

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНИМИ КОМАНДАМИ:
ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ ЕФЕКТИВНОСТІ»**

Студента (ки): Кубіцької Наталії Олександрівни
курсу: II

групи: ІН16-12-24-М1Е (2.03)

Спеціальність: 051 Економіка

Науковий керівник: доцент, к.п.н. Калінін А.М.

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Економічна сутність та еволюція концепції управління персоналом в умовах цифровізації.....	6
1.2. Поняття, принципи та інструменти цифрової трансформації HR-процесів.....	10
1.3. Нормативно-правові та організаційні передумови цифровізації управління персоналом.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».).....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта».....	18
2.2. Діагностика існуючих HR-процесів та рівня їх цифровізації.....	21
2.3. Оцінка ефективності впроваджених цифрових HR-інструментів...	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
3.1. Розробка моделі цифрової трансформації системи управління персоналом.....	27
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	30
3.3. Соціально-організаційні аспекти впровадження цифрових HR-рішень.....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Цифрова трансформація економіки зумовлює глибокі структурні зміни у функціонуванні підприємств, змінюючи не лише технологічні процеси виробництва та надання послуг, а й підходи до управління людськими ресурсами. В умовах формування цифрового суспільства, поширення хмарних технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних відбувається переосмислення ролі персоналу як ключового стратегічного ресурсу організації. Традиційні інструменти кадрового адміністрування поступово трансформуються у комплексну систему стратегічного HR-менеджменту, що інтегрується в загальну бізнес-стратегію підприємства. У зв'язку з цим особливої ваги набуває питання цифрової трансформації системи управління персоналом, яка передбачає не лише впровадження інформаційних технологій, а й зміну управлінської парадигми, організаційної культури, механізмів мотивації та розвитку працівників. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та цифровізації, коли швидкість адаптації HR-процесів до змін зовнішнього середовища визначає стійкість та ефективність функціонування організації.

Серед іноземних дослідників вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного HR-менеджменту та цифровізації зробили Дейв Ульріх, Майкл Армстронг, Джон Бессант та Гері Гемел, які обґрунтовували роль людського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку організацій. Серед українських учених питання модернізації системи управління персоналом в умовах цифрової економіки досліджують Олександр Грішнова, Лідія Балабанова, Алла Колот, Валерій Савченко, Ірина Петрова, Тетяна Костишина та Наталія Верхоглядова. У працях зазначених авторів розкриваються теоретичні та прикладні аспекти розвитку людського капіталу, формування компетентностей, управління продуктивністю праці та впровадження інноваційних HR-технологій. Водночас швидкість технологічних змін зумовлює потребу в подальшому поглибленні досліджень, зокрема щодо

комплексної оцінки ефективності цифрових інструментів у системі управління персоналом підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до моделі, в якій знання, інформація та інтелектуальний потенціал працівників стають визначальними факторами створення доданої вартості. Цифрова трансформація HR-системи виступає складним багаторівневим процесом, що охоплює автоматизацію рекрутингу, електронний документообіг, використання HR-аналітики, впровадження платформ дистанційного навчання, цифрових інструментів оцінювання результативності та залученості персоналу. Водночас така трансформація потребує врахування соціально-психологічних аспектів, оскільки впровадження нових технологій часто супроводжується опором змінам, необхідністю формування нових компетентностей та трансформацією управлінського мислення.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, коли підприємства змушені швидко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати продуктивність працівників у гібридних або дистанційних форматах роботи. Цифрові HR-рішення дозволяють підвищити прозорість управлінських процедур, оптимізувати витрати, забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації для прийняття рішень. Разом з тим постає питання оцінювання економічної доцільності впровадження таких рішень, визначення критеріїв їх ефективності та формування цілісної цифрової HR-стратегії.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації економіки ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні засади впровадження цифрових технологій у процеси управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Метою дослідження є обґрунтування напрямів цифрової трансформації системи управління персоналом та розробка рекомендацій щодо підвищення її результативності в сучасних умовах господарювання. Досягнення поставленої

мети передбачає вирішення комплексу завдань, пов'язаних із аналізом еволюції концепцій HR-менеджменту, дослідженням інструментів цифровізації кадрових процесів, оцінкою їх впливу на економічні та соціальні показники діяльності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до розгляду цифрової трансформації системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» як інтегрованого процесу, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-економічні складові. У роботі обґрунтовується взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості HR-функції та стратегічною конкурентоспроможністю підприємства, а також уточнюються підходи до оцінювання ефективності цифрових HR-інструментів з урахуванням як економічних, так і поведінкових показників. Запропоновані положення спрямовані на поглиблення теоретичних засад управління персоналом в умовах цифрової економіки та формування практичних рекомендацій для суб'єктів господарювання.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до цифровізації HR-процесів та уточненні понятійно-категоріального апарату у сфері управління людськими ресурсами ТОВ «Нова Пошта». Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробці стратегії цифрової трансформації підприємства, удосконаленні механізмів рекрутингу, оцінювання та розвитку персоналу, а також у процесі прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кадрових витрат.

Таким чином, дослідження цифрової трансформації системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» є своєчасним і науково обґрунтованим напрямом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки та потребам практики управління. Поглиблений аналіз зазначеної проблематики сприятиме формуванню ефективних механізмів використання людського капіталу як ключового чинника інноваційного розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Економічна сутність та еволюція концепції управління персоналом в умовах цифровізації

Економічна сутність управління персоналом в умовах цифровізації полягає у формуванні та реалізації організаційно-економічних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті цифрової трансформації діяльності підприємств. У широкому розумінні управління персоналом виступає сукупністю методів і прийомів, що забезпечують формування, розвиток і підтримання кадрового потенціалу підприємства як одного з ключових ресурсів досягнення стратегічних цілей. У цифровому середовищі таке управління набуває нових вимірів, оскільки включає не лише класичні функції добору, мотивації, навчання та оцінювання, а й використання цифрових інструментів для автоматизації цих процесів, аналітики даних, адаптації робочих місць і моделей взаємодії з персоналом. Цифровізація у сфері управління людськими ресурсами означає не просто застосування інформаційних технологій, а фундаментальну зміну самої природи HR-функцій, яка трансформує спосіб організації праці, оцінювання результативності, розвитку компетенцій і побудови комунікаційних мереж усередині організації.

Важливо розуміти, що цифрова трансформація управління персоналом не є самоціллю, а виступає засобом досягнення важливих економічних і соціальних результатів, таких як підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень, скорочення операційних витрат на кадрові процеси та створення конкурентних переваг на ринку праці. У класичному розумінні управління персоналом було зорієнтоване, насамперед, на адміністративне забезпечення кадрових функцій: оформлення працевлаштування, ведення табельного обліку, контроль відпусток та лікарняних, оцінювання відповідності посад [22]. Проте з часом з'явилися нові

підходи, які розглядають персонал як інтелектуальний ресурс, фактор інноваційного розвитку та стратегічний актив підприємства. Цей перехід від адміністративної до стратегічної ролі HR був поступовим і невіддільно пов'язаний із розвитком управлінської думки, появою нових концепцій мотивації, моделювання компетенцій та людського потенціалу, а також з трансформацією самого ринку праці. Світовий досвід показує, що організації, які інтегрують цифрові технології в HR-процеси, отримують можливість підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, краще прогнозувати потреби в персоналі, ефективніше розподіляти ресурси та створювати сприятливі умови для розвитку і залучення талантів.

Багато наукових публікацій останніх років присвячено аналізу процесу цифрової трансформації в управлінні персоналом. Зарубіжні дослідники в своїх роботах розглядають цифровізацію HR як комплексну зміну, що передбачає використання платформ штучного інтелекту для автоматичного відбору кандидатів, застосування HR-аналітики для прогнозування плинності персоналу, а також розробку адаптивних систем навчання на базі цифрових технологій. Зокрема, в зарубіжних працях підкреслюється, що цифрові HR-системи здатні значно скоротити час, необхідний для виконання рутинних кадрових завдань, та підвищити точність управлінських рішень завдяки аналітичним даним, отриманим із великих масивів інформації. Разом з тим дослідники звертають увагу на те, що цифровізація не знімає з організації відповідальності за людський чинник: цифрові технології повинні доповнювати управлінські практики, а не замінювати їх, враховувати психологічні та соціальні потреби працівників, сприяти розвитку корпоративної культури, що стимулює інновації та професійний розвиток [11].

