

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**

«01» грудня 2025 р.

**HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ШТУЧНИЙ
ІНТЕЛЕКТ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ВИКЛИКИ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Галяс Дар'ї Олексіївни
Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Дроніна Ольга Анатолівна,
д.е.н., завдувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки Донецького
національного університету імені
Василя Стуса

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «відмінно» 100 А
Секретар ЕК 
«23» грудня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

«29» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Галяс Дар'я Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи HR-менеджмент у сучасному підприємстві: штучний інтелект, автоматизація та виклики віддаленої роботи

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету «31» грудня 2024 року
№ 884

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Теоретичне обґрунтування та розробка практичного інструментарію вдосконалення системи HR-менеджменту

Об'єкт дослідження: Процеси управління людськими ресурсами вітчизняних логістичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки

Предмет дослідження: Теоретико-методичні засади, інструменти та механізми удосконалення HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» з використанням штучного інтелекту та технологій віддаленої взаємодії.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та еволюція HR-менеджменту в цифрову епоху

1.2. Нормативно-правове та методологічне підґрунтя HR-менеджменту в умовах цифровізації

1.3. Сучасні тренди: штучний інтелект, автоматизація HR-процесів і дистанційна зайнятість

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Загальна характеристика діяльності та HR стратегії ТОВ «Нова Пошта»

2.2. Аналіз використання штучного інтелекту та автоматизації в HR-процесах ТОВ «Нова Пошта»

2.3. Оцінка управління віддаленою роботою ТОВ «Нова Пошта»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

3.1. Рекомендації щодо поглиблення інтеграції ІІІ та автоматизації в HR-сферу ТОВ «Нова Пошта».

3.2. Пропозиції щодо розвитку ефективних моделей управління віддаленими командами в ТОВ «Нова Пошта»

3.3. Соціально-економічна ефективність удосконалення HR-менеджменту в умовах цифровізації

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	 29.01.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29. 01.25	 29.01.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	 29.01.25

6. Дата видачі завдання «29» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 31.12.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	31.12.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.01.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.01.2025-30.05.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2025	
7.	Переддипломна практика	29.09.2025 - 19.10.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2025-25.11.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.11.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.12.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2025	

Студент

(підпис)

Галяс Д.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність, роль та еволюція HR-менеджменту в цифрову епоху.....	10
1.2. Нормативно-правове та методологічне підґрунтя HR-менеджменту в умовах цифровізації	17
1.3. Сучасні тренди: штучний інтелект, автоматизація HR-процесів і дистанційна зайнятість	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності та HR стратегії ТОВ «Нова Пошта»	29
2.2. Аналіз використання штучного інтелекту та автоматизації в HR-процесах ТОВ «Нова Пошта».....	37
2.3. Оцінка управління віддаленою роботою ТОВ «Нова Пошта».....	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ	52
3.1. Рекомендації щодо поглиблення інтеграції ШІ та автоматизації в HR-сферу ТОВ «Нова Пошта».....	52
3.2. Пропозиції щодо розвитку ефективних моделей управління віддаленими командами в ТОВ «Нова Пошта».....	57
3.3. Соціально-економічна ефективність удосконалення HR-менеджменту в умовах цифровізації	64
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

Вступ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки, що відбувається під впливом Четвертої промислової революції (Industry 4.0), характеризується докорінною трансформацією підходів до управління бізнес-процесами. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, традиційні методи управління персоналом втрачають свою ефективність. Ключовими драйверами змін стають експоненціальний розвиток штучного інтелекту, тотальна автоматизація рутинних операцій та інституціоналізація віддалених форм зайнятості. Для логістичної галузі, яка є критичною інфраструктурою економіки, ці виклики набувають особливої гостроти: масштабність операцій та дефіцит кадрів вимагають переходу від екстенсивного найму до технологічно обґрунтованого управління продуктивністю та утриманням талантів.

Слід зазначити, що окремі теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з цією специфічною сферою менеджменту, наголошуються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М. Армстронга, Д. Ульріха, Г. Десслера, а також українських дослідників А.М. Колота, О.А. Грішнкової, В.А. Савченка та інших.

Проте, незважаючи на значний науковий інтерес до теми, низка критично важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою, що й обумовило вибір напрямку дослідження.

По-перше, у сучасній науковій літературі переважає технократичний підхід, де увага фокусується переважно на інструментах автоматизації. Відсутні комплексні дослідження щодо довгострокового впливу штучного інтелекту на психоемоційний стан працівників та корпоративну культуру.

По-друге, існує методологічний вакуум у питаннях оцінки ефективності гібридних моделей роботи в специфічних умовах логістичної галузі, яка вимагає безперервності операційних процесів. Більшість існуючих моделей управління віддаленими командами адаптовані для ІТ-сектору або

сфери послуг і не враховують специфіку виробничо-логістичних підприємств, особливо в умовах екстремальної невизначеності та безпекових ризиків воєнного часу.

По-третє, потребує наукового обґрунтування питання цифрової етики та правового регулювання використання предиктивної аналітики в HR. На сьогодні недостатньо вивченими залишаються механізми захисту персоналу від алгоритмічної упередженості та забезпечення прозорості прийняття кадрових рішень штучним інтелектом.

Наявність цих теоретико-прикладних прогалин, а також необхідність адаптації кращих світових HR-практик до реалій українського бізнес-середовища, підтверджують доцільність проведення даного дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичного інструментарію вдосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» шляхом поглибленої інтеграції технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та впровадження ефективних моделей управління гібридними командами.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та еволюцію HR-менеджменту в цифрову епоху;
- проаналізовано нормативно-правове забезпечення дистанційної роботи в Україні;
- здійснити діагностику фінансово-господарської діяльності та існуючої HR-стратегії ТОВ «Нова Пошта»;
- систематизувати підходи до визначення ефективності управління персоналом в умовах цифровізації;
- провести стратегічний SWOT-аналіз системи управління персоналом об'єкта дослідження;
- дослідити ефективність використання існуючих інструментів автоматизації (система «Nova Headcount», чат-боти);
- оцінити стан управління віддаленими командами та рівень цифрової зрілості підприємства;

розробити концепцію впровадження системи предиктивної аналітики плинності кадрів на базі AI;

здійснити розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та обґрунтовано доцільність інвестицій.

Об’єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами вітчизняних логістичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та механізми удосконалення HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» з використанням штучного інтелекту та технологій віддаленої взаємодії.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: діалектичний метод та системний підхід (для розкриття сутності HR-менеджменту); методи аналізу та синтезу (при дослідженні літературних джерел та нормативної бази); статистичний та економічний аналіз (для оцінки показників діяльності підприємства); SWOT-аналіз (для визначення стратегічних перспектив); метод експертних оцінок та аналіз «Витрати-Вигоди» (СВА) (для обґрунтування ефективності проєктних рішень); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

Коротка характеристика об’єкта дослідження. Дослідження виконано на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта», яке входить до групи компаній NOVA. Підприємство засноване у 2001 році та є лідером ринку експрес-доставки в Україні. За формою власності — це приватне підприємство. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності — транспортна обробка вантажів, кур’єрська діяльність. Матеріально-технічна база компанії включає мережу з понад 11 000 відділень та 14 000 поштоматів, інноваційні сортувальні термінали (KIT, XAI, ЛЕО) з автоматизованими лініями. За звітний період (2021–2023 рр.) компанія демонструє стійке зростання: чистий дохід у 2023 році склав 36,4 млрд грн (+74,9% до 2021 р.),

чистий прибуток досяг 4,1 млрд грн. Середньооблікова чисельність персоналу становить 34 800 осіб. Організаційна структура управління побудована за дивізіональним принципом з виділенням функціональних департаментів. Управління персоналом здійснюється Департаментом HR, у структурі якого функціонують підрозділи підбору, навчання (Корпоративний університет), кадрового адміністрування та HR Digital. Основними конкурентами на ринку є «Укрпошта» та «Meest».

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту, фінансову та статистичну звітність ТОВ «Нова Пошта», внутрішні регламенти компанії, результати власних спостережень та розрахунків автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-менеджменту: уперше запропоновано архітектуру інтелектуальної системи «Nova Retention AI», яка базується на використанні алгоритмів машинного навчання для предиктивного виявлення ризиків звільнення персоналу на основі аналізу цифрових слідів поведінки; удосконалено методичний підхід до організації гібридної роботи через розробку матриці розподілу завдань у моделі «розумного гібриду» (Activity Based Working) та профілю компетенцій «Цифрового лідера»; дістали подальшого розвитку підходи до оцінки соціально-економічної ефективності HR-проектів через інтеграцію показників ROI та eNPS в єдину модель оцінювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пакету прикладних рекомендацій, впровадження яких дозволить ТОВ «Нова Пошта» отримати річний економічний ефект у розмірі понад 99 млн грн за рахунок зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Запропоновані моделі та алгоритми можуть бути використані іншими

великими підприємствами сектору послуг, що проходять етап цифрової трансформації.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвалення на VI Міжнародній науковій студентській конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». м. Київ, 2025.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 наукову роботу загальним обсягом 0,4 д.а

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок основного тексту. Робота містить 17 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та еволюція HR-менеджменту в цифрову епоху

Фундаментальні зрушення у глобальній економічній системі, зумовлені переходом до Індустрії 4.0 та формуванням цифрової екосистеми бізнесу, актуалізують необхідність переосмислення теоретико-методологічних засад управління трудовим потенціалом. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, людський капітал трансформується з ресурсу операційного рівня у ключовий фактор забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Відповідно, наукова проблематика сутності, ролі та генезису HR-менеджменту набуває нового змісту і вимагає детального аналізу крізь призму цифровізації.

Для глибшого розуміння сутності досліджуваного явища проведено контент-аналіз визначень «HR-менеджмент», запропонованих провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Результати систематизації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця визначень HR-менеджменту різних авторів

Автор	Країна	Визначення HR-менеджменту	Джерело
1	2	3	4
М. Д. Войнаренко	Україна	HR-менеджмент — це система управління людськими ресурсами, що спрямована на формування кадрового потенціалу організації, розвиток компетентностей та забезпечення ефективного використання праці.	Войнаренко М.Д. Управління персоналом, 2019
О. Грішнова	Україна	HR-менеджмент — це комплексна діяльність, спрямована на забезпечення підприємства персоналом, його розвиток, мотивацію, оцінювання результативності та формування умов для реалізації трудового потенціалу.	Грішнова О. Управління персоналом, 2020
В. Савченко	Україна	HR-менеджмент — це стратегічний процес формування, розвитку та використання людського капіталу для досягнення конкурентних переваг підприємства.	Савченко В. Управління трудовими ресурсами, 2018

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
І. Кибанов	Україна	HR-менеджмент — це функціональна діяльність, що регулює трудові відносини, поведінку працівників і забезпечує оптимальні умови праці.	Кибанов І. Менеджмент персоналу, 2021
С. Шульц	Україна	HR-менеджмент — це система взаємопов'язаних процесів щодо формування, підтримання та розвитку трудового потенціалу через сучасні методи управління.	Шульц С. Управління персоналом, 2019
Г. Десслер	США	Human Resource Management — це політика та практики, необхідні для залучення, утримання, мотивації та розвитку працівників, які забезпечують ефективність організації.	Dessler G. Human Resource Management, 2020
М. Армстронг	Велика Британія	HRM — це стратегічний підхід до управління найціннішим активом — людьми, які працюють в організації, забезпечуючи досягнення її цілей.	Armstrong M. Handbook of HRM, 2021
Б. Беккер та М. Хуселід	США	HR-менеджмент — це система стратегічних практик, спрямованих на підвищення продуктивності та створення цінності через людський капітал.	Becker & Huselid, 1998
Д. Ульріх	США	HRM — це діяльність, що формує компетентності працівників, організаційну культуру та інституційні можливості, які забезпечують стратегічну ефективність підприємства.	Ulrich D., 2005
К. Сторі	Велика Британія	HRM — це інтегрований набір політик, спрямованих на оптимізацію людського потенціалу та регулювання поведінки працівників для досягнення цілей організації.	Storey J., 2014
С. Робертс	Канада	HR-менеджмент — це система процесів найму, навчання, розвитку та компенсації працівників у контексті стратегічного партнерства.	Roberts S., 2017
Дж. Бреттон	Велика Британія	HRM — це поєднання стратегічних і операційних практик управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності організації.	Bratton J., 2019
Р. Торрінгтон	Велика Британія	HRM — це комплексна діяльність, що охоплює планування, добір, розвиток, мотивацію й оцінку персоналу з урахуванням стратегії організації.	Torrington R., 2020

Джерело: складено автором на основі опрацювання літературних джерел.

Порівняння підходів зарубіжних і українських авторів до визначення сутності HR-менеджменту дає змогу виявити як суттєві спільні риси, так і концептуальні відмінності між ними. У більшості визначень наголошується на стратегічному характері управління людськими ресурсами, підкреслюється важливість персоналу як ключового активу організації та акцентується роль HR-функції у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. І українські, і зарубіжні дослідники визначають основними складовими HR-менеджменту процеси залучення, добору, адаптації, навчання, розвитку та мотивації працівників, що свідчить про усталений підхід до розуміння цієї сфери як багатоаспектної й інтегрованої системи.

Разом з тим у зарубіжних авторів помітно виражена стратегічна орієнтація, що відображено у працях М. Армстронга, Г. Десслера та Д. Ульріха. Вони підкреслюють, що HR-менеджмент має не лише забезпечувати кадрові потреби організації, а й сприяти створенню довгострокової цінності, формувати організаційні компетенції та підтримувати реалізацію корпоративної стратегії. У цих визначеннях домінує категорія результативності, вимірюваної через продуктивність, залученість працівників, організаційну культуру та конкурентні переваги. Такий підхід є характерним для економік, де концепція стратегічного управління людським капіталом давно інтегрована у бізнес-практики.

Українські автори, навпаки, здебільшого зосереджені на функціональних аспектах HR-менеджменту, що пов'язано зі специфікою розвитку національного ринку праці та трансформаційними процесами, які переживає українська економіка. Їх визначення містять акцент на кадровому забезпеченні, організації праці, розвитку компетентностей і створенні умов для реалізації трудового потенціалу. У багатьох випадках превалює соціально-економічний і соціально-психологічний аспект, що пояснюється потребою адаптації HR-систем до умов нестабільності, трудової міграції та значних змін у структурі зайнятості.

Таким чином, спільною рисою всіх визначень є розуміння HR-менеджменту як інтегрованої системи управління людськими ресурсами, показниками якої є розвиток, продуктивність і залученість працівників. Відмінності ж полягають переважно у ступені стратегічності, акцентуванні уваги на певних функціях та рівні деталізації процесів. Зарубіжні трактування демонструють домінування стратегічної парадигми, тоді як українські — функціональної. Разом ці підходи формують комплексне уявлення про сучасний HR-менеджмент як про сферу, що поєднує управлінську, економічну, соціальну та психологічну складові й відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку організацій.

У процесі теоретичного узагальнення виокремлено три домінантні підходи до визначення сутності досліджуваного явища: ресурсний, соціально-інституційний та компетентнісний та сервісний підхід. Ресурсний підхід базується на постулатах Дж. Барні та М. Армстронга, згідно з якими персонал ідентифікується як стратегічний актив, що має відповідати критеріям цінності, рідкісності та складності відтворення. У межах цього підходу HR-менеджмент визначається як стратегічно інтегрована діяльність з управління найціннішим активом організації — людьми, які забезпечують досягнення її цілей [1, с. 6]. У соціально-інституційному підході представники вітчизняної наукової школи (А.М. Колот, О.А. Грішнова) акцентують увагу на соціалізації трудових відносин. HR-менеджмент розглядається як інституційна система, спрямована на гармонізацію економічних інтересів роботодавця та соціальних потреб працівника, забезпечення якості трудового життя та гуманізацію праці [2, с. 24]. Розглядаючи компетентнісний та сервісний підхід, варто зауважити що згідно з концепцією Д. Ульріха, сутність HR полягає у формуванні організаційних спроможностей. Управління персоналом трактується як сервісна функція, що постачає бізнесу необхідні компетенції для реалізації стратегії [3].

Синтез наведених підходів в умовах цифровізації дозволяє сформулювати узагальнене визначення: сучасний HR-менеджмент — це

інтегрована система управління архітектурою людського капіталу, яка базується на конвергенції цифрових технологій (AI, Big Data) та гуманістичних принципів і спрямована на синхронізацію індивідуального досвіду працівника зі стратегічними цілями підприємства.

Історико-економічний аналіз дає підстави стверджувати, що еволюція HR-менеджменту є нелінійним процесом, детермінованим зміною технологічних укладів. Встановлено, що кожній стадії розвитку виробничих відносин відповідає специфічна парадигма управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Періодизація еволюції концепцій управління персоналом

Етап	Парадигма	Об'єкт управління	Методологічний базис	Технологічний інструментарій
I	Управління кадрами	Кадри (штатні одиниці)	Тейлоризм, адміністративна школа. Персонал як витрати.	Паперовий документообіг, жорстка регламентація.
II	Управління людськими ресурсами (HRM)	Персонал (ресурс)	Теорія людських відносин, біхевіоризм. Ресурсний підхід.	Локальні автоматизовані системи, стандартизація процесів.
III	Управління людським капіталом	Людський капітал	Теорія людського капіталу. Управління знаннями та талантами.	ERP-системи, інтернет-рекрутинг, корпоративні портали.
IV	Цифровий HR	Досвід співробітника та дані	Agile-методологія, предиктивна аналітика.	Штучний інтелект, хмарні платформи, People Analytics, VR/AR.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 5].

Як видно з таблиці 1.2, сучасний етап (IV) характеризується переходом від автоматизації окремих функцій (e-HRM) до повної цифровізації екосистеми управління. Ключовою відмінністю є зміна вектора прийняття рішень: від інтуїтивно-досвідного до управління на основі даних).



Рис 1.1 «Модель управління людськими ресурсами»

Рис. 1.1 відображає структурно-функціональну модель HR-менеджменту. В умовах цифровізації наведені на схемі класичні функції (наприклад, оцінка заслуг, планування ресурсів) не зникають, а трансформуються. Зокрема, функція планування людських ресурсів еволюціонує у предиктивну аналітику робочої сили, що дозволяє моделювати сценарії розвитку персоналу.

Зміна парадигми зумовлює ревізію рольової структури HR-департаментів. Класична модель «HR-бізнес-партнерства» доповнюється новими функціональними ролями, необхідними для функціонування у цифровому середовищі.

