

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:
«ОЦІНКА РИНКУ HR-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи MRH-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Кот Ірина Василівна

Керівник – кандидат економічних наук, старший викладач
Березяк Іванна Іванівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Оцінка ринку HR-послуг в Україні»

Автор: Кот Ірина Василівна

Науковий керівник: кандидат економічних наук, старший викладач

Березяк Іванна Іванівна

Захищена «.....».....2025 року.

Короткий зміст праці: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 106 с., вона містить 14 таблиць, 27 рисунків та 49 джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, яка зумовлена трансформацією ринку праці в умовах війни та цифровізації, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. Розкрито наукову новизну, що полягає у комплексному підході до вдосконалення HR-сервісу на основі бенчмаркінгу.

У першому розділі «Теоретичні засади HR-послуг на підприємстві» досліджено сутність та еволюцію HR-менеджменту в Україні: від кадрового діловодства до стратегічного партнерства. Проаналізовано структуру ринку HR-послуг та визначено рекрутинг як його ключовий елемент. Розглянуто класифікацію HR-послуг та сучасні моделі їх надання.

У другому розділі «Аналіз HR-послуг в операторів поштового зв'язку в Україні» проведено порівняльний аналіз АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта». За допомогою анкетування персоналу діагностовано стан HR-системи, виявлено розриви у комунікації стратегії та цінностей. Встановлено, що приватний оператор має вищий рівень цифрової зрілості та прозорості систем винагороди, тоді як державний оператор потребує вдосконалення процесів адаптації та зворотного зв'язку.

У третьому розділі «Напрямки вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта» на основі бенчмаркінгу з ТОВ «Нова пошта»» розроблено проєктні пропозиції щодо запровадження уніфікованого стандарту онбордингу, створення цифрового «єдиного вікна» HR-сервісу та впровадження карт сукупної винагороди. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, розраховано термін їх окупності та вплив на зниження плинності персоналу.

У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано рекомендації щодо підвищення якості HR-сервісу.

Ключові слова: HR-послуги, ринок праці, управління персоналом, рекрутинг, онбординг, бенчмаркінг, цифровізація, АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта».

_____Ірина КОТ

ANNOTATION
qualification work
to obtain a master's degree

Topic: «Assessment of the HR Services Market in Ukraine»

Author: Iryna Kot

Supervisor: Candidate of Economics Sciences (Ph.D.), Senior Lecturer

Ivanna Bereziak

Protected by «.....».....2025.

Summary of the thesis: The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the work is **106** pages, including **14** tables, **27** figures, and **49** sources.

The introduction substantiates the relevance of the topic due to the transformation of the labor market under the conditions of war and digitalization. The object, subject, aim, and objectives of the research are defined. The scientific novelty regarding the integrated approach to improving HR service based on benchmarking is disclosed.

The first chapter examines the theoretical foundations and evolution of HR management in Ukraine: from personnel administration to strategic partnership. The structure of the HR services market is analyzed, identifying recruiting as its key element. Classifications of HR services and modern models of their delivery are reviewed.

The second chapter provides a comparative analysis of HR services in postal operators in Ukraine: JSC "Ukrposhta" and LLC "Nova Poshta". Through personnel surveys, the state of the HR system was diagnosed, revealing gaps in strategy and value communication. It was established that the private operator has a higher level of digital maturity and transparency in reward systems, while the state operator requires improvements in onboarding and feedback processes.

The third chapter develops project proposals for improving the HR service of JSC "Ukrposhta" based on benchmarking with LLC "Nova Poshta". Proposals include implementing a unified onboarding standard, creating a digital "single window" for HR services, and introducing total reward maps. The economic efficiency of the proposed measures is substantiated, calculating their payback period and impact on reducing staff turnover.

The conclusions summarize the research results and formulate recommendations for improving the quality of HR service.

Keywords: HR services, labor market, personnel management, recruiting, onboarding, benchmarking, digitalization, JSC "Ukrposhta", LLC "Nova Poshta".

_____ Iryna KOT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність та роль HR-послуг в сучасному середовищі функціонування.....	11
1.2. Історія становлення HR-послуг в Україні: від кадрового діловодства до стратегічного HRM і HR-Tech (1991-2025).....	18
1.3. Рекрутинг як ядро HR-послуг: моделі, процеси, ефективність.....	25
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ HR-ПОСЛУГ В ОПЕРАТОРОВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ.....	35
2.1. Порівняльна оцінка АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» в HR-контексті.....	35
2.2. Оцінка HR-сервісу: процеси, метрики, технології.....	53
2.3. HR очима працівників: результати опитування обізнаності та досвіду.....	71
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-СЕРВІСУ АТ «УКРПОШТА» НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ З ТОВ «НОВА ПОШТА».....	78
3.1. Шляхи вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта».....	78
3.2. Проектні пропозиції щодо вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта».....	83
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	89
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибоким структурними трансформаціями ринку праці, загостренням конкуренції за людський капітал, інтенсивною цифровізацією бізнес-процесів та безпрецедентними викликами воєнного часу. За цих умов система управління персоналом виходить за межі традиційної адміністративно-кадрової функції, трансформуючись у стратегічний інструмент забезпечення організації стійкості, формування людського капіталу та підтримки конкурентоспроможності ринку.

Ключову роль у цій трансформації відіграє ринок HR-послуг, який інтегрує внутрішні HR-сервіси підприємств та зовнішню пропозицію провайдерів (рекрутингові агенції, консалтингові компанії, провайдери навчання, HR-Tech рішення). Саме через механізм HR-послуг реалізується повний цикл управління талантами – від залучення й адаптації до розвитку, оцінювання та утримання, а також формується ціннісна пропозиція роботодавця та стандарти взаємодії у системі «працівник-роботодавець».

Для України критичним фактором актуальності є функціонування ринку HR-послуг в умовах затяжної війни, демографічної кризи та масштабної міграції. Це детермінує гострий дефіцит кадрів та актуалізує нові напрямки HR-діяльності: Military-HR, програми реінтеграції ветеранів, підтримку ментального здоров'я та масову перекваліфікацію. Водночас аналіз наукового доробку провідних вітчизняних учених, зокрема О.С. Балабанової, Н.В. Волощук, О.Ю. Давидової, Н.Данилевич та інших, свідчить про те, що сучасні дослідження фокусуються переважно на загальнотеоретичних засадах управління персоналом або на удосконаленні окремих HR-функцій.

При цьому проблематика комплексного аналізу ринку HR-послуг як цілісної екосистеми, дослідження його інституційної структури, а також специфіка надання HR-сервісу в розрізі конкретних галузей (зокрема, в секторі критичної інфраструктури та

логістики) залишаються висвітленими фрагментарно. Відсутність системних порівняльних досліджень ефективності державної та приватної моделей HR-сервісу в умовах воєнного стану зумовлює необхідність поглибленого вивчення цієї теми.

Особливо репрезентативним об'єктом для дослідження є сектор поштово-логістичних послуг, що забезпечує критично важливу інфраструктуру країни. Порівняльний аналіз АТ «Укрпошта» (національний оператор) та ТОВ «Нова пошта» (лідер приватного сегменту) дозволяє дослідити дві контрастні моделі організації HR-сервісу. Таке зіставлення створює унікальне підґрунтя для виявлення спільних галузевих тенденцій, діагностики специфічних управлінських проблем та розробки адаптивних механізмів вдосконалення кадрової роботи.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена:

- зростанням стратегічної ролі HR-послуг у забезпеченні ефективності та резистентності підприємств в умовах воєнних та технологічних викликів;
- об'єктивною потребою у теоретико-методичному осмисленні структури та динаміків ринку HR-послуг в Україні;
- практичною необхідністю модернізації HR-сервісу в компаніях поштово-логістичної сфери, зокрема в АТ «Укрпошта», шляхом імплементації кращих практик та бенчмаркінгу з лідерами ринку.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності HR-послуг на підприємстві на основі вивчення теоретичних та дослідження практичних аспектів даної проблематики.

Відповідно до цієї мети в процесі дослідження потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретико-методичні засади HR-менеджменту, дослідити еволюцію та сучасні тренди вітчизняного ринку HR-послуг;
- здійснити порівняльний аналіз стратегічних орієнтирів та моделей HR-сервісу АТ «Укрпошта» і ТОВ «Нова пошта»;

- діагностувати стан HR-системи та оцінити рівень задоволеності внутрішнім HR-сервісом через емпіричне дослідження (анкетування) персоналу досліджуваних компаній.
- запропонувати напрямки вдосконалення HR-сервісу в АТ «Укрпошта» на основі бенчмаркінгу з ТОВ «Нова пошта»;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом та надання HR-послуг у провідних поштово-логістичних компаніях України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення HR-сервісу, а також інструменти оцінювання його якості та ефективності на прикладі АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта».

Наукова новизна роботи полягає в комплексному вирішенні завдання з удосконалення HR-сервісу в поштово-логістичній сфері. Зокрема, уточнено зміст поняття «HR-послуги» для українських реалій як системи сервісів, що забезпечують повний життєвий цикл працівника та формують цінність роботи в компанії. Набуло подальшого розвитку розуміння вітчизняного ринку HR-послуг, яке інтегрує історію його становлення з сучасними викликами – цифровою трансформацією та феноменом Military-HR.

Важливим елементом новизни є удосконалення підходу до оцінювання якості HR-сервісу, який, на відміну від традиційних методів, поєднує аналіз об'єктивних показників (метрик) із суб'єктивними оцінками працівників, отриманими через анкетування. У роботі також запропоновано авторську модель порівняння HR-систем державної (АТ «Укрпошта») та приватної (ТОВ «Нова пошта») компаній, що дозволило виявити спільні галузеві риси та специфічні відмінності. Окрім цього, розвинуто методологічний підхід до розрахунку економічної ефективності HR-проектів, що базується на зіставленні очікуваної економічної ресурсів із витратами на впровадження змін.

Методологічну основу роботи становлять системний та процесний підходи до управління персоналом. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів.

За допомогою теоретичних методів (аналіз, синтез, порівняння) досліджено еволюцію HR-менеджменту та узагальнено наукові погляди на проблему. Системний аналіз дозволив розглянути HR-сервіс як цілісну структуру з власними функціями, а економічний та статичний аналіз забезпечили оцінку показників діяльності компаній і кадрових метрик. Для вивчення стратегій, місій та внутрішніх політик АТ «Укрпошта» і ТОВ «Нова пошта» застосовано контент-аналіз.

Емпіричну базу дослідження сформовано завдяки соціологічним методам (анкетування), що дозволило зібрати дані про реальне сприйняття якості HR-послуг працівниками. Отримані результати візуалізовано за допомогою графічних методів, а економічне моделювання використано для прогнозування ефективності запропонованих заходів з удосконалення HR-системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль HR-послуг в сучасному середовищі функціонування

Комплексна оцінка ринку HR-послуг в Україні вимагає першочергової ідентифікації ключового об'єкта відносин – власне HR-послуги. З'ясування її сутності та змістовного наповнення виступає необхідним методологічним фундаментом усього дослідження, адже без чіткого розуміння природи HR-сервісу (як специфічного продукту, що задовольняє потреби бізнесу в людському капіталі) неможливо коректно окреслити межі цього ринку, структурувати його сегменти та визначити критерії ефективності функціонування як внутрішніх департаментів, так і зовнішніх провайдерів.

Сучасні підходи до управління персоналом засновані на визнанні того, що людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом організації. У вітчизняній літературі паралельно використовуються терміни «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «HR-менеджмент», які, хоча й мають певні відтінки, у більшості випадків описують єдину концепцію [1]

Як наголошують українські дослідники, ця концепція виходить за межі традиційної «кадрової роботи» й охоплює цілісну систему формування, використання й розвитку трудового потенціалу підприємства, включаючи стратегічне планування потреб у персоналі, розвиток компетенцій, мотивацію, організаційну культуру та цифрову трансформацію HR-процесів [1]. Відповідно, HR-менеджмент розглядається як цілісна управлінська підсистема, інтегрована в загальну систему менеджменту організації.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів, наведене в таблиці 1.1, дозволяє стверджувати, що управління персоналом є складним, багатоаспектним процесом і критично важливим компонентом загальної системи менеджменту організації.

Складність цього процесу безпосередньо зумовлюється специфікою його об'єкта, адже працівники, на відміну від інших ресурсів, потребують особливих, гуманістично орієнтованих підходів до управління для розкриття їхнього потенціалу [6, с.7].

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи вітчизняних науковців до визначення сутності
управління персоналом***

Автор	Тлумачення поняття «управління персоналом»
В.А. Рудьєв, С.О.Гуткевич, Т.Л.Мостенська	Системно організований процес, що забезпечує відтворення та ефективне використання кадрового складу організації для реалізації її цілей.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Комплексний планомірний вплив за допомогою організаційно-економічних та соціальних заходів, метою якого є створення умов для розвитку та повноцінного використання потенціалу робочої сили.
О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова	Система кадрової роботи, що складається з взаємопов'язаних підсистем: аналізу та планування, підбору й навчання, а також безпосереднього використання кадрів.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Специфічна функція менеджменту (управлінської діяльності), спрямована на організацію ефективної роботи працівників.
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	Складова функціональної сфери кадрового господарства, яка виступає основним механізмом забезпечення діяльності організації.

Джерело: [2, с.12; 3, с.156; 4, с.442; 1, с.12; 5]

Однак для формування цілісного уявлення про предмет дослідження необхідно звернутися до досвіду західної управлінської думки, де концепція управління персоналом еволюціонувала у поняття «Human Resource Management» (HRM). На відміну від традиційного «управління кадрами», західна школа робить акцент на стратегічній інтеграції та розгляді працівників як активу, а не витрат. Ключові підходи провідних зарубіжних науковців до визначення HRM систематизовано у таблиці 1.2.

Аналіз наведених у таблиці 1.2 визначень дозволяє виявити фундаментальну відмінність у підходах. Якщо вітчизняна наука тяжіє до розгляду управління персоналом як процесу або функції (що видно з табл.1.1), то зарубіжні автори, зокрема М.Армстронг та Г.Десслер, трактують HRM як стратегічний підхід.

Таблиця 1.2

Підходи зарубіжних науковців до визначення сутності управління персоналом (HRM)*

Автор	Тлумачення поняття Human Resource Management (HRM)
Майкл Армстронг (Michael Armstrong)	Стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до найму, розвитку та добробуту людей, які працюють в організаціях.
Гері Десслер (Gary Dessler)	Процес набуття, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також вирішення питань їхніх трудових відносин, охорони здоров'я, безпеки та справедливості.
Стівен Роббінс, Мері Коултер (S.Robbins, M.Coulter)	Управлінська функція, що пов'язана із залученням, навчанням, мотивацією та утриманням компетентних співробітників.
Джон Стіорі (John Stiorey)	Особливий підхід до управління зайнятістю, який прагне досягти конкурентної переваги через стратегічне розміщення високовідданої та кваліфікаційної робочої сили, використовуючи інтегрований набір культурних, структурних та кадрових технік.
Роберт Л.Матіс, Джон Х.Джексон (R.Mathis, J.Jackson)	Розробка формальних систем в організації для забезпечення ефективного та результативного використання людських талантів для досягнення організаційних цілей.

*Джерело: [7 с. 1; 8 с. 42; 9 с. 12; 10 с. 1; 11 с. 3]

Ключовою особливістю західних дефініцій є акцент на взаємності інтересів: управління людьми спрямоване не лише на досягнення цілей організації, а й на забезпечення добробуту і розвитку самих працівників. Таке розуміння HRM як інтегрованої системи, що пов'язує бізнес-стратегію з індивідуальними потребами, є методологічно важливим для даної роботи, оскільки саме воно лежить в основі формування сучасного ринку HR-послуг.

Логічним розвитком наведених вище системних та процесних підходів є сучасна трансформація функції управління персоналом у сервісну модель. Ця зміна парадигми зумовлена необхідністю розглядати HR-підрозділ не як адміністративний центр влади, а як внутрішнього провайдера, що створює цінність для бізнесу.

Для теоретичного обґрунтування категорії «HR-послуг» доцільно звернутися до фундаментальних визначень у вітчизняній економічній науці. Провідні українські дослідники сфери послуг, зокрема А.А. Мазаракі, визначають послугу як діяльність, результати якої не мають матеріального виразу, реалізуються та споживаються у процесі здійснення цієї діяльності та спрямовані на задоволення потреб замовника [12]. У свою чергу, Л.П. Дядечко наголошує, що послуга є специфічним продуктом праці, який має корисний ефект, що задовольняє конкретну потребу споживача [13].

Екстраполюючи ці визначення на сферу управління персоналом, ми можемо сформулювати сутність HR-послуги.

Під HR-послугою слід розуміти завершений комплекс професійних дій, що виконується HR-фахівцями (внутрішніми або зовнішніми) для задоволення потреб замовника (бізнесу, керівника, працівника) у вирішенні конкретних кадрових завдань. Це узгоджується з підходом, за якого HR розглядається як підсистема, що забезпечує бізнес необхідним ресурсом [1]

Важливо підкреслити, що трансформація у сервісну модель – це не просто зміна вивіски, а зміна управлінської філософії. Якщо традиційна кадрова робота базується на адміністративному підході, де головним критерієм є відповідність інструкціям (процесу), то надання HR-послуг базується на клієнтоцентричному підході, де головним критерієм є створена цінність (результат). Наочно ключові відмінності між цими двома парадигмами систематизовано на рис.1.1.

Як видно з рис. 1.1, перехід до моделі HR-послуг дозволяє подолати «процесну замкненість» кадрових служб. Замість фіксації факту дії (наприклад, «тренінг проведено»), сервісний підхід вимагає оцінки його впливу на бізнес-показники

(«компетенції працівників підвищено, що вплинуло на продуктивність»). Саме таким орієнтація на вимірюваний результат є обов'язковою умовою для формування повноцінного ринку HR-послуг.



Рис. 1.1. Ключові відмінності між традиційною кадровою функцією та HR-послугою*

*Джерело: [1 с.126; 313]

Змістовне наповнення категорії «HR-послуга» є багатограним і охоплює повний життєвий цикл працівника в організації. Систематизація наукових поглядів вітчизняних вчених дозволяє структурувати весь спектр HR-послуг за п'ятьма ключовими функціональними блоками. Детальна класифікація цих послуг та їхнє значення для бізнесу наведені у таблиці 1.3.

Як видно з наведеної класифікації, HR-послуги не є однорідними, а формують складну ієрархічну структуру – від рутинних транзакційних операцій до високоінтелектуальних стратегічних рішень. Важливо підкреслити, що саме функціональна сегментація лежить в основі архітектури сучасного ринку HR-послуг. Воно дозволяє чітко розмежувати сфери відповідальності між внутрішніми та зовнішніми провайдерами, оскільки кожен із виділених блоків може бути як

реалізований власними силами підприємства, так і переданий на аутсорсинг (наприклад, кадрове діловодство, рекрутинг чи навчання). Такий підхід створює необхідне методологічне підґрунтя для подальшого аналізу попиту на вітчизняному ринку.

Таблиця 1.3

Класифікація та змістовне наповнення HR-послуг*

Функціональний блок (тип послуг)	Зміст послуг (ключові процеси)	Значення та наукове обґрунтування
Адміністративно-облікові послуги	Кадрове діловодство; Адміністрування відпусток та лікарняних; Військовий облік; Забезпечення дотримання трудового законодавства (комплаєнс)	Забезпечують легітимність використання робочої сили та виступають фундаментом для всіх інших HR-процесів. Як зазначають Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, без цього базису неможлива побудова ефективної системи управління.
Послуги із залучення талантів	Рекрутинг (пошук та відбір); Сорсинг (пошук пасивних кандидатів); Онбординг (адаптація); Просування бренду роботодавця	Дозволяють компанії конкурувати за людський капітал ринку праці. Сучасні дослідники (Ю.В. Барська) наголошують, що ці послуги формують вхідний потік компетенцій в організацію.
Послуги з розвитку та оцінювання	Корпоративне навчання; Оцінювання результативності; Управління кар'єрою; Формування кадрового резерву	Створюють додану вартість, трансформуючи потенціал працівника у реальні бізнес-процеси. Згідно з А.А. Мазаракі, саме цей блок відповідає за якісне оновлення капіталу компанії.
Мотиваційні послуги	Управління системою та соцпакетів; Адміністрування пільг та соцпакетів; Програми добробуту; Нематеріальна мотивація	Задовольняють матеріали та соціальні потреби працівників, забезпечуючи їх утримання. Л.П. Дядечко підкреслює важливість цього блоку для соціальної стабільності колективу.
Стратегічні консультаційні послуги	Організаційний дизайн; HR-аналітика; Управління змінами; Консультавання лінійних керівників	Інтегрують HR-стратегію в загальну бізнес-стратегію, забезпечуючи прийняття в обґрунтованих управлінських рішень на вищому рівні.

Джерело : складено автором на основі [12, с.54; 13, с.22; 1, с.190 ; 14, с.47]

Важливою характеристикою HR-послуг, що визначає архітектуру сучасного ринку праці, є можливість їх розмежування за суб'єктом надання. У практиці управління персоналом реалізація зазначених вище функцій (див. табл. 1.2) може здійснюватися через дві основні моделі взаємодії, візуалізовані на рис.1.2.

Аналіз наведеної на рис. 1.2 структури дозволяє зробити важливий висновок: сучасна HR-служба більше не є монополістом у наданні кадрових сервісів всередині компанії. Вона трансформується у внутрішнього бізнес-партнера, що зумовлений конкурувати за якість та вартість послуг із зовнішнім ринком.

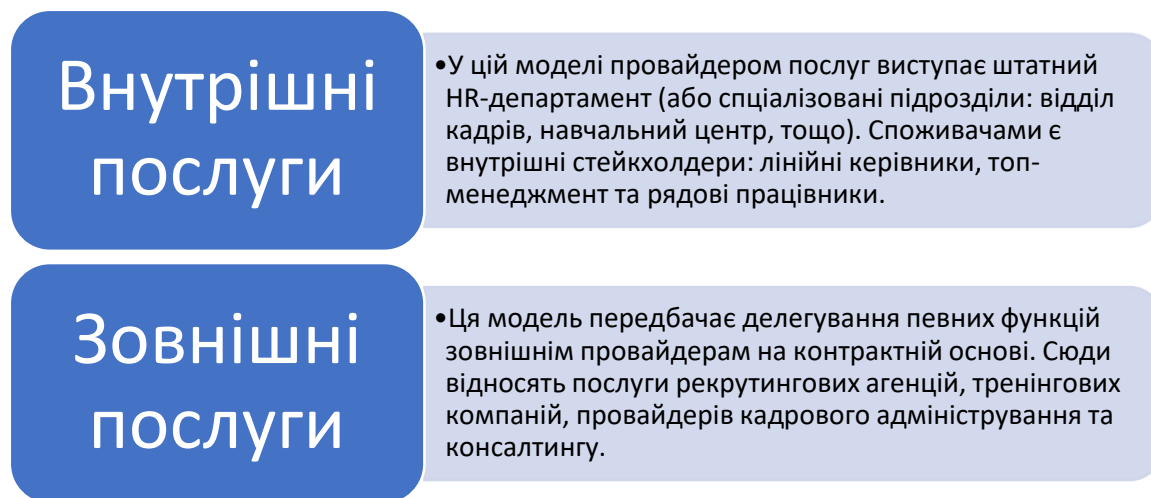


Рис. 1.2. Суб'єктивна структура надання HR-послуг: моделі взаємодії*

*Джерело: [1, с.223]

Звернення до зовнішніх провайдерів, як зазначають Л.В. Балобанова та О.В. Сардак, виступає стратегічним інструментом оптимізації: передача непрофільних або трудомістких функцій (аутсорсинг) дозволяє компанії сфокусувати ресурси на головних бізнес-цілях. Саме ця постійна взаємодія та конкуренція між внутрішніми департаментами та зовнішніми постачальниками і формує повноцінний ринок HR-послуг, стимулюючи підвищення стандартів обслуговування як у приватному, так і державному секторах [1, с.227].

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сутність HR-послуг полягає у забезпеченні процесу бізнесу людським капіталом необхідної якості через систему сервісних процесів. Інтеграція HR-діяльності саме як послуги (а не просто адміністративної функції) є методологічно важливою для даного дослідження, оскільки дозволяє застосовувати до неї ринкові критерії оцінки: якість (відповідність потребам

внутрішнього замовника); вартість (ефективність витрат на персонал); швидкість (оперативність закриття вакансій чи обробки запитів); клієнтоорієнтованість (задоволеність персоналу сервісом).

Саме такий підхід формує необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу еволюції вітчизняного ринку HR-послуг та оцінки ефективності його функціонування в умовах сучасних викликів.

1.2. Історія становлення HR в Україні: від кадрового діловодства до стратегічного HRM і HR-Tech (1991-2025)

Аналіз сутності та змісту сучасного ринку HR-послуг вимагає специфічного історико-інституційного контексту становлення цієї функції в Україні. На відміну від еволюційного шляху західних ринків, що тривав майже століття – від концепцій наукової організації до сучасних моделей, - вітчизняний бізнес пройшов трансформацію від радянської моделі «відділ кадрів» до стратегічних екосистем управління людським капіталом менш ніж за чотири десятиліття. Цей процес відбувався в умовах постійних криз, структурних трансформацій і повномасштабної війни. Саме тому історія встановлення HR в Україні є фундаментом для розуміння специфіки національного ринку HR-послуг.

Період з 1991 до початку 2000-х років зображений на рис. 1.3 в Україні можна визначити як етап інерційної трансформації. У цей час відбувався поступовий перехід від радянської моделі управління кадрами до формування власної національної нормативної бази.

Специфіка цього періоду полягала в тому, що кадрові служби підприємств виконували переважно адміністративно-облікову функцію. Їхня діяльність

фокусувалася не на управлінні ефективністю чи розвитку персоналу, а на забезпечення документальної коректності та суворому дотриманні законодавства.

Ключовими завданнями «відділу кадрів» у цей час були:

- юридичне оформлення трудових відносин (прийом, звільнення);
- ведення облікової документації (особові справи, трудові книжки);
- забезпечення державних гарантій щодо оплати праці та відпусток;
- уніфікація назв посад відповідно до державних стандартів.