Вітчизняні вчені також активно досліджують питання цифровізації управління персоналом, проте їхні підходи частіше акцентують увагу на адаптації світових практик до українського контексту. Значна частина українських публікацій спрямована на вивчення того, як цифрові HR-інструменти можуть бути застосовані для підвищення якості управління персоналом в умовах обмежених ресурсів, що характерно для багатьох

вітчизняних підприємств. В українських працях також підкреслюється роль цифрової трансформації у формуванні нових моделей мотивації, зокрема тих, що базуються на гейміфікації, електронних системах оцінювання результативності та платформах для дистанційного навчання. Особливої уваги заслуговує те, що українські дослідники аналізують цифрову трансформацію як фактор зміни корпоративної культури, яка сприяє відкритості до інновацій та співпраці. Вони акцентують, що в умовах інформаційної нестабільності, що панує в Україні в останні роки, цифрові HR-системи здатні забезпечувати безперервність кадрових процесів, підтримувати ефективну комунікацію між віддаленими працівниками та створювати умови для розвитку дистанційного та гібридного формату роботи [29].

Аналіз практичних аспектів цифрової трансформації управління персоналом в Україні також демонструє різні рівні готовності підприємств до впровадження цифрових рішень у HR-сфері. У західному та центральному регіонах спостерігається значна активність щодо використання цифрових платформ для рекрутингу, оцінювання компетенцій та розвитку персоналу, тоді як у східних та південних регіонах такі практики частіше носять локальний характер або застосовуються лише окремими організаціями. Подекуди впровадження цифрових HR-систем обмежується лише окремими модулями, такими як автоматизація кадрового документообігу або використання онлайн-платформ для комунікації, що свідчить про поступову, а не революційну, трансформацію. На рівні корпоративної практики дедалі більшого поширення набувають електронні системи оцінювання продуктивності праці, цифрові платформи для формування персональних планів розвитку та інструменти для моніторингу рівня залученості персоналу [4].

Еволюція концепції управління персоналом в умовах цифровізації відображає загальні тенденції, що формуються у XXI столітті: перехід від адміністративно-кадрової парадигми до системи стратегічного управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як джерело конкурентної переваги. Ці зміни супроводжуються появою нових підходів до підготовки фахівців з управління персоналом, появою цифрових компетентностей як

ключових вимог до HR-спеціалістів, а також змінами у підходах до оцінювання ефективності HR-практик. Важливо, що цифрова трансформація HR не лише змінює спосіб виконання функціональних обов'язків, а й формує нові професійні ролі, такі як аналітик HR-даних, спеціаліст із цифрового навчання, менеджер хмарних HR-систем, що відкриває нові горизонти для кар'єрного зростання та професійної самореалізації.

Результати аналізу теоретичних і практичних аспектів цифрової трансформації управління персоналом свідчать про те, що сучасна організація, яка ігнорує цифрові можливості у сфері HR, ризикує втратити конкурентні позиції. Підприємства, що активно впроваджують цифрові HR-інструменти, здобувають можливість підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, оптимізувати кадрові витрати, залучати та утримувати таланти, що особливо критично у період бурхливих змін на ринку праці. Водночас цифровізація управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, що враховує не лише технічні аспекти, а й соціально-психологічні фактори, обізнаність працівників щодо нових технологій, готовність до змін та здатність організації підтримувати процеси трансформації на всіх рівнях [26].

Отже, економічна сутність і еволюція концепції управління персоналом у цифрову епоху відображають фундаментальні зміни, що відбуваються у структурі управлінських функцій організації. Ці зміни вимагають переосмислення ролі HR-служб, впровадження нових інструментів та технологій, формування відповідного ментального та професійного середовища, яке дозволить повною мірою використовувати потенціал людського капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Змістовне наповнення цифрової трансформації свідчить про те, що управління персоналом у XXI столітті стає не лише більш технологічним, а й більш стратегічним, орієнтованим на стійкий розвиток, інноваційність, ефективну комунікацію та залучення працівників до активної участі у створенні цінності організації.

1.2. Поняття, принципи та інструменти цифрової трансформації HR-процесів

Цифрова трансформація управління персоналом є закономірним етапом розвитку організацій у середовищі інформаційної економіки. Вона виникає не як локальна модернізація окремих процедур, а як комплексна зміна логіки взаємодії між працівником, організацією та технологіями. У класичній моделі кадрової роботи основний акцент робився на обліково-адміністративних функціях: веденні документації, контролі робочого часу, нарахуванні оплати праці та оформленні кадрових рішень. Сучасні організації функціонують у середовищі високої невизначеності, динамічних компетентнісних вимог і постійної необхідності навчання. Це зумовлює перехід від адміністративної до аналітико-стратегічної ролі HR-підрозділу, де ключовим ресурсом стають дані.

Цифрова трансформація HR-процесів — це системна інтеграція інформаційних технологій, аналітики та автоматизованих рішень у всі етапи управління людським капіталом з метою підвищення ефективності, гнучкості та якості управлінських рішень. Вона передбачає не лише використання програмних продуктів, а зміну способу мислення: від реактивного реагування на кадрові події до прогнозування поведінки працівників [12].

У цифровому середовищі персонал розглядається як динамічна система компетентностей. Відповідно, HR-процеси повинні функціонувати в режимі постійного оновлення даних. Рішення більше не приймаються інтуїтивно або на основі окремих показників, а формуються через аналіз великих масивів інформації. Таким чином, цифрова трансформація HR означає перехід від документів до даних, від звітності до аналітики, від контролю до управління поведінкою.

Ключовою особливістю є зміщення акценту з функцій на досвід працівника. Організація починає оцінювати не лише результативність, а і взаємодію людини з робочим середовищем. Працівник стає користувачем HR-системи, а не об'єктом адміністрування. Це змінює логіку побудови процесів: вони проектуються як сервіси, а не як регламенти.

Формування цифрового HR базується на низці принципів.

Перший принцип — дані як основа управління. Усі кадрові рішення мають підтверджуватися кількісною інформацією. Аналітика продуктивності, навчання, плинності кадрів і залученості дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, що раніше залишалися прихованими.

Другий принцип — інтегрованість процесів. У традиційній системі підбір, адаптація, навчання та оцінювання функціонували автономно. У цифровій моделі вони об'єднуються єдиною інформаційною платформою. Дані, отримані під час рекрутингу, використовуються для планування навчання, а результати оцінювання впливають на кадровий резерв і систему винагород.

Третій принцип — безперервність HR-циклу. Замість періодичних процедур формується постійний моніторинг діяльності працівника. Оцінювання ефективності переходить від щорічної атестації до регулярного зворотного зв'язку.

Четвертий принцип — персоналізація. Цифрові системи дозволяють адаптувати навчання, мотивацію та кар'єрні траєкторії під індивідуальні особливості працівника. Це підвищує залученість та скорочує витрати на універсальні програми розвитку.

П'ятий принцип — прозорість. Доступ працівника до власних показників діяльності створює відчуття справедливості та підвищує відповідальність за результат.

Шостий принцип — превентивність управління. Завдяки прогностичній аналітиці HR-служба отримує можливість попереджати ризики звільнення, професійного вигорання або зниження продуктивності [23].

Цифрова трансформація охоплює всі функціональні блоки управління персоналом.

У підборі персоналу відбувається перехід до автоматизованого пошуку кандидатів, використання алгоритмів аналізу резюме та онлайн-інтерв'ю. Система формує рейтинг кандидатів на основі відповідності компетенцій.

У процесі адаптації новий працівник отримує цифровий кабінет, у якому зосереджено план введення в посаду, навчальні матеріали та завдання. Це зменшує залежність від наставника та скорочує період входження в роботу.

Навчання переходить у формат безперервного мікронавчання. Система пропонує курси на основі посадових вимог і результатів оцінювання. Працівник навчається у процесі роботи, а не поза нею.

Оцінювання ефективності перетворюється на аналітичну процедуру. Показники формуються автоматично на основі виконаних завдань, комунікацій і результатів діяльності.

Мотивація стає динамічною. Винагорода пов'язується не лише з підсумковими результатами, а і з поведінковими індикаторами: ініціативністю, командною взаємодією, участю у розвитку організації.

Кадрове планування здійснюється на основі прогнозних моделей. Організація може передбачати дефіцит компетенцій та формувати програми розвитку заздалегідь [2].

Для реалізації зазначених принципів використовуються різні інструменти, які формують єдину цифрову екосистему HR.

Таблиця 1.1

Інструменти цифрової трансформації HR-процесів та їх функціональне призначення

Група інструментів	Функції	Очікуваний результат
HRM-платформи	централізоване управління даними персоналу	єдине інформаційне середовище
Системи аналітики персоналу	обробка та прогнозування кадрових показників	обґрунтовані управлінські рішення
ATS-системи підбору	автоматизація рекрутингу	скорочення часу найму
LMS-платформи навчання	організація онлайн-навчання	безперервний розвиток компетенцій
Performance-системи	постійний зворотний зв'язок і оцінювання	зростання продуктивності

Група інструментів	Функції	Очікуваний результат
Чат-боти HR-підтримки	консультації працівників	зниження навантаження на HR
Системи управління досвідом працівника	аналіз задоволеності	підвищення залученості
Платформи планування кар'єри	формування індивідуальних траєкторій	утримання персоналу

Використання інструментів створює ефект синергії. Найбільша ефективність досягається не від впровадження окремого продукту, а від їх взаємодії. Наприклад, результати оцінювання автоматично формують програму навчання, а дані навчання впливають на кар'єрні рішення.

