно з попереднім роком. Це скорочення на 14,8% стало результатом вимушеної оптимізації чисельності персоналу, викликаній початком повномасштабного військового вторгнення. Основна заробітна плата залишалася найбільшою складовою ФОП, але її частка зросла до 76,9% (близько 4 млрд грн) через зменшення обсягу додаткових виплат і компенсацій. Додаткова заробітна плата у 2022 році знизилася до 800 млн грн, що становить 15,4% від загального

ФОП. Це зниження пояснюється обмеженням преміальних виплат та скороченням бонусів у період невизначеності й нестабільної фінансової ситуації. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати скоротилися майже вдвічі – з 600 млн грн у 2021 році до 400 млн грн у 2022 році, займаючи лише 7,7% від ФОП. Загальний обсяг фонду оплати праці у 2022 році демонструє прагнення компанії до збереження основного кадрового потенціалу в умовах різкого падіння доходів і збільшення витрат на підтримку операційної діяльності.

У 2023 році загальний фонд оплати праці продовжив скорочуватися і становив 4,4 млрд грн, що на 1,7 млрд грн менше порівняно з 2021 роком. Це скорочення на 27,9% відображає завершення процесу оптимізації чисельності працівників і подальшу концентрацію на підвищенні продуктивності праці за рахунок меншої кількості персоналу. Основна заробітна плата у 2023 році зменшилася до 3,5 млрд грн, але її частка у структурі ФОП зросла до 79,5%, що свідчить про пріоритет компанії у забезпеченні стабільної базової оплати для ключових працівників. Додаткова заробітна плата у 2023 році скоротилася до 600 млн грн (13,6%), що відображає подальше зменшення премій та надбавок у зв'язку з необхідністю мінімізувати витрати. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати у 2023 році становили лише 300 млн грн, або 6,8% від загального ФОП. Це найнижчий показник за три роки, що свідчить про обмеження фінансових можливостей компанії для стимулювання додаткової мотивації працівників.

Загальна динаміка фонду оплати праці АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки демонструє поступове скорочення витрат на персонал у відповідь на виклики воєнного часу, падіння доходів та необхідність впровадження заходів з підвищення ефективності. Структура ФОП у цей період зазнала змін: частка основної заробітної плати зросла з 73,8% у 2021 році до 79,5% у 2023 році, тоді як частка додаткових виплат та інших заохочень значно зменшилася. Це свідчить про прагнення компанії забезпечити стабільність базових доходів працівників навіть у складних економічних умовах, при цьому обмежуючи додаткові витрати

на премії та компенсації.

Таблиця 2.11

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Продуктивність праці, тис. грн/ос	181,3	195	289,4
Темп росту продуктивності, %	-	7,6	48,4
Середньорічна зарплата, грн/ос	122 760	129 360	140 352
Темп росту зарплати, %	-	5,4	8,5
Співвідношення темпів росту	-	1,41	5,7

Джерело: згруповано за матеріалами [44; 45; 46]

Відповідно до табл. 2.11 АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки демонструє чітку динаміку змін у ключових показниках, які характеризують ефективність роботи персоналу та фінансову політику компанії в частині оплати праці. Від початку аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання продуктивності праці на фоні відносно помірного збільшення середньої заробітної плати, що є наслідком стратегічної оптимізації чисельності персоналу, впровадження технологій та модернізації операційних процесів.

У 2021 році продуктивність праці на одного працівника становила 181,3 тис. грн/ос., що відображало відносно стабільну роботу компанії після масштабної оптимізації, яка розпочалася кількома роками раніше. Цей показник розраховувався як відношення чистого доходу підприємства до середньооблікової чисельності персоналу, яка у 2021 році складала 61 779 осіб. Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2021 році дорівнювала 122,76 тис. грн, що свідчить про середньомісячний дохід на рівні близько 10,2 тис. грн. Темп росту середньорічної заробітної плати у порівнянні з попередніми періодами демонстрував помірне зростання, але на фоні цього продуктивність праці не забезпечувала значного випередження. У співвідношенні темпів росту продуктивності та оплати праці цей рік показав середній рівень балансу між результативністю праці й доходами працівників.

У 2022 році, попри значні виклики, спричинені війною, продуктивність

праці збільшилася до 195,0 тис. грн/ос., що є зростанням на 7,6% у порівнянні з 2021 роком. Основними факторами цього підвищення стало скорочення чисельності персоналу до 52 963 осіб та адаптація бізнес-процесів до нових умов, включно з автоматизацією частини робіт і впровадженням пересувних відділень. З іншого боку, середньорічна заробітна плата на одного працівника у 2022 році зросла до 129,36 тис. грн на рік (близько 10,78 тис. грн/міс.), що відповідає темпу росту на 5,4%. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати у 2022 році показало, що продуктивність праці зростала швидше, ніж доходи працівників (темп продуктивності на рівні 7,6% проти 5,4% темпу росту зарплати). Це свідчить про підвищення ефективності праці за рахунок меншої кількості працівників і оптимізації витрат на персонал.

У 2023 році спостерігається суттєвий ривок у продуктивності праці, яка досягла 289,4 тис. грн/ос., що на 48,4% більше порівняно з попереднім роком. Цей стрибок є результатом завершення основних етапів оптимізації персоналу та масштабного впровадження автоматизованих систем, зокрема запуску сортувальних ліній і цифрових рішень для обробки операцій. Середньооблікова чисельність персоналу продовжила знижуватися і становила 40024 осіб, що посилило навантаження на одного працівника, але дозволило забезпечити стрімке зростання продуктивності. Середньорічна заробітна плата у 2023 році склала 140,35 тис. грн (близько 11,7 тис. грн/міс.), що відповідає темпу росту 8,5%. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати у 2023 році суттєво зросло: продуктивність підвищилася на 48,4%, тоді як заробітна плата зросла лише на 8,5%. Це співвідношення демонструє значний розрив, що свідчить про інтенсивне підвищення ефективності діяльності компанії без пропорційного збільшення витрат на персонал.

АТ «Укрпошта» протягом 2021–2023 років продемонструвало значне підвищення продуктивності праці та ефективності роботи за рахунок скорочення чисельності персоналу та впровадження автоматизації. Однак, скорочення додаткових виплат і випередження темпів росту продуктивності над заробітною платою створюють ризики для довгострокової мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством України, яке виконує як комерційні, так і соціальні функції. Основна діяльність компанії зосереджена на наданні послуг поштового зв'язку, фінансових сервісів, логістичних операцій і торгівлі. Упродовж 2021–2023 років підприємство зіштовхнулося з викликами, спричиненими військовими діями, але продовжувало адаптуватися до нових умов. Завдяки модернізації інфраструктури, автоматизації процесів та впровадженню пересувних відділень «Укрпошта» змогла забезпечити стабільне надання послуг на всій території України, навіть у прифронтових та деокупованих регіонах.

Фінансовий стан АТ «Укрпошта» зазнав значного впливу з боку зовнішніх чинників, особливо у 2022 році, коли спостерігалось зниження доходів через скорочення обсягів операцій. У 2023 році підприємству вдалося покращити ключові фінансові показники завдяки зростанню доходів від посилок, міжнародних поштових операцій та оптимізації витрат. Чистий дохід компанії зріс з 10,3 млрд грн у 2022 році до 11,58 млрд грн у 2023 році, що демонструє відновлення бізнес-активності. Проте, скорочення витрат на персонал і фонд оплати праці вказує на прагнення до фінансової стійкості шляхом оптимізації ресурсів і впровадження ефективних технологій.

Система HR-менеджменту АТ «Укрпошта» орієнтована на підвищення продуктивності праці та оптимізацію чисельності персоналу. Протягом 2021–2023 років чисельність працівників скоротилася з 61 779 осіб до 40 024 осіб, що стало наслідком автоматизації, реорганізації структури управління та впровадження сучасних технологій. Незважаючи на зменшення штату, продуктивність праці зросла майже на 60%, що свідчить про ефективність впроваджених змін. Однак темпи зростання заробітної плати значно відставали від темпів зростання продуктивності, що може створювати ризики для утримання та мотивації персоналу у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи HR-менеджменту підприємства

Посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік обумовлює перебудову соціально-трудових відносин, розробку інноваційних механізмів управління персоналом, створення нетрадиційних умов для побудови професійної кар'єри, забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, неперервності навчання, запровадження нових форм зайнятості (телезайнятість, фріланс), віртуальної комунікації, участі працівників у прийнятті рішень, виведення формули розміру заробітної плати на основі індивідуальних показників ефективності, об'єднання цілей підприємства, персоналу і суспільства тощо. Трансформація векторів управління персоналом підприємств зумовлює застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом і використання у ній інноваційних технологій.

