МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Макарович Олександр Олександрович
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Макарович Олександр Олександрович

1. Тема роботи «Управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації»
керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
10 таблиць
3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Д.Т. Бікулов		
2	Д.Т. Бікулов		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. О. Макарович
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44стор., 10 табл, 3 рис. 35 джерел.

Об’єкт дослідження - система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» як невід’ємна складова загальної системи стратегічного менеджменту підприємства.

Предмет дослідження - сукупність організаційно-економічних відносин та управлінських процесів у сфері роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта», що трансформуються під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження - теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу, порівняння, економіко статистичні методи, графічне моделювання, а також інструменти стратегічного аналізу та розрахунок економічної ефективності заходів.

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації на основі комплексного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, фінансово-економічних результатів і показників роботи персоналу.

В межах теоретичного аналізу узагальнено еволюцію підходів до управління людськими ресурсами та визначено роль цифрових рішень у підвищенні результативності HR-функцій. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом, що базуються на ресурсному, процесному та результативному блоках показників.

Під час аналізу практичної діяльності встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу фінансову стійкість: у 2023 році чистий дохід зріс на 54 %, а прибуток — на 86 %. Компанія активно впроваджує цифрові інструменти, зокрема систему автоматизованого планування змін «Nova Headcount». Водночас виявлено суттєву проблему високої плинності робітничого персоналу (30–50 %), що створює значне фінансове навантаження.

За результатами стратегічного аналізу за методами визначено агресивну позицію компанії, що потребує посилення інвестицій у розвиток цифрових компетенцій працівників та програм їх утримання.

Практична значущість роботи полягає у розрахунку економічного ефекту від зниження плинності кадрів: зменшення цього показника лише на 10 % забезпечує економію витрат на найм та адаптацію у розмірі близько 90 млн грн на рік. Сформульовано пропозиції щодо впровадження інтегрованої HR-аналітики, систем мікронавчання та програм підтримки працівників-ветеранів.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, HR-АНАЛІТИКА, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 pages, 10 tables, 3 figures, 35 sources.

The object of the study is the personnel management system of Nova Poshta LLC as an integral part of the overall strategic management system of the enterprise.

The subject of the study is the set of organizational and economic relations and management processes in the field of work with personnel of Nova Poshta LLC, which are transformed under the influence of digital technologies.

Research methods are theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, economic and statistical methods, graphic modeling, as well as tools of strategic analysis and calculation of the economic efficiency of measures.

The purpose of the study is theoretical justification and development of practical recommendations for improving the personnel management system of Nova Poshta LLC in the conditions of digital transformation based on a comprehensive analysis of the external and internal environment, financial and economic results and personnel performance indicators.

Within the framework of the theoretical analysis, the evolution of approaches to human resource management is summarized and the role of digital solutions in increasing the effectiveness of HR functions is determined. Methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel management based on resource, process and performance blocks of indicators were studied.

During the analysis of practical activities, it was found that Nova Poshta LLC demonstrates high financial stability: in 2023, net income increased by 54%, and profit by 86%. The company is actively implementing digital tools, in particular the automated change planning system "Nova Headcount". At the same time, a significant problem of high staff turnover (30–50%) was identified, which creates a significant financial burden.

According to the results of the strategic analysis, the company's aggressive position was determined, which requires increased investment in the development of digital competencies of employees and programs for their retention.

The practical significance of the work lies in calculating the economic effect of reducing staff turnover: reducing this indicator by only 10% provides savings in costs for hiring and adaptation in the amount of about UAH 90 million per year. Proposals are formulated for the implementation of integrated HR analytics, microlearning systems and support programs for veteran employees.

PERSONNEL MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, LOGISTICS, STAFF FLOW, HR ANALYTICS, STRATEGIC MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 11
1.1 Еволюція підходів до управління персоналом у контексті цифрових змін ... 11
1.2 Сутність цифрової трансформації та її вплив на систему управління персоналом 15
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та аналіз фінансових результатів 21
2.2 Особливості системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та її цифрова трансформація 23
2.3 Передумови формування кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» 25
2.4 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації та їх ефективність 31
ВИСНОВКИ 36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 39

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується одночасним впливом кількох потужних чинників: триваючої повномасштабної війни, прискореної цифрової трансформації бізнесу та глибоких змін на ринку праці. Для сервісних і логістичних компаній, що працюють з масовими потоками клієнтів і відправлень, ці фактори набувають особливого значення, оскільки саме персонал є ключовим носієм сервісу, якості та клієнтського досвіду. У цьому контексті управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» стає визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та реалізації цифрової стратегії компанії.

Цифрова трансформація бізнесу трактується як комплексний процес впровадження цифрових технологій, що змінює не лише технічну інфраструктуру, а й бізнес-моделі, організаційні структури, процеси й корпоративну культуру підприємства. Вона передбачає використання великих масивів даних, хмарних рішень, інтернету речей та аналітики для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищення продуктивності та створення нових можливостей для розвитку бізнесу. У логістичних компаніях цифрова трансформація безпосередньо впливає на систему управління персоналом, оскільки змінює вимоги до компетенцій працівників, формати зайнятості, інструменти комунікації, мотивації та контролю.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні, щорічно опрацьовує сотні мільйонів відправлень і обслуговує мільйони клієнтів, розвиваючи широку мережу відділень, поштоматів та логістичних терміналів. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку, компанія експлуатує мережу понад 30 тис. точок обслуговування, має близько 33 тис. працівників в Україні та у 2023 році доставила понад 412 млн відправлень. Офіційний звіт про управління за 2023 рік свідчить про зростання чистого доходу від реалізації

послуг до 36,47 млрд грн та збільшення чистого прибутку до майже 4,0 млрд грн, попри складні умови воєнного часу.