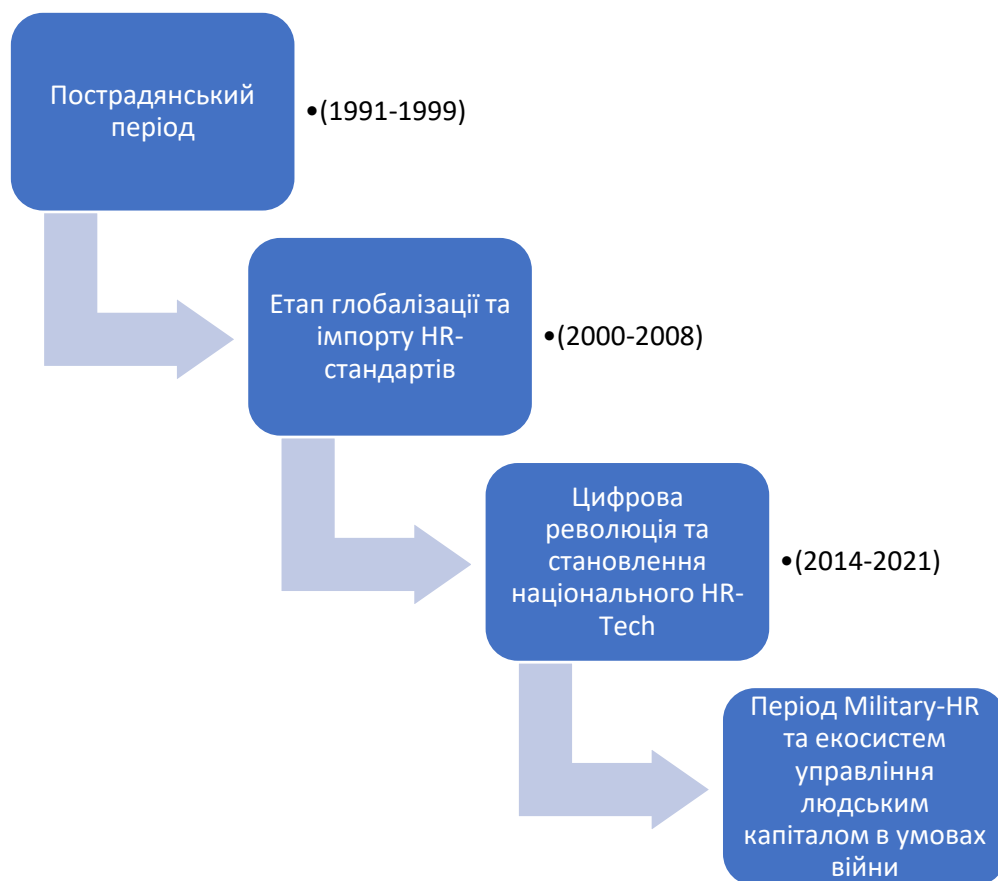


Рис. 1.3. Ключові етапи розвитку HR-функції*

Джерело: систематизовано автором на основі [15].

Нормативно-правовий фундамент цього етапу формувався на основі поєднання радянської спадщини та нових українських актів:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) – виступав як базовий регулятор, що закріплював функцію оформлення та юридичного обліку трудових відносин (прийом, переведення, звільнення), а також забезпечення загального дотримання законодавства (комплаєнсу) [16].
2. Постанова КМУ №301 «Про трудові книжки працівників» [17] та відповідна Інструкція №58 [18] регламентували порядок ведення основного документа про стаж, перетворивши роботу з паперовими трудовими та особовими справами на одну з ключових рутинних задач.
3. Спеціалізовані закони, прийняті в середині 90-х: Закон України «Про оплату праці» (1995) [19] та Закон України «Про відпустки» (1996) [20] – визначили нормативну базу оплати та державних гарантій, що вимагало від кадровиків ведення точного обліку робочого часу, графіків відпусток та тісної адміністративної взаємодії з бухгалтерією.
4. Класифікатор професій ДК 003-95 [21] – забезпечив жорстку уніфікацію назв посад і кодів професій, зобов'язавши підприємства приводити внутрішню кадрову документацію у повну відповідність до державних стандартів.

Сукупність цих нормативних актів закріпила роль кадрової служби як виконавчого підрозділу, де пріоритетом була відповідність паперовим процедурам, а аналітичні та стратегічні функції управління персоналом залишалися на другому плані.

Підсумовуючи перший етап трансформації, можна стверджувати, що у 1990-ті – на початку 2000-х років «відділ кадрів» в Україні виконував насамперед юридично-облікові та процедурні функції, зосереджені на документальній коректності та дотриманні мінімальних соціально-трудових гарантій (оплата праці, відпустки, стаж).

Водночас, саме в цей період були закладені інституційні передумови для подальшого переходу від «кадрового діловодства» до повноцінного HR-менеджменту. Поява уніфікованих класифікацій, стандартизованих процедур та перших вимог до прозорості звітності створила необхідне нормативне «підґрунтя», на якому у наступних

десятиліттях (2000-х-2010-х) почали розвиватися стратегічні функції: планування, розвиток персоналу, аналітика та цифровізація сервісів.

Період з кінця 1990-х до середини 2010-х років став етапом фундаментальної трансформації, під час якого «кадрове діловодство» еволюціонувало у повноцінне «управління людськими ресурсами» (HRM). Цей перехід був зумовлений як макроекономічними потрясіннями, так і інституційним розвитком ринкової інфраструктури.

Макроекономічні драйвери та роль криз стали каталізатором перших структурних змін, а саме криза 1998 року, яка виступила серйозним стрес-тестом для ринку праці. Стрімке зростання безробіття та затримки виплат призвели до деградації традиційної соціальної функції підприємств, але водночас змусили бізнес замислитися над продуктивністю праці. Саме в цей час сформувався нерегульований ринок рекрутингу, де роботодавці почали залучати зовнішніх посередників, що стало першим кроком до становлення ринку HR-послуг [22].

Наступним переломним моментом стала фінансова криза 2008-2009 років, яка змінила баланс сил на ринку праці. Вимоги до HR-директорів кардинально зросли: з адміністраторів до організаторів корпоративних заходів вони трансформувалися в антикризових менеджерів. Ключовими завданнями стали оптимізація структур, скорочення персоналу та обґрунтування витрат перед акціонерами, що стимулювало попит на консалтинг у сфері організаційного дизайну та HR-аутсорсинг [23 с.16].

Імпорт стандартів та нові моделі управління на початку 2000-х, що був зумовлений експансією транснаціональних корпорацій (FMCG, телеком, банки), які принесли в Україну глобальні HR-стандарты: грейдинг, KPI та сучасні політики компенсацій. Поняття «HR-менеджер» остаточно витіснило «інспектора з кадрів».

Паралельно з традиційним бізнесом, локомотивом інновацій виступив ІТ-кластер. Саме технологічні компанії першими стали інвестувати в утримання талантів, розробляти власні системи навчання та формувати культуру гнучкої організації праці. У

цей період також зароджується культура аутсорсингу HR-функцій (рекрутинг, payroll), що значно розширило спектр доступних на ринку послуг [24].

Теоретичним підґрунтям професіоналізації стала адаптація міжнародних підходів, зокрема моделі Дейва Улріха. Концепція «HR як стратегічний партнер, адміністративний експерт, захисник працівників та агент змін» стала «мовою» професіоналізації для провідних компаній, що впроваджували модель бізнес-партнерства та центрів експертизи [25].

Розвиток інфраструктури та нормативне регулювання стали важливим фактором для становлення ринку та появи спеціалізованої інфраструктури та оновлення нормативної бази:

1. Цифровізація пошуку: У середині 2000-х з'явилися масштабні онлайн-платформи (roboota.ua, work.ua), які стандартизували процес публікації вакансій та створили прозорий ринок кандидатів, забезпечивши швидкість набору.
2. Нормативне оновлення: Прийняття у 2010 році Закону України «Про захист персональних даних» та оновлення Класифікатора професій (ДК 003:2010) задали нові вимоги до роботи з кадровою інформацією, стимулюючи перехід до захищених HR-інформаційних систем.
3. Академічна база: Масовий випуск підручників з HRM українськими університетами закріпив понятійний апарат, забезпечивши перехід від інтуїтивного управління до системного менеджменту персоналу.

Окремим викликом цього етапу стала трансформація системи оподаткування фонду оплати праці. Високе навантаження стимулювало тінізацію зарплат, що створило специфічний запит на послуги з побудови гнучких компенсаційних пакетів, які б поєднували формальні вимоги з реаліями ринку.

Починаючи з середини 2010-х років, вектор розвитку вітчизняного HR-менеджменту остаточно зміщується у площину цифрової трансформації та переходу до концепції data-driven HRM (управління на онові даних) [26].

Українці науковці, зокрема Н.Данилевич, наголошують, що сучасна діджиталізація вийшла далеко за межі електронного документообігу. Цифрові інструменти (електронний рекрутинг, онлайн онбординг, e-learning) дозволили трансформувати HR-функцію у своєрідний «цифровий сервісний центр», що забезпечує прозорість процедур та нову якість взаємодії з працівниками [26].

Цю тезу розвивають О.Дяків та інші, які підкреслюють, що впровадження комплексних HRM-систем, чат-ботів та аналітичних панелей має прямий позитивний вплив на продуктивність праці та оптимізацію адміністративних витрат. Водночас дослідники зауважують, що цей технологічний зсув вимагає кардинального переосмислення ролі самого HR-менеджера: від адміністратора процесів він має еволюціонувати до кваліфікованого користувача та інтерпретатора даних, здатних приймати рішення на основі аналітики [27].

На тлі цифровізації формується окремий HR-Tech сегмент, у якому українські компанії пропонують конкурентні рішення для автоматизації рекрутингу, управління навчанням, електронної оцінки персоналу та ведення кадрових даних. Аналітичні огляди підтверджують, що саме швидке зростання ІТ-сектору та розвиток SaaS-моделей стали каталізатором появи вітчизняних платформ (PeopleForce, Hurma, Skyworker), орієнтованих на українське законодавство та специфіку ринку [26].

Паралельно змінюється зміст HR-ролей і професійна ідентичність HR-фахівців. Г.Назарова підкреслює, що в умовах цифровізації управління персоналом HR-служба має поєднувати функції адміністратора процесів, стратегічного партнера бізнесу й аналітичного центру, здатного інтерпретувати дані про персонал і перетворювати їх на управлінські рішення [28 с.60]. Схожі акценти робить М.Могилова, яка говорить про «технологічну трансформацію HR-менеджменту» та необхідність розвитку HR-фахівців цифрових компетентностей, розуміння алгоритмів, роботи з великими масивами даних і взаємодії з ІТ-функцією [29].

Окрему увагу в новітніх дослідженнях приділено впливу економічних та геополітичних криз на еволюцію HR в Україні. О.Боровиков з колегами, проаналізувавши період 2015-2014 рр., показують, що цифрова трансформація HR відбувається нерівномірно: IT-та фінансовий сектори рухаються до комплексних цифрових екосистем, тоді як частина аграрних і промислових підприємств зберігає переважно традиційні, малодиджиталізовані підходи до управління персоналом [30]. При цьому події 2014 році, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення 2022 року виступили «шоками», що прискорили перехід до дистанційних форм роботи, посилили акцент на стійкості організацій та започаткували феномен Military-HR (бронювання, підтримка мобілізованих, програми реінтеграції ветеранів), який лише починає осмислюватися в науковій літературі [15].

У підсумкових оглядах цифровізації HR у бізнесі відзначається, що попри відчутний прогрес, українські компанії стикається з низкою викликів: браком інвестицій у HR-аналітику поза великими корпораціями, нерівномірністю цифрової зрілості між галузями, дефіцитом кадрів фахівців, які однаково добре орієнтуються і в HR-практиці, і в цифрових технологіях [31].

Узагальнюючи результати проаналізованих джерел, можна стверджувати, що розвиток HR в Україні відбувається у векторі переходу від класичного «кадрового обліку» до стратегічного та цифрового HRM, у межах якого HR-функція одночасно ускладнюється за змістом і технологічно оновлюється, перетворюючись на стратегічного партнера бізнесу та цифровий сервісний центр. Паралельно формується багат шаровий ринок HR-послуг: поряд із рекрутинговими агентствами та консалтинговими компаніями активно розвивається сегмент технологічних провайдерів, що пропонують цифрові HR-сервіси й фактично створюють екосистему рішень для більшості потреб роботодавця в управлінні персоналом. Економічні кризи, пандемія та воєнні дії відіграють роль прискорювачів цих змін, змушуючи роботодавців швидко адаптувати HR-процеси до нових умов (дистанційна робота, гнучкі режими, підтримка

ментального здоров'я, Military-HR) і тим самим посилюючи попит на комплексні HR-послуги. Водночас, попри значний масив публікацій про цифровізацію й трансформацію HR, ринок HR-послуг як цілісний об'єкт аналізу залишається недостатньо дослідженим, зокрема у вимірі його структури, сегментів та галузевої специфіки надання HR-сервісу в конкретних типах компаній.

1.3. Рекрутинг як ядро HR-послуг: моделі, процеси, ефективність

Рекрутинг є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, оскільки головним ресурсом організації є люди. Саме через якісний підбір формується потенціал продуктивності, інновацій і стійкості бізнес-процесів; від побудови рекрутингу залежить не лише швидкість закриття вакансій, а й витрати, плинність, залученість і бренд роботодавця. Це робить рекрутинг центральним сегментом HR-послуг і базовою функцією системи управління персоналом. Для подальшої систематизації матеріалу необхідно визначити сутність і зміст терміна «рекрутинг» як ключового елемента ринку HR-послуг (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «рекрутинг»*

Автор	Коротке визначення
С.О. Цимбалюк	Рекрутинг – система процедур пошуку, залучення, відбору й прийняття кандидатів на вакантні посади в межах функції управління персоналом.
Н.П. Базалійська, О.В.Кошонько	Рекрутинг – сукупність дій, спрямованих на пошук і визначення осіб, які за професійними, психологічними та іншими якостями відповідають посаді.
С.В. Криворучко	Рекрутинг - технологічно структурований процес пошуку, відбору та прийняття персоналу.
Кобеля З.І., Антохова І.М., Водянка Л.Д.	Рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці.

Продовження таблиці 1.4

Хитра О. В., Чаплій А.В.	Рекрутинг – технологія підбору персоналу із зовнішніх джерел через активне залучення зовнішніх кандидатів.
--------------------------	--

Джерело: складено автором [32, с.9; 33, с.25; 34, с.13; 35, с.33; 36, с.232]

Узагальнюючи підходи авторів визначення «рекрутинг» трактується як технологічно структурований процес пошуку, залучення, відбору та прийняття працівників, інтегрований у систему управління персоналом і спрямований на якісне закриття потреб у кадрах.

Для подальшої систематизації доцільно перейти від загального визначення до класифікації рекрутингу за ключовими ознаками. Це дає змогу обґрунтовано обирати підхід до добору під конкретні потреби: тип посад, джерело кандидатів, спосіб організації роботи, форма зайнятості тощо.



Рис. 1.4. Класифікація рекрутингу*

*Джерело: [35, с.20]

З рис. 1.4 видно, що рекрутинг розглядається як набір взаємодоповнювальних ознак, що обираються залежно від потреб підприємства та умов ринку праці.

В табл. 1.5 розглянемо класифікацію рекрутингу за джерелом кандидатів. З даної таблиці видно, що внутрішній рекрутинг забезпечує швидкість і культурну відповідність завдяки використанню кадрового резерву та ротацій, але обмежує організацію наявними компетенціями й може консервувати існуючі практики; зовнішній рекрутинг відкриває доступ до нових знань і підходів ринку, проте зазвичай вимагає більше часу на пошук і адаптацію та супроводжується вищими витратами.

Таблиця 1.5

Класифікація рекрутингу за джерелом кандидатів: ключові особливості, переваги та ризики*

Види рекрутингу	Ключові особливості та сфера застосування	Переваги	Ризики
Внутрішній	Пошук серед наявних співробітників (ротації, кадровий резерв).	Швидкість, культурна відповідність.	Обмеженість компетенцій.
Зовнішній	Залучення фахівців з ринку праці.	Нові компетенції та ідеї.	Період адаптації, вищі витрати.

Джерело: узагальнено автором на підставі опрацьованих наукових і нормативних джерел [35].

Отже, вибір між видами добору має залежати від характеру потреби: оперативне закриття типових позицій – перевага внутрішнього шляху, оновлення компетенцій або запуск нових напрямків – аргумент на користь зовнішнього. Оптимальним у більшості випадків є комбінування підходів із урахуванням пріоритетів часу, вартості й очікуваного рівня «новизни» компетенцій.

Таблиця 1.6

Класифікація рекрутингу за способом організації процесу*

Види рекрутингу	Ключові особливості та сфера застосування	Переваги	Ризики
-----------------	---	----------	--------

Продовження таблиці 1.6

Внутрішня команда	Процес ведуть штатні рекрутери.	Повний контроль, глибоке знання культури.	Перевантаження у пікові періоди.
Рекрутингові агенції	Залучення зовнішніх підрядників для закриття окремих вакансій.	Доступ до нішевих фахівців.	Висока вартість.
Аутсорсинг (PRO)	Повна або часткова передача процесу добору зовнішньому провайдеру.	Масштабованість, стандартизація.	Залежність від постачальника.
Змішана модель	Комбінація внутрішніх та зовнішніх ресурсів.	Гнучкість та оптимізація витрат.	

Джерело: узагальнено автором на підставі опрацьованих наукових і нормативних джерел [35].

Розглянуті способи організації у таблиці 1.6 відрізняються балансом контролю, швидкості та вартості. Внутрішня команда дає повний контроль якості й глибоке знання культури, але ризикує перевантаженням у піки найму. Рекрутингова агенція забезпечує швидкий доступ до нішевих фахівців і розширює воронку пошуку, проте зазвичай дорожча і потребує чітких умов співпраці. Аутсорсинг процесу добору (RPO) надає масштабованість і стандартизацію, однак створює залежність від постачальника й вимагає прозорих показників сервісу. Змішана модель поєднує переваги: ядро закривається внутрішньо, а пікові чи дефіцитні ролі – зовнішніми партнерами; ключем успіху є чіткий розподіл ролей і єдина система метрик.

Таблиця 1.7

Класифікація рекрутингу за рівнем посад*

Види рекрутингу	Ключові особливості та сфера застосування	Акцент
Масовий	Найм операційного персоналу (виробництво, логістика)	Швидкість та ефективність воронки відбору
Кваліфікований	Пошук офісних працівників (інженери, аналітики)	Баланс швидкості та якості оцінювання
Управлінський (Executive)	Цільовий пошук топ-менеджерів	Конфіденційність, тривалі переговори

Джерело: узагальнено автором на підставі опрацьованих наукових і нормативних джерел [35].

За таблицею 1.7 масовий найм орієнтується на швидкість і стабільність воронки, потребує стандартизованих етапів і швидкого набору каналів; типові ризики які можуть виникнути – якість та підвищена плинність. Кваліфікований добір балансує швидкість і глибину оцінювання: додаються технічні інтерв'ю, тести, кейси; ризик який може виникнути – продовження циклу й втрата кандидатів на етапі погоджень. Управлінський – цільовий пошук з високою конфіденційністю, багатоступеневими співбесідами із стейкхолдерами та тривалими переговорами; ризики – висока вартість помилки й репутаційна чутливість. Відповідно метрики змішуються: для масового – «час і вартість найму», для кваліфікованого – «якість найму», для управлінського – «точність попадання у профіль» та «сталість результатів».

З огляду на подані критерії у таблиці 1.8, вибір форми зайнятості визначає правові рамки й гнучкість навантаження; розширення територіального охоплення підвищує складність релокації, оподаткування й культурно адаптації; канал залучення пов'язаний із дефіцитністю та рівнем посади (від відкритих оголошень до цільового пошуку й реферальних програм); ступінь автоматизації безпосередньо впливає на швидкість, якість даних і можливості аналітики; джерело фінансування потребує оцінки повної вартості процесу (прямі й непрямі витрати), а не лише видимих платежів. Сукупно ці параметри дозволяють налаштувати модель добору під конкретні стратегічні пріоритети – час, якість і бюджет.

Таблиця 1.8

Класифікація рекрутингу за додатковими критеріями*

Критерій класифікації	Види рекрутингу	Ключові особливості та сфера застосування
За формою зайнятості	Повна, часткова, проєктна, тимчасова, аутстафінг	Вибір залежить від потреб бізнесу в гнучкості завантаження та правових аспектів.
За територіальним охопленням	Локальний, національний, міжнародний	Чим ширше охоплення, тим складніші процеси релокації, оподаткування та культурної адаптації.

Продовження таблиці 1.8

За каналом залучення	Відкриті оголошення, реферальні програми, прямий пошук	Вибір каналу залежить від дефіцитності та рівня посади.
За ступенем автоматизації	Ручний, комбінований, автоматизований (з ATS)	Впливає на швидкість, якість даних та можливість аналітики процесу добру.
За джерелом фінансування	Штатний бюджет, агентська комісія, змішаний	Оцінка ефективності вимагає аналізу повної вартості найму, а не лише прямих витрат.

Джерело: узагальнено автором на підставі опрацьованих наукових і нормативних джерел [35].

Описуючи рекрутинг як чітко регламентований і вимірюваний процес добору персоналу, доцільно подати узагальнену послідовність його етапів, цілей і очікуваних результатів. Узагальнення наведено на рис. 1.3, що слугує операційною «картою процесу» для подальшого аналізу ефективності.

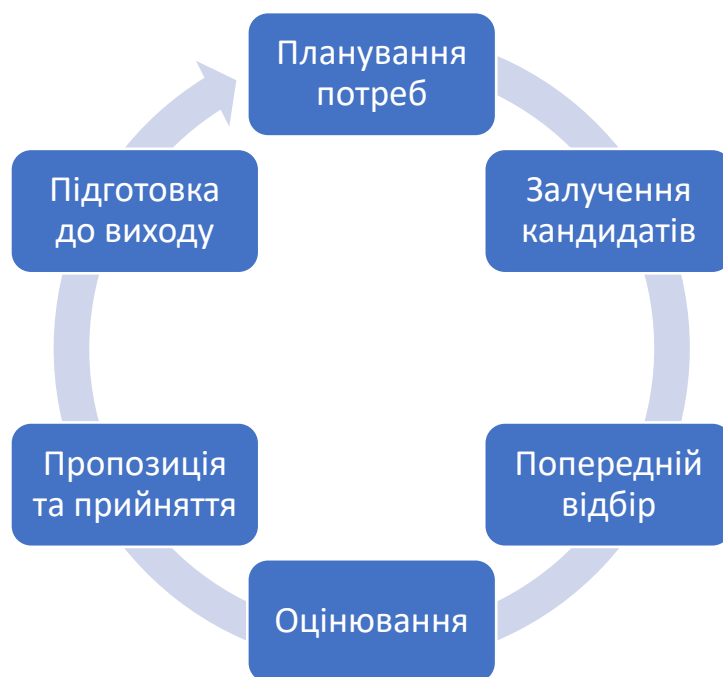


Рис. 1.3. Процес добору персоналу*

*Джерело: [35, с. 44]

На схемі 1.3 відображено циклічний процес добору персоналу як безперервний керований контур. Він починається з планування потреб: визначаються потрібні ролі, компетенції, строки та бюджет, формується «паспорт» вакансії. Далі організація розгортає залучення кандидатів через обрані канали й комунікації роботодавця, після чого здійснюється попередній відбір – відсіювання нерелевантних заявок за узгодженими критеріями. Наступний етап – оцінювання відповідності вимогам посади (структуровані співбесіди, практичні завдання, перевірка рекомендацій), за результатами якого формується ранжований список. На підставі оцінювання готується пропозиція про роботу, ведуться переговори та ухвалюється рішення про прийняття. Завершує цикл підготовка до виходу працівника: узгоджується план введення на посаду, готуються доступи й робоче місце, визначається наставник. Після кожного проходження кола збираються дані про строки, вартість і якість добору, що забезпечує зворотній зв'язок і вдосконалення процесу в наступних інтеграціях.

У професійних стандартах рекрутинг розглядається як окремий процес усередині ширшої системи HR-менеджменту. Стандарт ISO 30405 прямо описує його як керований ланцюг дій від залучення й пошуку кандидатів до опрацювання та прийняття на роботу, включно з вимогами до планування, управління стадіями та вимірювання ефективності, а також із наголосом на досвіді кандидата як частині якості процесу [37]. Натомість HR як функція охоплює весь життєвий цикл співробітника – від забезпечення персоналом і розвитку до винагород, трудових відносин і звітності про людський капітал [7, с.11]. Цілі стратегічного HR узгоджуються з бізнес-стратегією: у моделі Д.Улріха HR виступає не лише адміністративним експертом, а й стратегічним партнером, агентом змін і представником інтересів працівників, тобто виходить далеко за межі добору персоналу [38]. Додатково, вимоги ISO 30414 до внутрішньої та зовнішньої звітності про людський капітал роблять HR відповідальним за вимірювання показників складу, плинності, продуктивності, безпеки, залученості та інше, що також не зводиться до рекрутингу [39; 40].

На практиці саме операційна видимість рекрутингу й історична спадковість «відділу кадрів» спричиняють плутанину термінів: у невеликих організаціях одна людина або команда часто поєднує добір із кадровим адмініструванням і базовими HR-сервісами, тому «HR» у побутовій мові починають ототожнювати з «рекрутером». Крім того, ринок вакансій і ЗМІ нерідко називають будь-які позиції в HR «HR-менеджерами», навіть коли функціонально йдеться про підбір, що підсилює хибне уявлення про синонімічність ролей. Професійні джерела, натомість, фіксують структурну різницю: рекрутинг забезпечує «вхід» до організації та постачає кандидатів, а HR-функція відповідає за весь цикл цінності людей у бізнесі та за доказове управління ним (від політик і сервісів до метрик і звітності) [41; 7, с. 42; 39]

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз HRM та рекрутингу*

Критерій	Управління людськими ресурсами	Рекрутинг
Основна мета	Максимізація цінності та ефективності людського капіталу в довгостроковій перспективі; побудова цілісної системи.	Тактичне закриття конкретних вакансій необхідними фахівцями у встановлений термін.
Масштаб та фокус	Широкий (макрорівень) – охоплює весь життєвий цикл співробітника: рекрутинг, адаптацію, навчання та розвиток, управління ефективністю, компенсації та пільги, корпоративну культуру, кадрове діловодство та звільнення.	Вузький (мікрорівень) – фокусується на першому етапі життєвого циклу: від пошуку кандидата до моменту його виходу на роботу (прийняття офери).
Орієнтація	Переважно внутрішня. Робота з наявними співробітниками, їх утримання, розвиток та залученість.	Переважно зовнішня. Робота з ринком праці, кандидатами та брендом роботодавця.
Ключові показники (KPI)	Плинність кадрів, залученість, вартість навчання на співробітника, повернення інвестицій в навчання.	Час закриття вакансії, вартість найму, якість найму, коефіцієнт прийняття пропозицій.