Сутність застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом полягає саме у пошуку найбільш ефективного механізму реалізації процесу управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання. Варто наголосити на тому, що вже трансформаційні процеси відстежуються як в організаційній структурі (талант-центри, віртуальні HR-кабінети, аутсорсинг), функціональних напрямках (управління талантами, консолідована інформація, PR-менеджмент, кібернетична безпека, управління проєктами), так і в індивідуальному підході до інструментів і технологій розкриття потенціалу працівників (нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і життям, коворкінг, краудсорсинг, політика соціальної відповідальності). Такі інноваційні

трансформації як у системі управління суб'єктів господарювання загалом, так і в системі управління персоналом зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку суб'єктів господарювання, сутність якого полягає в оновленні та забезпеченні гнучкості корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства.

В економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 3.1), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «управління персоналом» у діяльності суб'єктів господарювання на засадах природовідповідності та інноваційності.

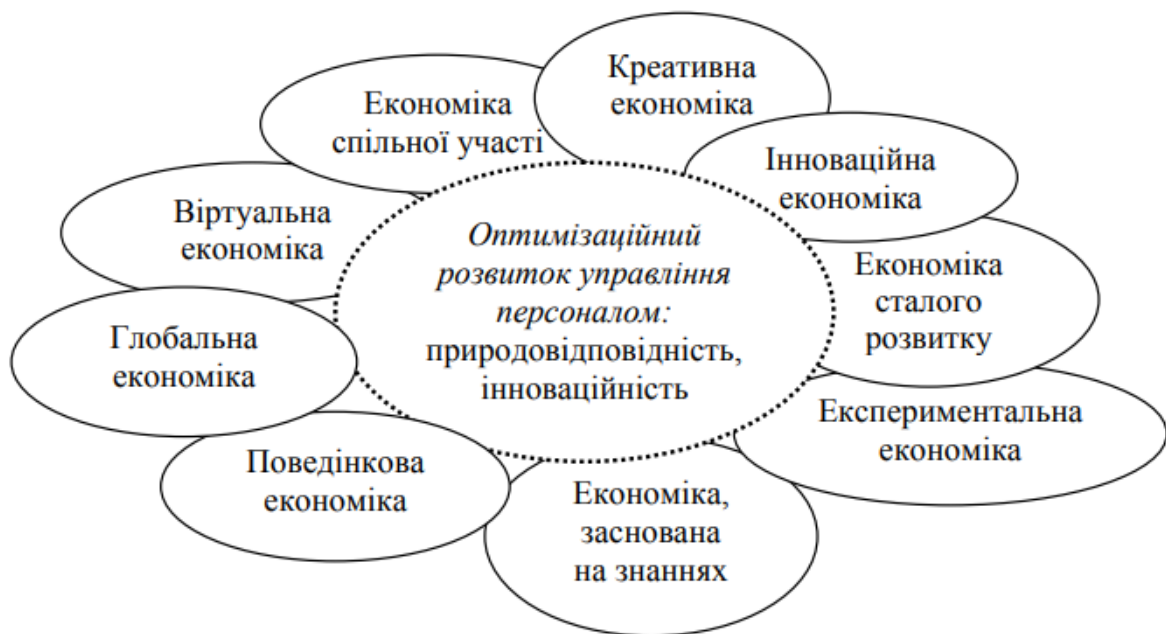


Рис. 3.1. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом

Важливими компонентами такої парадигми є:

- застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників;
- розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом;
- застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу;
- впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу

підприємств.

Вважаємо, що імплементація такої парадигми у діяльність АТ «Укрпошта» є важливою з огляду на роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні соціально-економічного розвитку громади та країни в цілому.

На основі проведених у розділі 2 досліджень вважаємо за доцільне запропонувати напрями удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта» (рис. 3.2).

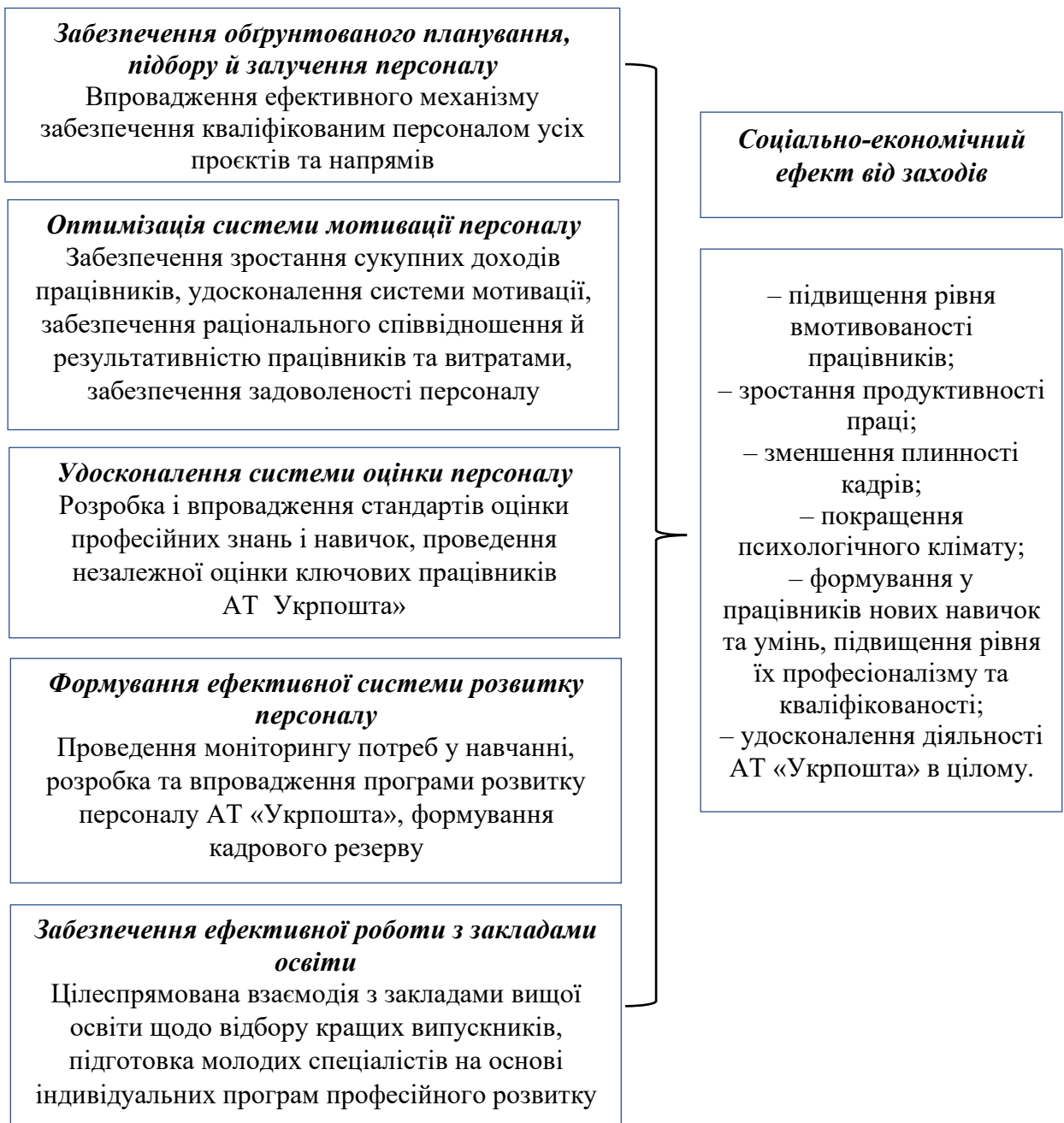


Рис. 3.2. Напрями удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта»

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта» потенційно здатні суттєво підвищити показники ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому за умови раціональної їх імплементації.