Важливою складовою цифрової трансформації є зміна ролі керівника. Він перестає бути контролером і стає наставником, який працює з аналітичною інформацією. Управління переходить від перевірки виконання до розвитку потенціалу.

Одночасно змінюється роль працівника. Він отримує можливість самостійно керувати власною кар'єрою, відстежувати результати діяльності та обирати напрями навчання. Це формує відповідальність за професійний розвиток.

Цифрова трансформація HR-процесів має економічні та соціальні наслідки. До економічних належать скорочення витрат на адміністрування, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Соціальні ефекти проявляються у підвищенні задоволеності роботою, прозорості взаємин і довіри до управлінських рішень [29].

Разом з тим, трансформація пов'язана з ризиками. Основними є надмірна технологізація, втрата особистісного контакту та залежність від алгоритмів. Тому цифрові рішення повинні доповнювати, а не замінювати управлінську взаємодію.

Ефективність цифрового HR визначається балансом між автоматизацією та людським фактором. Технології виконують операційні функції, а керівники забезпечують інтерпретацію та підтримку. У цьому

полягає нова модель управління персоналом — поєднання аналітики та лідерства.

Отже, цифрова трансформація HR-процесів є не технічною модернізацією, а зміною управлінської парадигми. Вона базується на даних, інтегрованості, безперервності, персоналізації та прозорості. Використання сучасних інструментів дозволяє перейти від адміністративного кадрового обліку до стратегічного управління людським капіталом, де головною метою стає розвиток потенціалу працівників і забезпечення довгострокової ефективності організації.

1.3. Нормативно-правові та організаційні передумови цифровізації управління персоналом

Цифровізація управління персоналом є не лише технологічним процесом, а комплексним інституційним явищем, яке формується під впливом правових норм, управлінських традицій, рівня організаційної культури та готовності працівників до змін. Її впровадження неможливе без належної нормативно-правової бази та відповідних організаційних умов. Саме поєднання правового регулювання та внутрішньої готовності організації визначає швидкість і ефективність переходу до цифрових HR-процесів.

Нормативно-правові передумови визначають рамки функціонування електронних кадрових процедур. У сучасних умовах відбувається поступовий перехід від паперової моделі документування трудових відносин до електронної. Це стосується укладання трудових договорів, ведення кадрової документації, обліку робочого часу, оформлення відпусток і кадрових наказів. Законодавство поступово визнає електронний документ рівнозначним паперовому за умови підтвердження автентичності та збереження інформації.

Важливою передумовою є правове закріплення електронного підпису. Його використання дозволяє забезпечити юридичну силу електронних кадрових документів, що відкриває можливість дистанційної взаємодії між працівником і роботодавцем. Це особливо актуально в умовах поширення

віддаленої зайнятості, коли фізична присутність працівника у відділі кадрів стає необов'язковою.

Наступним елементом нормативного забезпечення є захист персональних даних. Оцифрування HR-процесів передбачає накопичення значних обсягів інформації про працівників: особисті дані, результати оцінювання, дані про навчання та професійний розвиток. Законодавство повинно гарантувати конфіденційність і контроль доступу до цих відомостей. Організація, у свою чергу, має створити внутрішні регламенти зберігання та обробки інформації.

Регулювання дистанційної праці також формує передумови цифровізації. Законодавче закріплення гнучких форм зайнятості дозволяє використовувати електронні системи контролю виконання завдань, планування робочого часу та оцінювання результатів діяльності. Таким чином, право визначає допустимі межі застосування цифрових технологій у взаєминах між роботодавцем і працівником [9].

Нормативна база впливає і на систему електронного навчання. Визнання електронних освітніх програм як повноцінної форми підвищення кваліфікації дозволяє організаціям переводити розвиток персоналу у цифрове середовище. Це зменшує витрати на навчання та забезпечує безперервність професійного розвитку.

Окремим аспектом є електронна звітність перед державними органами. Перехід до електронного подання інформації стимулює організації автоматизувати кадрові системи, оскільки ручне формування звітів стає економічно неефективним. У результаті цифровізація HR-процесів відбувається не лише через внутрішню ініціативу, а й під впливом зовнішніх регуляторних вимог.

Поряд із правовими чинниками ключову роль відіграють організаційні передумови. Насамперед це стратегічна готовність керівництва. Цифровізація управління персоналом передбачає інвестиції у програмне забезпечення, навчання працівників та зміну бізнес-процесів. Без підтримки керівництва

вона перетворюється на локальний проєкт, який не здатний вплинути на загальну ефективність організації.

Другою передумовою є рівень цифрової культури. Працівники повинні сприймати технології як інструмент полегшення роботи, а не як засіб контролю. Негативне ставлення до автоматизації часто пов'язане з побоюванням втрати роботи або посилення нагляду. Тому впровадження цифрових HR-систем має супроводжуватися комунікацією та навчанням [12].

Третьою умовою виступає стандартизація процесів. Цифрові системи ефективні лише тоді, коли процеси чітко визначені. Якщо кожен підрозділ застосовує власні підходи до оцінювання або мотивації, автоматизація призводить до хаосу замість упорядкування. Тому перед впровадженням технологій організація повинна формалізувати процедури.

Важливою є наявність єдиної інформаційної архітектури. Різні програмні рішення повинні взаємодіяти між собою, обмінюватися даними та формувати єдине інформаційне поле. Інакше виникає дублювання інформації та помилки в управлінських рішеннях.

Не менш значущою передумовою є компетентність HR-працівників. Вони переходять від ролі кадровиків до ролі аналітиків і консультантів. Для цього необхідні знання у сфері обробки даних, управління змінами та організаційної психології. Без підготовки персоналу навіть сучасна система залишиться формальним інструментом.

Організаційні передумови включають і готовність керівників середньої ланки. Саме вони використовують дані системи у повсякденному управлінні. Якщо керівник не довіряє цифровим показникам або ігнорує їх, трансформація втрачає практичний сенс.

Окреме значення має структура мотивації. Якщо система винагороди пов'язана лише з формальними показниками, працівники сприйматимуть цифрові інструменти як засіб контролю. Якщо ж вона орієнтована на розвиток, цифровізація сприймається як підтримка професійного зростання [9].

Важливим організаційним фактором є управління змінами. Перехід до цифрового HR змінює звичні робочі ролі, тому потребує поетапного

впровадження. Працівники повинні мати час для адаптації, а організація — можливість коригувати систему.

Організаційні передумови можна узагальнити у вигляді системи взаємопов'язаних факторів (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Організаційні передумови цифровізації управління персоналом

Група передумов	Зміст
Стратегічні	підтримка керівництва та наявність цифрової стратегії
Культурні	готовність працівників до використання технологій
Процесні	стандартизація та регламентація HR-процесів
Технологічні	інтегровані інформаційні системи
Компетентнісні	підготовка HR-фахівців і керівників
Мотиваційні	орієнтація на розвиток, а не контроль

Взаємодія нормативних і організаційних чинників формує середовище, у якому цифровізація стає природною складовою управління. Законодавство створює можливість, а організація забезпечує реалізацію.

Якщо правове поле дозволяє використовувати електронні документи, але відсутня культура їх застосування, процес залишається формальним. І навпаки, навіть висока внутрішня готовність не забезпечить результату без юридичного визнання електронних процедур.

У сучасних умовах цифровізація управління персоналом поступово переходить із категорії інновацій до категорії стандарту. Організації, які не адаптуються до нових умов, стикаються зі зростанням адміністративних витрат і втратою конкурентоспроможності на ринку праці.

Отже, нормативно-правові передумови визначають допустимі межі застосування цифрових технологій у сфері трудових відносин, а організаційні забезпечують їх ефективне використання. Лише поєднання правового регулювання, управлінської готовності та сформованої цифрової культури створює умови для повноцінної трансформації HR-процесів і переходу до сучасної моделі управління людським капіталом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нова Пошта», що належить до найбільших логістичних операторів України та забезпечує комплекс послуг з експрес-доставки документів, посилок і вантажів, а також супутні фінансові та цифрові сервіси. Підприємство функціонує у сфері транспортно-логістичних послуг, що характеризується високою конкуренцією, значною залежністю від швидкості обробки інформації та необхідністю постійної взаємодії з клієнтами. Специфіка діяльності визначає високі вимоги до організації праці, рівня підготовки персоналу та технологічного забезпечення.

Організаційна структура підприємства має мережевий характер і включає центральний офіс, регіональні дирекції, сортувальні термінали, відділення обслуговування клієнтів, кур'єрські підрозділи та підрозділи цифрової підтримки. Управління здійснюється за принципом поєднання функціональної та територіальної структур, що забезпечує одночасно централізований контроль і оперативну автономію регіональних підрозділів. Така структура дозволяє швидко масштабувати діяльність і адаптуватися до змін попиту [15].