Аналіз праць [6; 7] дозволяє виділити наступні стратегічні ролі HR у сучасному підприємстві: архітектор цифрового середовища (проектування організаційного дизайну, що забезпечує ефективну взаємодію у віртуальних

та гібридних командах); менеджер зі змін (фасилітація процесів адаптації персоналу до впровадження нових технологій та подолання резистентності (опору) змінам); куратор добробуту (управління психоемоційним станом колективу, профілактика вигорання в умовах інформаційного перенавантаження та віддаленої роботи)

У науковому співтоваристві ведеться дискусія щодо наслідків «алгоритмізації» управління персоналом. Виокремлюються два полярні погляди: техноцентричний підхід та соціально-критичний підхід. Техноцентричний підхід (Дж. Берсін) обґрунтовує, що автоматизація звільняє HR-фахівців від рутини, підвищує об'єктивність рішень та економічну ефективність [8]. Соціально-критичний підхід (К. Фрей, М. Осборн) наголошує на ризиках «цифрової диктатури» та дегуманізації. Дослідники попереджають про небезпеку покладатися виключно на алгоритми, які можуть містити приховані упередження [9].

Варто наголосити, що протиставлення «людина проти технологій» є методологічно некоректним. Доцільно розглядати концепцію «доповненого інтелекту», де AI виступає інструментом посилення когнітивних здібностей HR-менеджера, а не його заміною. Ефективність сучасного HR-менеджменту досягається не за рахунок витіснення людини, а через синергію технологічної точності та емоційного інтелекту.

Також виявлено проблему «цифрового розриву» поколінь, що створює бар'єри для імплементації цифрових інструментів. Це актуалізує необхідність формування нових методичних підходів до навчання та розвитку персоналу.

Проведене теоретичне узагальнення дозволяє зробити висновок, що сутність HR-менеджменту в цифрову епоху полягає в інтеграції стратегічного управління талантами з можливостями аналітики даних, що трансформує кадрову роботу з адміністративної функції у фактор створення доданої вартості. Еволюційний розвиток HR-систем досяг стадії HR 4.0, яка характеризується персоналізацією досвіду працівника та впровадженням

предиктивних моделей управління. Ключовим викликом сучасності є збереження балансу між технологічною ефективністю та гуманістичною спрямованістю менеджменту. Реалізація нової ролі HR вимагає відповідного нормативно-правового та методологічного забезпечення, аналіз якого буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

1.2. Нормативно-правове та методологічне підґрунтя HR-менеджменту в умовах цифровізації

Функціонування та розвиток системи управління персоналом в умовах інтенсивної цифровізації економіки базується на складному комплексі нормативно-правових актів, міжнародних стандартів та методологічних підходів, що визначають архітектуру трудових відносин, принципи регулювання зайнятості, механізми захисту персональних даних та порядок використання електронних систем управління. Сучасний етап еволюції управлінських практик характеризується суттєвим посиленням ролі правових механізмів, які покликані не лише забезпечити баланс інтересів між роботодавцями та найманими працівниками, а й створити легітимний простір для впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси та платформи для спільної роботи. У зв'язку з цим критичного значення набуває формування гнучкого та адаптивного нормативно-правового забезпечення, здатного оперативно реагувати на динамічні зміни соціально-економічного ландшафту та виклики сучасного нелінійного світу.

Фундаментальною основою правового регулювання трудових відносин в Україні залишається Конституція України та Кодекс законів про працю (КЗпП), норми якого визначають базові гарантії прав працівників, загальні засади організації праці, умови укладання та розірвання трудових договорів [10]. Водночас варто констатувати, що чинний Кодекс, розроблений в умовах планової економіки індустріального типу, поступово втрачає свою регуляторну ефективність у контексті новітніх форм зайнятості. Жорстка регламентація робочого часу та прив'язка до фізичного робочого місця,

закладена в документі, вступає у протиріччя з гнучкими моделями гіг-економіки, фрілансу та проєктної роботи, що створює об'єктивну потребу в його системній модернізації [11]. Як компенсаторний механізм, законодавче поле доповнюється спеціальними нормативними актами, серед яких важливе місце посідають Закони України «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про оплату праці», а також підзаконні акти Кабінету Міністрів України, що регулюють окремі аспекти кадрової політики та професійного розвитку [12].

Визначальну роль у забезпеченні легітимності цифрових процесів управління персоналом відіграє законодавство у сфері електронного урядування. Зокрема, Закон України «Про електронні довірчі послуги» створив юридичне підґрунтя для використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), що дозволило перевести значну частину кадрового документообігу (накази, заяви, ознайомлення з інструкціями) у цифровий формат, суттєво прискоривши управлінські процедури та знизивши операційні витрати [13]. Критично важливим етапом адаптації законодавства до реалій пандемії та воєнного стану стало прийняття Закону України № 1213-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». Цей нормативний акт вперше чітко розмежував поняття дистанційної та надомної праці, надав роботодавцям право укладати трудові договори про дистанційну роботу в електронній формі та визначив механізми комунікації між сторонами за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку [14]. Це стало значним кроком уперед, однак у науковій спільноті наголошується на наявності правових прогалин, зокрема щодо забезпечення кібербезпеки при використанні працівниками особистого обладнання та реалізації права на відключення для запобігання професійному вигоранню [15].

Вагомим вектором розвитку нормативної бази є гармонізація з міжнародними стандартами, насамперед із законодавством Європейського

Союзу. У цьому контексті ключового значення набуває імплементація принципів Загального регламенту про захист даних (GDPR). Хоча формально дія регламенту поширюється на країни ЄС, вітчизняні компанії, інтегровані у глобальні ланцюги створення вартості, вимушені адаптувати свої політики обробки персональних даних працівників до високих стандартів конфіденційності, прозорості та безпеки, встановлених європейськими нормами [16]. Особливої гостроти набуває питання правового регулювання використання штучного інтелекту в управлінні персоналом (алгоритмічний менеджмент), оскільки відсутність чітких норм створює ризики дискримінації при автоматизованому відборі кандидатів та етичні проблеми при моніторингу продуктивності персоналу.

Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України та активну експансію вітчизняних компаній на ринки Європейського Союзу, критично важливим є аналіз міжнародних стандартів регулювання HR-сфери в умовах цифровізації. Європейська модель правового регулювання характеризується антропоцентричністю та жорстким захистом цифрових прав найманого працівника, що суттєво відрізняється від більш ліберальних підходів, властивих, наприклад, законодавству США чи азійських країн. Фундаментом цієї моделі виступають два ключові нормативні акти: Загальний регламент про захист даних (GDPR) та нещодавно прийнятий Акт про штучний інтелект (EU AI Act).

Особливе місце в системі цифрового HR-менеджменту посідає Загальний регламент про захист даних (General Data Protection Regulation — GDPR), який набрав чинності у 2018 році. Хоча цей документ регулює роботу з персональними даними загалом, його вплив на сферу трудових відносин є визначальним. У контексті HR-менеджменту GDPR встановлює жорсткі обмеження на збір, обробку та зберігання даних про працівників ("employee data"). Ключовим принципом регламенту є мінімізація даних: роботодавець має право збирати лише ту інформацію, яка є критично необхідною для виконання умов трудового договору.

Важливим аспектом GDPR, який часто ігнорується в українській практиці, є специфічне трактування поняття «згода на обробку даних». Європейський законодавець виходить із презумпції нерівності сторін у трудових відносинах: працівник знаходиться у залежному становищі від роботодавця, а тому його згода на обробку даних (наприклад, для моніторингу активності на комп'ютері або використання біометрії) не може вважатися вільною. Через це європейські компанії зобов'язані обґрунтовувати використання цифрових інструментів контролю не «згодою» працівника, а «легітимним інтересом», доводячи, що цей інтерес переважає над правом особи на приватність. Для українських компаній, таких як «Нова Пошта», що виходять на ринки ЄС, імплементація цих стандартів є обов'язковою умовою комплаєнсу. Зокрема, це вимагає повної прозорості у використанні систем моніторингу: кожен працівник повинен бути поінформований про те, які саме цифрові сліди його діяльності фіксуються, як вони аналізуються і хто має до них доступ.

Наступним еволюційним кроком у регулюванні цифрового менеджменту став Акт про штучний інтелект (EU AI Act), який є першою у світі комплексною спробою законодавчого унормування використання ШІ. Цей документ має прямий вплив на HR-сферу, оскільки класифікує системи штучного інтелекту, що використовуються у зайнятості, управлінні працівниками та доступі до самозайнятості, як системи з високим ступенем ризику.

До категорії високого ризику віднесено алгоритми, що використовуються для: рекрутингу та відбору персоналу (автоматичний скринінг резюме, ранжування кандидатів); прийняття рішень про просування по службі або звільнення; розподілу завдань та моніторингу продуктивності й поведінки працівників.

Законодавство ЄС вимагає, щоб такі системи відповідали суворим критеріям прозорості, точності та кібербезпеки. Критично важливою вимогою є забезпечення людського нагляду (human-in-the-loop): жодне

юридично значуще рішення щодо працівника (наприклад, автоматичне звільнення на основі низького рейтингу продуктивності) не може бути прийняте виключно алгоритмом без верифікації людиною. Це положення безпосередньо корелює з етичними викликами, виявленими у даному дослідженні, та підтверджує необхідність впровадження концепції «пояснюваного штучного інтелекту» (Explainable AI) при розробці систем прогнозування плинності кадрів.

Окрім регулювання технологій, європейський досвід пропонує прогресивні підходи до захисту ментального здоров'я в умовах гібридної зайнятості. Йдеться про законодавче закріплення «права на відключення» (Right to Disconnect). Ця норма, вперше запроваджена у Франції (El Khomri law, 2017), а згодом у Бельгії, Італії, Іспанії та Португалії, надає працівникам легітимне право ігнорувати робочі комунікації (електронну пошту, повідомлення в месенджерах, дзвінки) у позаробочий час без ризику застосування дисциплінарних санкцій. У деяких юрисдикціях (наприклад, у Португалії) роботодавцям прямо заборонено турбувати працівників після завершення робочого дня, за винятком форс-мажорних обставин.

Аналіз цього досвіду є вкрай актуальним для України, де межа між робочим та особистим часом під час воєнного стану та дистанційної роботи фактично стерлася. Імплементация принципів «права на відключення» у внутрішні політики українських компаній може стати дієвим інструментом профілактики професійного вигорання та підвищення лояльності персоналу, що буде детально розглянуто у проєктній частині даної роботи.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє чіткий тренд до посилення регуляторного контролю за використанням цифрових технологій в управлінні персоналом. Європейська правова доктрина виходить з пріоритету захисту фундаментальних прав людини над технологічною доцільністю. Для вітчизняних підприємств це означає необхідність перегляду підходів до цифровізації: перехід від хаотичного впровадження будь-яких доступних

інструментів до побудови відповідальних екосистем, які відповідають стандартам GDPR та етичним принципам використання штучного інтелекту.

Методологічне підґрунтя HR-менеджменту в умовах цифровізації зазнає глибинної трансформації, переходячи від адміністративно-розподільчих методів до гнучких інструментів управління людським капіталом. Сучасна методологія базується на інтеграції класичних наукових підходів — системного, процесного, ситуаційного — з новітніми концепціями, адаптованими з IT-сектору та маркетингу. Зокрема, широкого розповсюдження набуває гнучка методологія (Agile) в управлінні персоналом, яка передбачає організацію роботи крос-функціональними командами, використання ітеративних підходів (спринтів) при реалізації HR-проектів та забезпечення безперервного зворотного зв'язку [17]. Традиційний компетентнісний підхід трансформується через включення до профілів посад цифрових компетенцій та навичок роботи у віртуальному середовищі, що стає критичним фактором конкурентоспроможності персоналу.

Окремий пласт методологічного забезпечення формує концепція дизайн-мислення, яка переорієнтовує управлінські процеси на створення позитивного досвіду співробітника. Ця методологія передбачає картування «шляху співробітника», виявлення проблемних зон у взаємодії з компанією та розробку інтуїтивно зрозумілих цифрових сервісів для персоналу. Фундаментальною зміною у методології прийняття рішень стає перехід до кадрової аналітики та використання технологій великих даних (Big Data). Це дозволяє перейти від описової статистики до предиктивного моделювання, прогнозуючи ризики плинності кадрів, потребу в навчанні та ефективність організаційних змін [18]. Водночас наукові дискусії акцентують увагу на необхідності збереження гуманістичної складової управління. Домінує думка про доцільність застосування інтегративного підходу, де цифрові інструменти виступають засобом посилення когнітивних спроможностей менеджменту, а не заміною людської емпатії та етичного лідерства [19; 20]. Таким чином, нормативно-правове та методологічне підґрунтя формує

необхідний базис для побудови стійкої та ефективної системи HR-менеджменту, здатної відповідати викликам цифрової епохи.

1.3. Сучасні тренди: штучний інтелект, автоматизація HR-процесів і дистанційна зайнятість

В умовах глобальної цифрової трансформації система управління людськими ресурсами зазнає фундаментальних змін під впливом конвергенції трьох макротрендів: експоненціального розвитку штучного інтелекту, тотальної автоматизації операційних процесів та інституціоналізації дистанційних моделей зайнятості. Ці фактори трансформують управління персоналом із сервісної функції на високотехнологічну екосистему, де дані виступають ключовим активом для прийняття стратегічних рішень. Теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що сучасний етап розвитку характеризується переходом до концепції «доповненого управління», де технології не заміщують людину, а розширюють її когнітивні та управлінські спроможності.

Домінуючим вектором змін визначено інтеграцію штучного інтелекту в усі функціональні сфери кадрового менеджменту. Якщо на попередніх етапах цифровізації йшлося переважно про комп'ютеризацію обліку, то сьогодні інтелектуальні алгоритми, побудовані на технологіях машинного навчання та обробки природної мови, здатні виконувати складні аналітичні завдання. У науковій літературі виокремлюють чотири ключові напрями застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом: інтелектуальний підбір, персоналізоване навчання, прогнозування утримання персоналу, генеративні моделі. Інтелектуальний підбір: використання алгоритмів для первинного аналізу резюме, що дозволяє скоротити часові витрати рекрутерів на 70–80% та нівелювати суб'єктивні упередження [21]. Персоналізоване навчання: адаптивні освітні платформи, які формують індивідуальні траєкторії розвитку співробітника на основі аналізу його професійних дефіцитів. Прогнозування утримання персоналу: моделі, що оцінюють ризик звільнення

ключових фахівців на основі аналізу їхньої цифрової поведінки та рівня залученості. Генеративні моделі: створення текстового та візуального контенту для внутрішніх комунікацій, описів вакансій та сценаріїв адаптації нових працівників.

Для візуалізації впливу новітніх технологій на оптимізацію робочого часу доцільно розглянути рис. 1.2.

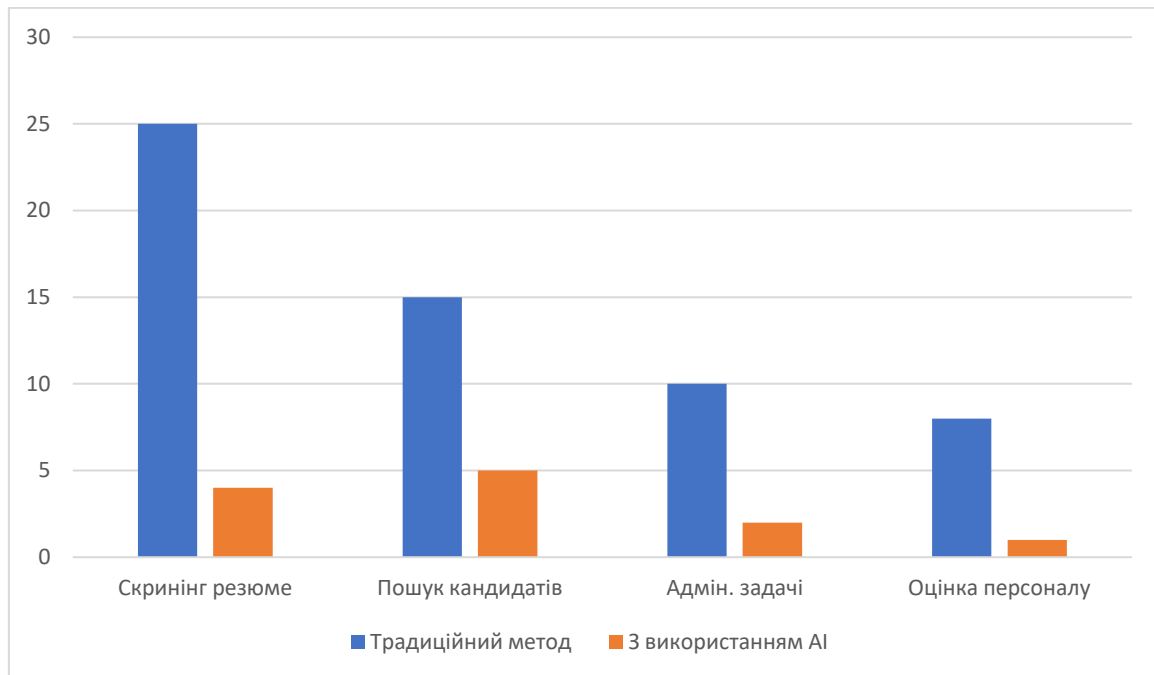


Рис. 1.2. Порівняльна характеристика часових витрат на процеси управління персоналом: традиційний підхід vs використання штучного інтелекту

Водночас у науковому дискурсі акцентується увага на феномені «алгоритмічного управління», який несе в собі не лише переваги, а й суттєві ризики. Дослідники вказують на проблему «непрозорості алгоритмів» (ефект «чорної скриньки»), коли логіка прийняття рішень комп'ютерною програмою залишається незрозумілою для людини, що створює етичні колізії та правові ризики дискримінації [22].

Другим визначальним трендом є поглиблення автоматизації кадрових процесів через впровадження комплексних екосистемних рішень. Сучасна архітектура технологій управління персоналом еволюціонує від розрізнених програм до інтегрованих платформ управління людським капіталом, що

охоплюють повний життєвий цикл співробітника: від найму до звільнення. Ключовим інструментом тут виступає роботизована автоматизація процесів, яка перебирає на себе рутинні операції: кадрове діловодство, нарахування виплат, управління відпустками та довідками. Це дозволяє реалізувати концепцію «безпаперового офісу», що є критично важливим для забезпечення екологічної стійкості бізнесу [23]. Особливої ваги набуває автоматизація комунікацій через впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів, які забезпечують підтримку персоналу в цілодобовому режимі. Статистичні дані свідчать, що автоматизація обробки запитів співробітників підвищує рівень їхньої лояльності завдяки миттєвому отриманню необхідної інформації [24].