Важливим компонентом удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта» є також впровадження стратегічного підходу в управлінні. Практичним виявленням впровадження стратегічного підходу є формування стратегії управління персоналом. Вважаємо, що під стратегією управління персоналом варто розуміти комплекс довгострокових заходів, спрямованих на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання персоналом необхідного кількісного та якісного складу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та з метою реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Важливим напрямом удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта» є також удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей суб'єкта господарювання.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі АТ «Укрпошта» повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом суб'єкта господарювання, повинні змінюватись, а також адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Науковці пропонують структуру мотиваційного механізму, яка включає в себе наступні складові: головна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки, очікуваний результат. Так, головна мета механізму

полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом суб'єкта господарювання передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво тощо.

При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низько ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності.

При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника.

Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників.

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливою є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Отже, удосконалення системи HR-менеджменту суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта»: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом АТ «Укрпошта».

3.2. Аналіз напрямів та формування механізмів застосування ШІ в системі HR-менеджменту АТ «Укрпошта»

Штучний інтелект сьогодні активно впроваджується у різні сфери, включаючи управління персоналом. Його застосування дозволяє суттєво змінити підходи до роботи з кадрами, оптимізувати процеси та підвищити їх ефективність. У контексті АТ «Укрпошта», з огляду на масштаби діяльності та кількість працівників, використання інноваційних технологій на основі ШІ може стати потужним інструментом для вирішення існуючих проблем і вдосконалення системи HR-менеджменту.

Сьогодні ШІ може виконувати широкий спектр завдань, які раніше вимагали значних зусиль і часу. Наприклад, технології на основі ШІ здатні аналізувати великі обсяги інформації під час найму, автоматизувати рутинні завдання, прогнозувати поведінку працівників і навіть адаптувати програми навчання під індивідуальні потреби. Для підприємства, яке має численний штат і потребує постійного оновлення кадрів, такі інструменти можуть бути надзвичайно корисними.

АТ «Укрпошта», як одна з найбільших державних компаній України, стикається зі значними викликами у сфері управління персоналом через велику чисельність працівників, територіальну розгалуженість та постійну потребу в адаптації до сучасних умов. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) може суттєво вдосконалити кадрові процеси, підвищуючи їхню ефективність і зменшуючи витрати.

Аналізуючи можливості впровадження ШІ, доцільно враховувати такі основні проблемні аспекти:

- проблеми управління та планування персоналу. В умовах «Укрпошти» особливу увагу слід звернути на автоматизацію планування робочих графіків та ефективного розподілу ресурсів. Застосування програмних продуктів, таких як Workday або систем APS (Advanced Planning and Scheduling), дозволить

автоматизувати процес складання графіків роботи, аналізуючи продуктивність кожного працівника;

- проблеми з обробкою та управлінням даними. Велика кількість даних, пов'язаних із працівниками, призводить до перевантаження систем зберігання. Використання хмарних рішень для інтеграції баз даних та автоматизація документообігу, зокрема за допомогою інструментів OCR (оптичне розпізнавання символів) і аналізу даних на основі ШІ, допоможе значно зменшити адміністративне навантаження;

- мотивація та залучення працівників. У великих підприємствах, таких як «Укрпошта», проблема мотивації залишається критичною. Впровадження гейміфікації робочих процесів, наприклад, створення програм лояльності з використанням ШІ, здатне підвищити зацікавленість працівників, що позитивно вплине на їхню продуктивність;

- підбір і адаптація персоналу. Автоматизація процесу підбору кадрів може здійснюватися за допомогою таких платформ, як Hurma System, яка відстежує всі етапи роботи з працівником – від найму до звільнення. Використання таких рішень знижує ризик суб'єктивності в прийнятті рішень і прискорює пошук відповідних кандидатів [54];

- навчання та розвиток кадрів. Для постійного підвищення кваліфікації працівників можуть бути впроваджені платформи, що адаптують навчальні програми під індивідуальні потреби, як-от Cornerstone + EdCast. Ці системи використовують алгоритми ШІ для рекомендації навчальних матеріалів, скорочуючи витрати компанії на організацію тренінгів.

Використання інструментів цифровізації та ШІ потенційно здатне вирішити існуючі проблеми у сфері HR-менеджменту АТ «Укрпошта» (табл. 3.1).

В умовах українських підприємств значна частина зарубіжних платформ для управління персоналом залишається недоступною. Основні складнощі пов'язані з високими вимогами до апаратного забезпечення, труднощами впровадження та відсутністю української локалізації. Наприклад, такі програми, як Resume Matcher (SAP), мають надмірні системні вимоги, а TalentTech

Server.AI не підтримує українську мову, що унеможлиблює їх використання в наших реаліях.

Таблиця 3.1

Проблемні сфери HR-менеджменту АТ «Укрпошта»

Проблемні сфери	Шляхи вирішення
Управління графіками та планування	Використання APS або Workday для автоматизації графіків і підвищення ефективності використання ресурсів.
Обробка великих обсягів даних	Інтеграція з хмарними сервісами та автоматизація документообігу за допомогою OCR та інших ШІ-алгоритмів.
Мотивація працівників	Впровадження елементів гейміфікації, розробка програм лояльності з персоналізованим підходом.
Підбір персоналу	Використання Hurma System для автоматизації найму та управління співробітниками.
Навчання та розвиток	Використання платформ, таких як Cornerstone + EdCast, для персоналізованого навчання і підвищення кваліфікації.

Особливо гостро ці проблеми відчуються на державних підприємствах, де управління часто базується на застарілих підходах. У багатьох випадках навіть відсутні базові цифрові інструменти, як-от сервери чи платформи для моніторингу ефективності роботи співробітників. Однак, компанії, створені за останні 10–15 років, демонструють протилежну тенденцію. Вони початково інтегрували сучасні підходи до управління та активно тестують інструменти на основі штучного інтелекту.

Яскравий приклад - українська компанія Concepter, яка використовує систему Skillaz для автоматизації підбору персоналу. Ця розробка ШІ аналізує кандидатів на всіх етапах їхньої роботи - від прийняття до звільнення. Її простота та ефективність можуть значно покращити систему оцінювання персоналу та оптимізувати управлінські процеси.

Ще одним дієвим інструментом є Altis – Filtered Content Intelligence. Ця технологія допомагає підприємствам аналізувати навчальний контент, економити ресурси та оптимізувати витрати. Наприклад, використання

алгоритмів для аналізу контенту дозволяє компаніям заощаджувати до 40% витрат на навчальні матеріали. Такі рішення особливо важливі для організацій, які прагнуть підвищити ефективність навчання та розвитку співробітників.

Також варто згадати про Capgemini Engineering – AIOps - інноваційний інструмент, який поєднує великі дані та машинне навчання для автоматизації IT-операцій. Його впровадження дозволяє прогнозувати можливі збої, аналізувати аномалії, автоматизувати обробку запитів і покращувати управління базами даних. Ці функції можуть стати корисними для українських підприємств, які прагнуть вдосконалити свої бізнес-процеси.

Для таких організацій, як АТ «Укрпошта», ці інструменти мають значний потенціал. Враховуючи масштаб компанії та її потребу в оптимізації роботи з кадрами, інтеграція технологій на основі ШІ може суттєво покращити ефективність роботи. Основними завданнями є адаптація таких рішень під локальні потреби та поступове впровадження сучасних технологій у повсякденну практику.

При правильному застосуванні штучного інтелекту в рамках системи управління персоналом АТ «Укрпошта» можна значно підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити взаємодію з клієнтами та досягти кращих фінансових результатів. Використання рішень, таких як ADMnext і CIAP, дозволяє реалізувати стратегію автоматизації IT-операцій (AIOps), що перетворює внутрішню інфраструктуру на більш передбачувану й адаптовану до сучасних викликів. Такий підхід допоможе оптимізувати роботу організації без суттєвого впливу на її витрати, водночас забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів.

Для «Укрпошти» особливу цінність має впровадження технологій ШІ не лише для управління персоналом, але й для покращення обслуговування клієнтів. Завдяки інтеграції ШІ можна автоматизувати багато процесів, таких як обробка запитів, аналіз ефективності роботи відділень, а також управління логістичними операціями. Алгоритми ШІ дозволять проводити аналіз великих обсягів даних, отримуючи глибинні інсайти щодо операційної діяльності та

клієнтських потреб.