Джерело: узагальнено автором на підставі опрацьованих наукових і нормативних джерел [1; 35]

Як свідчить порівняльний аналіз, представлений у таблиці 1.9, управління людськими ресурсами (HRM) та рекрутинг співвідносяться як загальна система та її окрема, хоча й критично важлива, підфункція. Дані таблиці 1.9 чітко демонструють, що HRM є макрорівневою, стратегічною діяльністю, орієнтованою на довгострокову перспективу та максимізацію цінності людського капіталу. Ця функція охоплює весь життєвий цикл співробітника, інтегруючи процеси адаптації, навчання, управління ефективністю, компенсацій та культури.

Натомість рекрутинг виступає як вузькоспеціалізована, тактична функція, сфокусована виключно на початковому етапі – залученні талантів із зовнішнього ринку. Його ключовим завданням є оперативне закриття вакансій, тоді як HRM відповідає за системну інтеграцію, розвиток та утримання цих працівників у довгостроковій перспективі.

Таким чином, фундаментальна різниця полягає у векторі впливу: рекрутинг забезпечує доступ до людського капіталу (кількісне наповнення), а HRM гарантує його ефективність та зростання вартості (якісне використання) для бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-ПОСЛУГ В ОПЕРАТОРОВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ

2.1. Порівняльна оцінка АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» в HR-контексті

Вибір АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» як об'єктів для практичного аналізу HR-послуг ґрунтується на методології компаративного аналізу, що дозволяє дослідити контрастні моделі управління персоналом у межах однієї галузі. Таке поєднання забезпечує методологічну обґрунтованість дослідження за трьома ключовими параметрами:

1. Методологічна порівнянність та стратегічний контраст. Обидві компанії функціонують у спільному конкурентному середовищі (ринок логістики та доставки) і мають схожі ключові операційні процеси (сортування, «остання миля», клієнтські цифрові сервіси). Водночас їхні стратегічні пріоритети кардинально відрізняються: соціальна місія та широта покриття в «Укрпошти» проти швидкості, мережовості та технологічності в «Нової пошти». Це створює ідеальні умови для аналізу того, як стратегія детермінує підходи до управління персоналом.

2. Репрезентативність для аналізу HR-моделей. Єдина предметна область дозволяє об'єктивно зіставити різні підходи до ключових HR-функцій: масового комплектування, адаптації, навчання, управління продуктивністю, HR-аналітики та цифрової трансформації (HRIS/ATS). Це, у свою чергу, дає змогу встановити кореляцію між обраною HR-моделлю та економічними результатами діяльності компаній.

3. Емпірична валідність та практична значущість. Обидві організації масштабні, розгорнуті операційні та HR-процеси. Наявність доступних первинних матеріалів (звітність, публікації) та зрілість їхніх бізнес-моделей забезпечують достатню

емпіричну базу для формування валідних висновків та розробки практичних рекомендацій у заключному розділі роботи.

Додатково, у межах роботи проведено анонімне опитування працівників обох компаній. Опитування в нашому дослідженні розуміється як метод збирання соціальної інформації шляхом опосередкованого соціально-психологічного спілкування – анкетування – з подальшою реєстрацією відповідей респондентів на сформульовані запитання. У HR-контексті анкетування належить до базових інструментів оцінювання та діагностики персоналу.

Спираючись на сформовану емпіричну та методологічну основу, переходимо до прикладного аналізу обраних об'єктів дослідження. Для забезпечення коректного компаративного аналізу, першочергово необхідно зафіксувати ключові установчі, правові та операційні характеристики АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта».

Ці базові дані, що визначають фундаментальні відмінності у формі власності, юридичному статусі та основних напрямках діяльності компаній, узагальнено та систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика установчих та правових аспектів діяльності об'єктів дослідження*

Показник	Дані АТ «Укрпошта»	Дані ТОВ «Нова пошта»
Повна/скорочена назва	Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта»).	NOVA POST LLC/ ТОВ «Нова пошта».
Код ЄРДПОУ	21560045	31316718
Юридична адреса (НҚ)	01001, м.Київ, вул.Хрещатик, 22	03026, м.Київ, Столичне шосе, 103, корп. 1, пов. 9.
Власність/засновник	100% держава Україна (засновник і акціонер – держава в особі Мінінфраструктури).	Приватна компанія групи NOVA Group; засновники/співвласники – В'ячеслав Клімов, Володимир Поперешнюк.
Правова форма/діяльність	Акціонерне товариство; основний КВЕД 53.10 «Діяльність національної пошти».	Товариство з обмеженою відповідальністю; основний КВЕД 53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність».
Кількість відділень	4 273 стаціонарні та 1 867 мобільних відділень; покриття 20 204 населених пунктів.	Станом на 06.10.2025: 14 336 відділень та 30 647 поштоматів (разом 44 983 точки видачі).

Продовження табл. 2.1

Кількість працівників	31 739 працівників	27 509 працівників
Керівник	Генеральний директор: Смілянський Ігор Юхимович	Олександр Бульба – чинний CEO до кінця 2025р. з 01.01.2026 призначений Євген Тафійчук.
Контакти (довідка)	Контакт-центр 0 800 300 545, email ukrposhta@ukrposhta.ua	0 800 500 609; info@novaposhta.ua , corp.com@novaposhta.ua
Міжнародне членство	Діяльність регулюється Законом «Про поштовий зв'язок» і нормами UPU (членство України з 1947 року)	135 відділень у країнах ЄС від брендом Nova Post.

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Ці 17 цілей (див. рис. 2.1), ухвалені Організацією Об'єднаних націй, являють собою загальновизнану програму дій, спрямовану на досягнення більш стабільного, інклюзивного та екологічно відповідального майбутнього.



Рис. 2.1. Глобальні цілі сталого розвитку [44]

В українському бізнес-середовищі обидва об'єкти нашого дослідження демонструють чітку прихильність цим глобальним ініціативам, імплементуючи їх у свої корпоративні стратегії:

1. АТ «Укрпошта» у своїй офіційній «Політиці сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності» декларує прямий зв'язок своєї діяльності та фокус на досягненні 15 із 17 цілей сталого розвитку [45].

2. ТОВ «Нова пошта», як зазначено у її публічних комунікаціях [46] також підтримує принципи Глобального договору з ООН (щодо прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією) та фокусує значні зусилля на досягненні 10 пріоритетних для компанії Цілей сталого розвитку.

Таким чином, обидві компанії, попри різницю у формі власності, визнають сталий розвиток невід’ємною частиною своєї довгострокової місії та візії.

Аналіз результатів анкетування (див. рис 2.2) виявляє критичний розрив у комунікації стратегічних пріоритетів АТ «Укрпошта» щодо сталого розвитку. Попри офіційну декларацію про підтримку 15 цілей, лише 38% опитаних співробітників стверджують, що знають, які саме цілі є пріоритетними. Переважна більшість (62%) респондентів або прямо не знає (42%), або не змогла дати відповідь (20%), що свідчить про те, що ця стратегічна ініціатива не була ефективно донесена до персоналу на операційному рівні.

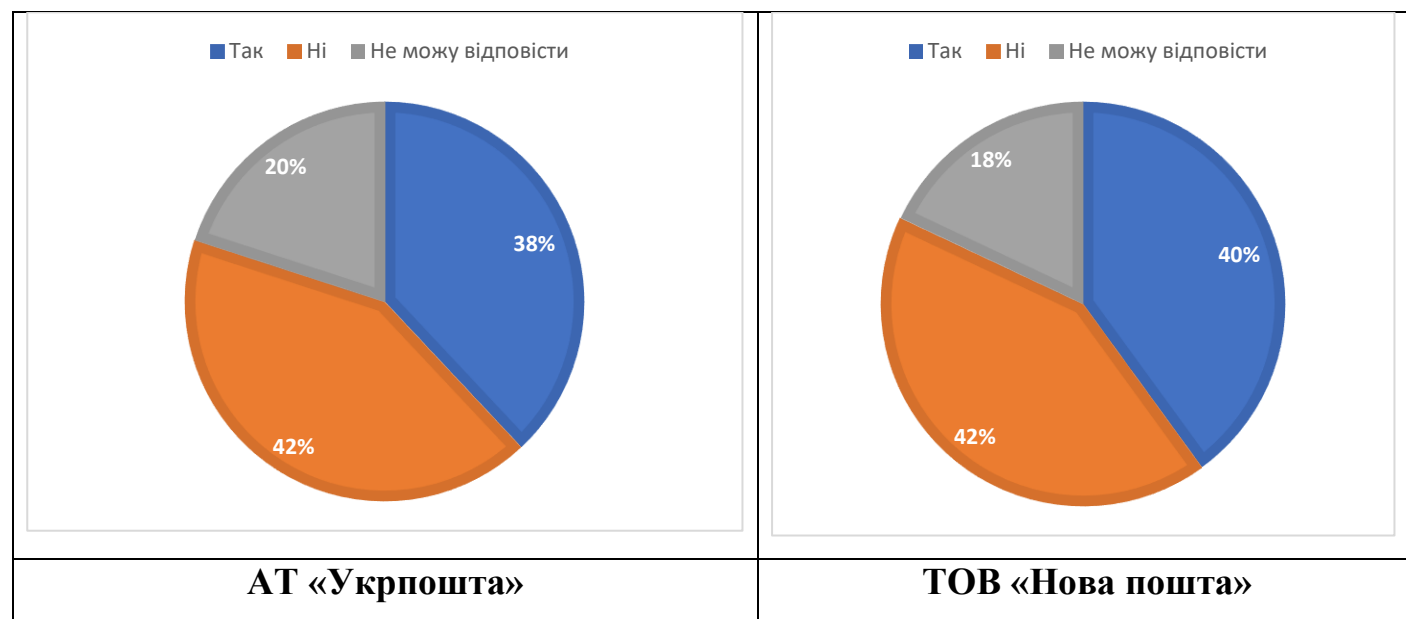


Рис. 2.2. Запитання №1: «Чи знаєте Ви, які саме цілі сталого розвитку компанія визначила як пріоритетні?»

Результати опитування співробітників ТОВ «Нова пошта» демонструють аналогічно низький рівень обізнаності щодо пріоритетів сталого розвитку. Попри те, що

компанія фокусується на 10 цілях, лише 40% респондентів стверджують, що знають, які саме цілі є пріоритетними. Переважна більшість (60%) опитаного персоналу або прямо не знає (42%), або не змогла дати відповідь (18%). Це так само вказує на суттєвий комунікаційний розрив, де стратегічні декларації щодо сталого розвитку не були ефективно трансльовані на операційний рівень.

Місія компанії задає фундаментальну мету її існування – «навіщо» бізнес працює. Вона слугує стратегічним орієнтиром, що вирівнює корпоративну стратегію, стандарти надання послуг чи сервісу та загальні поведінкові очікування від усіх співробітників.

Саме тому місія є одним з ключових робочих інструментів для HR-функцій, яка відповідає за її практичну імплементацію. Цей вплив простежується в усьому життєвому циклі співробітника.

У процесах добору й онбордингу місія дозволяє проводити відбір «за цінностями» та інтегрувати в адаптацію мікронавчання, що пояснює, «як наша місія проявляється в роботі». У сфері комунікацій та корпоративної культури HR виконує місію як основу для щомісячного «каскаду» інформації від менеджерів та для впровадження ритуалів чи історій, що підтримують ідею «живемо місією». Нарешті, в оцінюванні та винагороді HR розробляє KPI/OKR, які напрямую підв'язують індивідуальний внесок до досягнення місії, та створює системи визнання, що заохочують саме ту поведінку, яка її підтримує [45].

Місія АТ «Укрпошта» полягає у забезпеченні універсального доступу до поштових, логістичних та фінансових послуг для населення і бізнесу, незалежно від географічного розташування («у кожному куточку країни чи світу») [45].

Ключовий акцент робиться на безперервності («за будь яких обставин») та інклюзивності, що підкреслює соціально-економічну функцію компанії як національного оператора, відповідального за зв'язність території та вільний обіг товарів і послуг [45].

Результати анкетування (див. рис. 2.2) демонструють переважно позитивний, але не всеохопний рівень обізнаності персоналу АТ «Укрпошта» щодо місії компанії.

Як видно з діаграми, майже дві третини (64%) респондентів підтвердили своє знання місії. Однак сукупна частка (36%) співробітників, які або прямо не знають (24%), або не змогли дати відповідь (12%), є надто великою. Це свідчить про те, що, хоча базове розуміння місії в організації присутнє, ефективність її каскадування є неповною, і для більш ніж третини персоналу вона залишається невідомою.

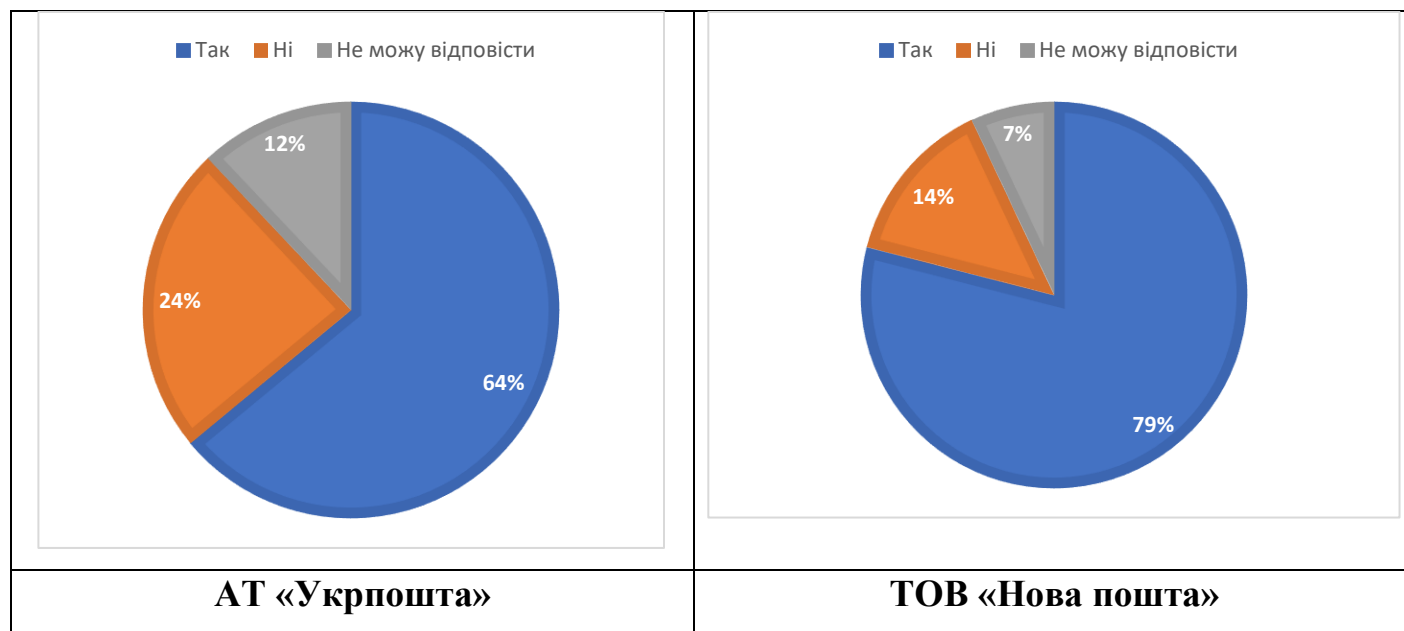


Рис. 2.2. Запитання №2: «Чи знаєте Ви про місію компанії?»

Місія ТОВ «Нова пошта» чітко артикульована як забезпечення «легкості доставки», що позиціонує компанію не просто як перевізника, а як сервісного провайдера, орієнтованого на усунення логістичних бар'єрів та спрощення досвіду клієнта [46].

Ця місія охоплює обидва ключові сегменти ринку: приватних клієнтів («для життя», B2B). Механізмом реалізації місії визначено постійне впровадження інноваційних продуктів і сервісів. При цьому компанія декларує високі стандарти якості, зазначаючи, що її розвиток орієнтований на міжнародні стандарти та імплементацію кращого світового досвіду в логістичній галузі [46].

Результати анкетування співробітників ТОВ «Нова пошта» демонструють високий рівень обізнаності щодо місії компанії («легкість доставки для життя та бізнесу»).

Як ілюструє діаграма, переважна більшість (79%) респондентів ствердно відповіли, що знають формування місії. Сукупна частка тих, хто не знає (14%), або не зміг дати відповідь (7%), становить 21%.

Такі показники свідчать про те, що місія компанії ефективно прокомунікована та «присутня» у свідомості абсолютної більшості опитаних співробітників. Це створює підґрунтя для HR-департаменту у подальшому закріпленні місії через онбординг та внутрішні канали комунікацій.

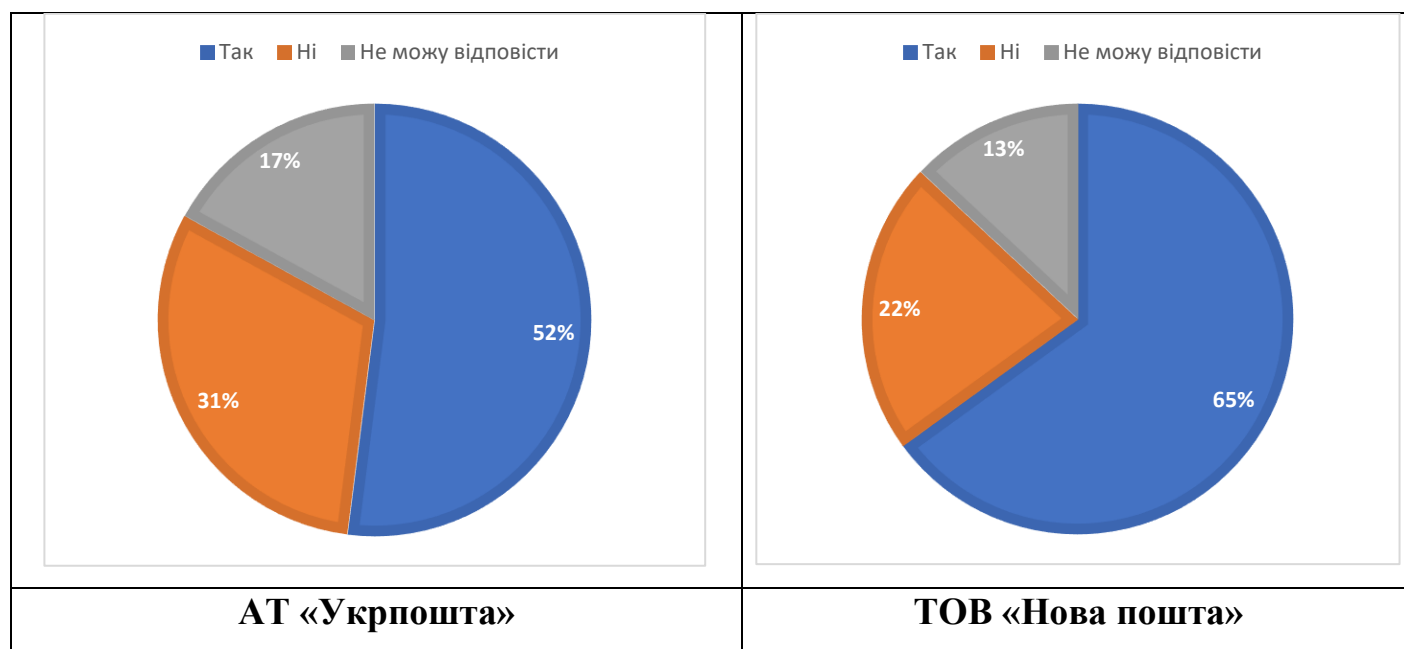


Рис. 2.3. Запитання №3: «Чи керуєтесь Ви місією у щоденних рішеннях/взаємодії з клієнтом?»

Перехід від обізнаності (64%) на рисунку 2.3 до практичного застосування місії демонструє суттєвий «розрив у виконанні» (execution gap) в АТ «Укрпошта». Як свідчать дані діаграми, лише 52% респондентів стверджують, що керуються місією у своїх щоденних рішеннях та при взаємодії з клієнтами.

При цьому майже третина (31%) співробітників прямо заперечує її застосування, а 17% не змогли дати відповідь. Таким чином, сукупна частка персоналу (48%), який не керується місією в операційній діяльності, є майже такою ж, як і частка тих, хто її застосовує.

Це вказує на те, що місія АТ «Укрпошта» (забезпечення доступу «за будь-яких обставин») значною мірою залишається формальною декларацією і не трансформована в реальні поведінкові індикатори та робочі інструкції для майже половини опитаних співробітників.

Аналіз практичного застосування місії ТОВ «Нова пошта» (рис. 2.3) демонструє високу, хоча й неповну, кореляцію з рівнем обізнаності. Як свідчить діаграма, майже дві третини (65%) респондентів підтверджують, що керуються місією («легкість доставки») у своїх щоденних рішеннях та при взаємодії з клієнтами. Це вказує на успішну трансформацію знань (79% обізнаних з попереднього питання) у практичну поведінку для більшості персоналу.

Водночас, сукупна частка (35%) співробітників, які прямо не керуються місією (22%) або не змогли дати відповідь (13%), є вельми суттєвою.

Це вказує на наявність «розриву в реалізації»: хоча місія донесена до більшості, вона ще не стала повним операційним стандартом для приблизно третини опитаного персоналу. Цей показник значно кращий, ніж в АТ «Укрпошта» (де розрив був сильнішим), але він окреслює зону для подальшої роботи HR-департаменту з посилення каскадування стратегії на операційний рівень.

Візія компанії формує стратегічний вектор розвитку, відповідаючи на ключове питання: «Куди ми прямуємо?». Вона задає довгострокову картину бажаного майбутнього та визначає пріоритетні напрями для інвестування.

Для HR-департаменту візія виступає як фундамент для довгострокового кадрового планування. Вона є основою для планування організаційних спроможностей (capability

planning), оскільки саме візія визначає, які компетенції, навички та ролі компанії необхідно буде нарощувати для досягнення майбутнього стану.

Крім того, HR відповідає за трансляцію цієї візії всередині організації, перетворюючи її на елемент комунікацій та корпоративної культури. Це реалізується через побудову єдиної історії про майбутнє, яка регулярно «каскадується» менеджерами на всі рівні. Візія також інтегрується у практичні HR-інструменти: вона слугує орієнтиром для постановки цілей у системах управління ефективністю (P&D) та узгодження персональних OKR\KPI. У процесах навчання та найму це знаходить відображення в онбордингу та курсах, що пояснюють «як візія виглядає в діях», а також у фокусі на ціннісному відображенні кандидатів, здатних реалізувати цю візію.

Стратегічна візія АТ «Укрпошта» полягає у формуванні комплексної та надійної екосистеми, що інтегрує логістичні, платіжні та базові банківські послуги, орієнтовані як на потреби населення (B2C), так і на бізнес-сегмент (B2B) [45].

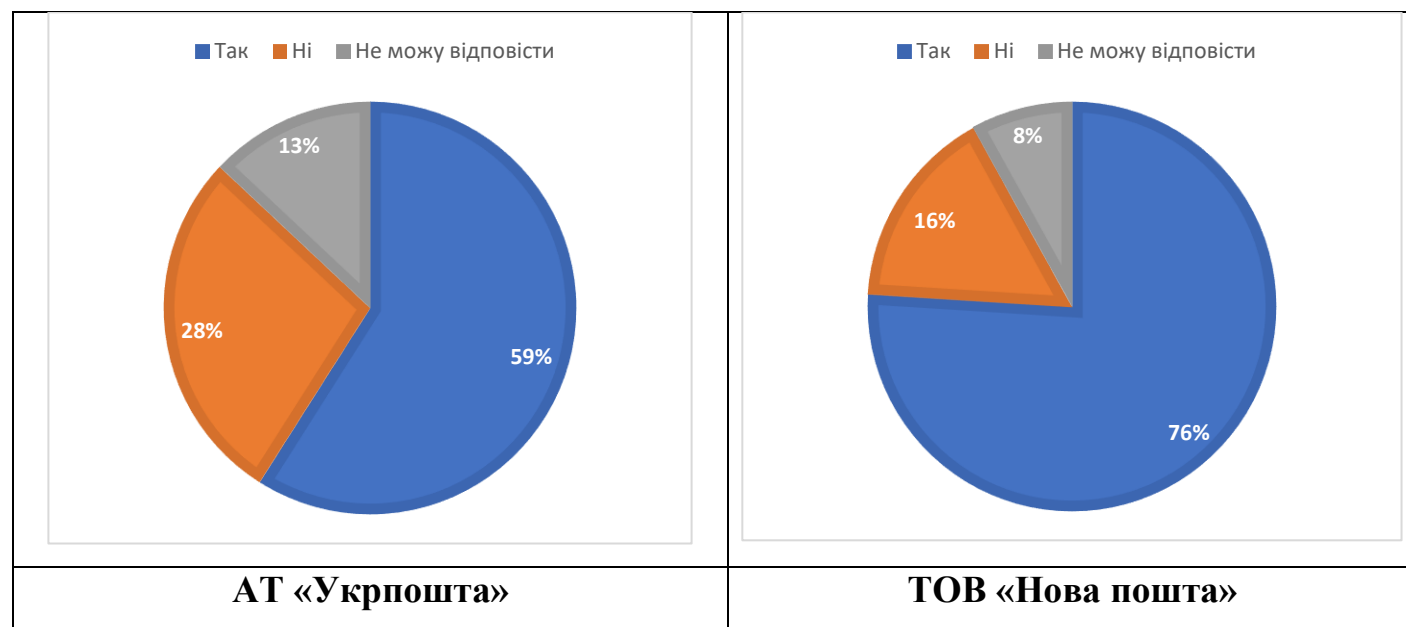


Рис. 2.4. Запитання №4: «Чи обізнані Ви з візією компанії?»