Економічна діяльність підприємства базується на високій інтенсивності операційних процесів. Основним джерелом доходу є надання послуг доставки, але вагому роль відіграють додаткові сервіси: післяплата, міжнародні відправлення, логістика для інтернет-магазинів, поштомати та мобільні застосунки. Особливістю бізнес-моделі є поєднання фізичної інфраструктури та цифрової платформи, що перетворює компанію з транспортної організації на технологічну сервісну екосистему.

Розвиток підприємства супроводжується постійним збільшенням обсягів операцій, що потребує значної кількості персоналу різних професійних груп. Кадрова структура включає операційний персонал (оператори відділень, сортувальники, кур'єри), адміністративний персонал, управлінський склад, ІТ-фахівців та спеціалістів з підтримки клієнтів. Висока частка лінійного персоналу зумовлює потребу у стандартизованих процедурах управління персоналом і швидкому навчанні нових працівників.

Кадровий потенціал ТОВ «Нова Пошта» характеризується поєднанням масових професій та висококваліфікованих спеціалістів. Операційні працівники забезпечують безперервність логістичних процесів, тоді як ІТ-фахівці підтримують цифрову інфраструктуру. Саме взаємодія цих категорій формує ефективність діяльності компанії [11].

Оцінка кадрового потенціалу передбачає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу. До кількісних належить чисельність працівників, їх розподіл за категоріями та динаміка зайнятості. До якісних — рівень кваліфікації, досвід, адаптивність до технологічних змін і здатність працювати в стандартизованому середовищі.

Суттєвою характеристикою персоналу є вікова структура. Значну частку становлять працівники молодого та середнього віку, що сприяє впровадженню цифрових технологій, оскільки ця категорія має вищий рівень цифрової грамотності. Наявність ІТ-підрозділів формує внутрішній технологічний центр компетенцій, який забезпечує розвиток цифрових HR-рішень.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно систематизувати основні характеристики персоналу.

З позиції цифрової трансформації кадровий потенціал має стратегічне значення. Працівники виступають не лише виконавцями операцій, а користувачами інформаційних систем. Від їх здатності взаємодіяти з цифровими інструментами залежить швидкість обробки відправлень, точність операцій і якість сервісу.

Характеристика кадрового потенціалу підприємства

Показник	Характеристика
Тип персоналу	операційний, адміністративний, управлінський, ІТ
Рівень кваліфікації	від базових професійних навичок до високоспеціалізованих компетенцій
Освітній рівень	середня спеціальна та вища освіта
Вікова структура	переважання працівників молодого та середнього віку
Досвід роботи	різний, значна частка нових працівників
Плинність кадрів	підвищена в операційних підрозділах
Здатність до навчання	висока завдяки стандартизованим процедурам
Цифрові навички	середні та високі залежно від категорії персоналу

Важливою особливістю є формування внутрішнього ринку праці. Підприємство використовує горизонтальні переміщення працівників між підрозділами, що дозволяє розширювати компетенції та зменшувати потребу у зовнішньому підборі. Це підвищує стабільність кадрового складу та сприяє накопиченню організаційних знань [32].

Загалом кадровий потенціал характеризується високою динамічністю, орієнтацією на стандартизовані операції та готовністю до використання цифрових технологій. Такі характеристики створюють сприятливі умови для впровадження цифрових HR-процесів, оскільки персонал здатний швидко адаптуватися до нових інструментів управління.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену організаційну структуру, значну чисельність персоналу та змішану професійну структуру, що потребує ефективної системи управління людськими ресурсами. Поєднання масових операційних професій і високотехнологічних підрозділів формує специфічні вимоги до HR-системи: вона повинна одночасно забезпечувати

стандартизацію процесів і підтримувати розвиток компетенцій. Саме ці умови визначають необхідність і напрям цифрової трансформації управління персоналом.

2.2. Діагностика існуючих HR-процесів та рівня їх цифровізації

Функціонування HR-системи на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» визначається масштабом діяльності, високою частотою кадрових операцій та необхідністю підтримувати безперервність логістичних процесів. Велика чисельність операційного персоналу, територіальна розгалуженість мережі та швидкість обробки відправлень зумовлюють потребу в автоматизованих процедурах управління персоналом. У таких умовах традиційна кадрова модель, що базується на паперовому документообігу та епізодичних управлінських рішеннях, є неефективною, тому більшість HR-процесів переведено у цифровий формат [38].

Діагностика HR-системи передбачає аналіз ключових функціональних блоків: підбір персоналу, адаптація, навчання, оцінювання результативності, мотивація, внутрішні комунікації та кадрове адміністрування. Для кожного з них оцінюється рівень автоматизації, ступінь використання даних та інтеграція в єдину інформаційну систему.

Процес підбору персоналу має масовий характер і здійснюється на постійній основі. Основними джерелами кандидатів є електронні платформи працевлаштування, внутрішні рекомендації та корпоративні ресурси. Первинний відбір здійснюється автоматизовано: резюме фільтруються за формальними критеріями, після чого кандидати проходять дистанційне анкетування. Частина комунікації відбувається через автоматизовані повідомлення, що зменшує навантаження на рекрутерів. Співбесіди проводяться у змішаному форматі — дистанційному або очному залежно від посади. Така модель дозволяє швидко закривати вакансії в операційних підрозділах, де швидкість найму є критичною.

Адаптація працівників організована у форматі стандартизованого введення в посаду. Новий співробітник отримує доступ до електронних

матеріалів, інструкцій та навчальних модулів. Значна частина інформації надається через внутрішні цифрові сервіси, що дозволяє скоротити участь наставника до консультативної ролі. Працівник поступово виконує тестові операції, а система фіксує результати, що дозволяє оцінювати швидкість освоєння функцій.

Система навчання має безперервний характер. Працівники проходять короткі онлайн-курси, спрямовані на освоєння стандартів обслуговування, техніки безпеки та роботи з програмним забезпеченням. Навчання інтегроване у робочий процес і часто проводиться без відриву від роботи. Програми оновлюються відповідно до змін у технологіях і процедурах. Для управлінського персоналу використовуються розширені програми розвитку, що включають управлінські навички та комунікації.

Оцінювання результативності персоналу здійснюється на основі показників операційної діяльності. У логістичному бізнесі ключове значення мають швидкість виконання операцій, точність обробки відправлень і якість взаємодії з клієнтом. Дані формуються автоматично у процесі роботи, тому роль суб'єктивної оцінки зменшується. Керівник використовує інформацію системи для зворотного зв'язку та коригування поведінки працівника. Оцінювання має регулярний характер і не обмежується періодичною атестацією [16].

Система мотивації поєднує фіксовану оплату та змінну частину, що залежить від результатів роботи. Показники формуються автоматично, тому працівник може відстежувати їх у процесі роботи. Це підвищує прозорість і зменшує конфлікти щодо нарахування винагороди. Наявність оперативної інформації стимулює працівників підтримувати стабільний рівень продуктивності.

Внутрішні комунікації значною мірою цифровізовані. Оперативні повідомлення, інструкції та зміни у процедурах поширюються через корпоративні електронні канали. Це забезпечує однакове інформування працівників у різних регіонах та зменшує затримки у передачі інформації.

Працівник має доступ до розкладу, завдань і новин безпосередньо у робочому інтерфейсі.

Кадрове адміністрування також переведено у електронний формат. Облік робочого часу, відпусток, лікарняних та внутрішніх переміщень здійснюється через інформаційні системи. Це дозволяє скоротити паперовий документообіг і зменшити кількість помилок у розрахунках.

Для систематизації результатів діагностики доцільно оцінити рівень цифровізації окремих HR-процесів.

Таблиця 2.2

Рівень цифровізації HR-процесів підприємства

HR-процес	Ступінь цифровізації	Характер використання технологій
Підбір персоналу	високий	автоматичний відбір резюме та дистанційна комунікація
Адаптація	високий	електронні інструкції та контроль освоєння функцій
Навчання	високий	онлайн-курси та інтеграція у робочий процес
Оцінювання результативності	високий	автоматичне формування показників
Мотивація	середньо-високий	розрахунок винагороди на основі даних системи
Комунікації	високий	корпоративні цифрові канали
Кадрове адміністрування	високий	електронний облік кадрових операцій

Проведена діагностика свідчить, що HR-система підприємства має значний рівень цифровізації та функціонує як інтегрована інформаційна структура. Більшість процесів автоматизовані, а дані формуються безпосередньо у процесі роботи. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни навантаження, контролювати продуктивність та підтримувати єдині стандарти діяльності.

Водночас повна автоматизація не усуває потреби у управлінській взаємодії. Роль керівника полягає у поясненні результатів, підтримці працівника та формуванні командної взаємодії. Таким чином, цифрові

інструменти виконують функцію інформаційної основи управління, а не його заміни.