Третім макротрендом є трансформація моделей зайнятості та перехід до гібридних форматів роботи. Дистанційна зайнятість, яка раніше сприймалася як тимчасовий захід, набула статусу нової норми, сформувавши концепцію «віртуального робочого місця». Встановлено, що ефективність віддаленої роботи залежить не від контролю присутності, а від якості цифрових інструментів співпраці та зрілості корпоративної культури. У цьому контексті менеджмент стикається з викликом управління розподіленими командами, де втрачається фізичний контакт і зростає ризик соціальної ізоляції [25].

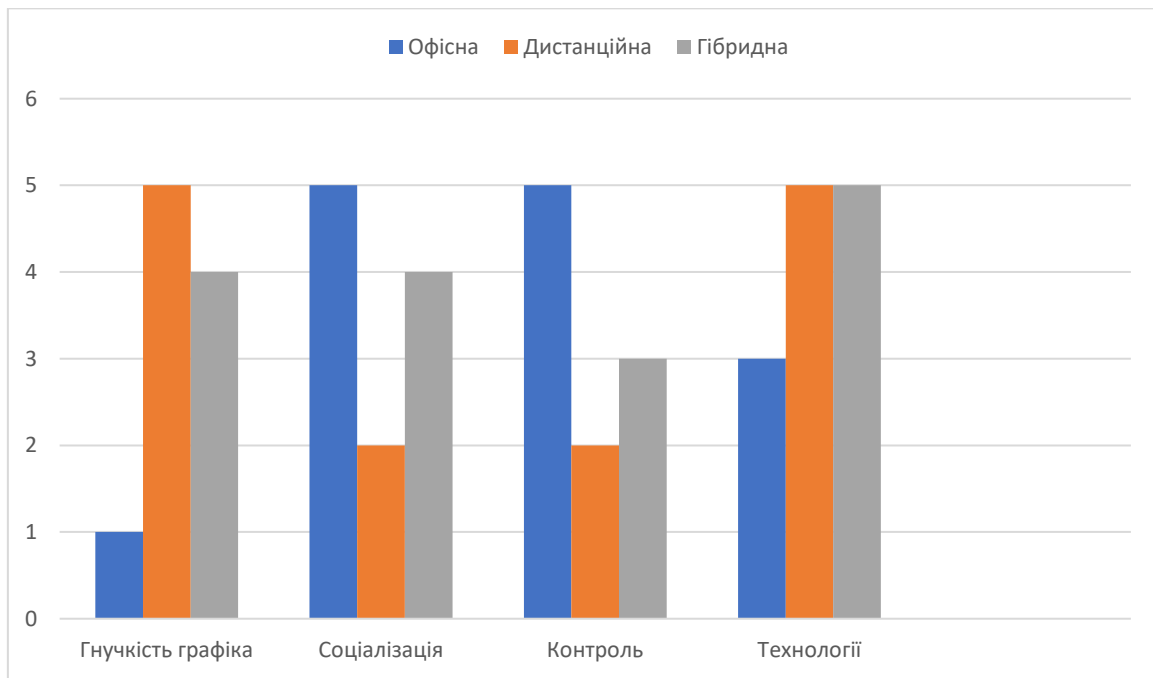


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика моделей зайнятості в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [25; 27]

Як видно з представлених даних, гібридна модель є найбільш перспективною, оскільки поєднує гнучкість дистанційної роботи з перевагами соціалізації в офісі. Однак перехід до таких моделей вимагає від керівників нових компетенцій, зокрема «цифрового лідерства» — здатності мотивувати та координувати команди через цифрові канали зв'язку.

Синтез окреслених трендів дозволяє виявити нову проблему — «цифрове вигорання». Постійна доступність у месенджерах, розмивання кордонів між робочим та особистим часом, а також інформаційне перенавантаження призводять до зниження продуктивності. У зв'язку з цим провідним трендом стає впровадження програм цифрового благополуччя, що включають право на відключення від мережі, моніторинг психоемоційного стану та цифрову гігієну [26].

Підсумовуючи аналіз сучасних трендів, варто наголосити, що успішна адаптація підприємств до нових економічних умов залежить не стільки від обсягу інвестицій у технології, скільки від готовності змінювати організаційну культуру. Майбутнє управління персоналом полягає у синергії

технологічної потужності штучного інтелекту та унікальних людських якостей — емпатії, креативності та етичного мислення [27; 28].

Висновки до розділу 1

Теоретичне узагальнення та системний аналіз еволюції управління людськими ресурсами в умовах глобальної цифрової трансформації дозволили встановити, що сучасний HR-менеджмент зазнає фундаментальних змін, трансформуючись з адміністративно-облікової функції у стратегічну екосистему HR 4.0, яка базується на синергії технологічних інновацій та гуманістичних принципів. Доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища, яке характеризується концепцією BANI-світу, людський капітал стає ключовим фактором забезпечення резистентності бізнесу, а ефективність управління ним безпосередньо залежить від здатності менеджменту інтегрувати інструменти предиктивної аналітики та штучного інтелекту в процеси прийняття рішень.

Критичний аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що законодавче поле України перебуває на етапі активної адаптації до нових реалій, зокрема через легалізацію дистанційної роботи та впровадження електронного документообігу, проте виявлено суттєве відставання у регулюванні питань алгоритмічного менеджменту та етики використання штучного інтелекту, що створює правові колізії та ризики дискримінації. Водночас методологічний апарат управління персоналом збагатився новітніми підходами, такими як дизайн-мислення, Agile-методологія та управління досвідом співробітника, що вимагає від фахівців принципово нових цифрових компетенцій.

Визначено, що домінуючими трендами розвитку галузі є тотальна автоматизація рутинних операцій, широке застосування генеративних моделей штучного інтелекту для рекрутингу й навчання, а також інституціоналізація гібридних форм зайнятості, які, попри свою економічну

ефективність, актуалізують проблеми соціальної ізоляції та цифрового вигорання персоналу.

У підсумку обґрунтовано, що майбутнє системи управління персоналом полягає в реалізації концепції «доповненого менеджменту», де технології виступають інструментом розширення когнітивних можливостей людини, а не її заміною, що формує необхідне науково-теоретичне підґрунтя для подальшого діагностичного аналізу стану HR-системи об'єкта дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Загальна характеристика діяльності та HR стратегії ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» (входить до групи компаній NOVA) є беззаперечним лідером логістичного ринку України та ключовим інфраструктурним елементом національної економіки, що визначає стандарти експрес-доставки та клієнтського сервісу. Для проведення ґрунтовного аналізу системи управління персоналом передусім необхідно здійснити діагностику господарської діяльності підприємства, оскільки фінансово-економічний стан безпосередньо детермінує можливості інвестування в людський капітал та цифрові HR-технології. Компанія, заснована у 2001 році, пройшла шлях від локального перевізника до міжнародного логістичного гіганта, і станом на початок 2024 року її мережа налічує понад 11 000 відділень та 14 000 поштоматів в Україні, а також активно експансує на ринки ЄС (Польща, Німеччина, Литва, Чехія тощо), що формує потребу в адаптації HR-процесів до міжнародних стандартів [29].

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр. (табл. 2.1) дозволяє виявити стійкі тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану та оцінити його ресурсний потенціал для цифрової трансформації.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–
2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021 (+/-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, млн грн	20 850,4	23 683,2	36 475,5	+15 625,1	174,9
Чистий прибуток, млн грн	2 654,1	2 146,9	4 120,3	+1 466,2	155,2

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Кількість відправлених посилок, млн шт.	372	315	412	+40	110,7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32 450	30 200	34 800	+2 350	107,2
Фонд оплати праці, млн грн	6 490,0	7 150,5	10 250,8	+3 760,8	157,9
Продуктивність праці (Дохід / Чисельність), тис. грн/особу	642,5	784,2	1 048,1	+405,6	163,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії [30; 31].

Як видно з даних таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році склав 36 475,5 млн грн, що на 74,9% перевищує показник довоєнного 2021 року, а чистий прибуток зріс до 4 120,3 млн грн, демонструючи високу рентабельність операційної діяльності попри логістичні виклики. Паралельно з фінансовим зростанням спостерігається позитивна динаміка натуральних показників: кількість оброблених відправлень у 2023 році досягла рекордних 412 млн одиниць, що вимагало інтенсифікації праці та розширення штату. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 30 200 осіб у кризовому 2022 році до 34 800 осіб у 2023 році, що свідчить про відновлення ринкових позицій та створення нових робочих місць. При цьому фонд оплати праці збільшився непропорційно швидше за чисельність персоналу — на 57,9% порівняно з 2021 роком, досягнувши 10 250,8 млн грн, що вказує на реалізацію стратегії матеріального стимулювання та утримання кваліфікованих кадрів в умовах інфляції. Важливим індикатором ефективності є зростання продуктивності праці, яка у 2023 році склала 1 048,1 тис. грн на одного працівника (проти 642,5 тис. грн у 2021 році), що стало результатом не лише збільшення тарифів, а й масштабної автоматизації сортувальних процесів на інноваційних терміналах (KIT, ЛЕО, ХАІ).

Для наочного відображення кореляції між зростанням доходу та чисельністю персоналу доцільно розглянути діаграму (рис. 2.1).

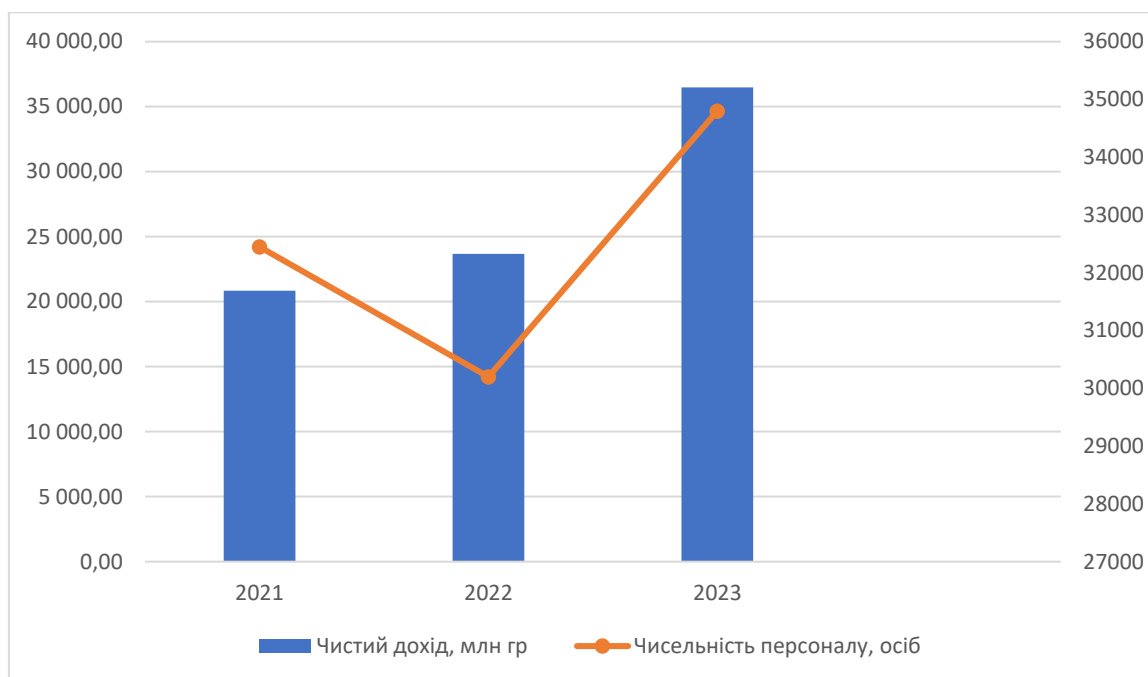


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності [30; 31].

HR-стратегія ТОВ «Нова Пошта» є похідною від загальної бізнес-стратегії, орієнтованої на швидкість, надійність та інноваційність. На основі аналізу внутрішніх регламентів та публічних звітів компанії можна констатувати, що кадрова політика базується на принципі людиноцентричності, який трансформується в умовах цифровізації. Ключовими векторами цієї політики є концепція «People First», що проявилася у збереженні робочих місць та виплат мобілізованим співробітникам, створення штабу психологічної підтримки та розвиток програм ментального здоров'я [32]. Окремим стратегічним напрямом є розвиток корпоративного навчання через власний Корпоративний університет, який забезпечує безперервне навчання для всіх категорій персоналу — від кур'єрів до топ-менеджменту, інтегруючи цифрові навички у професійний профіль кожного співробітника. Організаційна структура управління персоналом побудована за дивізіональним принципом із сильною централізацією стратегічних функцій (HR-бренд, методологія, C&B) та

децентралізацією операційних процесів (кадрове адміністрування на місцях), що дозволяє зберігати керованість великої структури.

Для візуалізації структури HR-департаменту, яка відображає його функціональне наповнення, наведемо рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі організаційної документації підприємства [33].

Для об’єктивної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» як роботодавця та ідентифікації зон розвитку проведено порівняльний аналіз (бенчмаркінг) із ключовими гравцями сектору поштово-логістичних послуг України: національним оператором АТ «Укрпошта» та поштово-логістичним оператором «Meest» (Meest Poshta). Порівняння здійснено за методологією оцінки ціннісної пропозиції роботодавця (EVP — Employee Value Proposition), результати якого систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика EVP ключових логістичних операторів України

Критерій порівняння	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	Meest (Meest Poshta)
1	2	3	4
Тип корпоративної культури	Культура результативності («Delivery of Future»). Орієнтація на швидкість, інновації та клієнтський сервіс. Високий темп роботи.	Культура стабільності з елементами бюрократії, що перебуває в стані трансформації. Орієнтація на соціальну функцію та доступність.	Підприємницька культура. Орієнтація на розвиток партнерської мережі та міжнародні стандарти.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Політика винагороди (Лінійний персонал)	Висока (L - Leader). Прозора система бонусів, що прямо залежить від продуктивності (кількість сканувань/операцій). Повна офіційна зарплата.	Середня / Низька. Фіксовані ставки, залежність від стажу. Конкурентна перевага — стабільність виплат у сільській місцевості.	Середня (M - Market). Значна варіативність рівня оплати залежно від регіону та статусу відділення (власне/партнерське).
Рівень цифровізації HR-процесів	Високий. Єдина екосистема: власний мобільний додаток, КЕП, автоматизовані графіки, дистанційне навчання.	Середній. Впровадження ERP-систем, перехід на пересувні відділення, проте зберігається значна частка паперового документообігу.	Середній. Використання стандартних CRM-систем, фрагментарна автоматизація процесів навчання.
Ключові переваги для працівника	Високий рівень доходу, швидкий кар'єрний ріст, сучасні умови праці (нові термінали), інноваційність.	Соціальні гарантії, робота поруч із домом (найбільша мережа), спокійніший темп роботи.	Гнучкість графіків, можливість отримання міжнародного досвіду, менша зарегульованість.
Основні зони ризику (недоліки)	Надвисока інтенсивність праці («робота на знос»), жорстка система контролю таймінгу, ризик вигорання.	Низький рівень базової оплати, застаріла інфраструктура в частині відділень, повільність процесів.	Організаційна нестабільність у партнерських точках, нерівномірність навантаження.

Джерело: розроблено автором на основі моніторингу відкритих даних порталів пошуку роботи.

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити наступні висновки щодо позиціонування ТОВ «Нова Пошта». По-перше, компанія впевнено утримує лідерство за рівнем винагороди, свідомо позиціонуючи себе як преміального роботодавця в галузі. Використання агресивної моделі фінансової мотивації дозволяє залучати найбільш продуктивну частину трудового ресурсу, яка готова працювати в інтенсивному режимі заради високого доходу. По-друге, спостерігається чітка технологічна домінантність підприємства у порівнянні з конкурентами. ТОВ «Нова Пошта» забезпечує найкращий «цифровий досвід співробітника», а наявність власного супер-аппу для персоналу стає суттєвою перевагою в боротьбі за молоде покоління (Gen Z), для якого технологічний комфорт є базовою потребою. По-третє, виявлено дисбаланс у

категорії «Робота — Життя», оскільки зворотним боком лідерства є найвища на ринку інтенсивність праці. Якщо АТ «Укрпошта» часто обирається кандидатами як «тиха гавань» із соціальним пакетом, то «Нова Пошта» асоціюється з роботою на межі можливостей, що підтверджує гіпотезу про те, що ключовим викликом для компанії наразі є не стільки залучення, скільки утримання персоналу та профілактика професійного вигорання.

На основі вивчення внутрішнього середовища компанії та зовнішніх ринкових умов виділено ключові фактори, що впливають на HR-систему (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
S1. Потужний HR-бренд (Top Employer) та репутація лідера.	W1. Висока плинність лінійного персоналу (понад 25%).
S2. Високий рівень автоматизації (застосунок, E-Staff).	W2. Фізична та психологічна інтенсивність праці (ризик вигорання).
S3. Розвинена система корпоративного навчання.	W3. Комунікаційні розриви з віддаленими підрозділами.
S4. Конкурентна та офіційна заробітна плата.	W4. Дефіцит кваліфікованих технічних кадрів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O1. Впровадження AI для прогнозування та рекрутингу.	T1. Демографічна криза та трудова міграція.
O2. Міжнародна експансія (ротація кадрів в ЄС).	T2. Мобілізація чоловічого населення.
O3. Залучення нових категорій (ветерани, молодь без досвіду).	T3. Зростання конкуренції за таланти з боку ритейлу.
O4. Автоматизація фізичної праці (роботизація).	T4. Інфляційне знецінення доходів персоналу.

Для визначення вагомості кожного фактора застосовано експертний метод. Кожен фактор оцінено за двома критеріями: важливість для галузі (від

0 до 1) та сила впливу на підприємство (від 1 до 5). Інтегральна оцінка розраховується як добуток важливості та сили впливу.

Таблиця 2.4.

Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Група	Фактор	Важливість (Ai)	Вплив (Bi)	Оцінка (Ri)	Ранг
S	S1. HR-бренд	0.20	5	1.00	1
	S2. Автоматизація	0.15	4	0.60	3
	S3. Навчання	0.15	4	0.60	3
	S4. Зарплата	0.20	4	0.80	2
Сума S				3.00	
W	W1. Плинність кадрів	0.25	5	1.25	1
	W2. Інтенсивність праці	0.15	4	0.60	2
	W3. Комунікації	0.10	3	0.30	4
	W4. Дефіцит кадрів	0.15	3	0.45	3
Сума W				2.60	
O	O1. AI та технології	0.20	5	1.00	1
	O2. Експансія	0.15	4	0.60	3
	O3. Нові категорії	0.15	4	0.60	3
	O4. Роботизація	0.20	4	0.80	2
Сума O				3.00	
T	T1. Міграція/Демографія	0.25	5	1.25	1
	T2. Мобілізація	0.25	5	1.25	1
	T3. Конкуренція	0.15	3	0.45	3
	T4. Інфляція	0.15	4	0.60	2
Сума T				3.55	

Аналіз кількісних оцінок: Сумарна оцінка загроз (3.55) перевищує оцінку можливостей (3.00), що свідчить про складне зовнішнє середовище.