Результати анкетування щодо обізнаності персоналу АТ «Укрпошта» про стратегічну візію (див. рис. 2.4) компанії демонструють помірний, але неповний рівень її донесення. Як видно з діаграми, більшість (59%) респондентів стверджують, що знайомі

з формуванням візії. Водночас сукупна частка (41%) співробітників, які або прямо заперечують (28%), або не змогли підтвердити (13%) своє знання стратегічного напрямку, є дуже значною.

Це свідчить про серйозний комунікаційний розрив: хоча стратегічна мета «створення екосистеми» донесена до більшості, майже половина респондентів не знає, або не впевнена у тому, куди прямує організація. Це може суттєво ускладнювати впровадження стратегічних змін та вирівнювання зусиль персоналу на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічна візія ТОВ «Нова пошта» визначає два ключові вектори розвитку: лідерство на ринку та відповідальний розвиток. Компанія прагне досягти позиції найспішнішої компанії поштових послуг, причому успіх прямо пов'язується з наданням найкращого рівня сервісу для клієнтів. Важливим стратегічним обмеженням та водночас орієнтиром виступає відповідність цінностям сталого розвитку (ESG), що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у довгострокову стратегію компанії [46].

Результати анкетування співробітників ТОВ «Нова пошта» (див. рис. 2.4) демонструють високий рівень обізнаності щодо стратегічної візії компанії. Як показано на діаграмі, переважна більшість (76%) респондентів підтвердили, що знають формування візії. Сукупна частка тих, хто не знає (16%) або не зміг дати відповідь (8%), становить 24%.

Ці показники свідчать про ефективне каскадування стратегічних орієнтирів усередині компанії. На відміну від ситуації в АТ «Укрпошта», довгострокове бачення розвитку «Нової пошти» успішно донесене до абсолютної більшості персоналу серед опитаних.

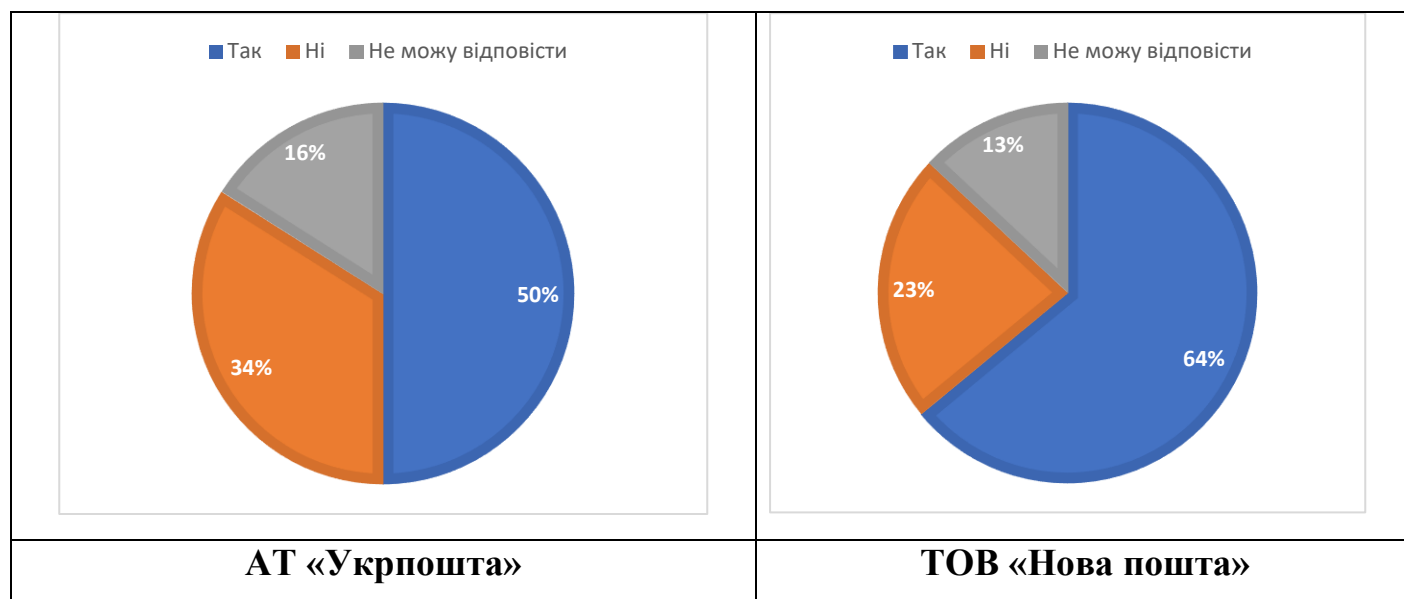


Рис. 2.5. Запитання №5: «Чи розумієте Ви, як Ваша робота наближає компанію до візії?»

Аналіз питання про зв'язок операційної діяльності з візією (рис. 2.5) виявляє критичний розрив у каскадуванні стратегії в АТ «Укрпошта». Згідно з даним діаграми, лише половина (50%) респондентів розуміє, як їх щоденна робота сприяє реалізації візії (побудові екосистеми).

При цьому рівно половина (50%) співробітників або прямо не бачить цього зв'язку (34%), або не змогла дати відповідь (16%). Це свідчить про те, що для значної частини персоналу стратегічна візія залишається абстрактною декларацією, не перекладеною на рівень конкретних робочих завдань та пріоритетів.

Такий розрив між стратегічним бачення та його операційним розумінням є серйозною перешкодою для впровадження змін, оскільки демотивує персонал та унеможлиблює вирівнювання зусиль для досягнення спільної мети.

Аналіз питання про зв'язок операційної діяльності з візією ТОВ «Нова пошта» демонструє відносно високий, але неповний рівень каскадування стратегії.

Як свідчать дані діаграми, майже дві третини (64%) респондентів чітко розуміють, як їхня щоденна робота сприяє реалізації стратегічної візії (сервіс, швидкість, сталий розвиток). Це корелює з високим рівнем загальної обізнаності (76% з попереднього

питання) і свідчить про те, що для більшості персоналу зв'язок між їхніми завданнями та цілями компанії є очевидним.

Однак сукупна частка (36%) опитаних співробітників, які прямо не бачать цього зв'язку (23%) або не змогли дати відповідь (13%), є значною.

Це вказує на наявність помітного «розриву в реалізації» (execution gap). Попри те, що стратегічне бачення успішно донесене до більшості, воно не було однаково ефективно перекладене на рівень конкретних операційних завдань для більш ніж третини опитаних. Це свідчить про частковий, але не повний успіх у вирівнюванні індивідуальних зусиль зі стратегічними пріоритетами компанії.

Цінності компанії виконують функцію «правил гри», переводячи високорівневі місію та візію у площину щоденної очікуваної поведінки.

HR-департамент несе відповідальність за інтеграцію цих цінностей у робоче середовище, перетворюючи їх з декларацій на реальний управлінський інструмент. Цей процес охоплює кілька ключових напрямків.

По-перше, HR-відповідає за формалізацію ціннісних моделей поведінки – тобто чіткий опис того, які саме дії та рішення очікується від співробітників. По-друге, ці моделі інтегруються у процеси добору та онбордингу, що дозволяє проводити «відбір за цінностями» та одразу закладати фундамент корпоративної культури для нових працівників.

Надалі цінності підкріплюються через навчання (з використанням кейсів та рольових ігор) та постійні внутрішні комунікації, включно з «менеджерським каскадом», де керівники транслиують та роз'яснюють їх своїм командам. Нарешті, для повної синхронізації, HR забезпечує включення ціннісних індикаторів у системи управління ефективністю (P&D/KPI) та впроваджує системи визнання, що публічно заохочують поведінку, яка відповідає цінностям.

Корпоративна ціннісна модель АТ «Укрпошта» формалізована у вигляді семи ключових принципів [45], які артикують очікувану поведінку та пріоритети в операційній діяльності й взаємодії з стейкхолдерами:

1. Принцип загальної доступності та інклюзивності. Ця цінність підкреслює соціальну місію компанії, декларуючи зобов'язання надавати послуги всім категоріям населення на всій території покриття.

2. Забезпечення якості та безперервності послуг. Компанія позиціонує надійність та стабільність сервісу як фундаментальну гарантію для клієнтів, незалежно від зовнішніх обставин.

3. Етичність та відповідальність (чесність і довіра). Цей принцип охоплює зобов'язання компанії щодо справедливого ведення бізнесу, прозорості та підзвітності у відносинах з клієнтами й партнерами.

4. Клієнто- та співробітникоцентрованість (зручність). Декларується фокус на оптимізації процесів, продуктів та сервісів з метою забезпечення їхньої простоти, зрозумілості та легкості у використанні як для зовнішніх, так і для внутрішніх споживачів.

5. Принцип командної взаємодії та синергії. Компанія акцентує увагу на важливості колективної роботи, взаємної підтримки, спільної відповідальності та орієнтації на спільний розвиток.

6. Стійкість та конкурентне ставлення до викликів. Цінність підкреслює необхідність адаптивного та позитивного підходу до труднощів, а також важливість збереження взаємної поваги в робочих процесах.

7. Орієнтація на результат та персональна відповідальність. Компанія впроваджує ідею особистої відповідальності кожного співробітника за загальний успіх на рівні індивідуальних завдань, командних цілей та внеску в діяльність усієї організації.

Результати проведеного анкетування (див. рис. 2.6) свідчать про часткову обізнаність співробітників АТ «Укрпошта» щодо корпоративних цінностей.

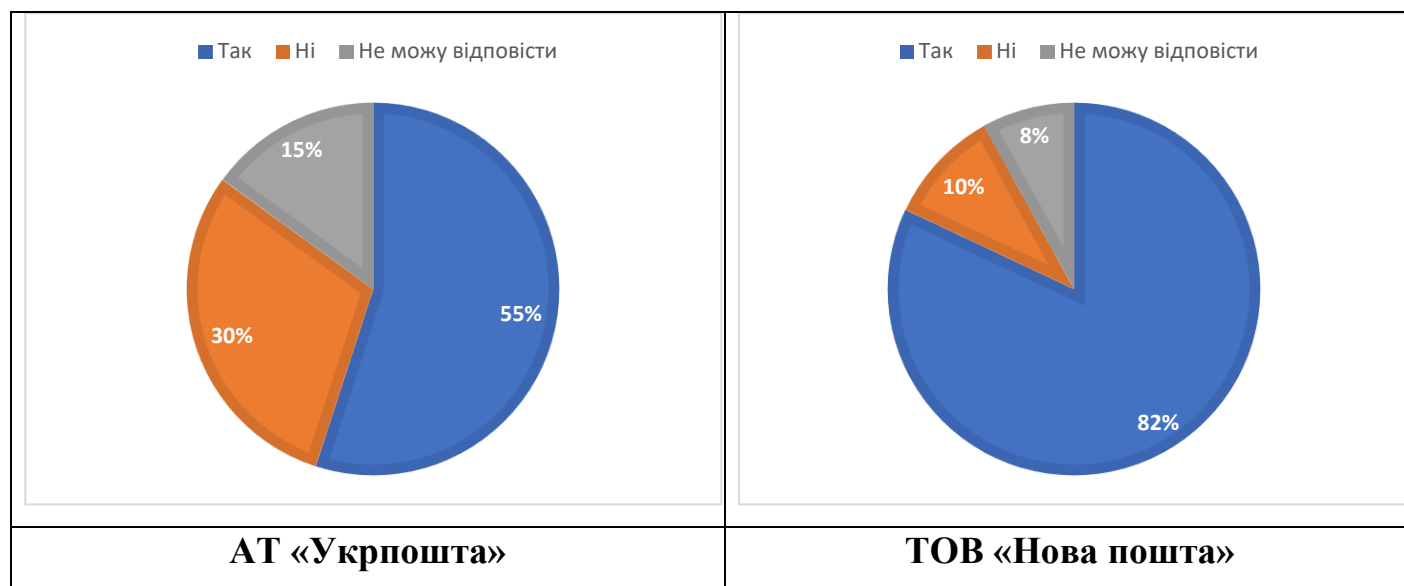


Рис. 2.6. Запитання №6: «Чи знаєте Ви офіційні цінності Вашої компанії»

Як показано на діаграмі, лише трохи більше половини (55%) респондентів стверджують, що знають офіційні цінності компанії. Водночас, сукупна частка співробітників, які не знають (30%) або не можуть пригадати (15%) цінності, сягає 45%.

Це вказує на наявність значного розриву між формальною задекларованою ціннісною моделлю та рівнем її фактичної інтерналізації персоналом. Можна зробити попередній висновок, що існуюча система внутрішніх комунікацій є недостатньо ефективною для повного донесення та закріплення ключових культурних орієнтирів серед працівників.

Ціннісна модель ТОВ «Нова пошта», згідно з офіційними корпоративними джерелами [46], формалізована через п'ять ключових декларацій, що визначають стратегічні, операційні та культурні пріоритети компанії.

1. Клієнтоцентричність («клієнт»). Пріоритетом декларується покращення клієнтського досвіду, що виходить за межі суто логістичних послуг та охоплює створення позитивної емоційної цінності («доставляючи радість, піклування»). Це вимагає від компанії та її співробітників пунктуального виконання зобов'язань, проактивного сервісу та високих стандартів позитивної взаємодії.

2. Технологічне лідерство («технології»). Технології позиціонуються як фундаментальна основа операційної ефективності та безпеки виробничих процесів, із чітким стратегічним вектором на максимальну автоматизацію та роботизацію. Впровадження інновацій розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентної якості послуг, оптимізації цін та інтеграції компанії у глобальний цифровий простір.

3. Людський капітал та культура («персонал»). Ця цінність окреслює як очікувані професійні риси співробітників (високий професіоналізм, надійність, проактивність), так і засади корпоративної культури. До останніх належить повага, чесність та відкритість у комунікаціях, включаючи доступність керівництва («керівник....відкритий до рядового співробітника»). Водночас, особливий акцент робиться на високій виконавській дисципліні («точно в термін, без виключень») та конструктивному сприйнятті помилок як елементу вдосконалення.

4. Операційна ефективність («ефективність»). Декларується, що фінансовий результат (прибуток) є наслідком синергії трьох попередніх цінностей («Клієнт-Персонал-Технології»). Цей прибуток, у свою чергу, розглядається як джерело для подальших інвестицій та зростання. На операційному рівні це вимагає від менеджменту та персоналу постійного пошуку шляхів спрощення процесів та мінімізації витрат при збереженні високої якості послуг.

5. Принцип реалізації місії та цінностей. П'ятий блок виступає як імплементаційний принцип, що підкреслює колективну та всеосяжну відповідальність за втілення місії та цінностей на всіх рівнях організації – від Наглядової Ради до лінійних фахівців. Дотримання цих засад позиціонується як спільне надбання, що безпосередньо формує та підтримує репутацію й престиж компанії.

Результати анкетування співробітників ТОВ «Нова пошта» (рис. 2.6) демонструють надзвичайно високий рівень обізнаності щодо офіційно задекларованих корпоративних цінностей.

Як ілюструє діаграма, переважна більшість респондентів (82%) ствердно відповіли на питання про знання цінностей. Сукупна частка тих, хто не знає (10%) або не зміг дати відповідь (8%), є незначною і становить 18%.

Такі показники свідчать про високу ефективність системи внутрішніх комунікацій та успішну інтерналізацію ціннісної моделі персоналом. На відміну від АТ «Укрпошта», де був виявлений значний розрив, у «Новій пошті» задекларовані цінності активно донесені до співробітників на операційному рівні.

Аналіз сприйняття цінностей на практиці виявляє ще суттєвіший розрив. Дані опитування (див. рис. 2.7) демонструють, що менше половини (47%) респондентів Укрпошти підтверджують, що цінності реально застосовуються в їхніх підрозділах.

При цьому значно більша частка співробітників (36%) прямо заперечує їхнє практичне застосування, а 17% опитаних не змогли дати оцінку. Таким чином, сукупна частка персоналу (53%), яка не бачить або не може підтвердити застосування цінностей, перевищує частку тих, хто це підтверджує. Це свідчить про значну «say-do» розбіжність – розрив між задекларованою культурою та реальними поведінковими практиками на операційному рівні.

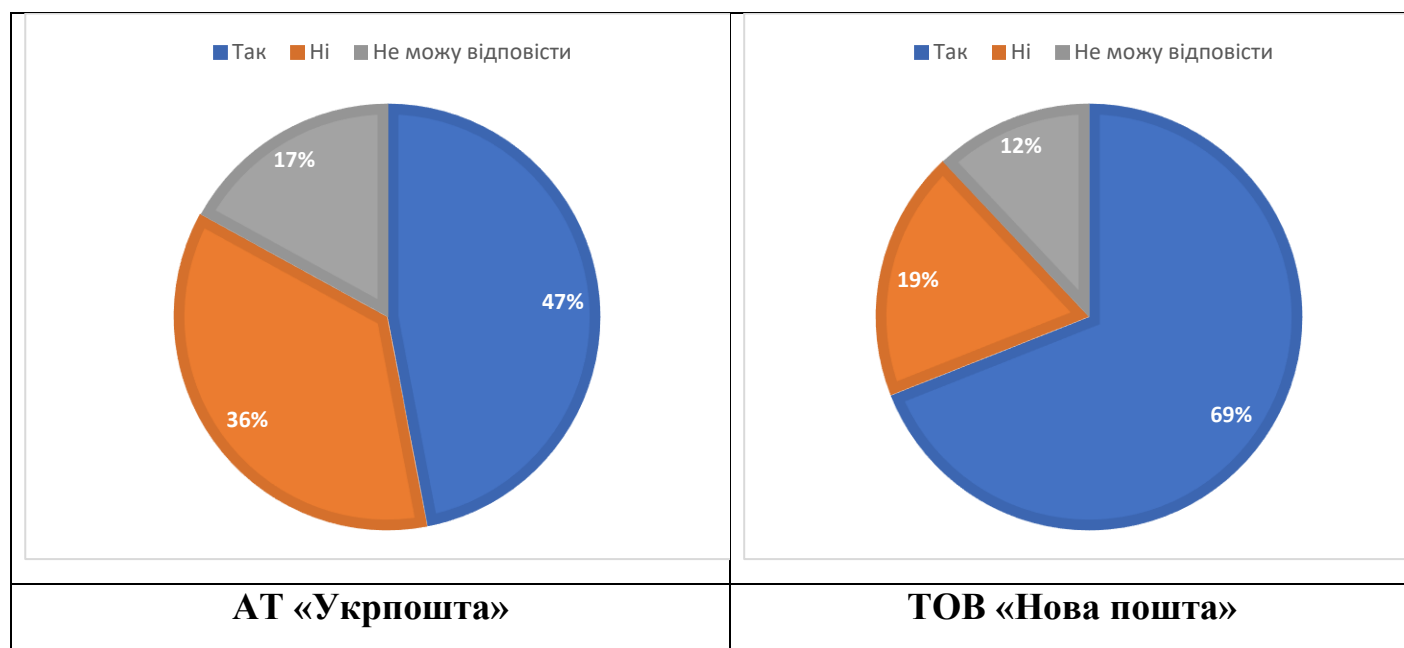


Рис. 2.7. Запитання №7: «Чи бачите Ви, що цінності реально застосовуються в Вашому підрозділі?»

З рис. 2.7 видно, що переважна більшість (69%) співробітників ТОВ «Нова пошта» стверджують, що керуються цінностями у своїх щоденних рішеннях та при взаємодії з клієнтами. Це свідчить про те, що висока обізнаність (82% з попереднього питання) значною мірою успішно трансформується у реальні поведінкові моделі.

Водночас, залишається помітний розрив: майже п'ята частина (19%) респондентів прямо вказали, що не керуються цінностями, а 12% не змогли дати чіткої відповіді. Таким чином, сукупна частка персоналу (31%), яка не застосовує або не може підтвердити застосування цінностей у щоденній роботі, є суттєвою.

Це вказує на те, що попри загальний успіх у впровадженні ціннісної моделі, існує розбіжність між знанням та виконанням у значної частини співробітників, що є потенційною зоною для подальшої роботи HR-департаменту та лінійного менеджменту.

При аналізі ключової цінності «Доступність та інклюзивність» (рис. 2.8), яка є однією з задекларованих для АТ «Укрпошта», опитування дало переважно позитивний результат: 62% респондентів підтвердили наявність у їхніх підрозділах зрозумілих дій для роботи з вразливими клієнтами.



Рис. 2.8. Запитання №8: «Чи має Ваш підрозділ (АТ «Укрпошта») зрозумілі дії для вразливих клієнтів?»

Цей аспект набуває особливої критичної ваги в умовах повномасштабного вторгнення. Війна спричинила зростання кількості та диверсифікацію груп вразливого населення (внутрішньо переміщені особи, ветерани, особи з травмами, люди на прифронтових територіях). Для національного оператора, що виконує важливу соціальну функцію, здатність надавати інклюзивний сервіс стає не просто цінністю, а стратегічною необхідністю.

Водночас, сукупна частка співробітників (38%), які заперечують наявність таких процедур (21%) або не змогли відповісти (17%), є суттєвою. Це вказує на те, що практики роботи з вразливими клієнтами, хоч і наявні, але, ймовірно, недостатньо стандартизовані, уніфіковані та донесені до всього персоналу на «останній милі».

При аналізі ключової цінності «Ефективність» (див. рис. 2.9) , яка в ТОВ «Нова пошта» безпосередньо пов'язана із «спрощенням процесів та мінімізацію витрат», результати опитування виглядають переважно позитивними, але неоднозначними.

Як свідчить діаграма, більшість (58%) респондентів підтверджують, що в їхніх процесах прибирають дублюючі кроки та зайву паперову роботу. Це вказує на те, що задекларована цінність знаходить своє практичне втілення і зусилля з оптимізації помітні на операційному рівні.



Рис. 2.9. Запитання №9: «Чи прибирають дублюючі кроки / зайву паперову роботу у Ваших процесах? (для працівників ТОВ «Нова пошта»)

Однак сукупна частка (42%) співробітників, які або прямо заперечують (28%) наявність таких покращень, або не змогли дати відповідь (14%), є вельми суттєвою.

Це може свідчити про нерівномірність впровадження процесів оптимізації в різних підрозділах. У той час як більшість бачить прогрес, значна частина персоналу все ще стикається з бюрократичними пережитками або не відчуває, що їхні процеси стають ефективнішими.

2.2. Оцінка HR-сервісу: процеси, метрики, технології

Після детального аналізу стратегічних **портерів** компаній (підрозділ 2.1), даний етап дослідження логічно переходить на процесний рівень для вивчення внутрішнього HR-сервісу. Методологічною основою для цього аналізу слугують результати анкетування персоналу, яке охоплює ключові напрямки функціонування HR-системи: від процесів залучення та інтеграції (рекрутинг, онбординг) до управління результативністю та зворотним зв'язком, розвитку персоналу (L&D), систем винагороди та мотивації, а також технологічної підтримки (HRIS/ATS), внутрішніх комунікацій та брендингу роботодавця.

Обґрунтування такого глибокого аналізу внутрішніх (in-house) процесів полягає в тому, що він є необхідним для досягнення головної мети роботи – оцінки ринку HR-послуг. Саме ідентифікація рівня зрілості, ефективності та потенційних «прогалин» (gaps) у внутрішніх HR-системах компаній-лідерів дозволяє об'єктивно визначити попит та структуру зовнішнього ринку (аутсорсингу, консалтингу, HR-Tech), який і виникає для покриття цього попиту.

Логічним продовження є детальний аналіз того, наскільки структуровано та якою мірою цифрово підтримано процес входження нових співробітників у роль (онбординг) в АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта».

Оцінювання ґрунтується на зіставленні опитувальних індикаторів (отриманих у ході анкетування персоналу) із ключовими процесними метриками, такими як середній час досягнення продуктивності, формалізована наявність планів адаптації та інституту наставництва, а також доступність і зручність цифрових сервісів для новачків.

Інтерпретація отриманих даних спиратиметься на наукові підходи до оцінювання ефективності HR-бізнес-процесів, зокрема на дослідження ролі цифровізації (мобільні додатки, HRIS, аналітика) у підвищенні прозорості та швидкої адаптації. До уваги також братимуться такі сучасні інструменти, як використання мікро-навчання в онбордингу, попередня оцінка досвіду кандидата через цифрові платформи (чат-боти, портали) та гейміфікація процесів наставництва, оскільки ці чинники безпосередньо впливають на швидкість входження в роль та зниження ранньої плинності кадрів.