Отже, існуюча HR-система характеризується високим рівнем цифровізації, орієнтацією на оперативні дані та інтеграцією процесів. Вона забезпечує швидкість кадрових операцій і підтримує масштаб діяльності підприємства, але водночас потребує подальшого розвитку в напрямі аналітичного використання даних та персоналізації управління персоналом.

2.3. Оцінка ефективності впроваджених цифрових HR-інструментів

Ефективність цифрових HR-інструментів доцільно розглядати як комплексний результат змін у швидкості, якості та вартості виконання функцій управління персоналом, а також у поведінкових і соціально-організаційних параметрах діяльності працівників. У випадку підприємства Нова пошта цифровізація HR-системи не обмежується автоматизацією документообігу, а охоплює підбір персоналу, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, внутрішні комунікації та управління мотивацією.

Передусім ефективність проявляється у скороченні часових витрат на виконання кадрових операцій. Автоматизовані системи рекрутингу ТОВ «Нова Пошта» дозволили централізувати обробку резюме, здійснювати попередній відбір кандидатів за ключовими параметрами та проводити первинне оцінювання без участі HR-менеджера. У результаті зменшився цикл закриття вакансії, а навантаження на рекрутера трансформувалося з операційного у аналітичне. Працівник служби персоналу почав виконувати функції консультанта та координатора, а не оператора введення даних. Це сприяло підвищенню якості відбору, оскільки більше часу стало приділятися оцінці компетенцій і відповідності корпоративній культурі [33].

Другим важливим результатом стало підвищення ефективності адаптації нових працівників. Використання електронних курсів, інтерактивних інструкцій та внутрішніх порталів знань дозволило стандартизувати

процедуру входження в посаду. Новий працівник отримує доступ до персонального кабінету, де розміщено навчальні матеріали, тестування та інформацію про корпоративні правила. Це скоротило тривалість адаптаційного періоду та зменшило кількість помилок у перші місяці роботи. Паралельно зменшилось навантаження на наставників, оскільки значна частина інформації надається у цифровому форматі.

Суттєві зміни відбулися у системі навчання персоналу. Перехід до дистанційного навчання і мікрокурсів дозволив формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Працівники ТОВ «Нова Пошта» отримали можливість проходити навчання у зручний час без відриву від виробничого процесу. Це особливо важливо для логістичної компанії з географічно розподіленою мережею відділень. У результаті зросла регулярність навчання, а також збільшилась частка працівників, які підвищують кваліфікацію. Цифрова аналітика дає змогу відстежувати прогрес, визначати слабкі місця та коригувати програми розвитку.

Окремо слід відзначити ефект від цифровізації оцінювання результативності. Система KPI та електронних звітів забезпечила прозорість показників праці. Працівники бачать власні результати в режимі реального часу, що формує відповідальність за виконання планових показників. Керівники отримують інструмент оперативного контролю та можуть швидко реагувати на відхилення. Внаслідок цього підвищилась дисципліна виконання завдань та зменшилась кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних із суб'єктивною оцінкою роботи [7].

Впровадження мобільних HR-додатків вплинуло на внутрішні комунікації. Інформація про зміни у графіках, внутрішні новини, інструкції та опитування тепер доводяться до працівників миттєво. Це зменшило інформаційні розриви між центральним офісом і віддаленими підрозділами. Працівники стали більш залученими до корпоративного життя, що позитивно вплинуло на організаційну культуру. Зросла швидкість прийняття управлінських рішень, оскільки зворотний зв'язок отримується значно швидше.

Економічна ефективність проявляється у скороченні адміністративних витрат. Зменшилась потреба у паперових носіях, архівному зберіганні документів та ручному обробленні інформації. Частина функцій кадрового обліку виконується автоматично, що дозволило оптимізувати чисельність адміністративного персоналу без втрати якості управління. Водночас підвищилась точність даних, що зменшило ризики штрафів і помилок у розрахунках.

Соціально-психологічний ефект також є суттєвим. Цифрові інструменти формують у працівників відчуття справедливості та прозорості процесів. Система оцінювання та нарахування винагороди стає зрозумілою, а можливості розвитку — відкритими. Це позитивно впливає на лояльність персоналу і знижує плинність кадрів. Працівники сприймають технології не як контроль, а як підтримку їхньої професійної діяльності.

Разом з тим впровадження цифрових HR-інструментів супроводжується і певними викликами. Частина працівників потребує додаткового навчання для роботи з системами, а на початковому етапі спостерігається опір змінам. Проте поступово формується цифрова компетентність персоналу, і нові інструменти стають звичним елементом робочого середовища.

Отже, оцінка ефективності показує, що цифрові HR-рішення на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» забезпечують не лише економію ресурсів, але й якісну трансформацію управління персоналом. Вони переводять HR-службу з адміністративної функції у стратегічну, орієнтовану на розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка моделі цифрової трансформації системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Сучасні умови функціонування логістичних підприємств характеризуються високою динамікою ринку, постійним зростанням обсягів операцій, територіальною розгалуженістю підрозділів та значною чисельністю персоналу. За таких умов ефективність діяльності компанії безпосередньо залежить від швидкості прийняття управлінських рішень і здатності системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни операційного навантаження. Традиційні кадрові підходи, орієнтовані на облік і контроль, не забезпечують необхідної гнучкості, тому виникає потреба у створенні комплексної моделі цифрової трансформації HR-системи, заснованої на інтеграції даних, автоматизації процесів та використанні аналітики.

Модель цифрової трансформації системи управління персоналом підприємства пропонується розглядати як багаторівневу інтегровану систему, у якій кадрові процеси об'єднуються у єдине цифрове середовище. Її метою є перехід від адміністративного кадрового обліку до управління людським капіталом на основі даних. В основі моделі лежить принцип безперервного цифрового циклу HR-управління: збір даних — аналіз — управлінське рішення — корекція поведінки — накопичення нових даних (Рис. 2.1) [23].

Першим елементом моделі виступає цифрова інфраструктура управління персоналом. Вона передбачає створення єдиної HR-платформи, інтегрованої з операційними та фінансовими інформаційними системами підприємства. Усі відомості про працівника формуються у вигляді цифрового профілю, що містить персональні дані, кваліфікаційні характеристики, результати роботи, історію навчання, показники ефективності та поведінкові індикатори. Такий підхід усуває фрагментарність інформації та створює єдину інформаційну базу для управління персоналом.

Модель цифрової трансформації управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