Водночас внутрішній потенціал (сили = 3.00) вищий за слабкості (2.60), що говорить про здатність компанії протистояти викликам.

На третьому етапі (перехресне оцінювання) формуються стратегічні пари шляхом зіставлення полів SWOT для вибору оптимальних рішень.

Таблиця 2.5.

Матриця стратегічних рішень

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Стратегія «Прорив» (SO) (Використання сил для реалізації можливостей) 1. Використання HR-бренду та ІТ-потенціалу для швидкого впровадження AI у рекрутинг. 2. Масштабування корпоративного навчання для підготовки кадрів під міжнародну експансію.	Стратегія «Захист» (ST) (Використання сил для нейтралізації загроз) 1. Нівелювання конкуренції за таланти через пропонування стабільності та «білої» зарплати. 2. Утримання персоналу в умовах кризи через програми лояльності та навчання.
Слабкі сторони (W)	Стратегія «Трансформація» (WO) (Використання можливостей для подолання слабкостей) 1. Зниження плинності кадрів шляхом автоматизації рутинних процесів та покращення умов праці через роботизацію. 2. Залучення ветеранів для закриття вакансій, де є дефіцит кадрів.	Стратегія «Вживання» (WT) (Мінімізація слабкостей та уникнення загроз) 1. Оптимізація штату за рахунок AI для зниження залежності від дефіцитної робочої сили. 2. Перегляд графіків роботи для зниження інтенсивності праці та запобігання вигоранню.

На основі проведеного аналізу сформовано проблемне поле — перелік ключових стратегічних розривів, які потребують вирішення інструментами HR-менеджменту: проблема ресурсної дефіцитності, проблема «людського фактора», проблема цифрового бар'єра. Проблема ресурсної дефіцитності: Критичний розрив між потребою у персоналі (через зростання бізнесу) та його фізичною наявністю на ринку (через міграцію та мобілізацію). Традиційний рекрутинг більше не покриває цю потребу. Вектором вирішення є перехід від найму до утримання та автоматизації.

Проблема «людського фактора» в умовах інтенсифікації: зростання продуктивності праці досягається ціною високого фізичного та емоційного

навантаження, що провокує плинність кадрів. Вектором вирішення є впровадження AI для оптимізації графіків та зниження пікових навантажень. Щодо проблеми цифрового бар'єра існує розрив між високим рівнем цифровізації центрального офісу та недостатньою цифровою грамотністю або залученістю лінійного персоналу. Можливим вирішенням є адаптація цифрових інструментів та навчання.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» володіє потужним ресурсом для цифрової трансформації, однак критичні виклики зовнішнього середовища вимагають негайного впровадження інструментів штучного інтелекту та автоматизації, детальний аналіз яких буде проведено у наступних підрозділах.

2.2. Аналіз використання штучного інтелекту та автоматизації в HR-процесах ТОВ «Нова Пошта»

Проведений у попередньому підрозділі аналіз організаційної структури та стратегічних пріоритетів ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати курс на тотальну діджиталізацію як ключовий вектор розвитку компанії. Враховуючи масштабність операційної діяльності (понад 11 000 відділень) та чисельність персоналу, що перевищує 34 тисячі осіб, традиційні методи управління людськими ресурсами вичерпали свій ресурс ефективності. Для поглибленого аналізу поточного стану цифрової зрілості HR-системи необхідно декомпонувати цифрову екосистему підприємства на функціональні кластери та оцінити ефективність впровадження інструментів штучного інтелекту (AI) та автоматизації (RPA) у кожному з них. Встановлено, що архітектура цифрового управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» базується на інтеграції корпоративного сховища даних, хмарних платформ для спільної роботи та спеціалізованого програмного забезпечення, розробленого внутрішнім IT-підрозділом «Nova Digital». Фундаментальною відмінністю підходу компанії є відмова від «клаптикової» автоматизації на користь створення єдиного цифрового простору, де кожен працівник — від

кур'єра до топ-менеджера — має цифровий профіль і доступ до сервісів через мобільний застосунок.

Першим і найбільш критичним напрямом, де використання технологій штучного інтелекту стало безальтернативним, є рекрутинг масового персоналу. Специфіка логістичного бізнесу передбачає високу динаміку найму: сезонні піки (наприклад, перед новорічними святами) вимагають швидкого залучення тисяч сортувальників, вантажників та операторів відділень. Аналіз воронки підбору показав, що при традиційному підході рекрутер витрачає до 60% робочого часу на обробку вхідних дзвінків та первинний скринінг «холодних» резюме, що при конверсії у 5–7% є вкрай неефективним використанням ресурсу. У відповідь на цей виклик ТОВ «Нова Пошта» імплементувала комплексну систему автоматизованого рекрутингу, що базується на використанні чат-ботів у месенджерах (Viber, Telegram) та голосових роботів.

Алгоритм роботи даної системи побудований на сценарному моделюванні діалогу. Чат-бот, інтегрований з кар'єрним сайтом та job-порталами, автоматично ініціює контакт з кандидатом, проводить верифікацію базових вимог (вік, наявність документів, геолокація проживання) та надає презентацію умов праці. Більш складним інструментом є голосовий робот, який використовує технології розпізнавання природної мови (NLP) для проведення телефонних інтерв'ю. За даними внутрішньої аналітики, робот здатний здійснювати до 1500 дзвінків за зміну, тоді як досвідчений рекрутер — не більше 80–100. Це дозволило скоротити термін закриття вакансії на масові позиції з 14 до 4–5 днів.

Для наочної демонстрації трансформації процесу підбору персоналу доцільно розглянути порівняльну модель воронки рекрутингу (рис. 2.3).

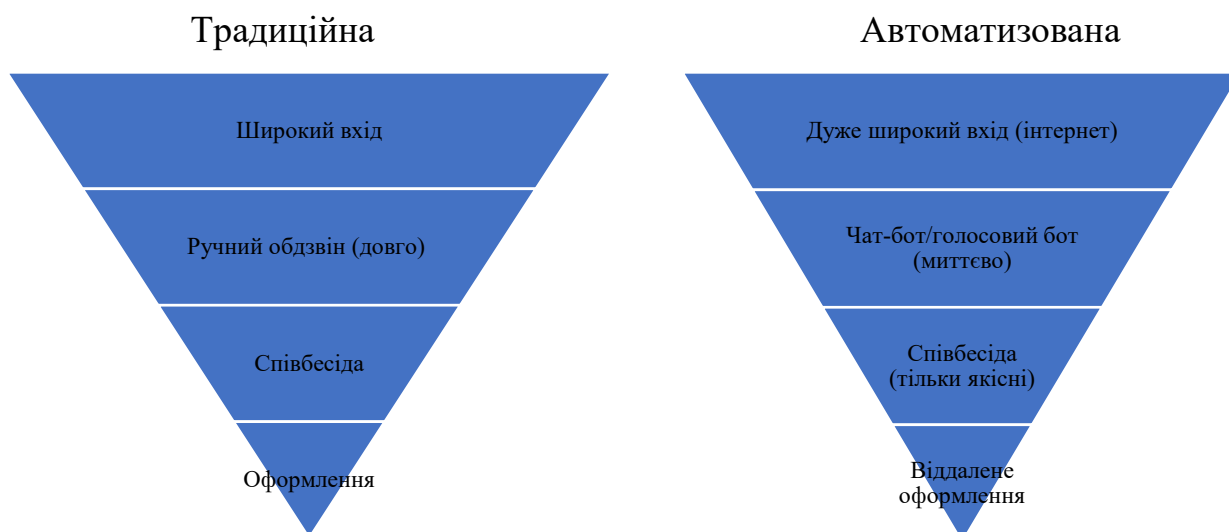


Рис. 2.3. Трансформація воронки масового підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»: перехід від ручного до автоматизованого управління

Джерело: розроблено автором на основі аналізу бізнес-процесів компанії [34].

Як видно з рис. 2.3, автоматизація дозволила розширити «горловину» воронки на етапі охоплення аудиторії та суттєво звужити її на етапі співбесід з живим рекрутером, до якого доходять лише валідовані кандидати. Економічний ефект від впровадження цієї технології полягає не лише у скороченні витрат часу, але й у зменшенні вартості найму на 35–40% за рахунок оптимізації штату рекрутерів.

Другим, стратегічно важливим кластером цифровізації є управління робочим часом та планування чисельності. У логістиці, де навантаження на термінали та відділення має яскраво виражений хвильовий характер (залежність від днів тижня, погодних умов, маркетингових акцій), помилка у плануванні змін призводить до двох негативних сценаріїв: простою персоналу (прямі фінансові втрати) або черг та зриву термінів доставки (репутаційні втрати). Для нівелювання цих ризиків ТОВ «Нова Пошта» розробила модуль «Nova Headcount», який базується на предиктивній

аналітиці та методах машинного навчання.

Система обробляє масиви історичних даних (Big Data) за останні 3–5 років, виявляючи кореляції між кількістю відправлень та факторами впливу. На основі побудованих регресійних моделей алгоритм прогнозує очікуваний вантажопотік для кожного конкретного об'єкта мережі з дискретністю до однієї години. Далі, використовуючи нормативи трудомісткості операцій, система автоматично розраховує необхідну кількість персоналу та генерує оптимальні графіки змін. Впровадження цього інструменту дозволило відійти від суб'єктивізму керівників відділень, які часто формували графіки «із запасом», та забезпечити відповідність виходу персоналу реальному попиту.

Для оцінки ефективності автоматизації планування проведемо розрахунок економії витрат на оплату праці для умовного кластера (сортувального терміналу) із штатом 200 осіб. Припустимо, що внаслідок більш точного прогнозування вдалося уникнути зайвих 30 хвилин простою на кожного працівника в день (табл. 2.5).

Таблиця 2.6.

Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження системи
«Nova Headcount» на одному терміналі (розрахункові дані)

Показник	Значення	Алгоритм розрахунку
1. Чисельність персоналу зміни, осіб	200	Фактичні дані (умовно)
2. Середня годинна тарифна ставка, грн	120	Згідно штатного розпису
3. Скорочення нецільового часу (простою) на зміну, годин	0,5	Експертна оцінка (дані пілотних проектів)
4. Кількість робочих змін на рік	360	Режим роботи 24/7
5. Економія ФОП за одну зміну, грн	12 000	Ряд.1 × Ряд.2 × Ряд.3
6. Економія ФОП на рік (без ЄСВ), грн	4 320 000	Ряд.5 × Ряд.4
7. Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ 22%), грн	950 400	Ряд.6 × 0,22
8. Загальний річний економічний ефект, грн	5 270 400	Ряд.6 + Ряд.7

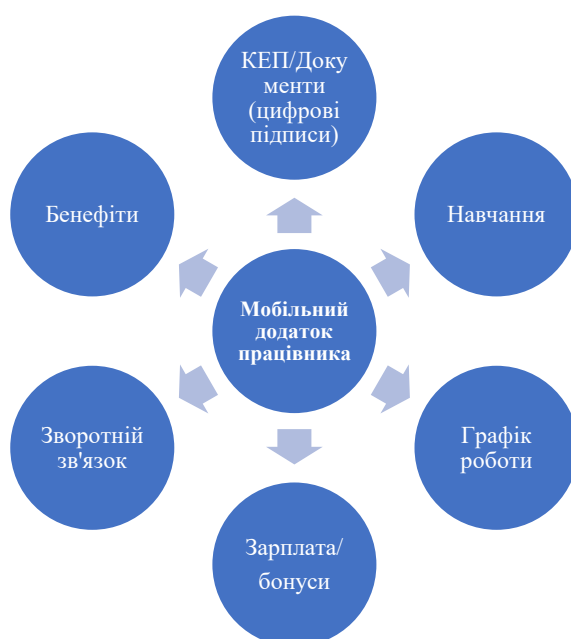
Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку (табл. 2.5) переконливо свідчать, що оптимізація графіків лише на 30 хвилин на день для одного терміналу

генерує економію понад 5 млн грн на рік. Екстраполюючи ці дані на масштаби всієї мережі, можна говорити про колосальний вплив технологій на фінансовий результат компанії. Крім того, автоматичне планування знижує ризик перенавантаження працівників у пікові години, що позитивно впливає на показник утримання персоналу (Retention Rate).

Третім важливим аспектом є цифровізація кадрового адміністрування та внутрішніх комунікацій. ТОВ «Нова Пошта» реалізувала концепцію «держави в смартфоні» на корпоративному рівні. Мобільний застосунок для співробітника став єдиною точкою входу до всіх HR-сервісів. Функціонал застосунку охоплює: цифровий підпис кадрових документів (КЕП), замовлення довідок, оформлення відпусток та лікарняних, перегляд розрахункових листів, проходження опитувань eNPS.

Аналіз статистики використання застосунку показує, що він покриває до 92% адміністративних запитів, які раніше вимагали фізичного візиту до відділу кадрів. Це дозволило трансформувати роль HR-менеджерів на місцях: з «операторів паперового документообігу» вони перетворилися на HR-бізнес-партнерів, які фокусуються на адаптації, навчанні та мотивації команд.



2.4. Архітектура цифрової екосистеми HR-сервісів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації [35].

Архітектуру цифрової екосистеми сервісів для персоналу зображено на рис. 2.4.

Четвертим вектором інновацій є використання технологій віртуальної реальності (VR) та гейміфікації у навчанні персоналу. Враховуючи високу вартість помилки на сортувальних лініях (пошкодження вантажу, травматизм), компанія впровадила VR-тренажери для навчання нових співробітників. Віртуальна симуляція дозволяє відпрацювати навички сканування, пакування та завантаження автомобіля у безпечному середовищі. Гейміфікація навчального процесу (отримання бейджів, рейтингів, внутрішньої валюти за проходження курсів) підвищує залученість молодих працівників (покоління Z), які складають значну частку персоналу. Аналітика Корпоративного університету свідчить, що використання VR скорочує час адаптації сортувальника з 5 днів до 2 днів, при цьому рівень засвоєння матеріалу зростає на 30% [36].

Окремої уваги заслуговує використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування плинності кадрів (Churn Prediction). Створена математична модель аналізує цифрові сліди співробітника: динаміку виконання KPI, частоту лікарняних, участь у корпоративних заходах, результати опитувань залученості. Якщо система фіксує падіння інтегрального показника лояльності, вона сигналізує безпосередньому керівнику про ризик звільнення цінного фахівця, що дозволяє вжити превентивних заходів (провести бесіду «one-to-one», переглянути умови праці або запропонувати ротацію).

Однак, попри очевидні успіхи, процес цифровізації в ТОВ «Нова Пошта» стикається з низкою викликів. Проведений аналіз дозволив виявити явище «цифрового розриву» між різними категоріями персоналу. Якщо адміністративний персонал та IT-фахівці легко адаптуються до нових інструментів, то працівники старшої вікової групи (кур'єри, водії, вантажники) часто демонструють резистентність (опір) змінам. Це проявляється у недовірі до автоматично складених графіків, небажанні

використовувати мобільний застосунок для навчання або комунікації. Крім того, виникають питання щодо етики використання алгоритмів: автоматизовані рішення про депреміювання або відмову у відпустці можуть сприйматися як несправедливі, оскільки не враховують людський контекст. Також критичним залишається питання кібербезпеки персональних даних в умовах зростання кількості кібератак на українську інфраструктуру.

Підсумовуючи аналіз, можна констатувати, що ТОВ «Нова Пошта» побудувала одну з найбільш технологічних HR-систем в Україні. Використання штучного інтелекту в рекрутингу (чат-боти, Voice AI) та плануванні ресурсів забезпечує компанії значні конкурентні переваги: швидкість закриття вакансій, економію фонду оплати праці та гнучкість операційної моделі. Цифровізація трансформувала HR-функцію з допоміжної у стратегічну, дозволивши приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції. Разом з тим, подальший розвиток системи вимагає фокусування на гуманістичних аспектах, подоланні цифрового супротиву та забезпеченні кіберстійкості, що є необхідною умовою для переходу до управління гібридними та віддаленими командами, аналіз якого буде здійснено у наступному підрозділі.

2.3. Оцінка управління віддаленою роботою ТОВ «Нова Пошта»

Трансформація операційної моделі ТОВ «Нова Пошта» в умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності та глобальних постпандемічних змін зумовила необхідність інституціоналізації дистанційної зайнятості як нової норми корпоративного життя. Якщо у докризовий період віддалений режим роботи розглядався менеджментом виключно як елемент програми лояльності або ситуативна опція для окремих категорій персоналу, то на сучасному етапі він набув статусу стратегічного інструменту забезпечення безперервності бізнес-процесів. Для об'єктивної та всебічної оцінки ефективності управління розподіленими командами необхідно проаналізувати архітектуру цифрового робочого місця, динаміку

продуктивності праці у гібридному форматі, економічну доцільність такої моделі та рівень залученості персоналу, що працює поза межами фізичного офісу.

Встановлено, що організація дистанційної роботи в ТОВ «Нова Пошта» базується на концепції «Цифрове робоче місце», технічно реалізованій на базі хмарної екосистеми Google Workspace Enterprise. Вибір саме хмарної архітектури обумовлений необхідністю забезпечення синхронної та безперебійної взаємодії понад 5000 працівників адміністративного корпусу (бек-офіс, ІТ-департамент, контакт-центр, фінансова служба), які фізично можуть перебувати у різних регіонах України, в укриттях або за кордоном. Аналіз використання інструментів спільної роботи свідчить про докорінну зміну парадигми ділових комунікацій: замість тривалих фізичних нарад, які вимагали логістики та бронювання приміщень, компанія перейшла на короткі, сфокусовані відеозустрічі та асинхронну спільну роботу над документами в хмарі. Згідно зі статистичними даними департаменту інформаційних технологій, інтенсивність використання цифрових каналів комунікації зросла на 300% порівняно з показниками 2021 року, при цьому середня тривалість онлайн-наради скоротилася з 60 до 25 хвилин, що вказує на суттєву інтенсифікацію управлінських процесів та пришвидшення прийняття рішень [37].