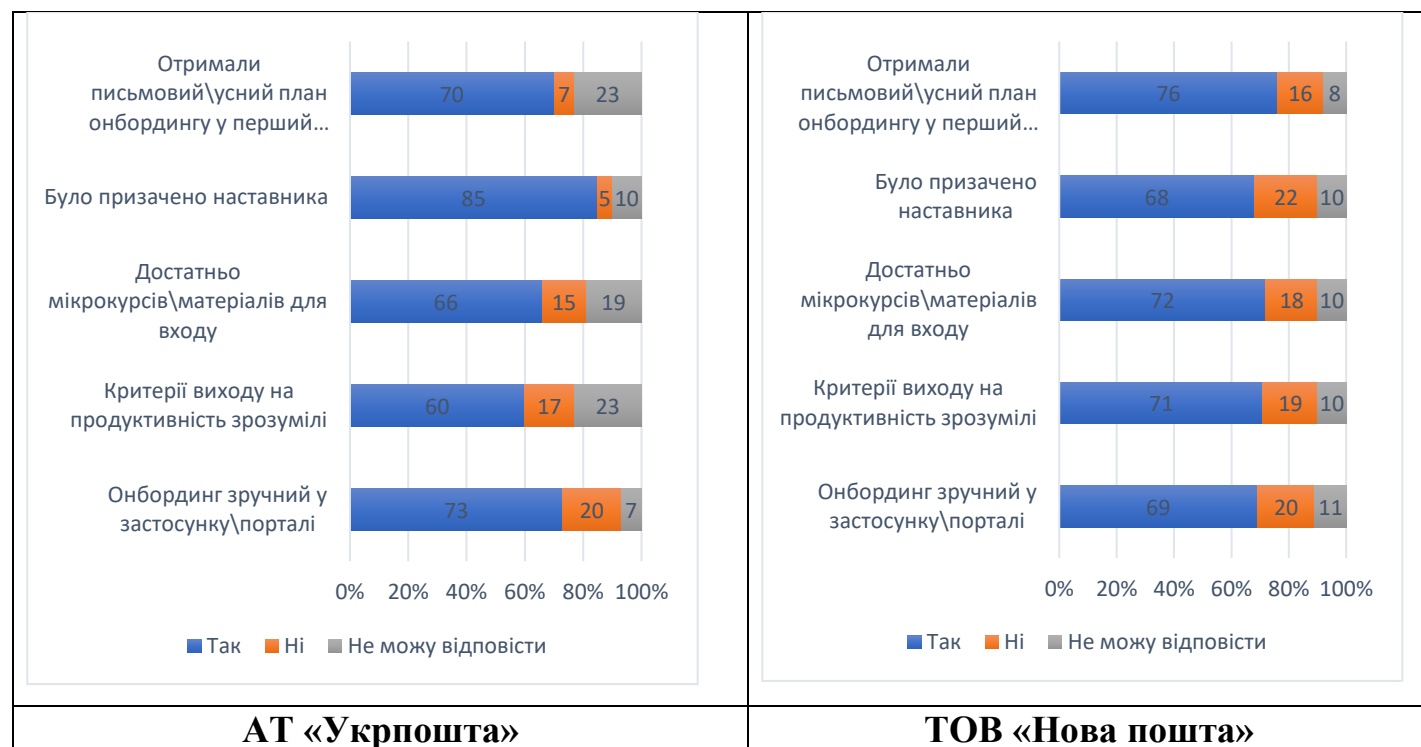


Рис. 2.10. Сприйняття персоналом ключових елементів адаптації

Результати анкетування (див. рис. 2.10) демонструють несподівано високий рівень формалізації та діджиталізації процесу онбордингу в АТ «Укрпошта», що, однак супроводжується суттєвими розривами у комунікації змісту.

Найсильнішою стороною процесу є інститут наставництва: 85% нових опитаних співробітників підтвердили, що їм було призначено наставника. Це винятково високий показник, що свідчить про наявність зрілої та добре збереженої інституційної підтримки персоналу, яка є критичною для передачі знань у такій масштабній мережі.

Також неочікувано високі показники фіксуються у структуруванні процесу та його технологічному забезпеченні:

- 70% респондентів отримали чіткий план на перший тиждень.
- 73% вважають процес онбордингу зручним у цифровому форматі (застосунок/портал).

Ці дані свідчать про те, що АТ «Укрпошта» провела успішну цифрову трансформацію саме в цій частині HR-функції, впровадивши сучасні інструменти, які добре сприймаються персоналом.

Водночас, попри наявність сильної структурної та цифрової рамки, аналіз виявляє критичні прогалини у змістовному наповненні процесу:

1. Найнижчий позитивний показник (лише 60%) стосується розуміння «критеріїв виходу на продуктивність». Сукупно 40% (17% «Ні» та 23% «Не можу відповісти») респондентів не мають чіткого уявлення про те, як вимірюється їхній успіх. Це є фундаментальною проблемою для компанії, що намагається підвищити операційну ефективність.

2. Показник достатності мікрокурсів (66%) є нижчим за показники структурної підтримки (наставник/план).

АТ «Укрпошта» має напрочуд міцний «каркас» онбордингу (наставник, план, цифровий портал), але він не наповнений достатньо чітким змістом (KPI та навчальні

матеріали). Це вказує на розрив між впровадженою HR-Tech інфраструктурою та необхідністю вдосконалення методології навчання та управління ефективністю.

Аналіз даних (див. рис. 2.10) свідчить про високий рівень зрілості, структурованості та системності процесу онбордингу в ТОВ «Нова пошта». Результати за всім ключовими індикаторами є стабільно високими, що вказує на добре налагоджений та збалансований процес.

Позитивні відповіді («Так») за всіма п'ятьма показниками знаходяться у вузькому діапазоні від 68% до 76%.

Ключові сильні сторони процесу:

1. Найвищий показник (76%) демонструє наявність чіткого письмового або усного плану на перший тиждень. Це забезпечує передбачуваність та знижує рівень стресу для нових співробітників.

2. На відміну від АТ «Укрпошта», де фіксується розрив у змісті, «Нова пошта» демонструє високі показники у наданні навчальних матеріалів (72%) та, що критично важливо, у чіткості критеріїв виходу на продуктивність (71%). Це свідчить про успішне каскадування KPI на рівень новачків.

3. Високий показник зручності цифрових інструментів (69%) підтверджує задекларовану цінність «Технології» та вказує на ефективне використання HRIS/порталів для підтримки адаптації.

Основна зона для розвитку – найнижчий показник (68%) та, водночас, найвищий негативний (22%) стосується призначення наставника.

Онбординг в ТОВ «Нова пошта» є високоефективним та збалансованим, успішно поєднуючи цифрові інструменти, чіткі плани та змістовне наповнення. Єдиною відносно слабкою ланкою є непослідовність у впровадженні інституту наставництва, де понад 20% новачків не отримують формалізованої людської підтримки. Це вказує на те, що в умовах швидкого масового найму стандартизація людського компоненту адаптації є складним завданням, ніж стандартизація цифрового та інформаційного.

Наступним кроком є аналіз системи управління результативністю (Performance Management) в обох компаніях. Мета – оцінити, наскільки формалізовано та регулярно співробітники отримують цілі (KPI\OKR) і зворотній зв'язок, а також як отримані результати інтегруються у процеси прийняття рішень щодо розвитку та винагород.

Оцінювання ґрунтується на базових метриках, що входять до «ядра» сучасних підходів до оцінки ефективності HR-процесів: покриття персоналу системою KPI/OKR, регулярність формалізованих бесід (performance reviews) та якість/частота зворотного зв'язку. Саме ці індикатори визначають, чи відбувається реальний вплив оцінювання на перегляд посад та мотивацію.

Для уникнення формалізму, який нівелює управлінський ефект, система оцінювання вимагає чітких процедур (адаптації, оцінювання), систематичного документування та активної підтримки з боку лінійних керівників. У цьому контексті цифрові HR-рішення (HRIS/портали) виступають ключовим інструментом, що дозволяє системно ставити цілі, планувати бесіди, фіксувати результати та формувати індивідуальні плани розвитку, підвищуючи загальну керованість та прозорість процесу.

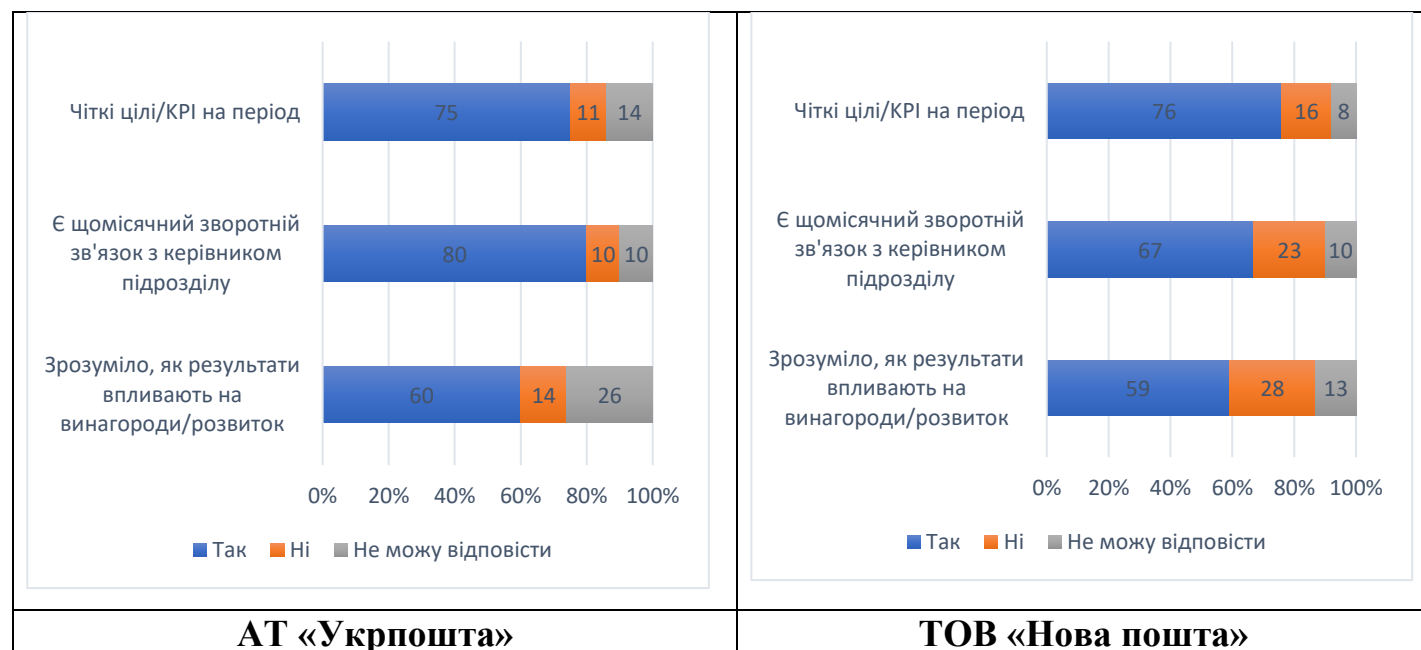


Рис. 2.11. Сприйняття співробітниками постановки цілей, зворотного зв'язку та їх зв'язку з мотивацією

Аналіз даних (див. рис. 2.11) щодо управління результативністю в АТ «Укрпошта» виявляє значний розрив між високим рівнем формалізації процесів та низьким розумінням їхнього практичного впливу.

Сильні сторони: дані демонструють несподівано високий рівень впровадження базових інструментів Performance Management:

1. 75% респондентів підтверджують, що мають чіткі цілі/KPI на період.
2. 80% опитаних співробітників стверджують, що отримують щомісячний зворотний зв'язок від керівництва.

Ці показники свідчать про наявність структурованого процесу постановки завдань та регулярного менеджерського контролю.

Попри високі показники формального дотримання процедур (постановка цілей та фідбек), система дає збій на ключовому, мотиваційному етапі. Лише 60% респондентів розуміють, як їхні результати впливають на винагороди чи розвиток. При цьому лише 40% персоналу або прямо не бачать цього зв'язку (14%), або, що є дуже показовим. Не можуть дати відповідь (26%).

Це свідчить про критичний розрив між операційною результативністю та її зв'язком з HR-системами мотивації та розвитку. Система управління ефективністю в АТ «Укрпошта» успішно «каскадує» завдання, але значною мірою формалізована і не виконує своєї ключової функції: вона не забезпечує прозорого зв'язку «результат – винагорода». Високий відсоток (26%) невизначеності вказує на непрозорість системи грейдів, бонусів та кар'єрного просування для значної частини персоналу.

Аналіз даних (див. рис. 2.11) щодо управління результативністю в ТОВ «Нова пошта» демонструє високу ефективність у каскадуванні цілей, однак виявляє суттєві розриви у регулярності зворотного зв'язку та, особливо, у прозорості зв'язку між результатами та винагородами.

Найсильнішим показником є постановка цілей, де 76% респондентів підтверджують, що мають чіткі цілі/KPI на період. Це вказує на зрілість процесу та успішне донесення очікувань до персоналу.

Позитивний показник щодо щомісячного зворотного зв'язку падає до 67%, а частка тих, хто його не отримує, зростає до 22%. Це свідчить про непослідовність у роботі лінійних керівників, які, ймовірно, не дотримуються встановленої регулярності у наданні фідбеку.

Найслабшою ланкою системи є її мотиваційний компонент. Лише 59% опитаних співробітників розуміють, як їхні результати впливають на винагороди чи розвиток.

Сукупна частка опитаного персоналу (41%=28% «Ні» + 13% «Не можу відповісти»), яка не бачить зв'язку між своєю продуктивністю та винагородою, є критично високою. Це свідчить про значний «say-do» розрив: хоча цілі визначені чітко, система управління ефективністю не забезпечує прозорості в тому, як саме ці результати конвертуються у кар'єрні чи фінансові рішення. Це суттєво знижує мотиваційний потенціал всієї системи Performance Management.

Наступним об'єктом аналізу є система Навчання та Розвитку (L&D) в АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта», зокрема її доступність, практична корисність та рівень цифрової підтримки, що оцінюється на основі даних анкетування (N=100 для кожної компанії).

Теоретично, функція L&D покликана забезпечити організацію персоналом, що володіє навичками, необхідними для досягнення стратегічних цілей. Вона активується на ключових етапах життєвого циклу співробітника: прийомі на роботу, змінах у посадових обов'язках чи бізнес-процесах, а також при потребі у підвищенні кваліфікації.

Сучасна цифровізація HR-процесів (через мобільні додатки, хмарні рішення та HR-аналітику) значно розширює можливості L&D, дозволяючи вести індивідуальні плани розвитку, відстежувати прогрес та працювати з даними в режимі реального часу, що суттєво підсилює керованість процесу. Ефективність цих процесів доцільно

оцінювати через портфель HR-метрик та, за потреби, з використанням методології ROI Філліпса для розрахунку віддачі від інвестицій у навчання.

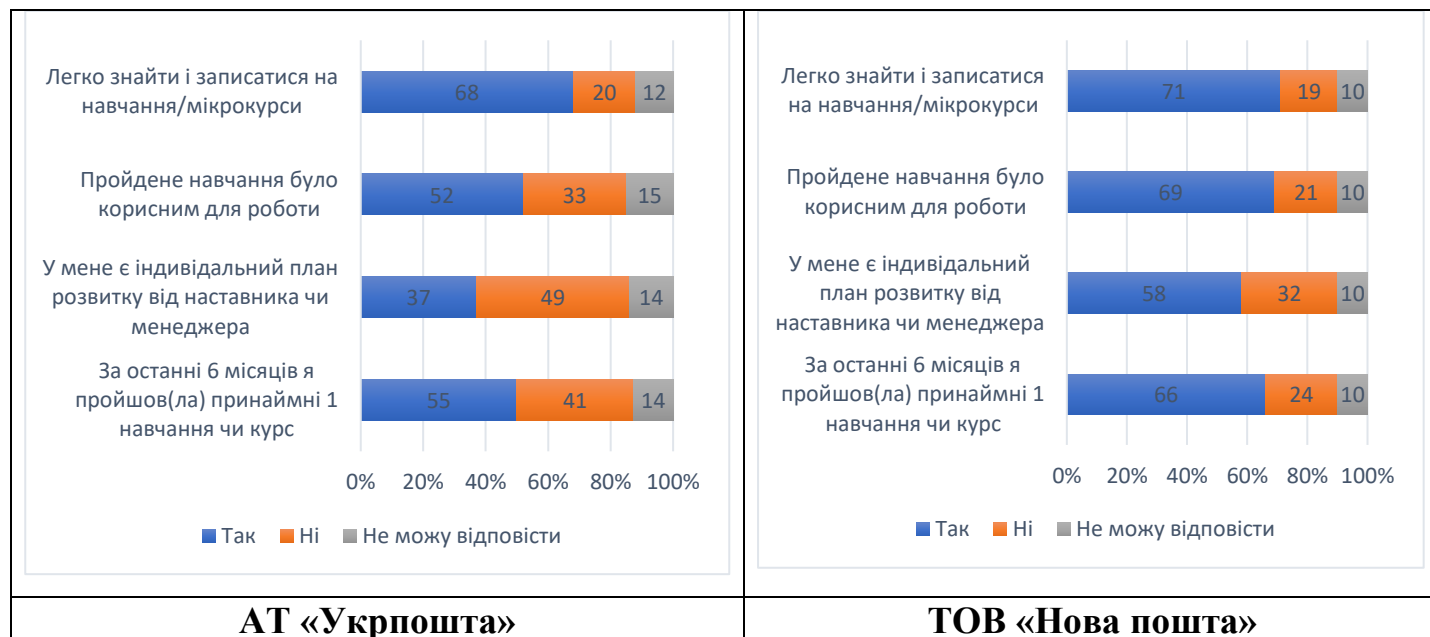


Рис. 2.12. Сприйняття співробітниками процесів навчання, їхньої корисності та наявності планів розвитку

Аналіз даних (див. рис. 2.12) щодо системи навчання та розвитку (L&D) в АТ «Укрпошта» виявляє критичний розрив між високою доступністю навчальних інструментів та низьким рівнем їхньої стратегічної та практичної корисності.

Система демонструє високий рівень доступності та технологічної зрілості на рівні «входу»: 68% респондентів стверджують, що їм «легко знайти і записатися на навчання». Це свідчить про наявність функціонуючої цифрової платформи (LMS або порталу), яка добре виконує сервісну функцію.

Попри легкий доступ, лише 52% вважають пройдене навчання «корисним для роботи». При цьому третина (33%) опитаного персоналу прямо заперечує його корисність. Це свідчить про глибокий розрив між пропозицією навчальних матеріалів та реальними потребами бізнесу й співробітників.

Найслабшою ланкою системи є відсутність індивідуалізації. Лише 37% опитаних співробітників мають індивідуальний план розвитку. Майже половина (49%)

респондентів прямо вказала на відсутність такого плану. Це підтверджує, що L&D процеси в компанії є реактивними та фрагментованими, а не проактивними та стратегічно керованими.

Відсутність планів розвитку прямо корелює з низькою активністю. 41% опитаних співробітників не пройшли жодного курсу за останні 6 місяців, попри те, що 68% кажуть, що до них легко отримати доступ.

Система L&D в АТ «Укрпошта» функціонує скоріше як «цифрова бібліотека» (легко знайти), а не як стратегічна програма розвитку. Відсутність індивідуальних планів (лише 37%) призводить до того, що персонал або не навчається (41%), або проходить навчання, яке не вважає корисним (33%). Це вказує на формальний підхід до L&D, не інтегрований у систему управління ефективністю.

Аналіз даних (див. рис. 2.12) демонструє, що система навчання та розвитку (L&D) ТОВ «Нова пошта» є зрілою, збалансованою та високоефективною, з тісною кореляцією між доступністю, корисністю та активністю персоналу.

Показники доступності («Легко знайти...», 71%) та практичної користі («було корисним для роботи», 69%) є високими та майже ідентичними. Це вказує на ключову перевагу: компанія не просто надає доступ до «бібліотеки» курсів, а пропонує релевантний контент, який відповідає операційним потребам співробітників.

Активність персоналу є високою – 66% опитаних співробітників пройшли принаймні один курс за останні 6 місяців. Це свідчить про те, що доступний та корисний контент активно використовується персоналом.

Найслабшою ланкою системи є неповнота стратегічного планування. Попри високі показники корисності та залученості, лише 58% респондентів підтвердили наявність індивідуального плану розвитку. Майже третина (32%) опитаних співробітників прямо заперечили наявність такого плану.

Система L&D у «Новій пошті» є високоефективною та добре збалансованою. Вона успішно працює за моделлю «pull» (попит), де співробітники активно знаходять та використовують релевантні для роботи матеріали.

Однак виявлений розрив у наявності індивідуальних планів (лише 58%) свідчить про недостатнє впровадження моделі «push» (стратегічне просування). Це вказує на те, що робота з L&D ще не повністю інтегрована в регулярний менеджмент та процес управління ефективністю (де керівник чи наставник мав би формувати план розвитку). Хоча система значно зріліша за АТ «Укрпошта», її подальший розвиток лежить у площині посилення ролі менеджера у формуванні індивідуальних траєкторій розвитку для 100% персоналу.

Наступним етапом є аналіз системи загальної винагороди (Total Rewards). Дослідження фокусується на перцептивних характеристиках – а саме на тому, наскільки співробітники в кожній з досліджуваних компаній сприймають систему винагород справедливою, прозорою та ринково-конкурентною.

Ключовим аспектом є вивчення зв'язку між оцінюванням результатів та процесом прийняття рішень щодо матеріальної (оплата, бонуси) та нематеріальної (визнання) мотивації.

Аналіз ґрунтується на опитуваних індикаторах, отриманих під час анкетування (так/ні/не можу відповісти). Ці дані інтерпретуються у контексті наявних у компаніях формалізованих процедур оцінювання (атестація, R&D) та загальних принципів, що лежать в основі політики оплати праці й формування соціального пакета.

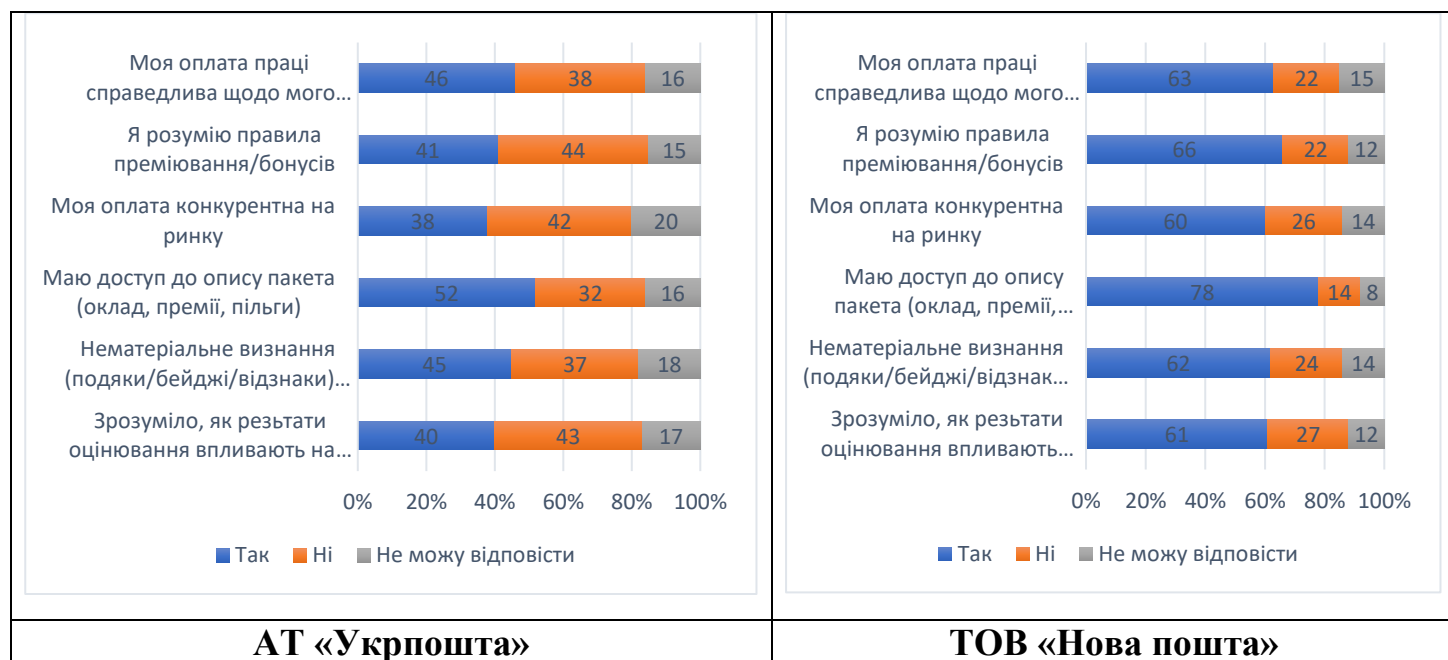


Рис. 2.13. Сприйняття співробітниками оплати праці, преміювання та нематеріального визнання

Аналіз даних (див. рис. 2.13) виявляє критичні недоліки у системі загальної винагороди АТ «Укрпошта», яка, згідно із сприйняттям персоналу, є непрозорою, неконкурентною та відірваною від результатів діяльності. Ключовою проблемою є нерозуміння правил. Більшість співробітників (44%) не розуміє правил преміювання/бонусів, тоді як розуміє їх лише 41%. Це свідчить про вовну непрозорість мотиваційної складової.

Найважливіший індикатор, що підтверджує висновки з попередніх розділів (про Performance Management), - це прямий розрив зв'язку «результат-винагорода». Більшість (43%) стверджує, що результати оцінювання не впливають на оплату, і лише 40% бачать цей зв'язок. Це нівелює весь мотиваційний ефект системи управління ефективністю.

Більшість (42%) не вважає свою оплату конкурентною на ринку (проти 38%, які вважають). Це є прямим ризиком для утримання персоналу. Сприйняття справедливості оплати (46% «Так» проти 38% «Ні») є вкрай поляризованим і не має стійкої позитивної

більшості. Нематеріальне визнання (подяки, відзнаки) не працює для більшості (45% «Так», 37% «Ні», 18% «Не можу відповісти»).

Система винагород АТ «Укрпошта» зазнає невдачі за всіма ключовими параметрами. Вона не є прозорою, не сприймається як конкурентна і, що найголовніше, в уявленні співробітників не пов'язана з результатами роботи. Єдиний частково позитивний аспект – це те, що 52% мають доступ до опису пакета (оклад, премії), але вони не розуміють, як він формується, і не вважають його справедливим.

Аналіз даних (див. рис. 2.13) демонструє високий рівень зрілості та прозорості системи загальної винагороди в ТОВ «Нова пошта», яка, згідно зі сприйняттям опитаного персоналу, є переважно справедливою, зрозумілою та пов'язаною з результатами.

На відміну від багатьох компаній, де система винагород є «чорною скринькою», «Нова пошта» демонструє високі показники прозорості:

- Структурна прозорість: Найсильніший показник – 78% співробітників мають доступ до опису свого компенсаційного пакета (оклад, премії, пільги).
- Прозорість правил: Переважна більшість (66%) стверджує, що розуміє правила преміювання/бонусів.
- Сприйняття справедливості: Як наслідок прозорості, 63% респондентів вважають свою оплату справедливою щодо їхнього внеску.

Система успішно долає ключовий «розрив», який спостерігається в АТ «Укрпошта». Більшість опитаних співробітників «Нової пошти» (61%) чітко розуміють, як результати їхнього оцінювання впливають на оплату/бонуси. Це свідчить про те, що система Performance Management ефективно та прозоро інтегрована з системою Compensation & Benefits.

Найслабшою ланкою системи є її сприйняття відносно зовнішнього ринку. Показник «Моя оплата конкурентна на ринку» є найнижчим позитивним (60%) і має найвищий негативний показник (26%).

Система винагород ТОВ «Нова пошта» є зрілою, прозорою та справедливою у внутрішньому сприйнятті. Співробітники знають, з чого складається їхній дохід, розуміють правила гри та бачать зв'язок між своєю роботою та винагородою.