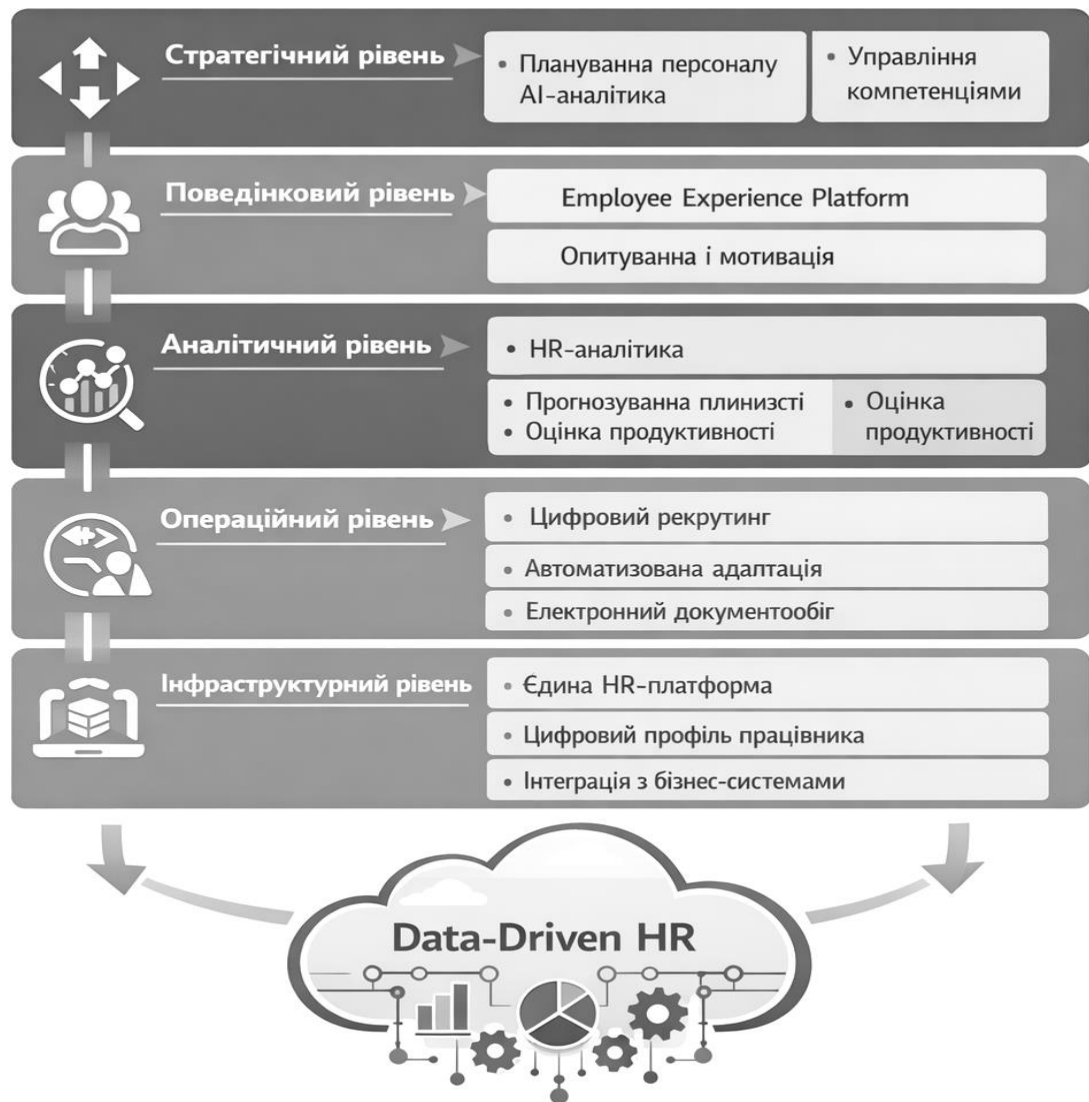


Рис.2.1 Модель цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта»

Другим компонентом є автоматизація операційних HR-процесів. Рекрутинг функціонує у форматі цифрової воронки відбору кандидатів. Система здійснює первинний скринінг резюме, формує рейтинг претендентів та автоматично призначає співбесіди. Процес адаптації працівника переходить у формат цифрового супроводу з покроковими інструкціями, навчальними

модулями та контрольними точками перевірки знань. Кадровий документообіг реалізується у безпаперовому середовищі, а управління робочим часом відбувається через мобільні сервіси. Працівник отримує можливість самостійно взаємодіяти з HR-системою без залучення кадрової служби, що зменшує адміністративне навантаження.

Третім елементом моделі є система управління ефективністю діяльності персоналу. Оцінювання результативності переходить від періодичної атестації до безперервного моніторингу. Показники продуктивності формуються автоматично на основі операційних даних. Керівники отримують дашборди підрозділів із відображенням навантаження, швидкості виконання операцій, кількості помилок і рівня якості обслуговування. Це дозволяє оперативно коригувати роботу команд і зменшує суб'єктивність оцінювання.

Четвертий рівень моделі становить HR-аналітика та прогнозування. На цьому етапі система переходить від фіксації результатів до передбачення майбутніх змін. Аналітичні алгоритми визначають ризик звільнення працівників, перевантаження персоналу, дефіцит компетенцій та необхідність навчання. На основі історичних даних формуються прогнози потреби в персоналі залежно від сезонності логістичних потоків. Це дозволяє заздалегідь планувати підбір і ротацію працівників.

П'ятим компонентом виступає управління досвідом працівника. У межах моделі формується цифрове середовище взаємодії працівника з компанією. Через мобільний інтерфейс працівник отримує доступ до графіка роботи, навчальних програм, внутрішніх комунікацій і системи мотивації. Впроваджується постійний зворотний зв'язок через короткі опитування, що дає змогу оцінювати рівень задоволеності персоналу в реальному часі. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення організаційних проблем.

Шостий рівень моделі передбачає стратегічне управління людським капіталом. На цьому етапі HR-система використовується як інструмент підтримки управлінських рішень. Аналітичні дані застосовуються для планування кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та управління

компетенціями. Система рекомендує навчальні програми залежно від результатів роботи працівника та його потенціалу. Таким чином кадрова служба перетворюється з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу.

Реалізація запропонованої моделі передбачає поетапне впровадження. На першому етапі здійснюється створення єдиної інформаційної бази працівників і переведення документообігу в електронний формат. Другий етап включає автоматизацію рекрутингу, адаптації та обліку робочого часу. Третій етап передбачає впровадження системи управління ефективністю та HR-аналітики. Завершальним етапом є використання прогнозних алгоритмів і формування системи стратегічного управління людським капіталом [3].

Очікуваним результатом впровадження моделі є підвищення оперативності управління персоналом, зменшення витрат часу на кадрові процедури, зниження плинності кадрів і зростання продуктивності праці. Система дозволить переходити від реакції на кадрові проблеми до їх прогнозування, що особливо важливо для підприємства з великим обсягом операцій.

Отже, розроблена модель цифрової трансформації управління персоналом передбачає інтеграцію інформаційних технологій, аналітики та поведінкових механізмів у єдину систему управління людським капіталом. Її впровадження забезпечить формування адаптивної HR-системи, здатної підтримувати стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування цифрової трансформації системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта» передбачає оцінювання співвідношення витрат на впровадження цифрових HR-рішень та очікуваних економічних результатів їх використання. На відміну від традиційних організаційних змін, цифровізація кадрової діяльності створює

ефект не лише прямої економії ресурсів, але й формує довгострокову фінансову віддачу через підвищення продуктивності праці, скорочення непрямих втрат і стабілізацію персоналу.

До складу запропонованих заходів входять: впровадження єдиної HR-платформи, автоматизація рекрутингу, електронний документообіг, цифрове навчання персоналу, аналітична система оцінювання результативності та мобільні сервіси самообслуговування працівників. Сукупність цих рішень формує інтегровану систему управління людським капіталом, яка впливає на всі ключові витратні статті підприємства.

Витрати на впровадження включають придбання програмного забезпечення, налаштування, інтеграцію з існуючими інформаційними системами, навчання персоналу та технічну підтримку. Проте в умовах великої чисельності персоналу логістичної компанії основне значення має не абсолютна величина інвестицій, а масштаб ефекту від оптимізації процесів [13].

Першим економічним ефектом є скорочення витрат на рекрутинг. Автоматизований підбір персоналу дозволяє зменшити тривалість закриття вакансій та кількість залучених рекрутерів. Скорочення часу пошуку працівника означає зменшення простоїв робочих місць і втрат операційної продуктивності. В логістичній діяльності навіть короткострокова відсутність працівника призводить до накопичення відправлень, перевантаження інших співробітників і збільшення витрат на понаднормову роботу. Цифрова система підбору мінімізує ці втрати.

Другим джерелом економії є електронний документообіг. Відмова від паперових процедур скорочує витрати на друк, зберігання та обробку документів. Проте більш значущим є скорочення робочого часу адміністративного персоналу. Частина кадрових операцій виконується автоматично, що дозволяє перерозподілити функції працівників HR-служби на аналітичні та управлінські завдання без збільшення чисельності персоналу.

Третій ефект пов'язаний із цифровим навчанням. Традиційні очні тренінги потребують відриву працівників від роботи, витрат на організацію

навчальних груп і відрядження. Онлайн-навчання зменшує ці витрати та забезпечує безперервність операційної діяльності. Працівник проходить навчальні модулі безпосередньо на робочому місці, що скорочує непродуктивний час і пришвидшує набуття необхідних навичок.

Четвертим економічним результатом виступає зниження плинності кадрів. Прозорість оцінювання, зрозумілі критерії винагороди та можливості розвитку підвищують задоволеність працівників роботою. Зменшення звільнень означає скорочення витрат на пошук і навчання нових співробітників. У великих компаніях саме заміна персоналу є однією з найбільших прихованих витрат.

П'ятий ефект полягає у підвищенні продуктивності праці. Аналітичні інструменти дозволяють оптимально розподіляти навантаження між працівниками та виявляти неефективні операції. Керівник отримує можливість коригувати роботу підрозділу в режимі реального часу. Навіть незначне зростання продуктивності при великій чисельності персоналу формує суттєвий фінансовий результат [23].

Сукупний економічний ефект цифрової трансформації проявляється у трьох формах: пряме скорочення витрат, уникнення втрат та збільшення доходу через підвищення швидкості операцій. Для логістичної компанії швидкість обробки відправлень прямо пов'язана з обсягом наданих послуг, тому підвищення продуктивності персоналу фактично означає збільшення пропускної здатності підприємства без розширення штату.

Оцінювання ефективності інвестицій доцільно здійснювати через показник окупності. Основна частина витрат має одноразовий характер, тоді як економічний ефект накопичується щорічно. Це означає, що після завершення періоду впровадження система починає генерувати чистий фінансовий результат. У подальшому зростання масштабу діяльності компанії збільшує вигоду від цифрових HR-інструментів, оскільки витрати на їх використання зростають повільніше, ніж економічний ефект.