Наприклад, автоматизовані системи на базі ШІ здатні моніторити показники ефективності роботи співробітників, забезпечувати прозорий облік часу та продуктивності, а також допомагати в прогнозуванні навантаження на відділення у різні періоди. Це дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити час очікування в чергах і покращити загальний імідж компанії.

Цифрова трансформація також відкриває можливості для розробки нових продуктів і послуг. Наприклад, використання ШІ може сприяти вдосконаленню процесу доставки завдяки аналізу маршрутів та оптимізації логістичних операцій. Крім того, впровадження інтелектуальних чат-ботів допоможе зменшити навантаження на контактні центри та забезпечити швидке вирішення стандартних запитів клієнтів.

Таким чином, перспективи використання штучного інтелекту в «Укрпошті» є надзвичайно широкими. Вони включають не лише підвищення ефективності існуючих процесів, але й створення фундаменту для довгострокового розвитку компанії як сучасного національного оператора поштових послуг.

У контексті оптимізації HR-процесів АТ «Укрпошта» важливо інтегрувати сучасні технології, здатні вирішити ключові виклики управління персоналом. Одним із перспективних рішень є використання платформи Skillaz, яка автоматизує підбір персоналу, спрощуючи процес аналізу резюме та пошуку відповідних кандидатів. Використання таких інструментів дозволяє значно зменшити час найму працівників і забезпечує прозорість процесу.

Крім підбору кадрів, автоматизація процесів оцінки продуктивності співробітників може бути здійснена за допомогою AIOps, що об'єднує аналіз великих даних і прогнозування. Це дає змогу менеджерам виявляти проблеми в роботі колективу на ранніх стадіях та коригувати стратегії управління. У результаті забезпечується як підвищення ефективності персоналу, так і оптимізація витрат на управління.

Для підвищення загальної ефективності системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта» пропонується реалізація комплексного підходу, орієнтованого на інтеграцію інноваційних технологій штучного інтелекту.

Основні напрями впровадження ІІІ:

1. Впровадження мережевих сервісів та інтернет-сервісів для обміну повідомленнями: створення внутрішніх корпоративних чатів і платформ для спільної роботи, які зменшать потребу у традиційних методах комунікації та сприятимуть підвищенню оперативності прийняття рішень.

2. Використання пошукових систем, соціальних мереж і корпоративних веб-сайтів: оптимізація розміщення вакансій та підбір персоналу через автоматизовані платформи на основі ІІІ.

3. Онлайн-технології для навчання та роботи: платформи типу Cornerstone + EdCast забезпечують персоналізоване навчання співробітників і можливості для віддаленої роботи.

4. Створення єдиної мережевої системи для всіх працівників: інтеграція HR-інструментів у загальну інформаційну систему компанії, що забезпечить доступ до актуальних даних у реальному часі.

5. Використання хмарних сервісів: зменшення витрат на інфраструктуру та забезпечення надійного зберігання даних.

6. Аналітичні інструменти для оцінки продуктивності: Advanced Planning and Scheduling (APS) для оптимізації робочих графіків і моніторингу продуктивності.

7. Електронна ідентифікація: автоматизація процесів обліку робочого часу, управління завданнями та обчислення оплати праці.

8. Гейміфікація робочих процесів: залучення працівників до активної участі через використання елементів гри.

9. Автоматизація підбору персоналу: Hurma System для спрощення процесів найму, зменшення суб'єктивності та прискорення прийняття рішень.

Інтеграція ІІІ-технологій не лише зменшить витрати на адміністрування, але й дозволить компанії ефективніше адаптуватися до сучасних умов.

Наприклад, впровадження відеоконференцій та дистанційного навчання дозволить скоротити витрати на оренду офісних приміщень і забезпечити мобільність співробітників.

Для працівників створюється можливість роботи за гнучким графіком у віддаленому режимі, що позитивно впливає на їхнє задоволення від виконання професійних завдань. Додатково автоматизація рутинних процесів дозволить зосередитися на аналітичних та інноваційних аспектах роботи, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства.

Використання електронної ідентифікації дозволить значно зменшити час на виконання операційних завдань, таких як видача доручень, облік виконаних завдань і розрахунок винагороди. Це також сприятиме залученню працівників до стратегічних завдань компанії, таких як аналіз даних, генерація ідей і оцінка результативності.

Впровадження цих технологій в HR-систему АТ «Укрпошта» створить фундамент для формування команд із висококваліфікованих фахівців, орієнтованих на командну роботу та гнучкість. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності компанії.

Для покращення системи комунікацій у компанії АТ «Укрпошта» доцільним є створення онлайн-платформи та корпоративного сайту з інтегрованими елементами штучного інтелекту. Ці інструменти зможуть аналізувати поведінку відвідувачів, формувати рекомендації та оптимізувати клієнтський досвід. У результаті підвищиться впізнаваність компанії, доступність її послуг, а також з'явиться можливість отримувати цінні інсайти щодо потреб споживачів.

Окрім цього, посилення цифрових комунікацій може бути досягнуто через активну присутність у соціальних мережах (Instagram, Telegram, Facebook тощо). Завдяки великому спектру послуг, які пропонує «Укрпошта», включно з логістикою, доставкою та фінансовими сервісами, у соціальних мережах можна впровадити персоналізованих помічників (чат-ботів), які надаватимуть клієнтам

оперативну інформацію. Крім того, таргетована реклама та співпраця з популярними блогерами сприятимуть збільшенню охоплення аудиторії.

Втрата співробітників є однією з найбільших проблем для будь-якої організації, особливо для таких великих підприємств, як АТ «Укрпошта», де кадрові зміни можуть суттєво впливати на операційну ефективність і якість послуг. Висока плинність кадрів призводить до фінансових втрат, витрат на повторний найм, навчання нових співробітників і зниження загального морального духу в колективі. Штучний інтелект (ШІ) пропонує інноваційні рішення для виявлення причин втрати працівників та мінімізації цього явища.

Алгоритми ШІ можуть аналізувати величезні обсяги даних, таких як демографічна інформація працівників, їхні відгуки, результати опитувань і продуктивність, для виявлення закономірностей, які вказують на ризик звільнення. Наприклад, система може ідентифікувати фактори, що спричиняють невдоволення працівників, такі як низький рівень зарплати, відсутність можливостей для кар'єрного зростання або неефективне управління.

На основі цих даних HR-менеджери отримують прогнози про ймовірність звільнення конкретного працівника. Це дає можливість вчасно втрутитися та запропонувати рішення, які можуть покращити умови праці чи мотивувати співробітника залишитися в компанії.

ШІ може створювати персоналізовані програми розвитку, мотивації та утримання працівників.

Програми професійного розвитку: Алгоритми визначають навички, які потребують покращення, та автоматично рекомендують відповідні тренінги чи курси.

Персоналізовані бонуси: Використовуючи дані про продуктивність, ШІ може допомогти визначити індивідуальні бонуси, що сприятимуть утриманню ключових співробітників.

Сучасні системи ШІ здатні аналізувати комунікації в корпоративних чатах, відгуки та результати опитувань, щоб оцінити загальний настрій команди.

Наприклад, низький рівень задоволеності може сигналізувати про необхідність змін у політиці управління або робочих умовах. Інструменти, такі як Sentiment Analysis, допомагають HR-відділам своєчасно виявляти ознаки невдоволення серед працівників і впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення їхнього морального духу.

Процес адаптації нових співробітників є ключовим для їхнього подальшого утримання. ШІ може автоматизувати цей процес, забезпечуючи новачків необхідною інформацією та рекомендаціями через чат-боти. Це зменшує стрес нових працівників і допомагає їм швидше інтегруватися в колектив.

Штучний інтелект допомагає прогнозувати майбутні кадрові потреби на основі аналізу історичних даних. Наприклад, якщо у відділі протягом певного періоду спостерігався високий рівень звільнень, система може запропонувати додаткове навчання або перегляд мотиваційних програм для цієї групи працівників.

Переваги впровадження ШІ для зниження плинності кадрів:

- зменшення витрат на найм: Скорочення кількості звільнень означає зменшення витрат на підбір і навчання нових співробітників;
- підвищення лояльності: Працівники, чії потреби враховуються через аналіз і рекомендації ШІ, більш задоволені своєю роботою;
- зростання продуктивності: Мотивовані та лояльні працівники працюють ефективніше, що позитивно впливає на досягнення компанії;
- покращення іміджу роботодавця: Низький рівень плинності кадрів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників.