Основний ризик лежить не у площині внутрішньої справедливості чи прозорості, а у площині зовнішньої конкурентоспроможності. Хоча більшість (60%) все ще вважає оплату конкурентною, чверть персоналу (26%) так не вважає, що є суттєвим фактором ризику для утримання талантів у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом дослідження є оцінка зрілості HR-технологій, що використовуються в АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта». Цей аналіз охоплює ключові компоненти цифрової HR-інфраструктури, зокрема HRIS, корпоративні портали, мобільні застосунки, ATS (Applicant Tracking Systems) та інструменти аналітики.

Методологія оцінювання базується на кореляції даних, отриманих через прості опитувані індикатори (анкетування персоналу), із основними (ядерними) HR-метриками за кожним ключовим процесом.

Теоретичною основою такої інтерпретації слугує підхід до оцінювання ефективності HR-бізнес-процесів та відповідний портфель метрик, що охоплюють життєвий цикл співробітника (добір, адаптація, оцінювання, розвиток), а також супутні функції, як-от охорона праці.



Рис. 2.14. Сприйняття співробітниками доступності, стабільності та інтегрованості HR-технологій

Аналіз даних (рис. 2.14) щодо зрілості HR-технологій в АТ «Укрпошта» демонструє надзвичайно високі показники впровадження комунікаційних та сервісних інструментів, що свідчить про успішну цифрову трансформацію. Водночас, виявлено критичну проблему в стабільності цих сервісів.

Найсильніший показник усієї системи – 90% респондентів підтверджують, що HR-комунікації (політики, графіки, виплати) надходять вчасно. Для організації такого масштабу та географічного покриття це є видатним результатом, що вказує на наявність єдиного та ефективного каналу інформування. 80% співробітників можуть виконувати основні HR-дії (відпустка, довідка) через застосунок або портал. Це свідчить про високий рівень зрілості та впровадження HRIS/порталу.

Показники прозорості статусу HR-звернень (70%) та відчутної інтеграції HR-сервісів з іншими системами (зарплата, навчання) (71%) також є дуже високим.

На тлі високих функціональних показників різко виділяється низька технічна стабільність сервісів. Лише 57% вважають сервіси стабільними, тоді як 28% (найвищий показник у діаграмі) прямо вказують на проблеми (збої/затримки).

Цифрова HR-інфраструктура АТ «Укрпошта» є високофункціональною, добре інтегрованою та має чудові канали комунікацій, що є безперечним успіхом цифрової трансформації. Більшість опитаних співробітників мають доступ до інструментів самообслуговування та вчасно отримують інформацію.

Однак технічна надійність («back-end») значно відстає від функціональності («front-end»). Нестабільна робота сервісів, на яку скаржиться майже третина персоналу, підриває загальну ефективність впроваджених рішень та може бути джерелом значної фрустрації для користувачів.

Аналіз даних (див. рис. 2.14) демонструє високий рівень зрілості, стабільності та функціональності цифрової HR-інфраструктури в ТОВ «Нова пошта», що повністю відповідає стратегічному фокусу компанії та технологічності.

Найсильнішою стороною є впровадження інструментів самообслуговування. 78% респондентів підтверджують, що можуть виконувати основні HR-дії (відпустка, довідка) через застосунок/портал. Це свідчить про високу автономію персоналу та ефективність провадженого HRIS.

На відміну від АТ «Укрпошта», де стабільність була головною проблемою, у «Новій пошті» 73% опитаних співробітників вважають сервіси стабільними. Це вказує на те, що технологічний «back-end» надійно підтримує «front-end» рішення.

70% респондентів відзначають прозорість статусу HR-звернень, що є високим показником для компанії такого масштабу.

Водночас, аналіз виявив дві сфери, де показники є помітно нижчими, а негативні відповіді – найвищими:

- це найслабша ланка всієї цифрової системи. Лише 66% респондентів підтверджують, що HR-комунікації (політики, графіки, виплати) надходять вчасно. При цьому 22% (найвищий негативний показник у діаграмі) прямо заперечують це.

- показник інтеграції HR-сервісів з іншими системами (зарплата, навчання) також є відносно низьким (68% «Так» проти 20% «Ні»).

HR-Tech інфраструктура ТОВ «Нова пошта» є високорозвиненою, стабільною та надає потужні інструменти самообслуговування. Проблемні зони лежать не у площині базової функціональності чи технічної стабільності, а у сфері комунікацій та неповної «безшовної» інтеграції. Майже чверть опитаного персоналу не отримує вчасно комунікації через цифрові канали та не відчуває повної інтеграції систем, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення комунікаційних потоків та «back-end» зв'язків між різними HR-модулями.

Наступним етапом є оцінка безпеки праці, якості трудових відносин та загального організаційного клімату в АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта». Аналіз ґрунтується на даних анкетування (N=100 для кожної компанії), які зіставляються з об'єктивними («твердими») HR-метриками.

До таких метрик, відповідно до рекомендованого портфеля для оцінки процесів управління персоналом, належать показники частоти/рівня травматизму, дні непрацездатності, статистика профзахворювань, витрати на запобігання нещасним випадкам (НВ), а також індикатори умов праці та клімату (рівень конфліктності, задоволеність).

Цей аналіз також враховує нормативний ракурс, оскільки охорона праці є гарантованим законом правом працівників та прямим обов'язком роботодавця щодо створення безпечних умов.

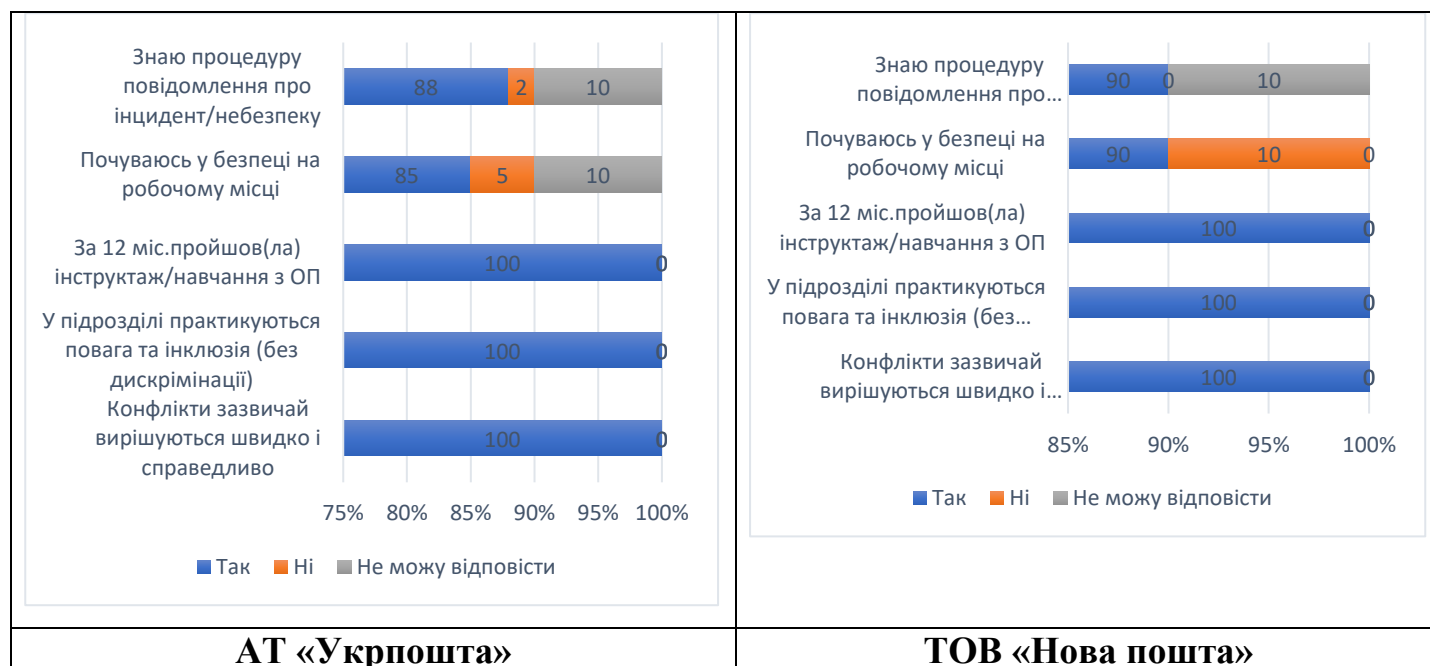


Рис. 2.15. Сприйняття співробітниками процедур безпеки, інклюзії та вирішення конфліктів

Аналіз даних (див. рис. 2.15) демонструє виняткові та близькі до ідеальних показники сприйняття опитаного персоналу АТ «Укрпошта» як формальних аспектів безпеки праці, так і суб'єктивних показників організаційного клімату.

Найбільш показовими є 100% ствердні відповіді за трьома ключовими індикаторами:

- 100% опитаних співробітників підтвердили проходження інструктажу/навчання з ОП за останні 12 місяців. Це вказує на абсолютне дотримання нормативних вимог компанією.
- 100% респондентів стверджують, що у підрозділі практикуються повага та інклюзія, без дискримінації.
- 100% стверджують, що конфлікти вирішуються швидко і справедливо.

Такі одностайні показники щодо суб'єктивності аспектів (інклюзія, конфлікти) свідчать про ідеалізоване сприйняття організаційного клімату або про наявність надзвичайно сильної, позитивної та зрілої корпоративної культури.

Показники, що стосуються особистого сприйняття безпеки, також є дуже високими:

- 85% респондентів почуваються у безпеці на робочому місці.
- 88% знають процедуру повідомлення про інцидент/небезпеку.

Згідно з даними анкетування, АТ «Укрпошта» демонструє зразковий рівень управління безпекою праці та організаційним кліматом. Компанія досягла повного дотримання формальних вимог (100% інструктаж) та, що більш важливо, повної підтримки персоналом стандартів інклюзії та справедливого вирішення конфліктів (100%). Незначні «зони розвитку» (10-15% тих, хто не впевнений у процедурах чи особистій безпеці) є мінімальним та тлі загальних, майже абсолютних позитивних показників.

Аналіз даних (див. рис. 2.15) демонструє виняткові та, в частині клімату, абсолютні показники сприйняття опитаного персоналу ТОВ «Нова пошта» як формальних аспектів безпеки праці, так і суб'єктивних показників організаційного клімату.

Як і у випадку з АТ «Укрпошта», дані анкетування показують 100% ствердні відповіді за трьома ключовими індикаторами:

- 100% опитаних співробітників підтвердили проходження інструктажу/навчання з ОП за останні 12 місяців, що вказує на абсолютне дотримання нормативних вимог.
- 100% респондентів стверджують, що у підрозділі практикуються повага та інклюзія, без дискримінації.
- 100% стверджують, що конфлікти вирішуються швидко і справедливо.

Такі однотайні показники свідчать про ідеалізоване сприйняття організаційного клімату або про надзвичайно ефективну корпоративну культуру, що транслюється персоналом.

Показники, що стосуються особистої безпеки, виявляють суттєву суперечність:

– 90% респондентів знають процедуру повідомлення про інцидент/небезпеку.

Водночас, хоча 90% почуваються у безпеці, 10% опитаних співробітників прямо стверджують, що не почуваються у безпеці на робочому місці.

Згідно з даними анкетування, ТОВ «Нова пошта» демонструє зразковий рівень дотримання формальних процедур охорони праці (100% навчання) та ідеальний внутрішній клімат (100% інклюзія та вирішення конфліктів).

Однак, на відміну від АТ «Укрпошта», виявлено критичний червоний прапорець: 10% персоналу прямо вказують на відчуття небезпеки на робочому місці. Це є серйозною проблемою, яка ймовірно, пов'язана з інтенсивністю операційних процесів, і яка потребує негайної уваги менеджменту, попри 100% показники формального навчання з ОП.

2.3. HR очима працівників: результати опитування обізнаності та досвіду

Після задекларованих стратегій (2.1) та об'єктивних процесів (2.2), логічним кроком є перехід до перцептивного рівня – оцінки HR-системи очима її кінцевого споживача, тобто співробітника. Цей аналіз є критично важливим для досягнення головної мети роботи: оцінки ринку HR-послуг.

Аналіз загальної інтегральної оцінки якості HR-послуг (див. рис. 2.16) демонструє суттєву перевагу ТОВ «Нова пошта» у сприйнятті персоналу, хоча обидві компанії показують загалом позитивні результати.

Переважає більшість опитаних співробітників «Нової пошти» (63%) оцінює якість HR-послуг (набір, оформлення, консультації) як «високу». Цей показник є помітно вищим, ніж в АТ «Укрпошта», де «високу» оцінки надали 55% респондентів.

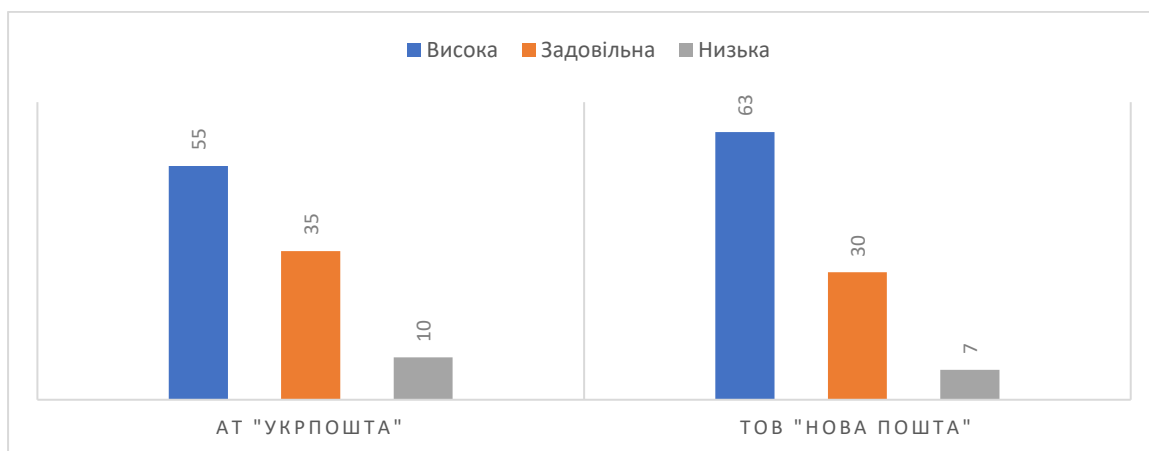


Рис. 2.16. Як в цілому Ви оцінюєте якість HR-послуг у компанії (набір, оформлення, консультації, довідки, навчання)

Хоча загальний рівень задоволеності (сума «Висока» + «Задовільна») є високим в обох компаніях (90% в Укрпошта та 93% в Новій пошті), ключова відмінність полягає у розподілі. «Нова пошта» успішніше конвертує «задовільний» досвід у «високий», тоді як в «Укрпошті» значно більша частка (35%) співробітників залишається на «задовільному» рівні.

«Нова пошта» також демонструє нижчий рівень критичних оцінок: лише 7% опитаного персоналу вважають послуги «низькими», порівняно з 10% в АТ «Укрпошта».

Загальне сприйняття HR-сервісу в ТОВ «Нова пошта» є статистично кращим, ніж в АТ «Укрпошта». Їхня HR-функція сприймається опитаним персоналом як більш якісна, ефективна та професійна, з меншою кількістю негативних оцінок та вищою часткою позитивних.

Аналіз даних щодо сприйняття доступності та швидкості HR-підтримки (див. рис. 2.17) демонструє явну перевагу АТ «Укрпошта» за цим показником. В АТ «Укрпошті» дві третини (66%) опитаних співробітників оцінюють доступність та швидкість HR-підтримки як «високу». Цей показник є суттєво вищим, ніж у ТОВ «Нова пошта», де «високу» оцінку надали 60% респондентів.

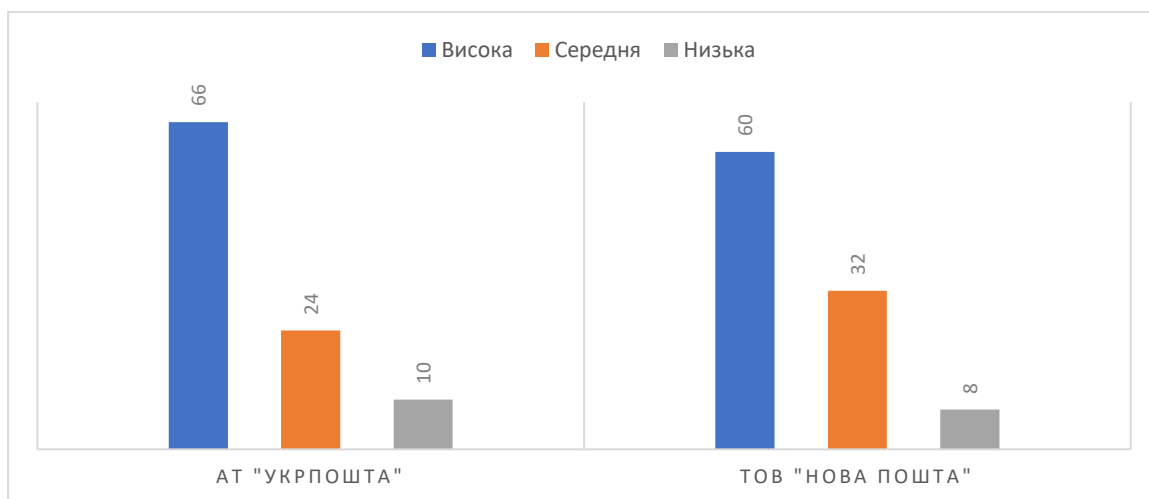


Рис. 2.17. Як в цілому Ви оцінюєте доступність та швидкість HR-підтримки

Найбільш показова різниця спостерігається у «середніх» оцінках. У «Новій пошті» майже третина (32%) опитаного персоналу вважає підтримку лише «середньою», що значно більше, ніж в «Укрпошті» (24%).

Хоча обидві компанії підтримують низький рівень негативного сприйняття (незадоволених), система HR-підтримки в АТ «Укрпошта» сприймається як більш якісна та ефективна. Вона успішніше конвертує «задовільний» досвід у «високий» (66%). Натомість у «Новій пошті» значно більша частка співробітників отримує сервіс, який вони характеризують як «середній», що вказує на меншу стабільність та швидкість роботи HR-підтримки.

Аналіз сприйняття прозорості HR-процедур (див. рис. 2.18) демонструє високі показники в обох компаніях, з незначною перевагою ТОВ «Нова пошта» у повноті розуміння.

Критично важливо, що в обох компаніях зафіксовано ідентично низький рівень (7%) співробітників, які вважають процедури «складними/незрозумілими». Це свідчить про те, що базові HR-правила є доступними та не викликають спротиву чи плутанини.

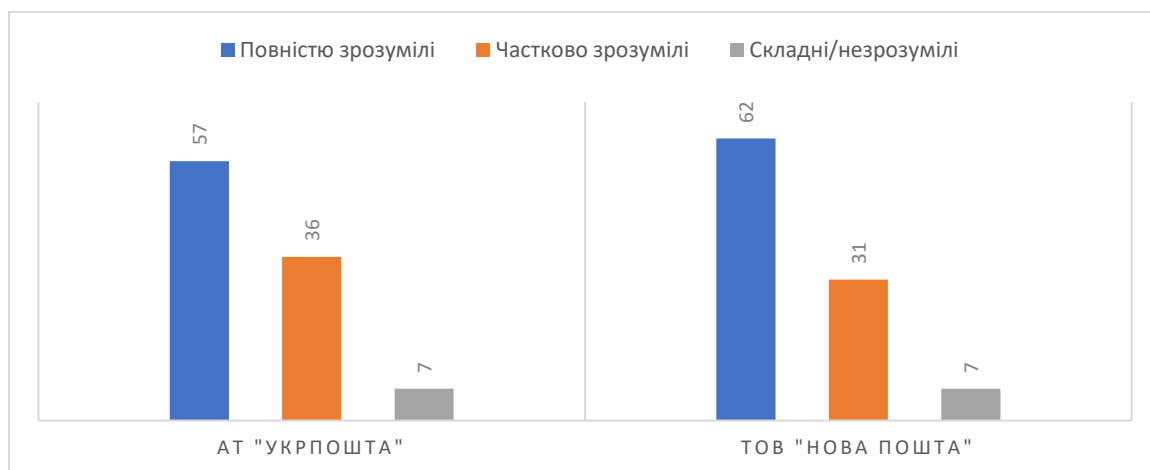


Рис. 2.18. Наскільки зрозумілими для Вас є правила та процедури HR...?

ТОВ «Нова пошта» демонструє кращий результат у категорії «Повністю зрозумілі» (62%), порівняно з 57% в АТ «Укрпошта». Відповідно, в «Укрпошті» більша частка опитаних співробітників (36%) залишається на рівні «Частково зрозумілі», тоді як у «Новій пошті» цей показник становить 31%.

Обидві компанії успішно комунікують базові правила та процедури, мінімізувавши частку тих, хто їх не розуміє. Однак ТОВ «Нова пошта» демонструє більш високу ефективність у донесенні інформації, успішно переводячи співробітників із категорії «часткового» розуміння у «повне». Це свідчить про дещо кращу структурованість або ефективніші канали комунікації HR-правил у «Новій пошті».

Аналіз сприйняття підтримки професійного розвитку та кар'єрного зростання з боку HR-служб (див. рис. 2.19) демонструє майже ідентичні результати для обох компаній, з незначною статистичною перевагою ТОВ «Нова пошта».

Обидві компанії мають дуже близькі показники. «Нова пошта» має дещо вищу частку «високих» оцінок (57%), порівняно з «Укрпоштою» (55%). Різниця у негативних та нейтральних оцінках також мінімальна. «Нова пошта» має 10% «низьких» оцінок (проти 11% в «Укрпошті») та 33% «середніх» (проти 34% в «Укрпошті»).

Незважаючи на те, що в обох компаніях більше половини опитаних співробітників дають високу оцінку, сукупна частка тих, хто оцінює підтримку як «середню» або «низьку», є дуже суттєвою (45% в «Укрпошті» та 43% у «Новій пошті»).

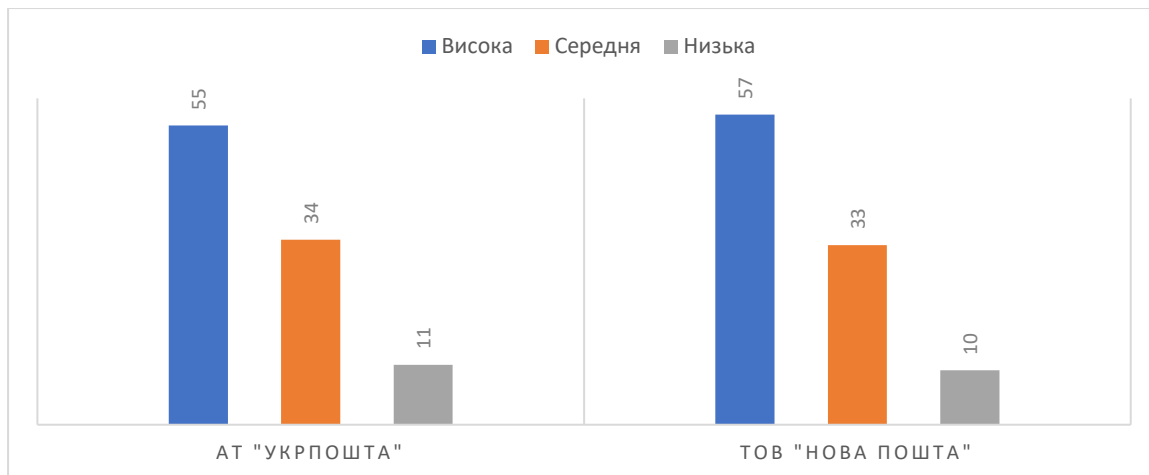


Рис. 2.19. Як Ви оцінюєте підтримку Вашого професійного розвитку та кар'єрного зростання з боку HR-служби?

Сприйняття ефективності HR-служб у питанні кар'єрного розвитку є практично однаковим в обох організаціях. Це свідчить про те, що попри різні бізнес-моделі, обидві компанії стикаються з однаковими викликами у цій функції. Хоча більшість опитаного персоналу задоволена підтримкою, для майже половини співробітників ця функція не є очевидною або ефективною. Це корелює з попередніми даними про неповне впровадження індивідуальних планів розвитку (L&D) в обох компаніях.

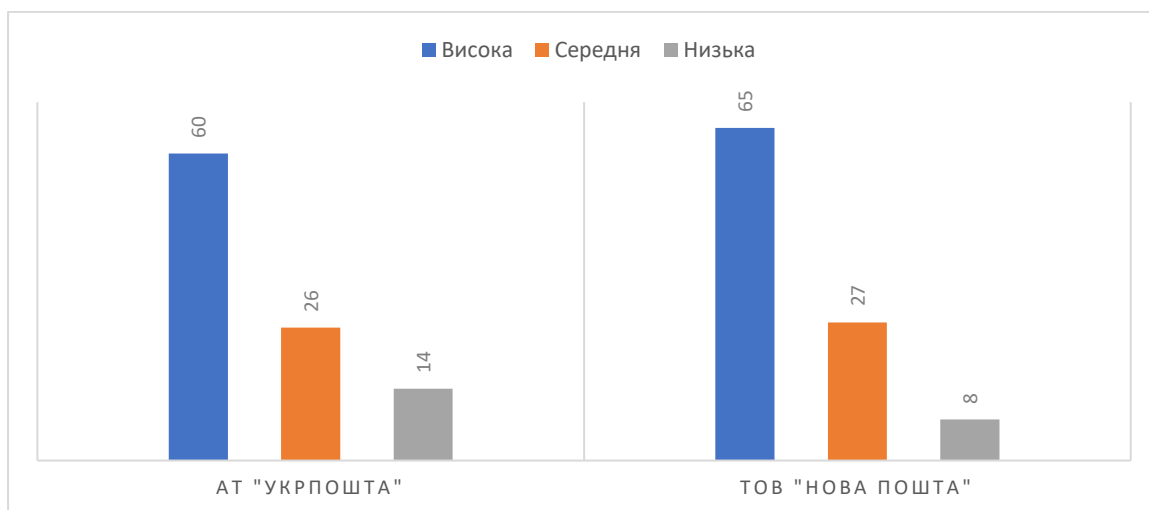


Рис. 2.20. Як Ви оцінюєте справедливість і повагу у ставленні до працівників з боку HR та керівників?