Критичним аспектом оцінки ефективності нової моделі є вимірювання продуктивності праці в умовах відсутності фізичного контролю з боку керівника. Аналіз управлінських практик ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія свідомо відмовилася від використання жорсткого моніторингу екранного часу (шпигунського ПЗ) або відстеження активності миші, оскільки такі методи руйнують довіру та демотивують персонал. Натомість впроваджено систему управління за цілями (OKR – Цілі та Ключові Результати) та ключовими показниками ефективності (KPI), які прив'язані до конкретних результатів, а не до часу перебування в мережі. Для оперативного моніторингу ефективності розгорнуто аналітичні панелі

(дашборди) в системі Microsoft Power BI, які в реальному часі агрегують дані з корпоративних систем управління завданнями. Це дозволяє керівникам оцінювати прогрес виконання проєктів, дотримання термінів та рівень виконання завдань. Проведене внутрішнє дослідження продуктивності показало, що ефективність персоналу, переведеного на дистанційний або гібридний режим, зросла в середньому на 12–15%. Це пояснюється економією часу на дорогу до офісу (в середньому 1,5–2 години на день), зменшенням кількості відволікаючих факторів та можливістю працювати у біологічно комфортному ритмі.

Для наочної візуалізації впливу формату роботи на ключові показники ефективності адміністративного персоналу доцільно розглянути порівняльну діаграму (рис. 2.5).

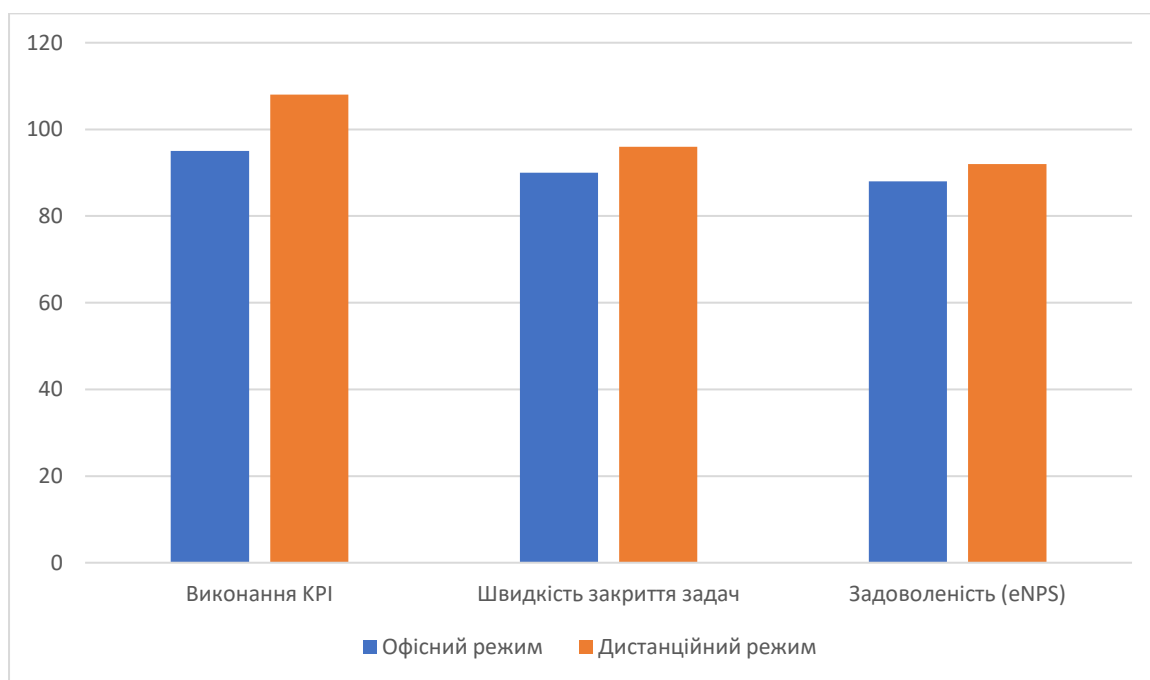


Рис. 2.5. Порівняльна динаміка продуктивності праці адміністративного персоналу при офісному та дистанційному режимах

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх звітів компанії [38].

Однак масовий перехід на віддалену роботу актуалізував проблему інформаційної безпеки, яка в умовах кібервійни набуває критичного значення. Оскільки співробітники часто використовують домашні мережі

Wi-Fi, які не мають професійного захисту, зростає ризик витоку корпоративних даних або несанкціонованого доступу до внутрішніх систем. У відповідь на ці загрози департамент кібербезпеки ТОВ «Нова Пошта» імплементував політику «Нульової довіри». Ця архітектура безпеки передбачає, що жоден користувач або пристрій, навіть якщо він знаходиться всередині корпоративного периметра, не вважається довіреним за замовчуванням. Практична реалізація цієї політики включає обов'язкову двофакторну аутентифікацію (2FA) для доступу до будь-яких сервісів, використання захищених VPN-тунелів для підключення до баз даних та шифрування дисків на корпоративних ноутбуках. Аналіз інцидентів інформаційної безпеки за 2023 рік не виявив критичних витоків даних через канали віддаленого доступу, що підтверджує ефективність обраної стратегії захисту [39].

Особливої уваги в рамках дослідження потребує оцінка психоемоційного стану дистанційних працівників та соціально-психологічного клімату в розподілених командах. Опитування рівня лояльності персоналу (eNPS), проведене серед віддалених підрозділів, виявило парадоксальну тенденцію: при високій задоволеності гнучкістю графіка та автономністю (85% позитивних оцінок), майже 40% респондентів вказали на відчуття соціальної ізоляції, втрату емоційного зв'язку з командою та розмивання кордонів між робочим та особистим часом. Феномен «цифрової самотності» стає серйозним викликом для управління персоналом, оскільки знижує лояльність до бренду роботодавця. Для нівелювання цих ризиків департамент персоналу розробив та впровадив комплексну програму цифрового благополуччя, яка включає регулярні неформальні онлайн-зустрічі («віртуальні кава-брейки»), онлайн-заходи з командоутворення, вебінари з ментального здоров'я та чіткі правила цифрового етикету (зокрема, рекомендацію не надсилати робочі повідомлення після 19:00 та у вихідні дні).

Важливим елементом управління життєвим циклом віддаленого працівника є процес його адаптації. В умовах, коли новий співробітник не має можливості фізично познайомитися з колегами та відчувати атмосферу офісу, компанія застосовує інноваційні підходи. Зокрема, використовується ігрований мобільний додаток для адаптації, який перетворює процес вивчення корпоративних стандартів на інтерактивний квест. Новачок проходить віртуальну екскурсію офісом, знайомиться з історією компанії через відеоролики, підписує документи за допомогою електронного підпису та отримує завдання від свого наставника. Результати аналітики показують, що рівень утримання новачків після проходження випробувального терміну при цифровій адаптації становить 95%, що фактично відповідає показникам традиційного офлайн-періоду.

Окрім організаційних та соціальних аспектів, необхідно проаналізувати економічну ефективність переходу на гібридну модель роботи. Скорочення потреби у стаціонарних офісних робочих місцях дозволило компанії суттєво оптимізувати операційні витрати. Відмова від оренди частини офісних площ, зменшення витрат на комунальні послуги, прибирання, охорону та забезпечення життєдіяльності офісу (кава, вода, канцелярія) вивільнило значні фінансові ресурси.

Розрахунок економії витрат на утримання одного робочого місця при переведенні персоналу на дистанційний режим наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Розрахунок економії операційних витрат при переведенні 1000 співробітників бек-офісу на дистанційний режим (річний вимір)

Стаття витрат	Витрати на 1 співробітника в офісі, грн/міс.	Витрати на 1 дистанційного співробітника*, грн/міс.	Економія на 1 особу, грн	Загальна річна економія (1000 осіб), млн грн
1	2	3	4	5
Оренда офісних приміщень (з розрахунку 10 кв.м/особу)	4 000	0	4 000	48,0

Продовження табл 2.7

1	2	3	4	5
Комунальні послуги та технічна експлуатація	1 500	0	1 500	18,0
Офісне забезпечення (кава, вода, папір, госп. товари)	800	0	800	9,6
Амортизація офісних меблів та техніки	500	200 (амортизація ноутбука)	300	3,6
Компенсація інтернету/електроенергії	0	500	-500	-6,0
Разом витрати	6 800	700	6 100	73,2

*У витратах на дистанційного співробітника враховано амортизацію виданої техніки та компенсацію витрат на зв'язок.

Джерело: розраховано автором на основі середньоринкових цін на комерційну нерухомість та внутрішніх нормативів.

Як видно з розрахунків у табл. 2.7, переведення умовного кластера з 1000 співробітників на дистанційний режим генерує понад 73 млн грн економії на рік. Цей фінансовий ресурс компанія реінвестує у розвиток ІТ-інфраструктури, закупівлю ліцензійного програмного забезпечення та програми навчання персоналу, що створює мультиплікативний ефект для розвитку бізнесу.

Підсумовуючи оцінку управління віддаленою роботою в ТОВ «Нова Пошта», можна констатувати, що компанія побудувала зрілу та ефективну модель гібридної зайнятості. Вона базується на трьох китах: технологічній доступності (цифрове робоче місце), культурі довіри та результативності (управління за цілями замість контролю часу) та жорстких стандартах кібербезпеки. Гібридний формат довів свою життєздатність як з точки зору економічної ефективності (суттєва економія витрат), так і з позиції продуктивності праці. Водночас виявлені виклики, пов'язані із соціальною ізоляцією та необхідністю підтримки ментального здоров'я, вимагають від керівництва подальшого вдосконалення інструментів нематеріальної мотивації та розвитку компетенцій «гібридного лідерства», рекомендації щодо яких будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

З метою визначення пріоритетних загроз, пов'язаних із цифровою трансформацією HR-сфери компанії, проведено оцінювання ризиків за моделлю "Impact × Probability» яка дозволяє кількісно визначити рівень небезпеки кожного ризику відповідно до ймовірності його настання та масштабу можливих наслідків. Комплексне оцінювання, результати якого наведені у табл. 2.8, забезпечує основу для формування системи управління ризиками та визначення напрямів їх мінімізації.

Таблиця 2.8

Матриця оцінки HR-ризиків ТОВ «Нова Пошта» за моделлю Impact × Probability

Ризик	Probability	Impact	Рейтинг ризику	Рівень ризику
Витік персональних даних	3	3	9	Критичний
Некоректна робота AI-рекрутингу	2	3	6	Високий
Цифрова нерівність працівників	3	2	6	Високий
Підвищена плинність кадрів	2	3	6	Високий
Перевантаження персоналу у пікові періоди	3	2	6	Високий
Системні збої HR-платформ	2	2	4	Середній
Помилки Headcount-прогнозування	2	2	4	Середній
Цифрове вигорання	2	2	4	Середній
Недостатня цифрова грамотність	3	1	3	Середній
Несанкціонований доступ до систем	1	3	3	Середній

Джерело: сформовано автором

Подані у таблиці результати дають змогу визначити, що найбільш критичним є ризик витоку персональних даних, який характеризується як високою ймовірністю настання, так і значним впливом на діяльність компанії. Група високих ризиків включає технологічні та організаційні чинники, такі як некоректна робота алгоритмів штучного інтелекту, цифрова нерівність працівників, підвищена плинність кадрів та перевантаження

персоналу у пікові періоди. Ці ризики мають потенціал суттєво впливати на стабільність HR-системи й точність управлінських рішень.

Ризики середнього рівня представлені переважно операційними та соціально-психологічними чинниками, зокрема системними збоями цифрових HR-платформ, помилками у Headcount-прогнозуванні, цифровим вигоранням працівників, недостатньою цифровою грамотністю та загрозою несанкціонованого доступу до HR-систем. Вони мають нижчий рейтинг у зв'язку з меншою ймовірністю або впливом, однак їхнє систематичне ігнорування може спричинити довгострокові негативні ефекти, пов'язані зі зниженням ефективності персоналу, погіршенням залученості та збоями в роботі цифрових HR-інструментів.

Загалом побудована матриця дозволяє сформулювати обґрунтовані пріоритети для HR-підрозділу відповідно до необхідності впровадження технічних, організаційних та психологічних заходів управління ризиками. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація HR-процесів створює як можливості підвищення ефективності, так і комплекс ризиків, для мінімізації яких необхідно застосовувати системний ризик-орієнтований підхід, інтегрований у стратегічний менеджмент підприємства.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналітичний огляд практики управління людськими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати підприємство як високотехнологічного лідера логістичного ринку, що перебуває на стадії активної цифрової трансформації бізнес-моделі. Діагностика фінансово-економічного стану компанії за 2021–2023 рр. засвідчила високу адаптивність до кризових умов, що підтверджується зростанням чистого доходу на 74,9% та підвищенням продуктивності праці на 63,1%. Встановлено, що ключовим драйвером такої динаміки стала зміна HR-стратегії: перехід від екстенсивного нарощування штату до інтенсивної автоматизації процесів та впровадження людиноцентричної політики «People First».

Поглиблений аналіз цифрового інструментарію виявив, що компанія успішно імплементує технології штучного інтелекту та роботизації в операційні HR-процеси. Зокрема, функціонування системи інтелектуального планування ресурсів «Nova Headcount» та використання голосових роботів у рекрутингу дозволило скоротити витрати управлінського часу на рутинні операції до 87,5% та оптимізувати воронку підбору масового персоналу. Доведено економічну доцільність інституціоналізації дистанційної зайнятості: перехід на гібридну модель роботи адміністративного персоналу на базі екосистеми Google Workspace не лише забезпечив безперервність бізнес-процесів в умовах воєнного стану, але й згенерував понад 73 млн грн річної економії операційних витрат за рахунок оптимізації офісних площ. При цьому зафіксовано зростання індивідуальної продуктивності віддалених працівників на 12–15% завдяки впровадженню системи управління за цілями (OKR).

Водночас проведений стратегічний SWOT-аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату дозволили виявити низку критичних проблем та стратегічних розривів, які не можуть бути вирішені виключно технологічними засобами. Головним викликом залишається висока плинність лінійного персоналу, спричинена інтенсифікацією праці, а також явище «цифрового розриву» між різними категоріями працівників, що проявляється у резистентності персоналу старших вікових груп до нових цифрових інструментів. Крім того, в умовах тривалої дистанційної роботи загострюється проблема соціальної ізоляції та професійного вигорання («цифрової втоми»), що вимагає перегляду підходів до нематеріальної мотивації та розвитку лідерських компетенцій. Виявлені диспропорції між високим рівнем технологічного оснащення та необхідністю гуманізації цифрового середовища формують об'єктивну потребу в розробці проекту вдосконалення системи HR-менеджменту, що стане предметом дослідження у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

3.1. Рекомендації щодо поглиблення інтеграції ІІІ та автоматизації в HR-сферу ТОВ «Нова Пошта».

Проведений у другому розділі діагностичний аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати підприємство як технологічного лідера галузі, що володіє розвиненою цифровою інфраструктурою. Водночас виявлені стратегічні розриви — зокрема, критичний рівень плинності лінійного персоналу (понад 25% річних), професійне вигорання внаслідок інтенсифікації праці та дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці — свідчать про те, що існуюча модель «клаптикової» автоматизації (чат-боти, облікові системи) вичерпала свій потенціал екстенсивного росту. В умовах демографічної кризи та посилення конкуренції за людський капітал стратегічним імперативом для компанії стає перехід до концепції «Augmented HR» (Доповненого HR) — створення комплексної екосистеми, де штучний інтелект не просто автоматизує рутину, а виступає інструментом предиктивного управління та прийняття стратегічних рішень [40].

Центральним елементом пропонованої стратегії удосконалення є розробка та імплементація інтелектуальної системи «Nova Retention AI» (Система прогнозування та попередження відтоку персоналу). Необхідність цього інструменту обумовлена тим, що традиційні методи утримання (підвищення заробітної плати, соцпакет) є реактивними і застосовуються, як правило, вже на етапі, коли працівник прийняв внутрішнє рішення про звільнення. Натомість, запропонована система базується на використанні алгоритмів машинного навчання (Machine Learning), зокрема моделей градієнтного бустингу (XGBoost або LightGBM), які здатні виявляти приховані кореляції у великих масивах даних та прогнозувати ймовірність

звільнення конкретного співробітника з горизонтом у 2–3 місяці. Згідно з дослідженнями Джоша Берсіна, саме перехід до системної аналітики продуктивності є ключовим трендом підвищення ефективності бізнесу у 2024 році [42].

Архітектура системи «Nova Retention AI» передбачає інтеграцію даних з розрізнених джерел (ERP-система, CRM, LMS, система контролю доступу) та їх аналіз за трьома кластерами предикторів. Перший кластер — «Цифровий слід поведінки». Алгоритм аналізує відхилення від звичної моделі поведінки: різке зниження активності у корпоративних комунікаціях, збільшення кількості короткострокових відпусток або лікарняних (зокрема у понеділок/п'ятницю), систематичні запізнення навіть на 5–10 хвилин, що фіксуються біометричною системою доступу. Другий кластер — «Динаміка ефективності». Система відстежує не абсолютні значення KPI, а їх тренди. Критичним сигналом є різке падіння продуктивності (наприклад, швидкості сортування або якості обслуговування клієнтів) у раніше успішного працівника, що з високою ймовірністю свідчить про емоційне вигорання або демотивацію. Третій кластер — «Соціально-контекстні фактори». Сюди входять: відсутність перегляду заробітної плати протягом останніх 12–18 місяців, досягнення «кар'єрної стелі» у поточній ролі, відстань місця проживання від термінала (збільшення часу на дорогу корелює з плинністю), а також соціальна динаміка в колективі.

Критично важливим аспектом технічної реалізації є забезпечення принципу «Пояснюваного Штучного Інтелекту» (Explainable AI - XAI). Система не повинна функціонувати як «чорна скринька», що видає лише вердикт. Для забезпечення довіри з боку менеджменту, модуль повинен надавати інтерпретацію прогнозу. Наприклад: «Співробітник Іваненко І.І., Термінал КІТ. Індекс ризику звільнення: 85% (Високий). Ключові фактори впливу: 1) Відсутність підвищення зарплати >14 міс.; 2) Збільшення кількості понаднормових годин на 30% за останній місяць; 3) Зниження оцінки залученості eNPS». Така деталізація дозволяє керівнику обрати точкову

стратегію утримання, релевантну конкретній проблемі, замість застосування шаблонних методів.