Прикладами інструментів ШІ для управління плинністю кадрів можуть бути:

Workday People Analytics: аналізує поведінку працівників і прогнозує ризики звільнень.

Humanaans: платформа, яка допомагає автоматизувати HR-процеси та стежити за задоволеністю працівників.

Hurma System: використовується для комплексного управління персоналом, включаючи підбір кадрів і моніторинг продуктивності.

Таким чином, впровадження технологій ШІ у систему HR-менеджменту АТ «Укрпошта» дозволить створити сучасну, ефективну та адаптивну модель управління персоналом, яка сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальної конкурентоспроможності компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розвиток сучасних технологій штучного інтелекту, які мають величезний потенціал для глобального розвитку та бізнесу, є науковою та практичною проблемою, що характеризується високою складністю та багатозначністю. З одного боку, впровадження ШІ може сприяти вирішенню важливих економічних, соціальних та екологічних питань в умовах цифрової трансформації, а з іншого - несе з собою велику кількість невизначеностей, дискусій та неоднозначних проблем, що потребують вирішення вже зараз. Тому міждисциплінарний підхід до цієї проблеми, її висока значимість у сучасному світі та необхідність швидкого вирішення зусиллями науковців різних напрямів, зокрема в комп'ютерних та економічних науках, підвищують актуальність досліджень у сфері технологій штучного інтелекту.

З кожним роком популярність і можливості ШІ зростають, охоплюючи всі галузі, часто навіть без об'єктивної потреби з боку підприємств або організацій. Автоматизація та машинне навчання стали необхідними елементами багатьох бізнес-процесів, і сьогодні важко уявити функціонування без них. Однак у реальних умовах така тенденція має не тільки переваги, а й підводні камені, що підтверджується статистикою сприйняття інновацій як самим бізнесом, так і суспільством в цілому.

Для реалізації таких ідей необхідно вчасно впроваджувати інноваційні технології, що вимагають адаптації всіх підрозділів і структур до технологічних

змін у сучасному комп'ютеризованому середовищі. У нашій країні цим напрямом роботи займаються висококваліфіковані фахівці, які, спираючись на свій досвід, знання та навички, здатні прогнозувати розвиток підприємства. Проте, оскільки цей процес здійснюється людиною, завжди залишається певний рівень ризику помилок.

Основними недоліками людського інтелекту порівняно з швидкодіючими штучними системами є обмежена здатність до виконання великих обсягів обчислень, значний час, необхідний для якісної обробки інформації, ризик дезорієнтації, відсутність стратегічного бачення та здатності формувати альтернативи, а також вплив емоцій, психологічного стану й можливість хибного встановлення пріоритетів.

Динамічне зростання обсягу інформації, необхідної для вирішення будь-яких завдань, вимагає застосування спеціальних технологій пошуку для своєчасного відокремлення релевантних даних. Ці дані можуть як створювати ризики для існування підприємства, так і відкривати нові можливості для його розвитку.

Хоча штучний інтелект має широкий спектр переваг в управлінні підприємствами, його впровадження супроводжується певними недоліками. Дослідники виявили, що якщо штучний інтелект досягне середнього рівня розвитку, перевищуючи людський інтелект у кілька разів, це значно вплине на повсякденне життя людей.

Часткова, а згодом і повна заміна людської праці комп'ютерними системами у виробничих та інших процесах може призвести до масового безробіття. Зі зростанням впливу штучного інтелекту виникатимуть конфлікти між природним і штучним інтелектом, що спричинить появу нових соціальних і моральних проблем у суспільстві.

На нинішньому етапі розвитку штучного інтелекту існує низка актуальних проблем, які потребують вирішення у найближчій перспективі.

1. Нормативно-правова база. Сьогодні відсутня чітка відповідь на питання, хто саме відповідатиме за помилки, допущені штучним інтелектом: чи це буде

проектувальник, розробник алгоритму, чи співробітник, який не перевіряв результат? Наприклад, хоча штучний інтелект здатен суттєво знизити кількість дорожньо-транспортних пригод, залишається незрозумілим, хто нестиме відповідальність у разі аварій, спричинених його помилками.

2. Персональні дані. Застосування штучного інтелекту викликає питання щодо дотримання конфіденційності, оскільки системи можуть автоматично аналізувати здоров'я, стать, вік, розпізнавати обличчя, не запитуючи дозволу користувачів.

3. Висока вартість систем ШІ. Значні фінансові витрати на впровадження та налаштування штучного інтелекту є серйозною перешкодою, особливо для малого бізнесу та підприємств в українських реаліях.

4. Низька якість і швидке старіння вихідних даних. Застарілі або низькоякісні дані можуть стати істотною перешкодою для ефективного використання штучного інтелекту в окремих компаніях.

5. Вплив людського фактора. Масове впровадження штучного інтелекту та автоматизації рутинних процесів може призвести до скорочення робочих місць і безробіття. Однак більшість фахівців погоджуються, що штучний інтелект ще довго потребуватиме людського втручання. Попри зникнення окремих професій, очікується створення нових робочих місць у зв'язку зі зростанням продуктивності, змінами в попиті, запуском і підтримкою ШІ-систем, а також розвитком виробничих зв'язків.

6. Загрози у сфері цифрової безпеки. Хоча сучасні технології здатні зменшити кібер-ризик, покращуючи виявлення атак, вони також можуть збільшити їхню ймовірність. Використання штучного інтелекту зловмисниками створює ризик більш масштабних і складних кібератак, які стануть дешевшими та більш цілеспрямованими.

Унікальними проблемами, з якими можливо, але не обов'язково, доведеться зіткнутися АТ «Укрпошта» при застосуванні ШІ саме у HR є:

1. Обмеження в обробці складних даних про людську поведінку

ШІ базується на алгоритмах і даних, які часто не можуть врахувати всі

нюанси людської поведінки, такі як емоції, мотивація, культурний контекст, моральні аспекти тощо. Наприклад, під час автоматизованого відбору резюме ШІ може орієнтуватися виключно на технічні навички та ключові слова, ігноруючи м'які навички, креативність або потенціал кандидата.

2. Упередження алгоритмів

ШІ в HR може посилювати існуючі соціальні упередження, якщо навчається на даних, які містять дискримінаційні елементи. Наприклад, якщо алгоритм навчений на історичних даних, де перевага віддавалася чоловікам, він може несвідомо дискримінувати жінок або представників інших груп. Це може порушувати етичні норми та принципи рівності.

3. Низька прозорість рішень

ШІ-алгоритми можуть бути «чорним ящиком», тобто процес ухвалення рішень стає незрозумілим навіть для їхніх розробників. Для HR-менеджерів це створює проблеми з поясненням причин відхилення кандидатів або призначення певних показників оцінки продуктивності.

4. Зниження людського аспекту HR-менеджменту

Одним із ключових завдань HR є створення комфортної, довірчої атмосфери в команді. Впровадження ШІ може призвести до втрати цього «людського» аспекту, оскільки працівники можуть почати відчувати себе лише «числами» в системі. Відсутність емпатії у ШІ є критичним недоліком у сфері, де емоційний інтелект має важливе значення.

5. Проблеми із захистом персональних даних

В HR-менеджменті обробляється велика кількість конфіденційної інформації, зокрема про здоров'я, доходи, сімейний стан, особисті уподобання тощо. Використання ШІ для аналізу цих даних може створити ризики витоку інформації або її неналежного використання. Це порушує нормативні акти, такі як GDPR у Європі.

6. Висока вартість впровадження та підтримки

Інтеграція ШІ в HR-системи вимагає значних фінансових ресурсів, зокрема для розробки, тестування, налаштування, навчання персоналу та підтримки. Для

малих і середніх підприємств це може бути серйозною перешкодою.

7. Складність інтеграції в існуючі процеси

Інтеграція ІІІ в HR-системи може бути ускладнена через невідповідність існуючим процесам або застарілість інфраструктури компанії. Крім того, персонал може відчувати труднощі у використанні нових технологій, що вимагає додаткового навчання.

8. Непередбачуваність помилок

Помилки ІІІ, навіть мінімальні, можуть мати серйозні наслідки в HR. Наприклад, неправильна інтерпретація даних або збій алгоритму можуть призвести до упередженого відбору, некоректної оцінки ефективності працівників або необґрунтованого звільнення.