Аналіз сприйняття справедливості та поваги у ставленні до працівників (див. рис. 2.20.) демонструє загалом високі показники в обох компаніях, однак виявляє помітну перевагу ТОВ «Нова пошта» у створенні позитивного клімату. ТОВ «Нова пошта» має вищий показник «високих» оцінок (65%) порівняно з АТ «Укрпошта» (60%).

Найбільш суттєва різниця спостерігається у негативному сприйнятті. В АТ «Укрпошта» 14% респондентів оцінюють ставлення як «низьке», що майже вдвічі більше, ніж у ТОВ «Нова пошта», де цей показник становить лише 8%.

Частка «середніх» оцінок є практично ідентичною (26% в «Укрпошті» та 27% у «Новій пошті»).

Обидві компанії демонструють, що більшість їхніх співробітників (HR та керівників) дотримуються етичних норм у ставленні до персоналу. Однак ТОВ «Нова пошта» є статистично успішною у цьому аспекті: компанія має не лише вищу частку позитивних оцінок, але й, що важливіше, значно меншу частку персоналу, який відчуває несправедливе чи неповажне ставлення. Вищий показник «низьких» оцінок в АТ «Укрпошта» (14%) вказує на більш суттєву проблему, яка потребує уваги.

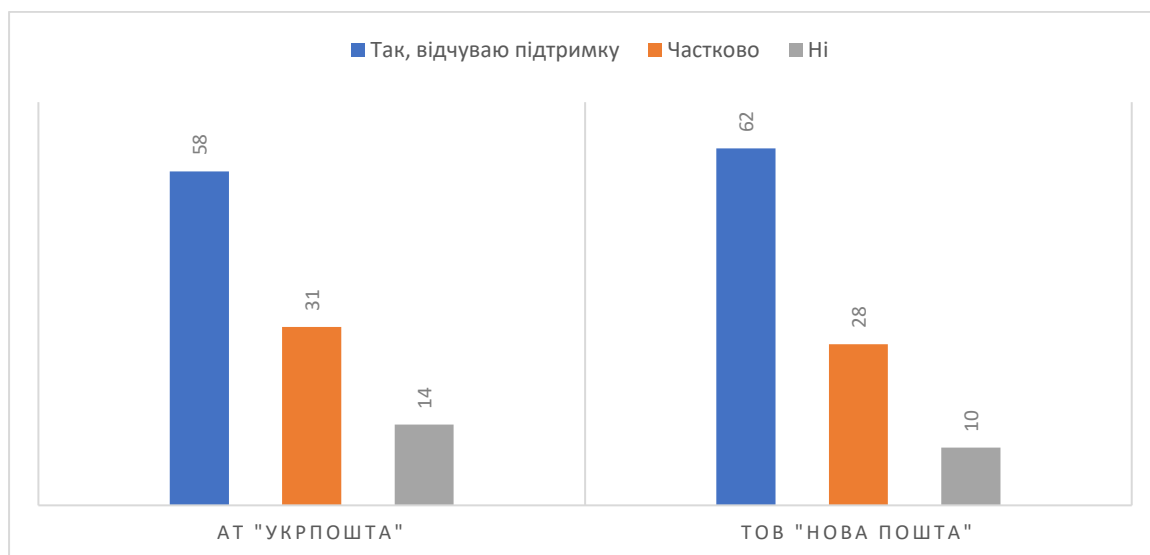


Рис. 2.21. Як відчуваєте Ви, що HR служба є надійним партнером у вирішенні робочих ситуацій?

Аналіз сприйняття HR-служби як надійного партнера у вирішенні робочих ситуацій (див. рис. 2.21) демонструє відносно високі показники в обох компаніях, з помітною перевагою ТОВ «Нова пошта».

Більшість опитаних співробітників «Нової пошти» (62%) повністю відчувають HR як надійного партнера. Цей показник є вищим, ніж в АТ «Укрпошта», де таку підтримку відчувають 58%.

Як і в попередньому питанні про справедливість, ключова різниця спостерігається у рівні негативного сприйняття. В АТ «Укрпошта» 14% респондентів не вважають HR-службу надійним партнером, що значно більше, ніж у ТОВ «Нова пошта» (10%).

Частка тих, хто відчуває підтримку лише «частково», в «Укрпошті» (31%) дещо вища, ніж у «Новій пошті» (28%).

Таким чином, можемо підсумувати, що обидві HR-служби сприймаються більшістю персоналу як партнери. Однак HR-служба ТОВ «Нова пошта» має кращу репутацію: вона демонструє вищий рівень повного партнерства (62%) та, що важливіше, значно меншу частку співробітників, які не відчувають підтримки (10%). Вищий показник негативних (14%) та часткових (31%) оцінок в АТ «Укрпошта» вказує на те, що її HR-служба є менш послідовною у своєму партнерстві та підтримці персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-СЕРВІСУ АТ «УКРПОШТА» НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ З ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта»

Розроблення програми вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта» доцільно здійснювати на основі системного підходу до HR-менеджменту, за якого робота з персоналом розглядається як цілісна соціально-економічна підсистема організації, що прямо впливає на реалізацію її стратегії та конкурентні позиції на ринку послуг. У сучасній науковій літературі HR-менеджмент трактується як цілісна система цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації з метою забезпечення ефективності діяльності колективу і задоволення результатами праці як працівників, так і власників бізнесу [47, с. 255].

Важливою передумовою розроблення змін є усвідомлення того, що HR-служба перестає бути суто адміністративною структурою і трансформується у внутрішнього бізнес-партнера, який відповідає за реалізацію місій та стратегічних цілей підприємства через формування потрібних компетенцій, мотиваційних установок і поведінкових моделей персоналу. У цьому контексті персонал розглядається як ключовий ресурс, який одночасно виступає і об'єктом, і суб'єктом управління, а якість HR-сервісу стає критичним чинником реалізації економічних стратегій компанії [47, с. 255].

З методичної точки зору, формування програми вдосконалення HR-сервісу доцільно здійснювати за процесним підходом, коли HR-діяльність структурується у вигляді взаємопов'язаних бізнес-процесів (планування потреби в персоналі, рекрутинг, онбординг, навчання і розвиток, оцінювання, винагороди, внутрішні комунікації, підтримка благополуччя та ін.). Такий підхід дозволяє:

- чітко визначити «вхід» і «вихід» кожного процесу;

- закріпити відповідальних осіб;
- задати систему показників (HR-метрик), за якими контролюється результативність процесу;
- оцінювати внесок HR-сервісу в досягнення стратегічних цілей компанії.

У вітчизняних дослідженнях зазначається, що оцінювання ефективності HR-менеджменту має бути формалізованим, систематичним процесом, який дозволяє порівнювати фактичні результати з цільовими орієнтирами та виявляти сильні й слабкі сторони HR-діяльності компанії [26]. Це означає, що вдосконалення HR-сервісу неможливе без попередньої побудови моделі HR-бізнес-процесів і узгодженої системи показників оцінювання.

З огляду на результати аналізу, проведеного у розділі 2 (порівняння АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» за HR-процесами, опитування працівників щодо якості HR-сервісу, рівня поінформованості про стратегію, місію, цінності тощо), методична основа вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта» має спиратися на такі ключові принципи:

1. Стратегічна узгодженість – HR-процеси, інструменти та сервіси мають прямо підтримувати реалізацію стратегічних цілей компанії, її місії, візії та цінностей. У наукових працях підкреслюється, що якість персоналу й система управління ним є одним з вирішальних чинників реалізації економічних стратегій підприємства, оскільки людський фактор часто є продуктивнішим за фінансові й матеріальні ресурси [47, с.115].

2. Клієнтоорієнтованість HR-сервісу – HR-служба розглядає працівника як внутрішнього клієнта, а набір HR-послуг (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, консультації) – як сервісний продукт із певними стандартами якості, швидкості й доступності. У цьому контексті методично важливо описати «картку HR-послуг» для різних груп персоналу та визначити очікуваний рівень сервісу (Service Level Agreements) для кожного напрямку.

3. Процесно-орієнтоване вимірювання ефективності -кожен HR-процес повинен мати набір кількісних і якісних метрик (рівень плинності, час закриття вакансій,

частка успішно адаптованих новачків, відсоток працівників, що проходять навчання, рівень залученості, індекс задоволеності HR-сервісом тощо). Сучасні дослідження пропонують розглядати систему HR-метрик як «дорожню карту» оцінювання кожного HR-процесу, що дозволяє не лише фіксувати стан, а й керувати змінами [26].

4. Бенчмаркінг і порівняльний аналіз – при розробленні програми вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошти» доцільно використовувати кращі практики ТОВ «Нова пошта» як основного приватного конкурента у галузі поштово-логістичних послуг, а також орієнтуватися на рекомендації наукових досліджень щодо організації HR-служб та цифровізації HR-процесів. Такий підхід дозволяє сформулювати реалістичні цільові орієнтири, враховуючи специфіку державного підприємства, але водночас орієнтуватися на більш гнучкі й технологічно розвинені моделі.

5. Діджиталізація HR-процесів – важливою методичною передумовою є розгляд цифрових технологій не як самоцілі, а як інструменту оптимізації HR-процесів: скорочення часу на типові кадрові процедури, підвищення прозорості, спрощення взаємодії працівників, інтеграції з іншими інформаційними системами, підтримки HR-бренду компанії [26]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що HR-служба відіграє важливу ключову роль у трансформації мислення персоналу в напрямі цифрової культури, а саме від ефективності впровадження діджитал-інструментів залежить продуктивність праці колективу загалом [26].

6. Соціальне партнерство та корпоративна культура – удосконалення HR-сервісу має враховувати не лише економічні критерії, а й соціально-психологічні аспекти: рівень довіри до керівництва, підтримку цінностей компанії, відчуття справедливості, можливості розвитку. Корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати підрозділи та працівників на спільні цілі і підвищувати ініціативність персоналу [47, с.8].

На основі зазначених принципів доцільно будувати етапну методику вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта», яка включає:

- аналітичний етап – поглиблене опрацювання результатів розділу 2 (кількісні показники, дані опитувань працівників, порівняння з ТОВ «Нова пошта»), виявлення «вузьких місць» у HR-процесах;
- проєктний етап – розроблення комплексу заходів за ключовими HR-процесами (онбординг, розвиток, оцінювання, винагороди, цифрові сервіси, внутрішні комунікації), формування цільових HR-метрик і очікуваних результатів;
- етап – впровадження – поетапна реалізація запропонованих заходів із визначеними строками, відповідальними та ресурсним забезпеченням;
- етап моніторингу та коригування – регулярний перегляд показників, оцінка досягнення цільових значень, уточнення програми з урахуванням зворотного зв'язку від працівників та змін зовнішнього середовища.

Логічним продовженням проведеного аналізу є розробка науково обґрунтованих напрямів удосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта». Цей етап забезпечує логічний перехід від аналітичних результатів до формування конкретних проєктних пропозицій та кількісного обґрунтування їхньої потенційної ефективності.

Обґрунтування запропонованих змін безпосередньо спирається на результати попереднього аналізу: виявлені сильні та слабкі сторони HR-системи АТ «Укрпошта», порівняння з практиками ТОВ «Нова пошта», а також оцінку HR-послуг очима працівників. Саме ці дані слугують вихідною базою для формування переліку проблем, які потребують вирішення, та визначення пріоритетних напрямів удосконалення онбордингу, системи оцінювання та розвитку, мотивації, цифрового HR-сервісу та корпоративного клімату. Використання бенчмаркінгу дозволяє не копіювати практики приватної компанії, а адаптувати їх з урахуванням специфіки державного оператора поштового зв'язку.

Невід'ємним елементом обґрунтування запропонованих проєктних рішень є оцінка їхньої очікуваної економічної ефективності. В економічній літературі ефективність (Е) традиційно визначається як відношення отриманого ефекту,

вираженого у формі прибутку чи економії (П), до витрат (В), що були здійснені для досягнення цього ефекту [47, с. 256].

$$E = \frac{П}{В}$$

де:

Е – економічна ефективність;

П – прибуток чи економія, грн.;

В – витрати на впровадження заходів.

Застосування даної формули в контексті HR-проєктів передбачає, що до складу ефекту (П) включаються як прямі кількісні результати (наприклад, зниження плинності персоналу, скорочення часу на закриття вакансій, економія трудових витрат за рахунок цифровізації), так і опосередковані економічні ефекти (зокрема, зростання продуктивності праці, зниження витрат через зменшення кількості помилок чи простоїв).

При цьому, оцінка ефективності HR-менеджменту розглядається як невід’ємна складова загальної ефективності діяльності підприємства. Вона має базуватися на системі кількісних і якісних показників, що відображають стан ключових HR-бізнес-процесів. Науковці наголошують на доцільності використання спеціальних HR-метрик в розрізі кожного процесу (планування, залучення, навчання й розвиток, оцінювання результативності, управління відповідністю та здоров’ям персоналу), що дозволяє комплексно оцінювати результативність системи менеджменту персоналу [26].

Для забезпечення належного рівня наукової обґрунтованості, при розрахунках в подальших підрозділах буде використано економіко-математичні підходи та програмне забезпечення (електронні таблиці, інструменти моделювання сценаріїв). Це дозволить побудувати порівняльні розрахунки за схемою «до впровадження/після впровадження». Такий підхід дасть змогу розрахувати очікуваний річний економічний ефект (зокрема, від цифровізації HR-процесів, скорочення плинності персоналу, зменшення витрат часу на рутинні операції) та зіставити його з обсягом необхідних інвестицій. На основі

отриманих результатів буде зроблено висновки щодо доцільності та пріоритетності запропонованих заходів.

3.2 Проєктні пропозиції щодо вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта»

Поведений аналіз показав, що HR-сервіс АТ «Укрпошта» загалом забезпечує базові потреби персоналу (набір, оформлення, навчання), однак за низкою ключових стратегічних параметрів (як-от структурованість онбордингу, прозорість зв'язку «результат-винагорода» та глибина цифровізації) поступається практикам ТОВ «Нова пошта».

Водночас, опитування працівників виявило нюансовану картину: хоча інтегральна оцінка HR-сервісу в ТОВ «Нова пошта» є вищою (зокрема, за показниками загальної якості та справедливості), АТ «Укрпошта» демонструє несподівані переваги в окремих сервісах, наприклад, у швидкості та доступності HR-підтримки.

З урахуванням цих виявлених «прогалин» та асиметрій, у даному розділі запропоновано комплекс проєктних рішень для АТ «Укрпошта», згрупованих за трьома ключовими напрямками:

- удосконалення онбордингу та адаптації персоналу;
- посилення системи оцінювання результативності, розвитку та винагород;
- розвиток цифрового HR-сервісу та підтримка організаційного клімату.

Кожен блок заходів безпосередньо спирається на виявлені проблеми та враховує як кращі практики, зафіксовані в діяльності ТОВ «Нова пошта» (бенчмаркінг), так і рекомендації сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту. У подальшому, для ключових із запропонованих заходів буде виконано розрахунок економічної ефективності та змодельовано сценарій «до/після» їх упровадження.

Аналіз поточної ситуації в АТ «Укрпошта» показує, що в компанії вже застосовуються окремі елементи системного онбордингу, зокрема 30-денна адаптація зі залученням наставника, чек-листи завдань та підтримка профільного відділу. У той же час результати проведеного опитування свідчать, що ці практики не є достатньо уніфікованими, а процес старту в компанії залишається непрозорим та часозатратним для частини працівників.

Ця проблема опосередковано підтверджується і даними щодо підтримки розвитку: оцінка «висока» становить лише 55% респондентів, що не лише поступається показнику ТОВ «Нова пошта» (57%), але й залишає 45% персоналу поза зоною високої підтримки. Це вказує на нагальну потребу в уніфікації та цифровому підсиленні процесу адаптації.

З огляду на це, пропонується впровадити єдину корпоративну модель онбордингу «30 днів», що стандартизує процес для всіх категорій працівників. Дана модель має спиратися на найкращі практики, виявлені в ході бенчмаркінгу, та на наукові підходи, що доводить прямий зв'язок якісної адаптації зі зниженням плинності кадрів та прискоренням виходу на пікову продуктивність.

Запропоновані у табл. 3.1 заходи повністю відповідають процесному підходу до управління персоналом, в якому адаптація розглядається як окремий HR-бізнес-процес із чітко визначеними входами, виходами й показниками ефективності.

Таблиця 3.1

Проектні пропозиції щодо вдосконалення системи онбордингу в АТ «Укрпошта»*

Проблема (за розділом 2)	Запропонований підхід	Очікуваний результат	Ключові метрики
Нерівномірна якість адаптації в різних підрозділах; частина новачків не має чіткого плану перших тижнів.	Запровадити уніфікований 30-денний план онбордингу для ключових категорій посад (сортувальники, оператори відділень, кур'єри, офісні фахівці) з фіксованими модулями: «знайомство з компанією», «робочі процеси», «стандарти сервісу», «безпека», «цілі сталого розвитку та цінності».	Скорочення хаотичності першого місяця роботи; швидше входження в роль; підвищення суб'єктивної оцінки якості HR-послуг.	Середній час до досягнення цільової продуктивності; відсоток новачків, які пройшли повний план онбордингу; оцінка «якість старту» в анкетах.

Продовження табл. 3.1

Недостатня формалізація ролі наставника.	Формалізувати інститут наставництва: чіткі критерії відбору наставників, короткий тренінг для них, фіксовані точки зворотного зв'язку (кінець 1-го, 2-го, 4-го тижня).	Системна підтримка новачка, зменшення стресу та кількості помилок; зміцнення «горизонтальних» зв'язків у колективі.	Частка новачків, які мають наставника з першого дня; рання плинність (до 3 міс.); оцінка підтримки з боку наставника.
Часткове використання цифрових інструментів для онбордингу.	Включити онбординг у мобільний застосунок «Персонал»: чек-лист завдань, короткі відео-/мікрокурси, нагадування, кнопка «поставити запитання HR».	Зручний доступ до матеріалів, менше паперових інструкцій, оперативний зворотний зв'язок.	Відсоток новачків, які активно використовують цифровий онбординг; кількість звернень через застосунок; середній час відповіді HR.
Обмежена візуалізація прогресу.	Створити дашборд онбордингу для керівників та HR(список новачків, статуси етапів, ризикові випадки).	Проактивне управління адаптацією, своєчасне втручання у проблемних кейсах.	Відсоток «прострочених» етапів онбордингу; кількість випадків довгострокового розірвання договору в перші 3 міс.

Джерело: розроблено автором на основі Розділу 2.

Такий підхід, що фокусується на конкретних ключових метриках (табл. 3.1), дозволить у подальшому, при розрахунку економічного ефекту, кількісно оцінити очікуване зниження ранньої плинності, економію трудових витрат наставників і керівників, а також прискорення досягнення планової продуктивності новачків.

Проведений аналіз у Розділі 2 аналіз засвідчив, що система оцінювання результативності в АТ «Укрпошта», хоч і має формалізовані елементи (як-от постановка цілей та щомісячний фідбек, див. рис. 2.11), страждає на критичний розрив: непрозорість зв'язку між результатами та винагородою.

Результати опитування підтвердили цю проблему: лише 40% респондентів АТ «Укрпошта» розуміють, як їхні результати оцінювання впливають на оплату/бонуси (див. рис. 2.13), що суттєво поступається показнику ТОВ «Нова пошта» (61%, див. рис. 2.13). Це, у свою чергу, корелює з нижчим сприйняттям HR як надійного партнера

(58% проти 62%, див. рис. 2.21). Крім того, поточна система мотивації має значний перекис у бік адміністративно-економічних методів (зарплата, премії за виконання плану), меншою мірою використовуючи інструменти розвитку та нематеріальної мотивації.

Згідно з сучасними підходами до HRM, система оцінювання персоналу має бути прозорою, регулярною та спрямованою не лише на фіксацію результатів, а й на розвиток компетенцій працівників. На основі цього прогнозується комплекс заходів, спрямованих на посилення та формалізацію зв'язку «результат-розвиток-винагорода».

Таблиця 3.2

Проектні пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання, розвитку та винагород в АТ «Укрпошта»*

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат	Ключові метрики
Нерегулярність і фрагментарність оцінювання результативності; обмежена кількість формальних бесід про розвиток.	Впровадити стандартний цикл оцінювання та розвитку: щомісячні короткі бесіди 1-на-1 (15-20хв.) + квартальна структурована бесіда про результати та розвиток, з фіксацією результатів у HR-системі.	Регулярний зворотній зв'язок, прозоре обговорення результатів і зон розвитку, зменшення невизначеності для працівника.	Частка працівників, які мають проведені оцінювані бесіди за квартал; середня оцінка якості зворотного зв'язку в опитуваннях.
Слабкий зв'язок між результативністю та винагородою в сприйнятті працівників.	Запровадити «Карту сукупної винагороди» для працівників (базова ставка, надбавки, бонусні компоненти, правила преміювання); прив'язати частину змінної винагороди до чітких KPI та поведінкових індикаторів за цінностями.	Підвищення сприйняття справедливості й прозорості; посилення мотиваційного ефекту системи оплати праці.	Індекс прозорості винагород (за опитуваннями); кореляція між результативністю й бонусною частиною; зниження частки скарг на несправедливість.
Обмежені можливості формалізованого розвитку та кар'єри.	Для ключових категорій персоналу впровадити індивідуальні плани розвитку (ІПР), пов'язані з результатами оцінювання (короткі маршрути: «оператор → заступник начальника → начальник відділення → начальник групи відділень» тощо).	Збільшення відчуття перспективи відчуття у компанії, зниження плинності серед високоефективних працівників.	Частка працівників, які мають ІПР; відсоток закриття вакансій за рахунок внутрішнього резерву; плинність у групі високоефективних працівників.

Продовження табл. 3.2

Відсутність системного врахування нематеріальної мотивації.	Розширити нематеріальні інструменти: публічне визнання, програми «працівник місяця», внутрішні конкурси, гнучкі графіки для окремих категорій.	Підсилення емоційної складової мотивації, формування більш позитивного клімату.	Індекс задоволеності HR-послугами; індекс лояльності персоналу; частка позитивних відповідей щодо поваги й справедливості.
---	--	---	--

Джерело: розроблено автором на основі Розділу 2.

Саме для цього блоку, який безпосередньо впливає на плинність та продуктивність, у пункті 3.2 буде детально розраховано очікуваний економічний ефект. Розрахунки будуть базуватися на зниженні плинності, скороченні витрат на підбір і навчання нових працівників, а також очікуваному підвищенні продуктивності праці.

Проведений аналіз показав, що АТ «Укрпошта» вже зробило значні кроки у цифровізації HR-функцій, що підтверджуються високими оцінками персоналу щодо наявності інструментів самообслуговування (80% «Так», див. рис 2.14) та ефективності комунікацій (90% «Так», див. рис. 2.14).

Водночас, дослідження виявило ключову вразливість системи: її технічну нестабільність. Лише 57% співробітників вважають сервіси стабільними, а 28% прямо вказують на збої та затримки (див. рис. 2.26). Хоча загальновизнано, що інтегровані HR-платформи підвищують прозорість та швидкість процесів, виявлена нестабільність в «Укрпошті» нівелює ці переваги та підриває довіру до цифрових сервісів. При цьому, попри технічні проблеми, сприйняття «доступності та швидкості» підтримки в «Укрпошті» (66% «Висока», див. рис. 2.17) залишається навіть дещо вищим, ніж у «Нової пошти» (60%), що вказує на значний потенціал системи за умови її стабілізації.

З огляду на це, пропонується зосередити зусилля не на впровадженні нових систем з нуля, а на технічній стабілізації, поглибленні функціональності існуючого цифрового HR-сервісу АТ «Укрпошта» та посиленні його зв'язку з підтримкою організаційного клімату.

Таблиця 3.3

Проектні пропозиції щодо розвитку цифрового HR-сервісу та підтримки клімату в АТ «Укрпошта»*

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат	Ключові метрики
Частина працівників не до кінця розуміє, як і де звертатись до HR; відсутність прозорого статусу звернень.	Розгорнути в застосунку «Персонал» «Єдине вікно HR-сервісу»: подання заявок, відстеження статусу, історія звернень, поширені питання (FAQ).	Зменшення кількості «втрачених» запитів, чітке розуміння каналів комунікацій, скорочення часу на пошук інформації.	Кількість звернень через електронне вікно; частка звернень, оброблених у встановлений SLA; середній час відповіді.
Відсутність формалізованих стандартів часу обробки HR-звернень.	Встановити Угоду про рівень обслуговування (SLA) для типових HR-процедур (довідки, зміни графіків, консультації, оформлення відпусток) і відображати їх у системі.	Підвищення передбачуваності для працівників, зростання довіри до HR; можливість керувати навантаженням HR-команди.	Дотримання SLA (% звернень у межах стандарту); кількість скарг на затримки; індекс задоволеності швидкого сервісу.
Обмежені можливості HR-аналітики для керівників.	Створити аналітичні панелі (дашборди) для керівників у HR-системі (плинність по команді, статус адаптації, проходження навчання, результати оцінювання, використання відпусток).	Підсилення залученості працівників, краща інтеграція у ЦСР у повсякденну діяльність, зростання емоційної лояльності.	Частка керівників, які регулярно користуються аналітичними панелями; кількість прийнятих управлінських рішень на підставі даних.
Обмежена видимість ініціатив зі сталого розвитку й внутрішній комунікації цінностей.	Додати в застосунок «Центр культури та сталого розвитку»: новини, кейси, короткі навчальні історії, короткі опитування щодо цінностей і Цілей сталого розвитку (ЦСР), кнопка «ідея/пропозиція».	Підсилення залученості працівників, краща інтеграція ЦСР у повсякденну діяльність, зростання емоційної лояльності.	Рівень участі в опитуваннях; кількість поданих ідей; індекс «HR як партнер»; оцінка бренду роботодавця.

Джерело: розроблено автором на основі Розділу 2.

Запропоновані у Таблиці 3.3 заходи відповідають тому, в науковій літературі позначається як перехід до цифрового HR-менеджменту. Це модель, де HR-служба не лише автоматизує рутинні операції, а й створює спільні цифрові платформи для

взаємодії працівників і менеджерів, використовуючи HR-аналітику для підтримки рішень.