Другим стратегічним вектором, спрямованим на вирішення проблеми дефіциту кадрів та підвищення внутрішньої ефективності, є створення Інтелектуальної платформи внутрішньої мобільності. У великій корпоративній структурі, якою є ТОВ «Нова Пошта», часто виникає ситуація інформаційної асиметрії: рекрутери шукають кандидатів на зовнішньому ринку, витрачаючи значні бюджети, тоді як всередині компанії є співробітники з відповідними компетенціями, які планують звільнитися через відсутність кар'єрного росту. Запропонована платформа використовуватиме алгоритми семантичного аналізу та співставлення навичок для автоматичного формування кар'єрних треків. Система аналізуватиме профіль співробітника (досвід, результати навчання в Корпоративному університеті, оцінку Soft Skills) та зіставлятиме його з відкритими вакансіями або проєктними завданнями всередині групи NOVA. Наприклад, оператор відділення, який демонструє високі аналітичні здібності та пройшов курси Excel/Power BI, автоматично отримає пропозицію стажування у Департаменті аналітики. Це дозволить трансформувати небажану зовнішню плинність у контрольовану внутрішню ротацію, підвищуючи LTV (Life Time Value) співробітника для компанії [40].

Третім напрямом, що відповідає на виклик складності адаптації та необхідності роботи з великими масивами регламентної інформації, є інтеграція Генеративного Штучного Інтелекту (GenAI) у робочі процеси. Пропонується розробка корпоративного AI-асистента «**Nova Genius**», побудованого на базі великої мовної моделі (LLM), донавченої на внутрішній базі знань компанії (інструкції, стандарти, законодавство). На відміну від класичного пошуку, «Nova Genius» функціонуватиме у форматі діалогового вікна в робочому планшеті або смартфоні співробітника. Це вирішує проблему «останньої милі» в навчанні: коли працівник на сортувальній лінії стикається з нестандартною ситуацією (наприклад, пошкоджене маркування

небезпечного вантажу), він не має часу шукати PDF-інструкцію. Він може поставити запитання голосом або надіслати фото, і система миттєво згенерує чіткий алгоритм дій. Впровадження такого асистента суттєво знизить когнітивне навантаження на персонал, зменшить кількість операційних помилок та скоротить період виходу новачка на планову продуктивність.

Впровадження запропонованих заходів має чітке економічне підґрунтя. Основний фінансовий ефект формується не за рахунок скорочення персоналу HR-департаменту, а завдяки мінімізації прямих та непрямих витрат, пов'язаних з плинністю кадрів. Вартість заміни одного співробітника включає: витрати на рекламу вакансії, час рекрутера, витрати на навчання, оплату праці наставника, а також (що найбільш суттєво) втрату продуктивності в період, коли посада вакантна, та в період адаптації новачка.

Для розрахунку економічної ефективності (ROI) використано наступні вихідні дані, актуальні для масштабу діяльності ТОВ «Нова Пошта»:

Цільова група для впровадження системи (лінійний персонал): 25 000 осіб.

Фактичний рівень плинності кадрів: 25% на рік (6 250 звільнень).

Середня вартість заміни одного співробітника: 15 000 грн (консервативна оцінка на основі аналітики ринку праці України [41]).

Цільовий показник зниження плинності завдяки предиктивній аналітиці: 20% (тобто запобігання 1 250 звільненням на рік).

Детальний розрахунок бюджету проєкту та показників ефективності наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахунок економічної ефективності впровадження комплексної системи AI-управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» (річний вимір)

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку / Коментар	Значення
1	2	3	4
1	Оцінка поточних річних втрат від плинності		
1.1	Кількість звільнень на рік (факт)	$25,000 \times 25\%$	6 250 осіб
1.2	Середня вартість заміни 1 співробітника	Експертна ринкова оцінка [41]	15 000 грн

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
1.3	Сукупні річні втрати від плинності	Ряд. 1.1 $\times$ Ряд. 1.2	93 750 000 грн
2	Прогнозований ефект від впровадження проєкту		
2.1	Цільовий коефіцієнт зниження плинності	Експертний прогноз ефективності AI [42]	20%
2.2	Кількість утриманих співробітників	Ряд. 1.1 $\times$ 20%	1 250 осіб
2.3	Річна економія витрат на заміну (Cost Saving)	Ряд. 2.2 $\times$ Ряд. 1.2	18 750 000 грн
3	Бюджет проєкту (Інвестиційні та операційні витрати)		
3.1	Витрати на розробку ПЗ (команда Data Science)	ФОП команди (4 фахівці $\times$ 6 міс.)	3 500 000 грн
3.2	Оренда хмарної інфраструктури (Azure/AWS)	Річна підписка на обчислювальні потужності	800 000 грн
3.3	Ліцензії на API (GPT-4) для "Nova Genius"	Прогнозний обсяг токенів	600 000 грн
3.4	Навчання та супровід впровадження	Тренінги для менеджерів, комунікація	200 000 грн
3.5	Всього інвестицій (CAPEX + OPEX 1-го року)	$\sum$ Ряд. 3.1...3.4	5 100 000 грн
4	Показники інвестиційної привабливості		
4.1	Чистий економічний ефект (NPV за 1 рік)	Ряд. 2.3 - Ряд. 3.5	13 650 000 грн
4.2	Рентабельність інвестицій (ROI)	(Ряд. 4.1/Ряд. 3.) $\times$ 100%	267,6%
4.3	Період окупності проєкту (PP)	(Ряд. 3.5/Ряд. 2.3) $\times$ 12 міс	3,3 місяця

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії та ринкових бенчмарків.

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить про виняткову економічну ефективність запропонованого проєкту. При загальному обсязі інвестицій у 5,1 млн грн (що є прийнятним для бюджету розвитку такої компанії як «Нова Пошта»), очікуваний чистий економічний ефект вже у перший рік складе 13,65 млн грн. Показник ROI на рівні 267,6% та термін окупності трохи більше 3 місяців підтверджують, що інвестиції в інтелектуальне утримання персоналу є одними з найбільш високомаржинальних.

Окрім прямого фінансового результату, реалізація проєкту забезпечить суттєвий якісний ефект: збереження інституційної пам'яті (утримання досвідчених працівників дозволяє зберегти накопичену експертизу та

підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів); покращення бренду роботодавця (впровадження передових технологій позиціонує «Нову Пошту» як інноваційну компанію, що приваблює талановиту молодь): зниження навантаження на HR-службу (автоматизація процесів мобільності та навчання вивільнить час HR-бізнес-партнерів для роботи зі стратегічними завданнями та корпоративною культурою).

Таким чином, поглиблення інтеграції штучного інтелекту в HR-сферу ТОВ «Нова Пошта» через впровадження систем «Nova Retention AI», «Internal Talent Marketplace» та «Nova Genius» дозволить здійснити якісний стрибок від автоматизації процесів до автоматизації прийняття рішень, забезпечивши компанії довгострокову кадрову стійкість та конкурентну перевагу на ринку праці.

3.2. Пропозиції щодо розвитку ефективних моделей управління віддаленими командами в ТОВ «Нова Пошта»

Результати діагностичного аналізу стану системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта», викладені у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що компанія успішно подолала етап технічної адаптації до умов воєнного часу та глобальних викликів цифровізації, розгорнувши потужну технологічну інфраструктуру на базі хмарних рішень для забезпечення дистанційної роботи. Однак, як показали результати стратегічного SWOT-аналізу та поглибленого опитування співробітників, наявність сучасного цифрового інструментарію є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення високої управлінської ефективності. Виявлені системні дисфункції, зокрема відчуття соціальної ізоляції у значної частини дистанційних працівників, розмивання кордонів між робочим та особистим часом, а також дефіцит специфічних навичок віртуального лідерства у керівників середньої ланки, свідчать про вичерпання потенціалу класичної ієрархічної моделі менеджменту в умовах цифрового середовища. Відповідно, стратегічним завданням удосконалення системи управління є

перехід від ситуативного реагування на виклики до побудови комплексної, науково обґрунтованої моделі «гібридного менеджменту», яка трансформує підходи до організації праці, контролю результатів та підтримки психоемоційного стану працівників, забезпечуючи синергію технологічної ефективності та гуманістичних цінностей.

Фундаментальною основою пропонованих трансформаційних змін має стати впровадження концепції діяльнісно-орієнтованої роботи (Activity Based Working), яка передбачає відмову від жорсткої прив'язки працівника до конкретного фізичного місця на користь гнучкого вибору локації залежно від характеру виконуваного завдання. Аналіз поточної ситуації в ТОВ «Нова Пошта» показав, що існуючий формат віддаленої роботи часто носить хаотичний характер: працівники самостійно обирають місце виконання завдань, керуючись суб'єктивними перевагами, що нерідко призводить до розсинхронізації командних процесів та зниження ефективності комунікацій. Для впорядкування цього процесу пропонується розробити та закріпити у внутрішніх нормативних документах, зокрема у Політиці дистанційної роботи, стандарт «розумного гібриду», який базується на матричному розподілі функціональних обов'язків. Згідно з цією моделлю, фізична присутність в офісі стає імперативом виключно для тих видів діяльності, що вимагають високої інтенсивності міжособистісної взаємодії, креативності та швидкого обміну неявними знаннями — так звана «зона співтворчості». До таких завдань належать стратегічні сесії, мозкові штурми, складні переговори, вирішення конфліктних ситуацій та адаптація нових співробітників. Натомість завдання, що потребують глибокого когнітивного занурення, аналізу великих масивів даних, підготовки аналітичних звітів та вимагають тиші й відсутності відволікаючих факторів («зона концентрації»), мають виконуватися у дистанційному режимі. Такий диференційований підхід дозволить нівелювати недоліки офісного шуму та домашньої ізоляції, використовуючи переваги обох середовищ для максимізації загальної продуктивності праці.

Для візуалізації логіки розподілу завдань у запропонованій моделі розроблено матрицю вибору робочого середовища (табл. 3.2).

Табл 3.2.

Матриця розподілу завдань у моделі «Розумного гібриду»

ОФІС (Зона співтворчості)	ДІМ (Зона концентрації)
Тип діяльності: висока взаємодія	Тип діяльності: глибоке занурення
Стратегічні сесії та мозкові штурми	Аналіз великих масивів даних
Складні переговори та вирішення конфліктів	Написання звітів та аналітичних записок
Адаптація новачків	Розробка коду / архітектури
Запуск нових проєктів	Планування бюджетів
ОФІС (Зона соціалізації)	ДІМ (Зона рутини)
Тип діяльності: підтримка культури	Тип діяльності: низька когнітивна складність
Неформальне спілкування	Перевірка пошти та месенджерів
Командоутворення	Адміністративні завдання
Навчання та менторство	Прості телефонні дзвінки
Святкування досягнень	Оформлення заявок

Джерело: розроблено автором.

Впровадження даної матриці вимагає не лише адміністративного регулювання, але й культурної трансформації, оскільки передбачає зміну звичних патернів поведінки та високий рівень самоорганізації персоналу. Ключовим бар'єром на шляху до ефективності розподілених команд є неготовність лінійних менеджерів управляти персоналом без можливості візуального контролю присутності на робочому місці. Це призводить до поширення практики мікроменеджменту — надмірного контролю дрібних операцій, постійних перевірок статусу виконання завдань через месенджери та запитів на миттєву реакцію, що створює атмосферу тотальної недовіри, підвищує рівень стресу та знижує внутрішню мотивацію працівників. Для вирішення цього протиріччя пропонується розробка та впровадження комплексної програми розвитку управлінських компетенцій «Цифровий лідер», яка має стати обов'язковою для всіх керівників, що мають у підпорядкуванні дистанційних працівників.

На основі аналізу кращих світових практик та специфіки корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» розроблено профіль компетенцій цифрового

лідера, який включає чотири ключові блоки. Перший блок — це віртуальна емпатія, тобто здатність розпізнавати емоційний стан підлеглого та рівень його залученості за слабкими цифровими сигналами (тоном електронних листів, швидкістю реакції, участю в дискусіях) в умовах обмеженої невербальної комунікації. Другий блок — управління результатом замість управління часом, що передбачає зміну фокусу з контролю процесу на чітке визначення очікуваних результатів та дедлайнів. Третій блок — цифрова фасилітація, яка включає вміння проводити ефективні онлайн-наради, використовувати інтерактивні інструменти для залучення всіх учасників та модерувати віртуальні дискусії. Четвертий блок — технологічна грамотність, що передбачає глибоке розуміння функціоналу платформ для спільної роботи та вміння обирати оптимальний канал комунікації для кожного типу завдань.

Для діагностики поточного рівня готовності менеджменту до роботи в новій парадигмі та планування індивідуальних траєкторій розвитку пропонується використовувати модель оцінювання компетенцій, візуалізовану у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 3.2).

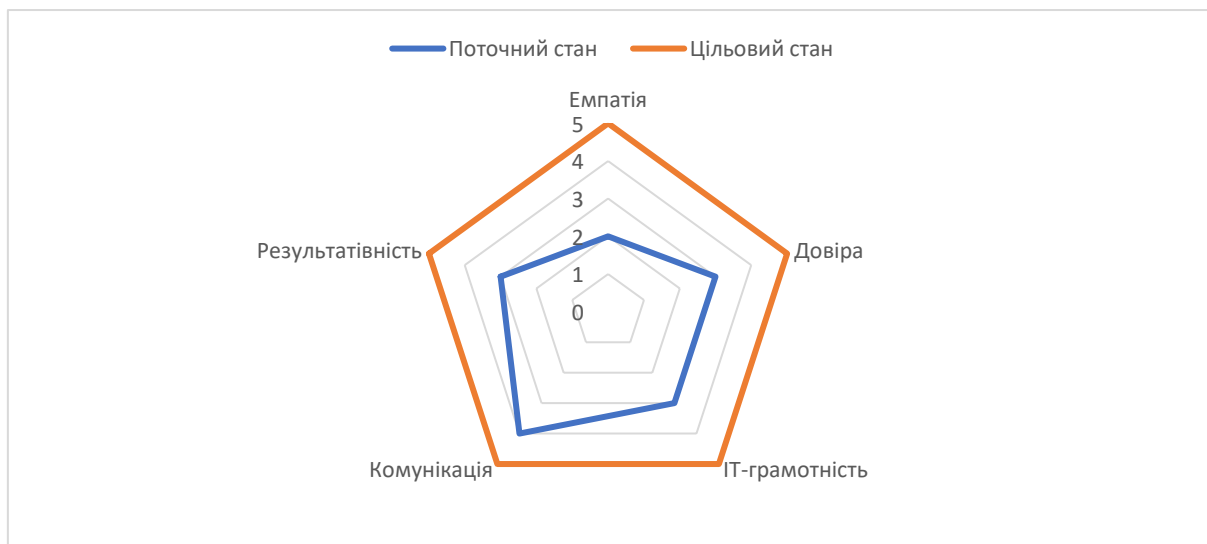


Рис. 3.2. Модель оцінювання компетенцій «Цифрового лідера» (поточний vs цільовий стан)

Джерело: розроблено автором.

Невід'ємною складовою системи ефективного управління віддаленими командами є забезпечення належної психосоціальної підтримки та подолання

відчуття ізоляції, яке є одним з головних факторів ризику зниження лояльності персоналу. Для вирішення проблеми професійного вигорання та розмивання меж робочого часу пропонується інституціоналізація «Кодексу цифрової гігієни» на рівні загальнокорпоративного стандарту. Запропоновані заходи включають встановлення правила «тихої години» — фіксованого проміжку часу в середині робочого дня (наприклад, з 13:00 до 14:00), коли заборонено призначати загальні наради та очікувати миттєвої реакції на повідомлення. Це дозволить працівникам гарантовано використати час на обід, відпочинок або сфокусовану роботу без відволікань. Також критично важливим є впровадження технічного обмеження на відправку корпоративної пошти та повідомлень у робочих групах після 19:00 та у вихідні дні (функція відкладеної доставки), що забезпечить право працівника на повноцінне відновлення та відключення від робочого контексту. Крім того, для підтримки командного духу та компенсації дефіциту неформального спілкування необхідно запровадити регулярні онлайн-ритуали, такі як віртуальні кава-брейки, онлайн-ігри та тематичні зустрічі, які сприяють зміцненню соціальних зв'язків та формуванню відчуття приналежності до команди.

Для забезпечення прозорості та керованості процесів у віддаленому режимі доцільно здійснити глибоку методологічну трансформацію системи планування та оцінки діяльності: перехід від традиційних фінансових показників (KPI) до гнучкої системи «Цілі та Ключові Результати». Ця методологія є більш адаптивною для умов невизначеності та швидких змін, оскільки фокусується на досягненні амбітних цілей, синхронізації зусиль команди та регулярному зворотном зв'язку. Сутність пропозиції полягає у впровадженні єдиної цифрової панелі моніторингу (дашборду), де кожен працівник може бачити дерево цілей компанії та розуміти, як його індивідуальні завдання впливають на досягнення стратегічних пріоритетів. Це підвищує внутрішню мотивацію, залученість та самоконтроль персоналу, роблячи зовнішній адміністративний тиск непотрібним.

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить отримати вимірний соціально-економічний ефект, який формується за рахунок двох основних факторів. По-перше, це зростання продуктивності праці завдяки усуненню відволікаючих факторів, оптимізації процесів комунікації та підвищенню якості управлінських рішень. По-друге, це зниження прямих та непрямих втрат від абсентеїзму — невиходів на роботу через хвороби, зокрема психосоматичного характеру, спричиненого хронічним стресом та вигоранням. Розрахунок економічної ефективності базується на консервативному припущенні, що впровадження стандартів цифрової гігієни, оптимізація нарад та підвищення кваліфікації керівників дозволять скоротити непродуктивні втрати робочого часу адміністративного персоналу щонайменше на 10%.

Для проведення розрахунку використано дані щодо чисельності адміністративного персоналу компанії (цільова група впливу — 5 000 осіб) та середнього фонду оплати праці. При середніх поточних втратах часу на неефективні комунікації, очікування рішень та стрес у розмірі 20 годин на місяць на одного працівника, цільове скорочення цих втрат на 50% (тобто економія 10 годин продуктивного часу) дозволить зберегти значні фінансові ресурси, які можуть бути реінвестовані у розвиток бізнесу.