Додатково формується непрямий економічний результат у вигляді підвищення якості обслуговування клієнтів. Стабільний та навчений персонал

допускає менше помилок, швидше обробляє відправлення і покращує клієнтський досвід. Це сприяє зростанню повторних звернень і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, економічне обґрунтування показує, що впровадження цифрової моделі управління персоналом забезпечує довгострокову фінансову ефективність. Інвестиції у цифрові HR-технології перетворюються на інструмент підвищення операційної продуктивності, скорочення витрат і зростання доходів підприємства. У результаті система управління персоналом переходить із витратної категорії до джерела економічної цінності для компанії.

3.3. Соціально-організаційні аспекти впровадження цифрових HR-рішень

Впровадження цифрових HR-рішень на підприємстві ТОВ «Нова пошта» не обмежується лише економічним ефектом та оптимізацією кадрових процесів. Соціально-організаційний вимір є ключовим для забезпечення стабільності, ефективності та прийняття змін працівниками. Цифровізація кадрової діяльності впливає на корпоративну культуру, взаємодію між працівниками та керівництвом, а також на розвиток компетенцій і мотиваційні механізми персоналу.

Першим аспектом є зміна організаційної структури та ролей у HR-процесах. Цифровізація дозволяє звільнити HR-фахівців від рутинних адміністративних задач і зосередити їхні функції на стратегічних завданнях: планування розвитку персоналу, аналіз компетенцій, формування кадрового резерву та підтримка навчальних програм. Лінійні керівники отримують інструменти оперативного моніторингу підрозділів, що змінює їх роль із контролюючої на координаційну та аналітичну. Працівники, своєю чергою, стають більш автономними, оскільки отримують доступ до цифрових сервісів для управління графіком роботи, навчанням та зворотним зв'язком [19].

Другий аспект стосується взаємодії та комунікацій у компанії. Впровадження цифрових платформ для внутрішніх повідомлень, опитувань та онбордингу створює єдине інформаційне середовище. Працівники віддалених відділень мають рівний доступ до новин, інструкцій і корпоративних документів. Це сприяє формуванню прозорих і відкритих комунікацій, зменшує інформаційні розриви і запобігає дезорієнтації персоналу. Зворотний зв'язок у реальному часі дозволяє керівництву своєчасно реагувати на проблеми та підвищує довіру працівників до управлінських рішень.

Третій аспект — розвиток компетенцій і цифрової культури. Для успішного використання нових HR-інструментів персонал повинен володіти цифровою грамотністю. Підприємство організовує навчальні модулі, що охоплюють роботу з платформами, системами обліку, дашбордами та мобільними додатками. Це створює умови для безперервного розвитку компетенцій і формує культуру навчання в компанії. Високий рівень цифрової грамотності сприяє швидкій адаптації до нових процесів, знижує опір змінам та підвищує ефективність взаємодії між працівниками та HR-системою.

Четвертий аспект — мотиваційний. Цифровізація забезпечує прозорість оцінювання результативності та системи винагороди. Працівники бачать власні KPI, прогрес у розвитку компетенцій і результати роботи команди. Це зменшує ризик конфліктів, пов'язаних із суб'єктивною оцінкою, і сприяє справедливості у системі мотивації. Можливість відстежувати власні досягнення у цифровому середовищі підвищує залученість і відповідальність за результати праці.

П'ятий аспект пов'язаний із соціально-психологічним комфортом. Цифрові HR-сервіси зменшують навантаження на адміністративний персонал та лінійних керівників, скорочують повторювані запити і усувають бюрократичні перепони. Працівники відчувають підтримку і контроль з боку системи, а не особисто від керівника, що зменшує стрес і підвищує задоволеність роботою.

Шостий аспект — зміцнення корпоративної культури. Цифровізація HR-процесів дозволяє формалізувати стандарти взаємодії, обслуговування

клієнтів і управління командами, а також забезпечує однакове розуміння правил по всій мережі підприємства. Це особливо важливо для великої компанії з розгалуженою структурою, де відсутність єдиних стандартів може призводити до конфліктів та нестабільності роботи [10].

Таким чином, соціально-організаційні ефекти від впровадження цифрових HR-рішень включають: підвищення прозорості та відкритості процесів, зростання залученості та мотивації працівників, розвиток цифрових компетенцій, зменшення стресових факторів і укріплення корпоративної культури. Ці результати формують сприятливе середовище для подальшого розвитку підприємства, підвищують стабільність кадрового складу і забезпечують інтеграцію стратегічних і операційних цілей HR-служби.

Отже, впровадження цифрових HR-рішень на ТОВ «Нова Пошта» створює соціально-організаційну цінність, сприяє розвитку корпоративної культури, підвищує залученість персоналу і забезпечує адаптивність HR-системи до змін бізнес-середовища, що є невід'ємною складовою успішної цифрової трансформації управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження цифрової трансформації HR-системи на підприємстві ТОВ «Нова пошта» було встановлено, що ефективне управління людськими ресурсами у сучасних умовах логістичного бізнесу неможливе без інтеграції інформаційних технологій, аналітичних інструментів та систем підтримки прийняття рішень. Аналіз нормативно-правових та організаційних передумов цифровізації показав, що підприємство має законодавче та внутрішнє забезпечення для переходу до електронних форм управління персоналом, а наявні внутрішні політики, стандарти і корпоративні процедури створюють основу для впровадження інтегрованої HR-платформи.

Вивчення стану існуючої HR-системи дозволило визначити, що на сьогодні більшість кадрових процесів вже частково цифровізовані. Автоматизовані процедури рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання ефективності діяльності персоналу забезпечують оперативність управлінських рішень, зменшують вплив суб'єктивності оцінювання та знижують адміністративне навантаження на HR-службу. Проте повна інтеграція процесів у єдине цифрове середовище ще не досягнута, що створює потенціал для подальшої оптимізації та покращення управління людським капіталом.

Визначено, що цифровізація HR-процесів дозволяє суттєво підвищити ефективність підбору персоналу. Використання автоматизованих систем для первинного відбору кандидатів і дистанційного проведення оцінювання скорочує цикл закриття вакансій, знижує витрати на рекрутинг та забезпечує більш об'єктивну оцінку відповідності кандидатів корпоративній культурі та професійним вимогам. Це особливо критично для великого логістичного підприємства, де швидкість заповнення вакансій безпосередньо впливає на безперервність операцій і продуктивність роботи.

Аналіз процесу адаптації персоналу показав, що впровадження електронних onboarding-програм дозволяє стандартизувати вступ працівників на посаду та прискорити їх професійну інтеграцію. Стандартизовані інструкції, цифрові тестування та контрольні точки зменшують навантаження

на наставників і дозволяють більш ефективно розподіляти ресурси компанії. У результаті знижується кількість помилок у роботі нових співробітників, скорочується період досягнення ними потрібного рівня продуктивності та підвищується задоволеність працівників процесом адаптації.

Система безперервного цифрового навчання дозволяє інтегрувати розвиток компетенцій у щоденну операційну діяльність. Використання онлайн-курсів і модульних програм підвищує регулярність навчання, забезпечує персоналізований підхід до розвитку навичок та дозволяє оперативно оновлювати програми відповідно до змін у технологіях і процесах. Це сприяє формуванню культури навчання, підвищує цифрову грамотність і забезпечує готовність персоналу до роботи у динамічному та технологічно насиченому середовищі.

Впровадження цифрових інструментів оцінювання результативності та мотивації створює прозору систему контролю та винагороди. Працівники отримують доступ до власних KPI та результатів роботи у реальному часі, що підвищує їхню відповідальність за виконання завдань і зменшує конфліктність, пов'язану із суб'єктивними оцінками керівництва. Автоматизоване формування показників дозволяє керівникам швидко реагувати на відхилення від плану та ефективно розподіляти ресурси, що сприяє стабільному функціонуванню всіх підрозділів компанії.

Внутрішні комунікації у цифровому середовищі значно підвищують швидкість та точність передачі інформації. Інформаційні потоки від центрального офісу до віддалених відділень автоматизовані та уніфіковані, що зменшує ризик дезінформації та дозволяє підтримувати єдині стандарти обслуговування клієнтів. Працівники мають можливість отримувати розклад, завдання та новини у режимі реального часу, що сприяє підвищенню залученості та ефективності взаємодії у командах.

Економічне обґрунтування заходів цифрової трансформації демонструє, що інвестиції у HR-технології дозволяють скоротити витрати на рекрутинг, навчання та адміністративний облік, підвищити продуктивність праці та знизити плинність кадрів. Зростання продуктивності персоналу

сприяє збільшенню обсягів обробки відправлень, що прямо впливає на доходи компанії, а прозора система оцінки результативності зменшує конфліктність і підвищує мотивацію працівників. Крім того, автоматизація знижує ризик помилок у кадрових операціях, що має прямий фінансовий ефект у вигляді зменшення штрафних санкцій та втрат через некоректні нарахування.