На етапі оцінювання ефективності (підрозділ 3.3) такий підхід дасть змогу врахувати економію трудових витрат HR-фахівців, зменшення часу обробки звернень, а також потенційне зниження плинності та приріст продуктивності завдяки кращому організаційному клімату та інформованості.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані раніше напрямки вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта» (оновлений онбординг, посилення системи оцінювання та винагород, розвиток цифрового HR-сервісу) мають не лише організаційний, а й відчутний економічний ефект, який доцільно кількісно обґрунтувати.

Невід’ємним елементом обґрунтування запропонованих проєктних рішень є оцінка їхньої очікуваної економічної ефективності.

В економічній літературі ефективність (Е) традиційно визначається як відношення отриманого ефекту, вираженого у формі прибутку чи економії (П), до витрат (В), що були здійснені для досягнення цього ефекту [47, с.256].

$$E = \frac{П}{В}$$

де:

- Е – економічна ефективність;
- П – прибуток чи економія, грн.;
- В – витрати на впровадження заходів.

У межах HR-проєктів «результат» (П) може включати: зменшення витрат на підбір і навчання персоналу, скорочення трудових витрат на кадрові операції, зниження плинності, підвищення продуктивності праці тощо [47, с.260].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу пропонують деталізувати цей підхід через систему HR-метрик у розрізі бізнес-процесів. Це означає, що кожен із запропонованих заходів має бути пов'язаний із конкретними показниками (час закриття вакансій, рання плинність, час обробки звернень, плинність серед високопродуктивних працівників тощо), зміна яких у грошовому вираженні і формує річний економічний ефект.

Методична оцінка економічної ефективності запропонованих HR-заходів для АТ «Укрпошта» здійснюється у п'ять послідовних кроків:

1. Вибір ключових HR-метрик, на які безпосередньо впливають запропоновані проекти (рівень ранньої плинності, час адаптації, кількість та тривалість HR-звернень, плинність високоефективного персоналу тощо).

2. Прогнозування змін цих показників унаслідок впровадження заходів (наприклад, очікуване зниження ранньої плинності з 14% до 11% або скорочення часу обробки HR-звернень з 20 до 12 хвилин).

3. Переведення змін у вартісну форму, тобто розрахунок прямої економії (скорочення витрат на підбір і навчання, зменшення трудових витрат HR-фахівців і керівників) та опосередкованих ефектів (додатковий фінансовий результат від швидшого виходу працівників на цільову продуктивність).

4. Визначення інвестиційних витрат (В) на реалізацію заходів (розроблення та інтеграція модулів у застосунок «Персонал», створення навчальних матеріалів, тренінги для наставників і керівників, супровід змін).

5. Розрахунок річного економічного ефекту ($P_{річн}$) та ключових показників ефективності:

- Коефіцієнт економічної ефективності: $E = P_{річн}/V$

- Строк окупності: $T_{окуп} = V/P_{річн}$

Практична реалізація цих розрахунків доцільно здійснюється із використанням електронних таблиць (наприклад, MS Excel), що дозволяє моделювати різні сценарії

(«консервативний», «базовий», «оптимістичний») залежно від очікуваного масштабу впливу на HR-метрики. Саме такий підхід рекомендований сучасними дослідженнями щодо комплексного й кількісного оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу [48].

Нижче наведено ілюстративні розрахунки для трьох ключових блоків заходів. Вони змушено базуються на умовних, але реалістичних припущеннях, оскільки АТ «Укрпошта» наразі не здійснює агрегованого збору всіх необхідних вихідних даних (як-от вартість заміни співробітника, деталізовані трудові витрати на HR-операції чи статистика плинності у розрізі ефективності).

Таким чином, головна мета цих розрахунків – продемонструвати саму методику оцінювання, яку компанія зможе впровадити паралельно із запропонованими заходами.

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення онбордингу базується на ключовому показнику – зниженні ранньої плинності, тобто частки працівників, які звільняються протягом перших трьох місяців роботи. Наразі цей показник в АТ «Укрпошта» становить 14%, що залишається значним джерелом витрат на повторний найм [49].

Запропоновані заходи (стандартизований 30-денний план, формалізоване наставництво та цифровий супровід) спрямовані на подальше зниження цього показника та, як наслідок, скорочення ресурсів, необхідних для повторного набору й навчання.

Для ілюстрації розрахунку розглянемо умовний приклад Львівського регіону АТ «Укрпошта» із наступними вихідними даними (припущеннями):

- Протягом року приймається близько 400 нових працівників.
- До впровадження заходів рівень ранньої плинності становить $q_0 = 14\%$.
- Після впровадження заходів очікуваний рівень плинності $q_1 = 11\%$ (тобто, очікуване зниження на 3 в.п.).
- Повна вартість заміщення одного працівника (рекрутинг, наставництво, базові тренінги, адміністративні витрати) становить у середньому $\approx 35\,000$ грн.

З огляду на ці припущення, розрахунок очікуваної економії виглядає наступним чином.

Кількість працівників, які звільняються у перші 3 місяці (до та після заходу):

➤ До впровадження:

$$N_0 = q_0 * N = 0.14 * 400 = 56 \text{ осіб.}$$

➤ Після впровадження:

$$N_1 = q_1 * N = 0.11 * 400 = 44 \text{ особи.}$$

Річна економія витрат на повторний набір і навчання (P_{1a}) за рахунок зниження ранньої плинності на 3 в.п.:

➤ Зменшення кількості звільнених:

$$\Delta N = N_0 - N_1 = 12 \text{ осіб.}$$

➤ Економія:

$$P_{1a} = \Delta N * C_{\text{набір+адаптація}} = 420\,000 \text{ грн.}$$

Додатково, впровадження цифрового онбордингу та чек-листів у застосунку «Персонал» зменшує адміністративні трудові витрати HR-фахівців та керівників. Припустимо, що:

Завдяки автоматизації й стандартизації економиться у середньому 2 години адміністративного часу на одного новачка (менше паперових інструкцій, дублювання пояснень тощо).

Середня вартість однієї людино-години відповідних працівників (HR+керівників) становить 360 грн.

Тоді річна економія трудових витрат (P_{1b}) на адміністрування процесу адаптації (з розрахунку на 400 новачків) складе:

$$P_{1b} = N * \Delta t * C_{\text{год}} = 400 \text{ осіб} * 2 \text{ год} * 360 \frac{\text{грн}}{\text{год}} = 288\,000 \text{ грн.}$$

Сумарний річний економічний ефект (P_1) від впровадження вдосконаленого онбордингу, що враховує як зниження плинності, так і економію адміністративного часу, становить:

$$\Pi_1 = \Pi_{1a} + \Pi_{1b} = 420\,000 \text{ грн} + 288\,000 = 708\,000 \text{ грн.}$$

Припустимо, що інвестиційні витрати (B_1) на розроблення додаткових модулів онбордингу в застосунку «Персонал», підготовку навчальних матеріалів і тренінг для наставників становлять $\approx 250\,000$ грн.

Тоді ключові показники ефективності проєкту складуть:

1. Коефіцієнт економічної ефективності (E_1):

$$E_1 = \frac{\Pi_1}{B_1} = \frac{708\,000}{250\,000} \approx 2,83$$

Це означає, що кожна гривня, інвестована у проєкт, принесе 2,83 грн економії (прибутку) протягом року.

2. Строк окупності ($T_{\text{окуп},1}$):

$$T_{\text{окуп},1} = \frac{B_1}{\Pi_1} = \frac{250\,000}{708\,000} \approx 0,3 \text{ року (або приблизно 3 з половиною місяці).}$$

Отже, розрахунок показує, що навіть в межах одного регіону проєкт удосконалення онбордингу є високоефективним та окуповується менш ніж за рік. При масштабуванні даного рішення на всю компанію очікуваний сумарний економічний ефект буде значно кращим.

Перехід до моделі «єдиного вікна» HR-сервісу та впровадження стандартів часу обробки запитів (SLA), як було запропоновано раніше, дозволяє істотно скоротити трудові витрати на типові кадрові операції та підвищити прозорість процесів. У дослідженнях з цифровізації бізнес-процесів підкреслюється, що HRM-систем може зменшити час на кадрові операції до 5% і знизити адміністративні витрати на HR до 10% [26].

Для ілюстрації оцінимо ефект від запровадження HR Helpdesk-модуля в АТ «Укрпошта». Припустимо, що за рік у межах обраного масштабу (наприклад, центральний офіс + регіональні HR-служби) обробляється близько 10 000 HR-звернень.

Прийmemo наступні припущення:

- До цифровізації середній час обробки одного запиту становить 20 хвилин (0,33 год).
- Після впровадження Helpdesk та стандартизації процесів – 12 хвилин (0,2 год).
- Середня вартість однієї людино-години HR-фахівця – 360 грн.

Економія часу на один запит (Δt):

$$\Delta t = 0,33 \text{ год} - 0,2 \text{ год} = 0,13 \text{ год.}$$

Річна економія трудових витрат HR-фахівців (Π_{2a}):

$$\Pi_{2a} = N_{\text{звернень}} * \Delta t * C_{\text{год}} = 10\,000 * 0,13 * 360 = 468\,000 \text{ грн.}$$

Припустимо, що інвестиційні витрати (B_2) на розроблення та інтеграцію HR Helpdesk у застосунок «Персонал», ліцензії й базове навчання персоналу становлять 300 000 грн.

Тоді ключові показники ефективності проєкту складуть:

1. Коефіцієнт економічної ефективності (E_2):

$$E_2 = \frac{\Pi_2}{B_2} = \frac{468\,000 \text{ грн}}{300\,000 \text{ грн}} \approx 1,56$$

Це означає, що кожна гривня інвестицій принесе 1,56 економії протягом року.

2. Строк окупності ($T_{\text{окуп},2}$):

$$T_{\text{окуп},2} = \frac{B_2}{\Pi_2} = \frac{300\,000 \text{ грн}}{468\,000 \text{ грн}} \approx 0,64 \text{ року (або приблизно 7,7 місяців).}$$

Крім прямого економічного ефекту, ця ініціатива має важливий організаційний та соціальний результат: зростання задоволеності працівників HR-сервісом, зниження кількості скарг на затримки, підвищення індексу «HR як партнер», що опосередковано впливає на продуктивність і плинність персоналу.

Удосконалення системи R&D (оцінювання та розвитку), впровадження «карт винагороди» та індивідуальних планів розвитку (ІПР) насамперед спрямоване на зниження плинності персоналу, особливо серед продуктивних працівників, та підвищення їхньої залученості. Ефективне управління персоналом та інвестиції в його

розвиток дозволить зменшити витрати й підвищити конкурентоспроможність підприємства завдяки зростанню продуктивності.

Для прикладу розрахунку розглянемо умовну групу з 500 працівників операційних підрозділів. Припустимо, що:

- Базовий рівень загальної плинності у цій групі становить $q_0 = 22\%$ на рік.
- Після впровадження регулярних R&D, прозорої системи винагород та ІПР він знижується до $q_1 = 19\%$ (зниження на 3 в.п. завдяки кращому зворотному зв'язку, зрозумілим правилам преміювання та видимим можливості розвитку).
- Середня повна вартість заміни одного працівника (підбір, навчання, період зниженої продуктивності) становить $C_{\text{заміни}} = 50\,000$ грн.

Тоді кількість звільнень до та після впровадження проєкту:

- До впровадження:

$$N_0 = 0,22 * 500 = 110 \text{ осіб.}$$

- Після впровадження:

$$N_1 = 0,19 * 500 = 95 \text{ осіб.}$$

- Зменшення кількості звернень:

$$\Delta N = N_0 - N_1 = 110 - 95 = 15 \text{ осіб.}$$

Річна економія витрат (Π_3) на заміну персоналу:

$$\Pi_3 = \Delta N * C_{\text{заміни}} = 15 \text{ осіб} * 50\,000 = 750\,000 \text{ грн.}$$

Як інвестиційні витрати (B_3) розглянемо розроблення та впровадження оновлених процедур R&D, створення шаблонів ІПР, навчання керівників проведенню якісних оцінювальних бесід та доопрацювання HR-систем для фіксації результатів.

Припустимо, що сумарні витрати на ці заходи становлять 400 000 грн.

Тоді ключові показники ефективності проєкту складуть:

1. Коефіцієнт економічної ефективності (E_3):

$$E_3 = \frac{\Pi_3}{B_3} = \frac{750\,000 \text{ грн}}{400\,000 \text{ грн}} = 1,875$$

Це означає, що кожна гривня інвестицій принесе 1,88 грн економії протягом року.

2. Строк окупності ($T_{\text{окуп,3}}$):

$$T_{\text{окуп,3}} = \frac{B_3}{P_3} = \frac{400\,000 \text{ грн}}{750\,000 \text{ грн}} \approx 0,53 \text{ року (або приблизно 6,4 місяця)}.$$

Варто зазначити, що у реальності економічний ефект може бути ще більшим завдяки приросту продуктивності праці (менший відтік досвідчених працівників, зростання мотивації до виконання KPI). Однак у даному розрахунку ці додаткові вигоди не враховано, що робить наведену оцінку консервативною.

Таблиця 3.4

**Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих HR-проектів для
АТ «Укрпошта»***

Напрямок проекту	Орієнтовний річний економічний ефект, (П), тис.грн.	Орієнтовні інвестиційні витрати, (В), тис.грн.	Коефіцієнт ефективності (E=П/В)	Орієнтовний строк окупності, років
Удосконалення онбордингу та адаптації	708	250	2,83	0,3
Розвиток цифрового HR-сервісу (HR Helpdesk, SLA)	468	300	1,56	0,64
Посилення системи оцінювання розвитку та винагород	750	400	1,88	0,53

Джерело: систематизовано автором на основі результатів 3.3

Усі три блоки заходів демонструють коефіцієнт ефективності $E > 1$ та строк окупності менше одного року. Це означає, що, навіть за консервативного підходу до оцінки, інвестиції в удосконалення HR-сервісу є економічно доцільними й швидко повертатимуться за рахунок зменшення плинності, скорочення витрат на кадрові операції та покращення використання робочого часу.

Важливо підкреслити, що наведені розрахунки мають ілюстративний характер, оскільки вони ґрунтуються на умовних, але реалістичних припущеннях. Це є вимушеним кроком, оскільки точні внутрішні дані АТ «Укрпошта» (обсяги плинності,

трудоі витрати HR-підрозділів, бюджети на цифровізацію) є закритою комерційною інформацією.

Головна мета цих розрахунків – продемонструвати сам методичний підхід до оцінки ефективності.

Використання цього ж підходу (аналіз чутливості, сценарний аналіз в MS Excel) вже на основі фактичних даних компанії дозволило б перетворити запропоновані заходи з концептуального рівня у чітко обґрунтовану програму дій із прогнозованими економічними, організаційними та соціальними результатами.

Таким чином, можемо підсумувати, що впровадження запропонованого комплексу заходів є не лише організаційно необхідним, але й інвестиційно привабливим рішенням. Наведені розрахунки засвідчують, що навіть за консервативного сценарію модернізація системи онбордингу, цифровізація сервісів та вдосконалення системи винагород здатні окупитися протягом першого року реалізації. Це дозволяє трансформувати HR-функцію АТ «Укрпошта» з центру витрат у дієвий інструмент підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку поштово-логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів оцінювання ринку HR-послуг в Україні. Дослідження базується на системному аналізі еволюції HR-менеджменту, вивченні сучасних тенденцій функціонування ринку кадрових послуг, а також на глибокому аналізі практики надання HR-сервісів у поштово-логістичній сфері на прикладі АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта».

Сформульовану мету роботи - теоретично обґрунтувати особливості функціонування національного ринку HR-послуг та розробити науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-сервісу АТ «Укрпошта» на основі результатів порівняльного аналізу – досягнуто в повному обсязі. Усі поставлені дослідницькі завдання вирішено послідовно та системно.

На основі критичного аналізу наукових джерел поглиблено теоретичне розуміння сутності управління персоналом. Досліджено еволюцію цього поняття від традиційної «кадрової роботи» (як сукупності облікових процедур) до сучасного HR-менеджменту – стратегічної, сервісно-орієнтованої екосистеми. У роботі уточнено сутність ключових понять, зокрема визначено HR-послуги як структурований комплекс внутрішніх та зовнішніх сервісів, що супроводжують повний життєвий цикл працівника (від залучення й адаптації до розвитку та мотивації) і формують ціннісну пропозицію роботодавця на конкурентному ринку праці.

Виявлено та систематизовано ключові етапи становлення ринку HR-послуг в Україні: від пострадянського періоду кадрового діловодства через імпорт західних стандартів до фази цифрової трансформації та сучасного етапу адаптації стратегій управління персоналом до умов повномасштабної війни.

Встановлено, що сучасний ринок набув складної багатошарової структури, адже традиційні сегменти (рекрутинг, консалтинг) доповнилися потужним кластером

технологічних провайдерів (комплексні платформи управління персоналом, системи автоматизації рекрутингу, системи управління навчанням та інструменти кадрової аналітики). Водночас, як відповідь на кризові виклики, активно формується ніша послуг із психологічної підтримки, перекваліфікації та реінтеграції ветеранів. Разом з тим, аналіз зафіксував суттєву нерівномірність розвитку HR-функції між різними галузями, що підтверджує актуальність обраного фокусу дослідження на порівнянні державного та приватного секторів.

Здійснено практичну оцінку ринку HR-послуг у поштово-логістичному сегменті на прикладі АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта», що репрезентують державну та приватну моделі організації HR-сервісу. У ході дослідження надано організаційно-економічну характеристику компаній, проаналізовано їхні місії, візії, ціннісні орієнтири та стратегічні пріоритети, а також визначено роль HR-функції в системі корпоративного управління.

Порівняльний аналіз засвідчив, що обидва оператори декларують відданість принципам людоцентричності та клієнтоорієнтованості, а також інтегрують у свою діяльність Глобальні цілі сталого розвитку ООН. Водночас виявлено суттєві розбіжності у темпах та глибині цифровізації HR-процесів, структурі надання сервісів та рівні їхньої якості, що зумовлено відмінностями у формі власності та управлінських моделях.

На основі системного аналізу внутрішньої документації, статистичних даних та результатів анкетування персоналу здійснено порівняльне оцінювання ефективності HR-сервісу.

Емпірично підтверджено, що ТОВ «Нова пошта» демонструє вищий рівень цифрової зрілості HR-процесів, ефективну стандартизацію онбордингу та прозорість системи оцінювання й винагород, що позитивно впливає на бренд роботодавця. Натомість модель АТ «Укрпошта», спираючись на переваги масштабу мережі та соціальної стабільності, поступається приватному конкуренту за такими критичними

параметрами, як зручність і швидкість HR-сервісу, уніфікація стандартів адаптації та прозорість зв'язку «результати-винагорода».

Таким чином, практичний аналіз дозволив конкретизувати загальногалузеві тенденції ринку HR-послуг та ідентифікувати проблемні зони державної моделі управління, які потребують першочергового корегування.

Узагальнення результатів оцінювання ринку та порівняльного аналізу практик дозволило ідентифікувати комплекс системних дисфункцій HR-сервісу АТ «Укрпошта». Зокрема, встановлено фрагментованість процесу адаптації через відсутність уніфікованого стандарту онбордингу для масових категорій персоналу, що поєднується з недостатньою прозорістю системи оцінювання й винагород та обмеженістю інструментів для планування кар'єрного розвитку. Ситуація ускладнюється незавершеністю цифровізації в частині створення «єдиного вікна» HR-сервісу та наявним комунікаційним розривом у донесенні корпоративних цінностей і програм сталого розвитку, що у сукупності безпосередньо знижує привабливість компанії як роботодавця та послаблює її позиції на конкурентному ринку праці.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс практичних заходів із модернізації системи управління персоналом АТ «Укрпошта», що включає стандартизацію процесу адаптації, впровадження циклу оцінювання результативності та професійного розвитку, а також створення цифрової служби підтримки із чіткими стандартами якості обслуговування. Розрахунок економічної ефективності підтвердив високу доцільність цих інвестицій, адже очікуване зниження плинності кадрів, оптимізація адміністративних витрат та зростання продуктивності праці забезпечать швидку окупність запропонованих рішень (до одного року), перетворюючи трансформацію кадрової функції на економічно вигідний стратегічний напрям розвитку компанії.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття «послуга з управління персоналом» та трактуванні відповідного ринку як багатошарової екосистеми внутрішніх і зовнішніх сервісів. Набуло подальшого розвитку поєднання

історико-інституційного та процесно-сервісного підходів до аналізу кадрового менеджменту в Україні. Розроблено порівняльну модель оцінювання кадрового сервісу в державній та приватній поштово-логістичних компаніях, а також запропоновано адаптований підхід до оцінювання економічної ефективності заходів із його вдосконалення.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані HR-службою АТ «Укрпошта» для підвищення якості обслуговування персоналу та зміцнення позицій компанії як роботодавця, а запропонована методика оцінювання ринку – адаптована для аналізу інших галузей та підприємств.

Загалом результати оцінювання дослідження підтверджують, що комплексна оцінка ринку послуг з управління персоналом на основі теоретичного аналізу, історичного огляду, галузевого порівняння та емпіричного опитування дозволяє не лише діагностувати поточний стан сервісу, а й сформувати обґрунтований пакет управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розширенні галузевого охоплення, поглибленні аналізу практик адаптації кадрової політики до умов воєнного стану та розробці деталізованих моделей економічної оцінки кадрових послуг у різних сегментах українського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
2. Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. Управління персоналом. КОНДОР, 2012. 324 с.
3. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом. Київ : КОНДОР, 2004. 308 с.
4. Матросов О., Дюжев В., Матросова В. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство. Харків, 2016. 450 с.
5. Храмов В., Бовтрук А. Глава 2. Основи управління персоналом; 2.1. Предмет науки управління; 2.2. Визначення основних понять науки управління; Основи управління персоналом - Храмов В.О. - Електронна інтернет онлайн "Бібліотека Студента UaRus". *Електронна інтернет онлайн "Бібліотека Студента UaRus"*. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1/#3638>.
6. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.
7. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. 2014. 440 с.
8. Dessler G. Human resource management. 15th ed. Pearson, 2013. 750 с.
9. Robbins S., Coulter M. Management. 2012. 45 с.
10. Storey J. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 2019. 119 с.
11. Mathis R., Jackson J. Human Resource Management. 12th ed. 2008. 623 с.
12. Мазаракі А. А., Ільченко Н. Б. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016

13. Дядечко Л. П. Економіка підприємств сфери послуг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
14. Барська Ю. В. Особливості HR-менеджменту в організації: можливості використання закордонного досвіду. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 64 с.
15. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24.
16. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 05.09.2025).
17. Про трудові книжки працівників. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/301-93-п#Text> (дата звернення: 05.09.2025).
18. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0110-93#Text> (дата звернення: 05.09.2025).
19. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 05.09.2025).
20. Про відпустки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-вр#Text> (дата звернення: 05.09.2025).
21. Державний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003-95. Додаток Б (довідковий) "Абетковий покажчик професійних назв робіт". Додаток В (обов'язковий) "Похідні слова до професій (професійних назв робіт)" (україномовний варіант). Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v257b217-95> (дата звернення: 05.09.2025)

22. Наумова М. А. Ретроспективний аналіз безробіття в умовах трансформаційних зрушень на ринку праці України. Економіка праці та соціальна політика. 2018. № 4. С. 198–208.
23. International Labour Office. Decent work country profile: Ukraine. Geneva, 2013. 82 с.
24. How Ukrainian IT Companies Conquer the World. softengi.com. URL: <https://softengi.com/news/super-it-made-by-ukrainians/> (date of access: 05.09.2025).
25. Москаленко Н., Радчук П. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1.
26. ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ / Н. Данилевич та ін. *Галицький економічний вісник*. 2020. С. 147–156. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf.
27. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
28. Transformation of Personnel Management Principles in Modern Management / Н. Nazarova et al. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21, no. 4.
29. Могилова М., Голосенко Д. ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106–115.
30. Borovykov O, Khilukha O, Sochynska-Sybirtseva I, et al. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 7(3): 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>

31. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ HR-ПРОЦЕСІВ В БІЗНЕСІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.
32. Цимбалюк С. Рекрутинг персоналу. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
33. Балазійська Н., Кошонько О. РЕКРУТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економічні науки*. 2021. Т. 4, № 1. С. 22–31. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/6-19.pdf>.
34. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Гнозіс, 2023. 692 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053795.pdf>.
35. Рекрутинг персоналу: навч. посібник / Зоряна Кобеля, Ірина Антохова, Любов Водянка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с. ISBN 978-966-423-913-1
36. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238
37. ISO - International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30405:ed-2:v1:en> (дата звернення: 12.09.2025).
та <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64149/e7f37755b7cb43e1836789e766ba29a6/ISO-30405-2016.pdf>
38. What Is Dave Ulrich's HR Model, and How Does It Work?. HRDQ-U. URL: <https://hrdqu.com/team-building/dave-ulrichs-hr-model/> (date of access: 12.09.2025)
39. ISO 30414:2025(en) Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. *Online Browsing Platform (OBP)*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30414:ed-2:v1:en>.

40. Overview of ISO 30414 Human Capital Reporting Standards.
URL: https://www.conference-board.org/pdf_free/Overview-of-ISO-30414-Human-Capita-Reporting-Standards-Conference-Board.pdf.
41. ISO 30405:2023(en) Human resource management – Guidelines on recruitment. *Online Browsing Platform (OBP)*.
URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30405:ed-2:v1:en>.
42. 21560045 – АТ УКРПОШТА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045?from=search> (дата звернення: 17.10.2025).
43. 31316718 – ТОВ НОВА ПОШТА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718?from=search> (дата звернення: 17.10.2025).
44. THE 17 GOALS | Sustainable Development. | Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (date of access: 17.10.2025).
45. ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ І КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "УКРПОШТА". Київ, 2024. 12 с. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/Політика_сталого_розвитку_і_кор.соціальної_відповідальності.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
46. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 17.10.2025)
47. Шкробот М., Ведута Л. HR-МЕНЕДЖМЕНТ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК. Київ : КПІ, 2020. 270 с.
48. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. Галицький економічний вісник. 2023. С. 165–179.
49. Корпоративний портал АТ «Укрпошта» - Розділ Документи. – Підрозділ: HR Укрпошти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.ukrposhta.loc/>