9. Опір змінам з боку працівників

Працівники можуть сприймати впровадження ІІІ в HR як загрозу, що призведе до втрати робочих місць або зменшення їхньої ролі в організації. Це може знизити рівень залученості персоналу та викликати конфлікти в колективі.

10. Невідповідність культурним особливостям

ІІІ-системи, розроблені в одній країні, можуть бути не адаптовані до культурних або законодавчих особливостей іншої країни. Наприклад, алгоритми, які працюють у США, можуть бути неприйнятними для використання в Європі через різницю в підходах до конфіденційності даних або трудового законодавства.

11. Відсутність творчого підходу

ІІІ виконує завдання на основі заданих алгоритмів і не здатний генерувати інноваційні ідеї чи пропозиції щодо покращення процесів. У ситуаціях, які потребують нестандартного підходу, системи на базі ІІІ можуть бути неефективними.

12. Залежність від якісних даних

Ефективність ІІІ повністю залежить від наявності та якості даних. Якщо дані є застарілими, неповними або нерелевантними, це може призвести до неправильних рішень.

13. Можливість технічних збоїв

Будь-яка технологія може вийти з ладу. Технічний збій у системах ШІ, які управляють ключовими HR-процесами, може спричинити затримки, помилки або навіть втрату важливої інформації.

14. Морально-етичні дилеми

ШІ не здатний оцінювати моральні аспекти своїх рішень. Наприклад, автоматичне рішення про звільнення працівника на основі аналітики може виглядати несправедливим і викликати обурення у колективі.

15. Залежність від сторонніх постачальників

Інтеграція ШІ часто передбачає співпрацю з розробниками програмного забезпечення або консультантами. Це створює ризики залежності від зовнішніх постачальників, які можуть не завжди швидко реагувати на потреби компанії.

Зважаючи на зазначені позитивні риси та недоліки, необхідно розуміти, що впровадження штучного інтелекту (ШІ) в систему управління підприємствами та інші сфери життя є важливим кроком для підвищення ефективності праці людини, але не передбачає повної заміни людського внеску.

Автоматизація за допомогою ШІ сприяє покращенню масштабів, швидкості та якості виконання багатьох завдань. Вона дозволяє зменшити витрати часу на рутинні процеси, оптимізувати робочі цикли та знизити ймовірність людських помилок. Це забезпечує значну конкурентну перевагу для підприємств, які прагнуть бути лідерами у своїй галузі.

ШІ не призначений для повної заміни людини. Його головна мета – полегшення складних і трудомістких процесів, що дозволяє працівникам зосередитися на творчих, стратегічних і соціально важливих аспектах роботи. Наприклад, автоматизація рутинних завдань у HR дозволяє працівникам більше уваги приділяти аналізу, стратегічному плануванню та спілкуванню з працівниками.

Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті на підприємстві, такому як «Укрпошта», створює суттєвий економічний ефект через автоматизацію та оптимізацію численних процесів. Насамперед, це зниження

витрат на підбір персоналу. Якщо раніше для пошуку кандидатів потрібно було залучати значну кількість HR-фахівців, проводити десятки інтерв'ю і витрачати час на аналіз резюме вручну, то тепер ІІ дозволяє значно скоротити цей процес. Наприклад, автоматизована система підбору може обробляти тисячі заявок за лічені хвилини, виділяючи тих кандидатів, які максимально відповідають вимогам вакансії. Це дозволяє зекономити до 50% витрат на скринінг резюме, а також скоротити час закриття вакансій.

Окрім того, значно скорочуються витрати на навчання нового персоналу. ІІ допомагає створювати персоналізовані програми адаптації та навчання для нових співробітників, які базуються на їхніх попередніх знаннях і досвіді. Це зменшує потребу в дорогих офлайн-тренінгах і мінімізує час, який працівники витрачають на освоєння нових навичок. Наприклад, замість місячного курсу навчання з використанням тренерів, співробітники можуть пройти модульне навчання в онлайн-форматі, що дозволяє економити до 30% витрат на навчання.

Ще одним важливим ефектом є зниження плинності кадрів завдяки використанню аналітики на базі ІІ. Системи можуть прогнозувати ризик звільнення співробітників, аналізуючи їхню залученість, продуктивність і інші параметри. Завдяки цьому підприємство може вчасно вживати заходів для утримання цінних кадрів, наприклад, пропонувати нові можливості розвитку або підвищення. Зменшення плинності навіть на 10-15% може заощадити значні кошти, адже залучення і навчання нового співробітника може коштувати до 20-30% його річної зарплати.

Також варто згадати економію, пов'язану з автоматизацією внутрішніх HR-процесів. Наприклад, використання чат-ботів для відповіді на поширені питання співробітників знижує навантаження на HR-відділ. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях, замість вирішення рутинних запитів. Зекономлений час еквівалентний зменшенню витрат на зарплати або збільшенню продуктивності існуючих співробітників.

Не менш важливою є економія, пов'язана з прогнозуванням кадрових потреб. ІІ аналізує сезонність та інші фактори, щоб забезпечити оптимальний

рівень персоналу в кожний момент часу. Це особливо актуально для «Укрпошти», де потреба в кур'єрах і операторах може значно змінюватися протягом року. Точне планування зменшує витрати на перевантаження персоналу або оплату надурочних.

Чисельність персоналу в 2023 році зменшилася до 40 024 осіб (-21 755 осіб у порівнянні з 2021 роком). При цьому найбільше скорочення відбулося серед фахівців та спеціалістів (-14 500 осіб).

Прогноз впливу ІІІ (табл. 3.3):

Оптимізація чисельності:

- Зниження потреби в робітниках через автоматизацію рутинних завдань може привести до подальшого скорочення їх кількості на 10-15% (приблизно на 740-1 110 осіб від числа 2023 року).

- Одночасно ефективність підбору та адаптації нових працівників дозволить зменшити коефіцієнт вибуття кадрів, що може стабілізувати чисельність спеціалістів та керівників на рівні 2023 року (зменшення втрат фахівців на 10%, або збереження 2750 осіб).

Зростання частки кваліфікованих працівників:

- У структурі персоналу частка керівників та фахівців може зрости на 1-2% через збільшення попиту на висококваліфіковані кадри для обслуговування та управління ІІІ.

Таблиця 3.3

Показники руху персоналу при залученні проєкту

Показник	2023 р.	Прогноз із ІІІ	Зміна
Прийнято працівників, осіб	4 800	5 500	700
Вибуло працівників, осіб	7 900	6 500	-1 400
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,11	0,14	0,03
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,2	0,16	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,14	-0,04

ІІІ дозволить збільшити коефіцієнт прийняття за рахунок автоматизації підбору кадрів та зменшити коефіцієнт вибуття через раннє виявлення ризиків звільнень.

Фонд оплати праці (ФОП)

ФОП у 2023 році становив 4 400 000 тис. грн (-1 700 000 тис. грн від 2021 року). Найбільше скорочення спостерігалось в основній заробітній платі (-1 000 000 тис. грн).

Прогноз із впровадженням ІІІ:

Економія на рутинних процесах:

- Зменшення чисельності робітників на 1 000 осіб з середньою зарплатою 70 000 грн/рік заощадить приблизно 70 млн грн.

Підвищення зарплат для фахівців і керівників:

- При прогнозованому збільшенні заробітної плати на 10% для фахівців (середня зарплата 140 000 грн/рік) та керівників (180 000 грн/рік), додаткові витрати становитимуть близько 300 млн грн.

Очікуваний ФОП після впровадження ІІІ:

- Основна зарплата: 3 700 000 тис. грн (+200 млн).
- Додаткова зарплата: 500 000 тис. грн (-100 млн).
- Інші виплати: 250 000 тис. грн (-50 млн).
- Загальний ФОП: 4 450 000 тис. грн (+50 млн).

У 2023 році продуктивність праці становила 289,4 тис. грн/ос (+48,4% до 2021 року), а середньорічна зарплата – 140 352 грн/ос (+8,5%).

Прогноз:

ІІІ дозволить збільшити продуктивність праці за рахунок автоматизації та оптимізації роботи.

Продуктивність праці:

- При скороченні чисельності на 1 000 осіб і збереженні загального обсягу роботи зростання продуктивності може досягти 15-20%. Очікувана продуктивність: ~330-340 тис. грн/ос.