Соціально-організаційні аспекти цифрової трансформації включають зміну ролей HR-персоналу та керівників, підвищення автономності працівників, розвиток цифрових компетенцій, формування прозорої системи зворотного зв'язку та мотивації, зміцнення корпоративної культури та зменшення стресових факторів. Впровадження цифрових HR-рішень підвищує залученість персоналу, сприяє ефективній взаємодії між віддаленими підрозділами та центральним офісом, а також забезпечує адаптивність системи до змін бізнес-середовища.

Таким чином, проведений аналіз показує, що цифрова трансформація HR-системи ТОВ «Нова Пошта» є комплексним процесом, який охоплює технологічні, економічні та соціально-організаційні аспекти управління персоналом. Впровадження запропонованої моделі дозволяє підвищити ефективність управління людським капіталом, забезпечити швидку адаптацію та розвиток працівників, оптимізувати витрати і створити умови для стійкого зростання підприємства.

Завдяки інтеграції цифрових інструментів у всі ключові HR-процеси компанія отримує можливість переходу від реактивного до проактивного управління персоналом, прогнозування кадрових потреб, підвищення продуктивності праці, зниження плинності та формування стабільного кадрового резерву.

Отже, комплексна цифрова трансформація HR-системи дозволяє сформувати інтегровану, адаптивну та ефективну систему управління персоналом, що здатна підтримувати стратегічні та операційні цілі підприємства, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. 2024. № 2(54). С. 54–68. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16136>
2. Віддалена робота: оптимізація часу та ресурсу. Shifton. 2025. URL: <https://shifton.com/uk/industries/viddaleno/>
3. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форми зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. С. 80–95. URL: https://www.researchgate.net/publication/395090745_VPLIV_VIDDALENOI_TA_GIBRIDNOI_FORM_ZAJNATOSTI_REMOTE_HYBRID_WORK_NA_ORGANIZACIJNIJ_MENEDZMENT_TA_PRODUKTIVNIST_PERSONAL_U
4. Даниленко Т. М. Управління ефективністю онлайн-команд. Управління персоналом. 2022. № 4. С. 55–66. URL: <http://www.hr-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/2022-4-55>
5. Демиденко О. І. Цифрові інструменти моніторингу праці. Менеджмент XXI століття. 2021. № 3. С. 77–93. URL: <http://m21.com.ua/article/view/2021-3-77>
6. Дистанційна робота та управління ефективністю. Управління фінансового менеджменту. 2023. С. 1–10. URL: <https://ofm.wa.gov/uk/hr-resources/telework/performance-management/>
7. Ефективні методи управління віддаленими командами. Cases.Media. 2024. С. 1–6. URL: <https://cases.media/article/efektivni-metodi-upravlinnya-viddalenimi-komandami>
8. Євтушенко С. В. Методичні аспекти оцінювання дистанційної праці. Освіта і менеджмент. 2022. Вип. 10. С. 109–120. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3200110>

9. Завадський Д. І. Мотивація працівників у віддалених командах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 5. С. 88–101. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2021/5/88-101>
10. Зінченко М. О. Організаційні моделі управління віртуальними підрозділами. Економічні студії. 2020. Вип. 26. С. 120–135. URL: <http://estudies.org.ua/archive/2020/26.pdf>
11. Іванова К. А. Психологічні аспекти контролю у віддалених робочих групах. Психологія праці. 2023. № 2. С. 44–58. URL: <http://psychology-work.com.ua/2023-2-44>
12. Ковальчук О. М. Електронні платформи як інструмент HR. Бізнес та цифрові технології. 2022. № 1. С. 18–31. URL: <http://bdt.com.ua/index.php/journal/article/view/2022-1-18>
13. Козак В. В. Оцінювання віддаленої праці: методика і практика. Підприємництво, економіка і право. 2021. № 7. С. 49–64. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/7/12.pdf>
14. Колісник І. П. Цифрова трансформація HR: теорія і практика. Актуальні проблеми економіки. 2020. Вип. 47. С. 98–112. URL: <https://eco-science.net/archive/2020/47-98>
15. Корпоративне навчання як ефективний інструмент в управлінні віддаленими командами. Focus.ua. 2025. URL: <https://focus.ua/uk/opinions/736691-korporativne-navchannya-yak-efektivniy-instrument-v-upravlinni-viddalenimi-komandami>
16. Кулинич О. І. Віртуальні команди та управління ними. Наукові праці КПІ. 2021. Вип. 154. С. 77–90. URL: <https://kpi.ua/scientific-works-2021-154>
17. Литвиненко Ю. В. Методи оцінки продуктивності віртуальних команд. Управління та економіка. 2022. № 3. С. 22–38. URL: <http://ue.com.ua/journal/2022-3-22>
18. Ляшенко О. В. Етика дистанційної праці. Праця і соціум. 2020. № 4. С. 66–78. URL: <http://labour-socium.com.ua/2020-4-66>

- 19.Марченко С. О. Автоматизація контролю виконання завдань у хмарних сервісах. Сучасні ІТ-технології в управлінні. 2024. № 1. С. 12–25. URL: <http://it-management.com.ua/2024-1-12>
- 20.Назаренко Л. І. Системи КРІ при дистанційній зайнятості. Економічний розвиток. 2021. № 8. С. 40–55. URL: <http://ed.com.ua/archive/2021/8-40>
- 21.Нестеренко С. В. Практика управління віддаленими підрозділами. Менеджмент і бізнес. 2022. № 6. С. 30–44. URL: <http://mb.com.ua/journal/2022-6-30>
- 22.Олійник І. В. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18(34). С. 215–230. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/464>
- 23.Олійник О. В. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2025. С. 50–69. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/334237>
- 24.Особливості управління командою ІТ-проекту в умовах віддаленої роботи / Триус Ю., Ткаченко Є. Управління розвитком складних систем. 2024. С. 105–112. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/322048>
- 25.Петрова Ю. П. Дистанційна робота: правові та управлінські аспекти. Юридичний вісник. 2021. № 2. С. 85–98. URL: <http://yv.com.ua/archive/2021/2-85>
- 26.Пилипенко О. Г. Електронне планування праці. Трудові відносини. 2021. № 3. С. 52–67. URL: <http://tr.com.ua/journal/2021-3-52>
- 27.Робота з віддаленою командою: міфи, інструменти, рекомендації. Держслужбовець. 2020. С. 1–5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/april/issue-4/article-108034.html>
- 28.Романенко І. В. Моніторинг віддалених працівників. Наукові праці Університету банківської справи. 2020. Т. 68. С. 50–68. URL: <https://ubs.edu.ua/scientific-works-v68>

- 29.Савченко М. В. Гнучкі методології управління в умовах дистанційної роботи. Бізнес-аналітика. 2023. № 5. С. 101–114. URL: <http://ba.com.ua/journal/2023-5-101>
- 30.Сидоренко Т. А. Оцінка якості роботи дистанційних команд. Соціально-трудові відносини. 2022. № 8. С. 90–105. URL: <http://slr.com.ua/archive/2022/8-90>
- 31.Alkaf K. Performance Management in Remote Work Scenario: Challenges and Strategies. International Journal of Strategic Management. 2025. Vol. 4(2). P. 1–12. URL: <https://iprjb.org/journals/IJSM/article/view/3429>
- 32.Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. J. A. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Quarterly Journal of Economics. 2020. Vol. 135. P. 165–218. URL: <https://academic.oup.com/qje/article/130/1/165/2337855>
- 33.Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. P. 1501–1512. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- 34.Kowalski G., Ślebarska K. Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. Int. J. Environ. Res. Public Health. 2022. Vol. 19(22). Article 15326. P. 1–14. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/22/15326>
- 35.Messenger J. C., Gschwind L. Three generations of telework: new ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. New Technology, Work and Employment. 2021. Vol. 36. P. 74–88. URL: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- 36.Remote Work and Performance Management: Adapting Strategies for Distributed Teams. PSICO-SMART Blog. 2024. P. 1–8. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-remote-work-and-performance-management-adapting-strategies-for-distributed-teams-161529>
- 37.Remote work, employee productivity and innovation: the moderating roles of knowledge sharing and digital business intensity. Journal of Knowledge Management. 2024. Vol. 28(6). P. 1793–1818. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0967>

- 38.[Research Report] Myths VS. Reality: Remote and Hybrid Managers Report High Productivity and Trust. Flexos. 2023. URL: <https://www.flexos.work/learn/research-report-myth-vs-reality-remote-and-hybrid-productivity-trust>
- 39.Wagan S. M., Sidra S. Remote work management: leading virtual teams, maintaining productivity, and work-life balance. Brazilian Journal of Operations & Production Management. 2025. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2526>
- 40.Ziemba P., Piwowarski M., Nermend K. Remote Work in Post-Pandemic Reality — Multi-Criteria Evaluation of Teleconferencing Software. Sustainability. 2023. Vol. 15(13). Article 9919. P. 1–15. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/9919>