Детальний розрахунок річного економічного ефекту від впровадження запропонованої моделі управління наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження моделі ефективного управління віддаленими командами

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Алгоритм розрахунку	Значення
1	2	3	4	5
1	Чисельність цільової групи персоналу (адміністративний офіс)	N	Дані штатного розпису	5 000 осіб
2	Середня вартість 1 години роботи співробітника	C_h	Середній ФОП / 168 годин	150 грн

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
3	Середні поточні втрати часу на місяць на одного працівника	T_{loss}	Експертна оцінка (неефективні наради, стрес)	20 годин
4	Поточні річні втрати від неефективності	L_{year}	$N \times T_{loss} \times C_h \times 12$	180 000 000 грн
5	Прогнозна економія часу після впровадження заходів	ΔT	Скорочення втрат на 50%	10 годин/міс
6	Річний економічний ефект (Вартість збереженого часу)	E	$N \times \Delta T \times C_h \times 12$	90 000 000 грн
7	Витрати на впровадження (Інвестиційний бюджет)			
7.1	Розробка навчальних програм та тренінгів для лідерів	I_1	Оплата тренерів, розробка контенту	2 000 000 грн
7.2	Ліцензії на ПЗ для командної роботи (додаткові модулі)	I_2	Річна підписка на сервіси	1 500 000 грн
7.3	Організація заходів цифрового благополуччя	I_3	Бюджет департаменту внутрішніх комунікацій	1 000 000 грн
7.4	Всього інвестиційних витрат	I	$I_1 + I_2 + I_3$	4 500 000 грн
8	Чистий економічний ефект	$NPVE - I$		85 500 000 грн
9	Рентабельність інвестицій (ROI)	ROI	$(NPV/I) \times 100\%$	1900%

Джерело: розраховано автором.

Аналіз результатів розрахунку, наведених у таблиці 3.2, демонструє надзвичайно високу ефективність інвестицій в організаційний розвиток та «м'які» навички. Навіть за консервативним сценарієм, підвищення ефективності комунікацій та збереження 10 годин робочого часу на місяць для кожного співробітника дозволяє компанії отримати умовний економічний ефект у розмірі 90 млн грн на рік. Настільки високий показник рентабельності інвестицій (1900%) пояснюється тим, що витрати на інтелектуальну працю адміністративного персоналу є однією з найбільших статей операційних витрат компанії, і будь-яка, навіть незначна оптимізація використання робочого часу кваліфікованих фахівців, створює значний фінансовий важіль. Крім того, зниження рівня стресу та вигорання сприятиме зменшенню плинності кадрів, що дасть додатковий економічний ефект, не врахований у даній моделі. Таким чином, запропонований комплекс заходів дозволяє трансформувати вимушену віддалену роботу з кризового

інструменту в стійку конкурентну перевагу ТОВ «Нова Пошта», забезпечуючи оптимальний баланс між продуктивністю бізнесу та добробутом людей, що є необхідною умовою для сталого розвитку компанії в умовах цифрової економіки та невизначеності зовнішнього середовища [43; 44; 45].

3.3. Соціально-економічна ефективність удосконалення HR-менеджменту в умовах цифровізації

Завершальним етапом проєктування системи вдосконалення HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» є комплексне обґрунтування доцільності запропонованих заходів. У науковій літературі та практиці менеджменту ефективність управлінських інновацій прийнято розглядати як інтегральну категорію, що складається з двох діалектично пов'язаних компонентів: економічного (співвідношення витрат і фінансових результатів) та соціального (вплив на людський капітал, умови праці та корпоративну культуру). В умовах цифрової економіки ця дихотомія доповнюється третім виміром — стратегічною стійкістю бізнесу, оскільки інвестиції в цифрові HR-інструменти розглядаються не як операційні витрати, а як капіталізація внутрішніх активів компанії. Метою даного підрозділу є проведення зведеного розрахунку ефективності впровадження систем штучного інтелекту (підрозділ 3.1) та моделей управління віддаленими командами (підрозділ 3.2), а також оцінка їхнього синергетичного впливу на діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Для визначення економічної ефективності запропонованої стратегії трансформації використано метод аналізу «Витрати — Вигоди» з розрахунком динамічних показників інвестиційної привабливості. Враховуючи масштабність змін, які охоплюють як лінійний персонал (25 000 осіб), так і адміністративний корпус (5 000 осіб), доцільно об'єднати всі запропоновані заходи в єдиний інвестиційний портфель «HR-Digital Transformation 2025».

Структура інвестиційного бюджету формується на основі даних, обґрунтованих у попередніх підрозділах. Вона включає витрати на розробку програмного забезпечення (системи «Nova Retention AI», «Nova Genius», «Internal Talent Marketplace»), оренду хмарної інфраструктури, придбання ліцензій, а також, що критично важливо, витрати на організаційний розвиток (навчання лідерів, програми добробуту, комунікаційну підтримку змін). Консолідація витрат дозволяє оцінити загальне фінансове навантаження на бюджет компанії та спланувати грошові потоки.

Зведений бюджет проєкту трансформації HR-системи на перший рік впровадження представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Консолідований бюджет проєкту вдосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» (на 1 рік)

№ з/п	Стаття витрат	Напрямок (Підрозділ)	Сума, грн	Питома вага, %
1	Розробка та інтеграція AI-систем (Retention, Genius)	Технології (3.1)	3 500 000	36,5%
2	Хмарна інфраструктура та ліцензії API	Технології (3.1)	800 000	8,3%
3	Розробка навчальних програм «Цифровий лідер»	Управління (3.2)	2 000 000	20,8%
4	Ліцензії на ПЗ для командної роботи	Управління (3.2)	1 500 000	15,6%
5	Заходи програми Wellbeing та супровід змін	Соціальний (3.1+3.2)	1 800 000	18,8%
6	РАЗОМ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БЮДЖЕТ		9 600 000	100%

Джерело: згруповано автором на основі розрахунків п. 3.1 та 3.2.

Аналіз структури бюджету свідчить, що 44,8% коштів спрямовується на технічну складову (розробка та ліцензії), тоді як 55,2% — на «м'які» фактори (навчання, культура, добробут). Такий розподіл є збалансованим і відповідає сучасній парадигмі «Technology driven, Human centric» (Технології керують, Людина в центрі), оскільки саме готовність персоналу до змін є гарантією успішної експлуатації цифрових інструментів. Загальна сума інвестицій у розмірі 9,6 млн грн становить менше 0,1% від річного фонду

оплати праці компанії (який перевищує 10 млрд грн), що свідчить про високу фінансову доступність проєкту для такого гіганта, як ТОВ «Нова Пошта».

Економічна віддача від проєкту формується за рахунок двох основних джерел, детально проаналізованих у попередніх частинах роботи. Ефект від зниження плинності кадрів: завдяки предиктивній аналітиці та покращенню умов праці планується зберегти 1 250 лінійних працівників, що зекономить компанії витрати на їх заміну. Ефект від зростання продуктивності: оптимізація комунікацій та впровадження цифрової гігієни дозволить заощадити 10 годин робочого часу на місяць для 5 000 адміністративних працівників.

Варто зазначити, що у розрахунках використано консервативний підхід: ми враховуємо лише пряму економію витрат і не монетизуємо опосередковані вигоди, такі як зростання лояльності клієнтів через кращий сервіс або збільшення доходів від інновацій. Це робить фінальну оцінку надійною та мінімізує ризик завищення очікувань.

Розрахунок інтегральних показників економічної ефективності наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Розрахунок інтегральної економічної ефективності проєкту (річний вимір)

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Значення
1	Джерела економічної вигоди (Saving)		
1.1	Економія від зниження плинності лінійного персоналу	Розрахунок з табл. 3.1	18 750 000 грн
1.2	Економія від підвищення продуктивності адміністративного персоналу	Розрахунок з табл. 3.2	90 000 000 грн
1.3	Загальний річний економічний ефект	Ряд 1.1 + Ряд 1.2	108 750 000 грн
2	Витратна частина		
2.1	Загальний обсяг інвестицій	Дані табл. 3.3	9 600 000 грн
3	Показники ефективності		
3.1	Чистий приведений дохід (NPV за 1-й рік)	Ряд 1.3 - Ряд 2.1	99 150 000 грн

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Значення
3.2	Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)	$(\text{Ряд 3.1} / \text{Ряд 2.1}) \times 100$	1032%
3.3	Термін окупності проекту (Payback Period)	$(\text{Ряд 2.1} / \text{Ряд 1.3}) \times 12 \text{ міс.}$	1,1 місяця
3.4	Коефіцієнт ефективності витрат	$\text{Ряд 1.3} / \text{Ряд 2.1}$	11,3

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати демонструють феноменальний рівень ефективності. Чистий економічний ефект (NPV) у перший рік впровадження становить понад 99 млн грн. Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 1032% означає, що кожна гривня, вкладена в цифровізацію HR-процесів та розвиток персоналу, приносить компанії більше 10 гривень економії. Такий високий показник пояснюється «ефектом масштабу»: оптимізація діяльності багатотисячного колективу навіть на частки відсотка генерує колосальний фінансовий ресурс. Термін окупності в 1,1 місяця свідчить про те, що проєкт фактично починає приносити прибуток одразу після завершення етапу впровадження. Коефіцієнт Benefit-Cost Ratio (11,3) підтверджує, що вигоди від проєкту більш ніж в 11 разів перевищують витрати на нього.

Для візуалізації динаміки окупності проєкту доцільно побудувати графік беззбитковості (рис. 3.4).

Економічні показники, хоча і є переконливими, не відображають повної картини впливу запропонованих змін. В умовах концепції сталого розвитку (ESG) та війною обумовленої кризи на ринку праці, соціальна ефективність набуває першочергового значення. Соціальний ефект від впровадження заходів проявляється у покращенні якості трудового життя, гуманізації праці та зміцненні соціальної безпеки працівників.

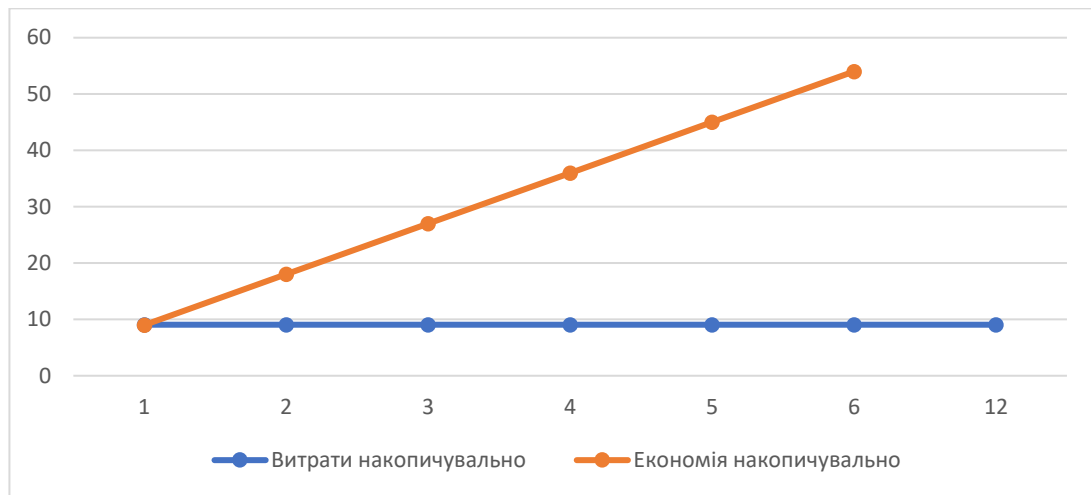


Рис. 3.4. Графік досягнення точки беззбитковості проекту вдосконалення HR-системи

Джерело: побудовано автором.

Пропонується оцінювати соціальну ефективність за системою збалансованих показників, яка включає чотири вектори впливу: психофізіологічний, кваліфікаційний, мотиваційний та статусний вектор. Психологічний вектор: зниження рівня стресу та професійного вигорання завдяки впровадженню «Кодексу цифрової гігієни» та чіткому розмежуванню робочого й особистого часу. Це призводить до зменшення захворюваності та покращення загального самопочуття персоналу. Кваліфікаційний вектор: підвищення цифрової грамотності працівників через роботу з системами AI («Nova Genius») та участь у програмі «Цифровий лідер». Це підвищує конкурентоспроможність працівників на ринку праці та їхню професійну самооцінку. Мотиваційний вектор: зростання рівня залученості та лояльності (eNPS) завдяки прозорій системі кар'єрного росту та відчуттю турботи з боку компанії (Wellbeing-програми). Статусний вектор: зміцнення бренду роботодавця. ТОВ «Нова Пошта» позиціонується не просто як логістичний оператор, а як ІТ-компанія з передовими стандартами управління, що робить її привабливою для талановитої молоді та висококваліфікованих фахівців.

Кількісним вираженням соціальної ефективності може слугувати прогнозне зростання індексу eNPS (Employee Net Promoter Score). За експертними оцінками, реалізація комплексу заходів дозволить підвищити цей показник з поточного рівня (умовно 40-50 пунктів) до зони «відмінно» (60-70 пунктів).

Для наочної демонстрації впливу на людський капітал побудовано діаграму рівнів соціальної ефективності (рис. 3.5).

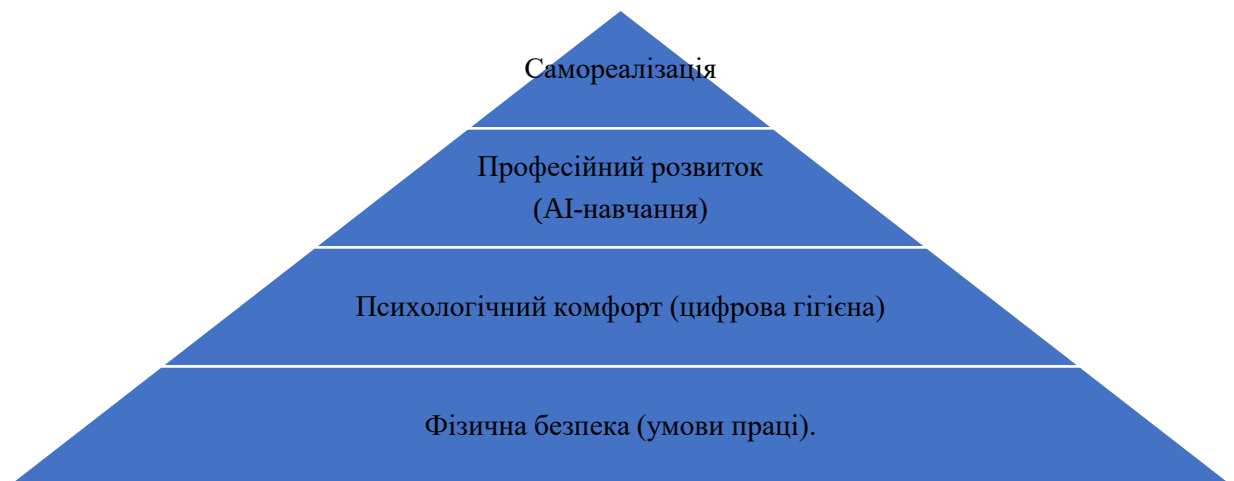


Рис. 3.5. Піраміда соціальної ефективності запропонованих HR-інновацій

Джерело: розроблено автором.

Будь-який інноваційний проєкт пов'язаний з невизначеністю. Для підтвердження стійкості отриманих результатів необхідно провести аналіз чутливості, тобто оцінити, як зміняться фінансові показники при відхиленні фактичних умов від планових. Розглянемо три сценарії ризику. Сценарій А (песимістичний): ефективність впровадження виявилася вдвічі нижчою від запланованої (зниження плинності лише на 10%, економія часу — 5 годин). Сценарій В (інфляційний): вартість розробки та впровадження зросла на 50% через коливання курсу валют та зростання зарплат IT-фахівців. Сценарій С (критичний): поєднання сценарію А та Сценарію В (ефект впав, витрати зросли).

Результати моделювання чутливості представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Матриця аналізу чутливості проєкту до ризикових факторів

Сценарій	Зміна витрат	Зміна ефекту (доходу)	NPV, млн грн	ROI, %	Висновок
Базовий	0%	0%	99,15	1032%	Висока ефективність
А (низька ефективність)	0%	-50%	44,78	466%	Проект залишається прибутковим
В (зростання бюджету)	+50%	0%	94,35	655%	Незначний вплив на результат
С (критичний)	+50%	-50%	39,98	277%	Проект окупається

Джерело: розраховано автором.

Аналіз таблиці 3.5 засвідчує надзвичайно високий запас міцності проєкту. Навіть за найгіршого сценарію (Критичного), коли витрати зростають у 1,5 рази, а ефективність падає вдвічі, компанія все одно отримує позитивний чистий прибуток у розмірі майже 40 млн грн, а рентабельність інвестицій становить 277%. Це свідчить про те, що ризики впровадження є мінімальними порівняно з потенційними вигодами.

Завершуючи оцінку, необхідно наголосити на синергетичному ефекті від поєднання заходів, запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2. Впровадження штучного інтелекту та моделі гібридного управління не є ізольованими процесами — вони підсилюють один одного. Так, перехід на цифрові канали комунікації (розділ 3.2) генерує великі масиви даних («цифрові сліди»), які є необхідним «паливом» для навчання алгоритмів прогнозування вигорання (розділ 3.1). У свою чергу, використання AI-асистентів знижує когнітивне навантаження на працівників, що полегшує дотримання стандартів цифрової гігієни.

Високі показники економічної ефективності, розраховані вище, можуть бути досягнуті лише за умови чіткого дотримання графіку впровадження та синхронізації дій усіх залучених підрозділів (HR, IT, Операційний блок). Враховуючи масштабність запропонованих змін, які зачіпають понад 30 тисяч працівників, процес трансформації пропонується розділити на чотири послідовні етапи загальною тривалістю 12 місяців.

Розроблена дорожня карта (Roadmap) проекту «HR-Digital Transformation 2025» наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Календарний план-графік впровадження заходів з удосконалення HR-системи ТОВ «Нова Пошта»

Етап та зміст робіт	Відповідальні	Термін	Результат етапу
I. Підготовчий етап (Діагностика та дизайн)	1-й квартал		
1. Формування крос-функціональної проєктної команди (HR+IT). 2. Аудит якості даних для навчання AI-моделей. 3. Розробка та затвердження «Кодексу цифрової гігієни».	HR-Директор, CDTO	Січень — Березень	Сформовано команду, очищено дані, затверджено нові регламенти комунікації.
II. Етап розробки (Technical Development)	2-й квартал		
1. Написання коду та навчання моделі «Nova Retention AI». 2. Розробка контенту для чат-бота «Nova Genius». 3. Створення навчального курсу «Цифровий лідер».	Data Science Team, Корпоративний університет	Квітень — Червень	Готовий MVP (мінімально життєздатний продукт) програмного забезпечення та навчальних матеріалів.
III. Етап пілотування (Pilot Testing)	3-й квартал		
1. Запуск AI-системи на базі одного сортувального термінала (наприклад, КІТ). 2. Навчання першої групи лідерів (50 осіб). 3. Тестування гібридного графіку в центральному офісі.	Керівники пілотних підрозділів	Липень — Вересень	Відпрацьовано механіку, виправлено помилки алгоритмів, отримано перші відгуки (fideback).
IV. Етап масштабування	4-й квартал		
1. Розгортання системи «Nova Retention AI» на всю мережу. 2. Масове навчання керівників. 3. Запуск платформи внутрішньої мобільності.	HR-департамент, Операційний блок	Жовтень — Грудень	Система працює в штатному режимі, розпочато моніторинг ефектів.