Співвідношення темпів росту продуктивності та зарплати:

- Зростання продуктивності: +15% (до 340 тис. грн/ос).
- Зростання зарплати: +10% (до 154 400 грн/ос).
- Співвідношення темпів росту: 1,5-1,6, що перевищує 2023 рік (5,7).

Загалом, економічний ефект від впровадження ІІІ в HR можна оцінити як багатомільйонну економію щорічно, що включає як прямі скорочення витрат, так і непрямі переваги, такі як покращення репутації роботодавця і підвищення задоволеності співробітників.

Висновки до розділу 3

Розділ присвячений використанню штучного інтелекту для вдосконалення HR-менеджменту АТ «Укрпошта», і тут виокремлено низку важливих моментів, які підсумовують це дослідження.

Впровадження штучного інтелекту відкриває значні перспективи для покращення ефективності управління персоналом. Аналіз механізмів показав, що автоматизація процесів підбору кадрів, адаптації, навчання та мотивації працівників може суттєво знизити витрати компанії, підвищити точність та швидкість ухвалення рішень. Наприклад, використання платформ типу Nurma System дозволяє автоматизувати найм, моніторити розвиток працівників і уникати суб'єктивності під час ухвалення кадрових рішень.

Однак впровадження ІІІ стикається із низкою викликів. По-перше, це складність інтеграції інноваційних систем у вже існуючі HR-процеси, що часто потребує модернізації застарілої інфраструктури та навчання персоналу. По-друге, є ризик технічних помилок алгоритмів, що може призводити до небажаних наслідків, таких як упереджений відбір кандидатів чи хибна оцінка продуктивності. Також зазначається опір з боку співробітників, які можуть сприймати автоматизацію як загрозу своїм позиціям у компанії.

Попри ці труднощі, очевидним є потенціал ІІІ для довгострокових переваг. Використання алгоритмів прогнозової аналітики, автоматизація графіків та аналіз великих обсягів даних дозволяють HR-відділам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як покращення корпоративної культури чи розвиток талантів. Водночас інструменти персоналізованого навчання, як-от Cornerstone + EdCast, сприяють гнучкому підвищенню кваліфікації працівників,

відповідаючи їхнім індивідуальним потребам.

Таким чином, хоча інтеграція ШІ потребує значних зусиль і фінансових вкладень, його впровадження у HR-менеджмент обіцяє значне підвищення ефективності операцій та якості управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад та прикладних аспектів HR-менеджменту

АТ «Укрпошта» надало можливість зробити наступні висновки.

1. HR-менеджмент є ключовою складовою сучасного управління організацією. Його функції включають підбір персоналу, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та розвиток співробітників. Основна роль HR-менеджменту полягає у створенні умов для ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Сучасний HR-менеджмент стає дедалі більш орієнтованим на використання інноваційних підходів і технологій, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і їхньої залученості в діяльність компанії.

2. Організація HR-процесів на підприємстві є багатокomпонентною системою, яка охоплює управління життєвим циклом співробітників – від найму до звільнення. Ефективність HR-процесів залежить від узгодженості між стратегією компанії та кадровою політикою. Особливості організації HR-процесів варіюються залежно від специфіки підприємства, масштабу діяльності, корпоративної культури та використання сучасних технологій. Успішна реалізація HR-процесів сприяє забезпеченню організації висококваліфікованими кадрами, створенню комфортного робочого середовища та підвищенню конкурентоспроможності.

3. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами є важливим інструментом для вдосконалення HR-стратегії підприємства. Методичні підходи до оцінки охоплюють аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників, плинність кадрів, витрати на персонал тощо. Використання комплексних методик оцінки дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про стан HR-системи та приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення.

4. Нормативно-правове забезпечення є фундаментом для організації трудових відносин у HR-менеджменті. Воно включає норми трудового законодавства, закони про охорону праці, оплату праці, колективні договори, а також внутрішні регламентуючі документи підприємства. Дотримання правових норм забезпечує прозорість, справедливість і відповідність кадрових процесів

вимогам законодавства. Крім того, впровадження сучасних технологій у HR має супроводжуватися правовим регулюванням питань захисту персональних даних, етичного використання алгоритмів ШІ та відповідності стандартам безпеки.

5. АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством України, яке виконує як комерційні, так і соціальні функції. Основна діяльність компанії зосереджена на наданні послуг поштового зв'язку, фінансових сервісів, логістичних операцій і торгівлі. Упродовж 2021–2023 років підприємство зіштовхнулося з викликами, спричиненими військовими діями, але продовжувало адаптуватися до нових умов. Завдяки модернізації інфраструктури, автоматизації процесів та впровадженню пересувних відділень «Укрпошта» змогла забезпечити стабільне надання послуг на всій території України, навіть у прифронтових та деокупованих регіонах.

6. Фінансовий стан АТ «Укрпошта» зазнав значного впливу з боку зовнішніх чинників, особливо у 2022 році, коли спостерігалось зниження доходів через скорочення обсягів операцій. У 2023 році підприємству вдалося покращити ключові фінансові показники завдяки зростанню доходів від посилок, міжнародних поштових операцій та оптимізації витрат. Чистий дохід компанії зріс з 10,3 млрд грн у 2022 році до 11,58 млрд грн у 2023 році, що демонструє відновлення бізнес-активності. Проте, скорочення витрат на персонал і фонд оплати праці вказує на прагнення до фінансової стійкості шляхом оптимізації ресурсів і впровадження ефективних технологій.

7. Система HR-менеджменту АТ «Укрпошта» орієнтована на підвищення продуктивності праці та оптимізацію чисельності персоналу. Протягом 2021–2023 років чисельність працівників скоротилася з 61 779 осіб до 40 024 осіб, що стало наслідком автоматизації, реорганізації структури управління та впровадження сучасних технологій. Незважаючи на зменшення штату, продуктивність праці зросла майже на 60%, що свідчить про ефективність впроваджених змін. Однак темпи зростання заробітної плати значно відставали від темпів зростання продуктивності, що може створювати ризики для утримання та мотивації персоналу у довгостроковій перспективі.

8. Удосконалення системи HR-менеджменту суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи HR-менеджменту АТ «Укрпошта»: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом АТ «Укрпошта».

9. Впровадження штучного інтелекту відкриває значні перспективи для покращення ефективності управління персоналом. Аналіз механізмів показав, що автоматизація процесів підбору кадрів, адаптації, навчання та мотивації працівників може суттєво знизити витрати компанії, підвищити точність та швидкість ухвалення рішень. Наприклад, використання платформ типу Hirma System дозволяє автоматизувати найм, моніторити розвиток працівників і уникати суб'єктивності під час ухвалення кадрових рішень.

Однак впровадження ШІ стикається із низкою викликів. По-перше, це складність інтеграції інноваційних систем у вже існуючі HR-процеси, що часто потребує модернізації застарілої інфраструктури та навчання персоналу. По-друге, є ризик технічних помилок алгоритмів, що може призводити до небажаних наслідків, таких як упереджений відбір кандидатів чи хибна оцінка продуктивності. Також зазначається опір з боку співробітників, які можуть сприймати автоматизацію як загрозу своїм позиціям у компанії.

10. Очевидним є потенціал ШІ для довгострокових переваг. Використання алгоритмів прогнозової аналітики, автоматизація графіків та аналіз великих обсягів даних дозволяють HR-відділам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як покращення корпоративної культури чи розвиток талантів. Водночас інструменти персоналізованого навчання, як-от Cornerstone + EdCast, сприяють

гнучкому підвищенню кваліфікації працівників, відповідаючи їхнім індивідуальним потребам. Таким чином, хоча інтеграція ІІІ потребує значних зусиль і фінансових вкладень, його впровадження у HR-менеджмент обіцяє значне підвищення ефективності операцій та якості управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cascio Wayne F. Methodological issues in international HR management research. The International Journal of Human Resource Management 23.12. 2012. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561242>.
2. Ceylan C. Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. The International Journal of Human Resource Management 24.1. 2013. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Commitment-based-HR-practices%2C-different-types-of-Ceylan/1e7d129c0603cf26c9129a50c9ac497d87b09055>.
3. Cheslavskyi L. Artificial intelligence: issues of ethics and morality. Hromadska platforma «Spilno», 2019. URL: <https://bit.ly/3O4GC2a>
4. CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development . The professional body for HR and people development. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
5. Creating People Advantage. Lifting HR Practices to the Next Level URL: Rainer Strack, JeanMichel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo October 30, 2021. URL: https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.
6. Deloitte (2018). Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>
7. HR-лідери повинні використовувати інструменти AI для більш ефективної роботи компанії: веб-сайт. URL: <https://www.everest.ua/hr-lidery-povynnivykorystovuvaty-instrumenty-ai-dlya-bilshhefektyvnoyi-roboty-kompaniyi/>
8. HR-метрики: як виміряти ефективність персоналу? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hrmetriki>.
9. Hussain S. Personality and career choices S. Hussain, M. Abbas, K. Shahzad, S. Bukhari African Journal of Business Management. 2017. Vol. 6, 15 February. URL: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
10. Kaplan R., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into

Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press. 1996. 225 p.

11. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management 11th Edition. NY: McGraw-Hill, 2018. 412 p.

12. Ontrup G., Schempp P. S., Kluge A. Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactiv-ity and determinants of content validity. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 212–232. URL: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>

13. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhumanresource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificialintelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhumanresource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificialintelligencefor-human-resourceopportunities-and-functions.pdf)

14. Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition, Boston, MA: Harvard BusinessSchool Press. 2005. 235 p.

15. Wehner M. China has developed a computer that beats humans at IQ tests. URL: <http://www.dailydot.com/debug/china-iq-computer>.

16. What Are Metrics? URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp>.

17. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 335 с.

18. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. Фінансова звітність відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity?_ga.

19. Баб'як Г., Войтюк А. Кадровий менеджмент в управлінні організацією. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2008. № 13. С. 112-115.

20. Бала Р.Д. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. Молодий вчений. № 2. 2018. С. 124-129.

21. Балуєва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні

тренди. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf

22. Батовріна Є. В. На шляху до досягнення ефективності управління: здібності як фактори успіху управлінської діяльності. Сучасні гуманітарні дослідження. 2018. № 1.2. С. 124-130.

23. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 28. С. 251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>.

24. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка і організація управління. 2019. №2. С. 125-130.

25. Білик М.Д., Павловська О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 335 с.

26. Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Бірюченко Д. Я. Роль цифровізації комунікаційних процесів в управлінні діяльністю підприємства. «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф.. (м. Тернопіль, 06–07 лютого 2023 р.). Тернопіль, 2023. Вип. 74. С. 97–99.

27. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці». Київ: МУФ, 2018. URL: iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf.

28. Буряченко О. І. Бухгалтерський баланс та його аналіз. Ефективна економіка. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4367#:~:text2>.

29. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.

30. Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посібник; 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2019. 452 с.

31. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2019 року); за заг. ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. С. 32-35.

32. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

33. Гірняк О.М., та Лазановський П.П Основи менеджменту . Практикум для студентів. Львів. 2020. 345 с.

34. Гордєєва – Герасимова Л. Впровадження CRM – системи на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6, Том 2. С. 135-140.

35. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2020. С. 51–54. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=51>

36. Гринчуцька С. В. Конспект лекцій з курсу “Системи прийняття рішень” для студентів напряму підготовки 6.030502 “Економічна кібернетика” , спеціальності 051 “Економіка” / С. В. Гринчуцька. Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2017. 125 с.

37. Дем’яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HRслужби. Бізнес Інформ. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>

38. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. Економіка розвитку: наук. журнал. 2012. Вип. 1. С. 122-128.

39. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf

40. Думанська А.О. Використання можливостей технології ai в системі менеджменту підприємства: переваги та недоліки. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції "Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції". 2022. С. 25-29.

41. Економічний аналіз [Текст]: конспект лекцій для студ. економ. спец. всіх форм навчання/Н.В. Мішеніна, І.Є. Ярова, Г.А. Мішеніна, Ю.М. Завдовйова. Суми: СумДУ, 2015. 345 с.

42. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2015_1_20.

43. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 355 с.

44. Звіт – про управління АТ «УКРПОШТА» за 2021 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf

45. Звіт – про управління АТ «УКРПОШТА» за 2022 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf

46. Звіт – про управління АТ «УКРПОШТА» за 2023 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf

47. Іваненко В. С. Державна політика щодо кадрового забезпечення: пріоритети та напрями Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України : тези доповідей III міжнародної наук.-практ. онлайнконференції, м. Київ, 13 жовтня 2021 року редкол. О.С. Волошкіна та ін. Київ : ІТТА, 2021. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10108>.

48. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг, 2017. 345 с.

49. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України Дебет-Кредит. 2017. №19. 233 с.

50. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. № 11. С. 122-129.

51. Ковтуненко Ю. В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору Ю. В. Ковтуненко Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2017. № 5. С. 230-237.

52. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

53. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>

54. Конституція України: Конституція від 28.06.1996 р. № 254к-96ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

55. Корнілова О. В. Людський фактор антикризового управління та його особливості в підприємствах роздрібної торгівлі. Ефективна економіка. 2010. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=425>.

56. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>

57. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2019. № 5. С. 130-136.

58. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 177-182.

59. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419>

60. Краснокутська Н.С., Нащекіна О. М., Замула О. В. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 422 с.

61. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

62. Крушельницька О.В. Управління персоналом О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. К.: Кондор. 2018. 178 с.
63. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. С. 48–61.
64. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>
65. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38
66. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 182-188.
67. Мальнєва В.Л. Стан розвитку ринку послуг поштового зв'язку України. Вісник СНТ ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ. Вип.1. 2020. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789pdf>.
68. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 322 с.
69. Машлій, Г., Мосій, О., Пельчер, М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. 2018. № 2. С. 156-167.
70. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України / В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
71. Мішенін Є. В., Мішеніна Г. А. Концептуально-методологічні основи розвитку підприємництва у лісовому господарстві на екологоекономічних засадах. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 5. С. 166-172.
72. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. 3-те вид., випр. і доп. М. І. Мурашко. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 345 с.

73. Набатова Ю. О., Чорненко О. С. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Ефективна економіка. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/78.pdf.

74. Ніпонен Н. Використання штучного інтелекту в менеджменті. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_ArtificialIntelligenceonManagement.

75. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4(50). С. 127-133.

76. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 312 с.

77. Основи менеджменту: конспект лекцій / за заг. ред. Т.В. Лазоренко; уклад. С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 228 с.

78. Паньків М. Про сучасні ринки, майбутні зміни і давні обіцянки «Укрпошти». Економічна правда. 2014. № 5. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2014/05/26/457821/>.

79. Пігуль Н. Г., Боряк Т. Ю. Сучасні методи аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: Л. Л. Гриценко, І. В. Тютюнник. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 312-320.

80. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 477 с.

81. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.

82. Про затвердження Інструкції про порядок проведення на підприємствах поштового зв'язку в їхніх філіалах та структурних підрозділах перевірок за фактами втрат. URL:

https://ips.ligazakon.net/document/view/REG2571?an=17881&ed=1998_01_27

83. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С 135–141. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18).

84. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 312 с.

85. Сенча І., Пеклун К. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проєктів: ефективність сучасних методів та інструментів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 4, № 80. С. 127–131. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa4802019194126>.

86. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

87. Сімченко Н. О. Парадигми розвитку сучасної науки управління Н. О. Сімченко *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11. С. 122-129.

88. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 278 с.

89. Степаненко О.В., Єршова Н.Ю. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: сучасні підходи. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України: матеріали XIII всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 30-31 травня. 2019. С. 52-58.*

90. Терещенко, К. М., Зеленська, Д. Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 128-135.

91. Торшин Є.О. Інформаційна база аналізу показників фінансового стану підприємств за національними та міжнародними стандартами фінансової звітності. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5. С. 129-136.

92. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 3 (67). С. 199–207. URL:

<http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/67/page.php?id=abstract/ukr/199-207>

93. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Васьківська. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 312 с.

94. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2012. 275 с.

95. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2011. 312 с.

96. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2010. Том II. С. 510–517. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2903>

97. Штучний інтелект в HR: як технологія допомагає компаніям керувати персоналом: веб-сайт. URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj-intelekt-v-hr-yak-tehnologiya-dopomagaye-kompaniyamkeruvaty-personalom>

98. Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf)

ДОДАТКИ