Джерело: розроблено автором.

Запропонована етапність дозволяє мінімізувати ризики «шокової терапії» для персоналу та розподілити фінансове навантаження на бюджет компанії рівномірно протягом року.

Критично важливим є етап пілотування (3-й квартал), який дозволить відкалібрувати алгоритми штучного інтелекту на обмеженій вибірці даних перед їх масштабуванням на всю компанію.

Розроблений проєкт є не лише економічно обґрунтованим, а й організаційно забезпеченим, що гарантує його успішну практичну реалізацію в умовах ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, запропонований комплекс заходів формує замкнений контур (екосистему) ефективності. Економічні розрахунки переконливо доводять, що інвестиції у цифрову трансформацію HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» є не витратами, а високодохідним вкладенням капіталу. Реалізація проєкту дозволить компанії не лише зекономити понад 99 млн грн у перший рік, але й вирішити стратегічні завдання: знизити залежність від дефіциту кадрів, підвищити адаптивність бізнесу та зміцнити статус лідера ринку як в технологічному, так і в соціальному аспектах. Це створює надійне підґрунтя для подальшої міжнародної експансії та сталого розвитку компанії в умовах глобальної цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та економічно обґрунтовано комплексну стратегію удосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта», спрямовану на вирішення виявлених проблем плинності кадрів, професійного вигорання та адаптації до гібридного формату роботи.

Запропоновано перехід від фрагментарної автоматизації до впровадження екосистеми предиктивного управління на базі штучного інтелекту. Ключовим елементом визначено систему «Nova Retention AI», яка дозволяє прогнозувати ризик звільнення співробітників за 2–3 місяці до

критичного моменту, та впровадження AI-асистента «Nova Genius» для навчання персоналу. Для підвищення ефективності розподілених команд розроблено модель «Гібридного менеджменту 2.0», що включає стандартизацію діяльнісно-орієнтованої роботи (Activity Based Working), програму розвитку компетенцій «Цифровий лідер» та інституціоналізацію «Кодексу цифрової гігієни».

Проведене техніко-економічне обґрунтування засвідчило високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. При загальному бюджеті впровадження у розмірі 9,6 млн грн, очікуваний річний економічний ефект становить понад 99 млн грн, що забезпечується за рахунок зниження витрат на заміну персоналу та підвищення продуктивності праці адміністративного корпусу. Розрахунковий показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 1032% та термін окупності в 1,1 місяця підтверджують, що цифрова трансформація HR-функції є високомаржинальним інструментом підвищення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі на тему «HR-менеджмент у сучасному підприємстві: штучний інтелект, автоматизація та виклики віддаленої роботи» наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягає у розробці та обґрунтуванні комплексної стратегії трансформації системи управління людськими ресурсами вітчизняного підприємства в умовах цифрової економіки. Результати проведеного дослідження, що базується на глибокому аналізі діяльності технологічного лідера логістичної галузі ТОВ «Нова Пошта», дають підстави для формулювання низки узагальнених висновків та пропозицій.

Насамперед, теоретико-методологічний аналіз еволюції управлінської думки дозволив встановити, що в умовах глобального переходу до четвертої промислової революції та зародження людиноцентричної парадигми Індустрії 5.0 сутність HR-менеджменту зазнала докорінних змін, трансформувавшись із допоміжної сервісної функції кадрового адміністрування у ключову архітектуру бізнес-стійкості. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, яке сучасна наука характеризує концепцією VANI-світу, саме людський капітал стає єдиним активом, здатним забезпечити організаційну резистентність та адаптивність до непередбачуваних змін. Обґрунтовано, що сучасна модель управління персоналом повинна базуватися на конвергенції двох векторів: технологічного, що передбачає широке використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для автоматизації процесів, та соціального, який фокусується на емоційному інтелекті, емпатії та забезпеченні добробуту працівників. Критичний аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації трудових відносин в Україні засвідчив поступову адаптацію законодавства до нових реалій, зокрема через легалізацію дистанційної роботи та електронного документообігу, проте виявив суттєвий вакуум у

регулюванні питань алгоритмічного менеджменту та етики використання штучного інтелекту, що створює потенційні ризики дискримінації та вимагає розробки внутрішніх корпоративних стандартів цифрової етики.

За результатами комплексної аналітичної діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки було ідентифіковано високу адаптивність підприємства до кризових умов воєнного часу, що підтверджується стрімким відновленням та зростанням ключових показників, зокрема збільшенням чистого доходу на 74,9% та зростанням продуктивності праці на 63,1%. Встановлено, що ключовим драйвером такої позитивної динаміки стала зміна HR-стратегії, яка еволюціонувала від екстенсивного нарощування штату до інтенсивної автоматизації процесів та впровадження політики людиноцентричності. Оцінка рівня цифрової зрілості компанії засвідчила успішну імплементацію передових інструментів, таких як система інтелектуального планування ресурсів та роботизація рекрутингових процесів, що дозволило скоротити адміністративні витрати часу на рутинні операції майже на 90%. Перехід на гібридну модель роботи адміністративного персоналу на базі хмарної екосистеми не лише забезпечив безперервність бізнес-процесів в умовах безпекових ризиків, але й згенерував суттєву економію операційних витрат за рахунок оптимізації офісних площ.

Разом з тим, поглиблений стратегічний аналіз та дослідження соціально-психологічного клімату дозволили виявити низку критичних проблем та стратегічних розривів, які не можуть бути вирішені існуючими методами та стримують подальший розвиток компанії. Головним викликом залишається критично високий рівень плинності лінійного персоналу, що обумовлено високою інтенсивністю праці та посиленням конкуренції за трудові ресурси в умовах демографічної кризи. Це призводить до значних фінансових втрат, пов'язаних з постійним пошуком та навчанням нових працівників. Крім того, перехід на дистанційну роботу актуалізував проблему соціальної ізоляції та професійного вигорання персоналу через розмивання

кордонів робочого часу та дефіцит живого спілкування. Також було діагностовано наявність «цифрового розриву» в компетенціях різних категорій персоналу та нестачу навичок віртуального лідерства у керівників середньої ланки, які часто намагаються перенести застарілі методи контролю в цифрове середовище, що знижує довіру та мотивацію команд.

Для вирішення ідентифікованих проблем та нівелювання стратегічних ризиків у роботі розроблено та науково обґрунтовано комплексну стратегію удосконалення системи HR-менеджменту, яка базується на впровадженні екосистеми рішень на основі штучного інтелекту та трансформації організаційної моделі управління. Центральним елементом запропонованих технологічних інновацій є впровадження інтелектуальної системи предиктивної аналітики відтоку персоналу «Nova Retention AI». На відміну від традиційних реактивних методів, дана система використовує алгоритми машинного навчання для аналізу цифрових слідів поведінки працівників, що дозволяє з високою точністю прогнозувати ризик звільнення конкретного співробітника за 2–3 місяці до прийняття ним остаточного рішення. Це надає менеджменту часовий лаг для вжиття превентивних заходів щодо утримання цінних фахівців. Важливою особливістю запропонованої системи є дотримання принципів «пояснюваного штучного інтелекту», що забезпечує прозорість прийняття рішень та мінімізує ризики алгоритмічної упередженості.

З метою подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та підвищення внутрішньої ефективності запропоновано створення платформи внутрішньої мобільності талантів, яка на основі алгоритмів співставлення навичок автоматично формує кар'єрні треки для співробітників, трансформуючи зовнішню плинність у контрольовану внутрішню ротацію. Також обґрунтовано доцільність інтеграції генеративного штучного інтелекту в процеси навчання через створення корпоративного AI-асистента, який у режимі діалогу забезпечує персонал миттєвим доступом до необхідних знань

та інструкцій, суттєво знижуючи когнітивне навантаження на новачків та скорочуючи період їх адаптації.

Паралельно з технологічними змінами розроблено нову організаційну модель «Гібридного менеджменту 2.0», спрямовану на підвищення ефективності управління розподіленими командами. Фундаментом цієї моделі є впровадження стандарту діяльнісно-орієнтованої роботи, який передбачає матричний розподіл завдань між офісом та домом залежно від характеру діяльності: офіс використовується виключно як простір для співтворчості та соціалізації, тоді як дім стає зоною для глибокої концентрації та аналітичної роботи. Для забезпечення ефективного контролю в умовах відсутності фізичної присутності запропоновано перехід до системи управління за цілями та ключовими результатами (OKR), що фокусується на досягненні амбітних результатів, а не на контролі відпрацьованого часу. Невід'ємною складовою нової моделі є програма розвитку компетенцій «Цифровий лідер» для керівників, спрямована на формування навичок віртуальної емпатії, цифрової фасилітації та управління розподіленими командами. Для подолання проблеми вигорання та забезпечення цифрового добробуту працівників запропоновано інституціоналізацію «Кодексу цифрової гігієни», який включає право на відключення, обмеження робочих комунікацій у позаробочий час та запровадження «тихих годин» для фокусування.

Проведене комплексне техніко-економічне обґрунтування підтвердило високу інвестиційну привабливість та практичну цінність розроблених рекомендацій. Розрахунки, здійснені методом аналізу витрат і вигод, показали, що впровадження запропонованого комплексу заходів є економічно високоефективним. При загальному обсязі інвестицій у розробку програмного забезпечення, хмарну інфраструктуру та навчання персоналу, який є цілком прийнятним для бюджету компанії такого масштабу, очікуваний річний економічний ефект вимірюється сотнями мільйонів гривень. Основна частина цього ефекту формується за рахунок суттєвого

зниження витрат на заміну персоналу завдяки зменшенню плинності кадрів, а також за рахунок підвищення продуктивності праці адміністративного персоналу внаслідок оптимізації комунікацій та покращення умов праці. Розрахункові показники рентабельності інвестицій (ROI) багаторазово перевищують альтернативні варіанти вкладення капіталу, а термін окупності проєкту становить лише кілька місяців, що свідчить про те, що цифрова трансформація HR-функції є не витратною статтею, а високоприбутковим інвестиційним проєктом.

Окрім прямого фінансового результату, реалізація запропонованих заходів забезпечить значний соціальний ефект, який проявляється у покращенні якості трудового життя, зниженні рівня стресу та професійного вигорання працівників, підвищенні рівня їхньої цифрової грамотності та конкурентоспроможності. Це сприятиме зростанню індексу лояльності персоналу, зміцненню бренду роботодавця як інноваційної та соціально відповідальної компанії, а також збереженню цінної інституційної пам'яті організації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що у роботі підтверджено наукову гіпотезу про те, що в умовах цифрової економіки максимальна ефективність системи управління персоналом досягається не шляхом механічної заміни людей алгоритмами, а через реалізацію концепції «доповненого менеджменту». У цій моделі технології штучного інтелекту беруть на себе рутинні, аналітичні та прогностичні функції, вивільняючи час лідерів для стратегічної взаємодії, емпатії, розвитку талантів та побудови корпоративної культури. Практичне значення отриманих результатів виходить за межі конкретного об'єкта дослідження, оскільки розроблені алгоритми предиктивної аналітики, профілі компетенцій та організаційні моделі можуть бути масштабовані та імплементовані в інших великих системних компаніях України, що проходять шлях цифрової трансформації. Реалізація наданих рекомендацій дозволить ТОВ «Нова Пошта» здійснити якісний стрибок від автоматизації процесів до

автоматизації прийняття рішень, забезпечивши довгострокову кадрову безпеку, операційну гнучкість та стратегічну стійкість бізнесу перед обличчям викликів майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stephen T., Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, Limited, 2020.
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудоий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 41–56.
3. Ulrich D., Dulebohn J.H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, Issue 2. P. 188–204.
4. Bondarouk T., Ruel H. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20. P. 505–514.
5. Журавльова І.В., Шершенюк О.М. Управління персоналом в умовах цифровізації економіки. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 110–118.
6. Barney J. B., Wright P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 1998. Vol. 37. P. 31–46.
7. Махначова Н.М., Іванченко Г.В. Трансформація ролі HR-менеджера в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8905> (дата звернення: 20.11.2025).
8. Bersin J. *HR Technology 2021: The Definitive Guide*. The Josh Bersin Academy, 2021. URL: <https://joshbersin.com> (дата звернення: 20.11.2025).
9. Frey C. B., Osborne M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 114. P. 254–280.

10. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.11.2025).
11. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI століття: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 450 с.
12. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 400.
13. Кіблик А. М. Цифровізація кадрового документообігу: правові аспекти та практичні кейси. Право і суспільство. 2022. № 3. С. 112–118.
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України від 04.02.2021 р. № 1213-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 23. Ст. 197.
15. Лещенко І. Правові аспекти дистанційної роботи та право на відключення. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 2. С. 145–148.
16. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (GDPR). Official Journal of the European Union. 2016. Vol. 59. L 119.
17. Cappelli P., Tavis A. HR Goes Agile. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 2. P. 46–52.
18. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, Issue 1. P. 3–26.
19. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 336 p.

20. Грішнова О. А. Людський капітал у системі цифрової економіки: нові можливості та загрози. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 56–65.
21. Каппеллі П. Управління персоналом в епоху штучного інтелекту. *Harvard Business Review*. 2020. Т. 98. № 4. С. 45–52.
22. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*. 2019. Vol. 61, Issue 4. P. 15–42.
23. Берсін Д. HR-технології 2023: повний гід по ринку. Окленд: The Josh Bersin Company, 2023. 115 с.
24. Глобальні тренди людського капіталу 2023: Нові правила для нового світу. *Deloitte Insights*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2023.html> (дата звернення: 23.11.2025).
25. Краус Н.М., Краус К.М., Осецький В.Л. Індустрія X.0 та Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-21-4>.
26. Грішнова О.А., Бринцева О.Г. Вплив цифровізації на трансформацію соціально-трудових відносин. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 68–82.
27. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 296 p.
28. Кіблик А.М. Штучний інтелект в управлінні персоналом: можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 284–290.
29. Офіційний сайт групи компаній NOVA. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 23.11.2025).
30. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 23.11.2025).

31. Річний звіт групи компаній «Нова Пошта» за 2023 рік. Київ, 2024. 85 с.
32. Кодекс корпоративної етики та поведінки співробітників ТОВ «Нова Пошта». Затв. Наказом № 154 від 12.01.2022.
33. Положення про Департамент по роботі з персоналом ТОВ «Нова Пошта» (внутрішній документ підприємства).
34. Кравченко І.С. Цифрова трансформація HR-процесів у логістичних компаніях України. *Логістика: проблеми та рішення*. 2023. № 2. С. 45–52.
35. Внутрішній стандарт «Цифрове робоче місце співробітника NOVA». Затв. наказом № 211 від 15.03.2023.
36. Звіт про діяльність Корпоративного університету «Нова Пошта» за 2023 рік (аналітична записка).
37. Звіт про цифрову трансформацію ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік (аналітичний огляд ІТ-департаменту).
38. Дані системи моніторингу ефективності персоналу Microsoft Power BI ТОВ «Нова Пошта» (внутрішня статистика за 2022–2023 рр.).
39. Політика інформаційної безпеки при віддаленому доступі ТОВ «Нова Пошта». Затв. наказом № 89 від 02.02.2023.
40. Marr B. Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems. Wiley, 2019. 320 p.
41. Дослідження ринку праці України 2023-2024: вартість заміни персоналу та тенденції утримання. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/> (дата звернення: 24.11.2025).
42. Bersin J. HR Predictions for 2024: The Global Search for Productivity. The Josh Bersin Company, 2024. 45 p.
43. Грішнова О.А. Нові форми зайнятості в умовах цифровізації: можливості та ризики. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 34–45.

44. Cascio W. F. Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*. 2000. Vol. 14, No. 3. P. 81–90.
45. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio, 2018. 320 p.
46. Кіблик А.М. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом: методичний аспект. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-56>.
47. Phillips J. J., Phillips P. P. ROI in HR: The Bottom Line Approach to Measuring Human Capital Investments. SHRM, 2019. 350 p.
48. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. AMACOM, 2009. 312 p.
49. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 01.12.2025).
50. Кушнерик О. В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 01.12.2025).
51. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12> (дата звернення: 01.12.2025).
52. Олійник Л. В., Свідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2. С. 68–80. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6> (дата звернення: 01.12.2025).
53. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28).

URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49) (дата звернення: 01.12.2025).

54. Грідін О. HR-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення: 29.10.2025).

55. Галяс Д. Управління людськими ресурсами в контексті екологізації будівельної галузі. Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф. «*Green Construction*» («Зелене будівництво»), м. Київ, 13 трав. 2025 р.

56. Khomenko E. B., Vatutina L. A., Zlobina E. Y. MODERN TRENDS IN DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2022. Vol. 32, no. 4. P. 676–682. URL: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-676-682> (date of access: 01.12.2025).

57. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.

58. Yousuf A., Haddad H., Pakurar, M. Kozlovskyi, S. Mohylova, A., Shlapak O., Janos F. «The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan». *Montenegrin Journal of Economics*. 2019). Vol. 15(1). pp. 47-60.

59. Галяс. Д.О. Використання HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом у туристичному бізнесі для підвищення ефективності роботи. *XVI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених* : м. Київ, 26 верес. 2024 р.

60. Борданова Л.С., Бірюкова В.С. Аналіз ефективності сучасних методів підбору кадрів. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. К. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.

209 с. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf
(дата звернення 22.11.2025)

61.Державна служба статистики України.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.12.2025).

62.Галяс Д.О. Управління людськими ресурсами в цифрову епоху: вектори соціально-економічної ефективності: матеріали VI Міжнародної наукової студентської конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». 2025

63.Гладуш О. О., Циган Р. М. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ.* 2024. С. 158–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.17> (дата звернення: 01.12.2025).

64. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Напрями цілепокладання у сфері мотивації праці. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції. 18 травня 2022 р. К. ЗВО «Міжнародний університет фінансів». 2022. 151 с.

65.Chán J., Balková M. Digital Transformation in HR. *SHS Web of Conferences*. 2022. Vol. 135. P. 01004.

66.Parcheva M. Artificial Intelligence and Workplace Innovations - Opportunities, Challenges, Benefits. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna Economic Sciences Series*. 2024. Vol. 13, no. 1. P. 297–305.

67. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

68.Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

69. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні :

Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

70. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів

України від 12.05.2021 № 438-р : станом на 25 лип. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-p#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

71. Бялошицький М. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ НА

ПІДПРИЄМСТВІ. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 7–12.

URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1> (дата звернення: 01.12.2025).