Разом з тим, дослідження плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2023 роки засвідчують, що компанія стикається з високою плинністю серед робітничого та обслуговуючого персоналу (30–50 % та 20–30 % відповідно), що зумовлює суттєве навантаження на систему управління персоналом, збільшує витрати на найм, навчання й адаптацію, а також впливає на якість сервісу. Одночасно український ринок праці відчуває гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений міграцією, мобілізацією та демографічними змінами, причому близько 60 % роботодавців декларують кадрову кризу, а державна політика фокусується на модернізації системи розвитку людського потенціалу та цифровізації зайнятості. У таких умовах питання побудови ефективної, технологічно підтриманої системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» набуває особливої актуальності.

Питання трансформації систем управління персоналом в умовах глобальної цифровізації перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Теоретичний фундамент щодо впливу цифрових змін на механізми корпоративного управління та стратегічний розвиток підприємств закладено у працях В. Горбаньової [2], М. Верескуна, В. Колосок [1] та Ю. Терлецької [21]. Науковці наголошують, що цифрова трансформація виходить за межі простого впровадження технологій, охоплюючи глибинну перебудову бізнес-моделей та організаційної культури.

Особливості функціонування HR-менеджменту в епоху цифрової економіки детально розглянуто у дослідженнях Т. Збрицької та О. Сороки [6], а також А. Зленко та Ю. Лященко [7]. Автори акцентують увагу на еволюції кадрової функції від адміністративного обліку до стратегічного управління талантами. Проблематика адаптації інструментів управління персоналом до умов безпекових викликів та воєнного стану, що є критично важливим для українського контексту, висвітлена у роботах Т. Обелець [11] та Н. Гришиної [3].

Питання впровадження інноваційних стратегій та аналітичних інструментів, таких як HR-аналітика та використання штучного інтелекту, досліджували А. Драбовський [4], В. Абрамов [28] та зарубіжні фахівці, зокрема Т. Джаваїд [33] і С. Відьяваті [35]. Специфіку цифровізації логістичних процесів та її вплив на розвиток підприємств галузі транспорту аналізували Г. Обруч [12] та Т. Чаркіна [26].

Водночас, попри наявність значного масиву праць, присвячених загальним аспектам цифровізації, механізми комплексного управління персоналом конкретно у сфері експрес-доставки (на прикладі ТОВ «Нова Пошта») в умовах поєднання воєнних ризиків та прискореного технологічного розвитку потребують додаткового наукового осмислення та практичного обґрунтування.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації на основі комплексного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, фінансово-економічних результатів і показників роботи персоналу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких основних завдань: узагальнити теоретичні підходи до управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації; розкрити сутність цифрових змін і їх вплив на функції управління персоналом; систематизувати методичні підходи до оцінювання результативності й ефективності управління персоналом; здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та аналіз його фінансових і операційних показників; проаналізувати систему управління персоналом, її сильні та слабкі сторони, з урахуванням цифровізації HR-процесів; виконати розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо зниження плинності персоналу; розробити комплекс пропозицій з удосконалення управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» як складова загальної системи стратегічного управління підприємством. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини та управлінські процеси у сфері управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації, а також інструменти аналізу та оцінювання їх результативності.

Методологічною основою роботи є системний підхід до аналізу підприємства, принципи стратегічного менеджменту, теорія управління персоналом та концепція цифрової трансформації бізнесу. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу, порівняння, економіко-статистичні методи, графічне моделювання, а також інструменти стратегічного аналізу та розрахунок економічної ефективності заходів.

Інформаційною базою дослідження є офіційні звіти ТОВ «Нова Пошта» (звіти зі сталого розвитку та звіти про управління), матеріали міжнародних організацій, аналітичні огляди ринку праці, наукові публікації українських дослідників щодо діяльності та кадрової політики ТОВ «Нова Пошта», а також відкриті інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих аналітичних підходів і рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта», а також у застосуванні розроблених методичних положень іншими логістичними компаніями, які проходять шлях цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Еволюція підходів до управління персоналом у контексті цифрових змін

Управління персоналом як наукова й практична сфера пройшло тривалу еволюцію – від кадрової адміністрації, орієнтованої на ведення обліку, до стратегічного управління людським потенціалом. На ранніх етапах розвитку підприємств основною функцією кадрових служб було оформлення прийому та звільнення, ведення особових справ та контроль дотримання трудового законодавства. Персонал розглядався як ресурс, витрати на який слід мінімізувати.

Подальший розвиток теорії й практики менеджменту зумовив перехід до концепції управління персоналом, що приділяє більшу увагу плануванню чисельності та структури кадрів, підбору, адаптації, мотивації та оцінюванню праці. Людський фактор починає розглядатися як ключовий чинник конкурентоспроможності, а стабільність трудового колективу – як умова успішного функціонування підприємства [5].

Сучасна концепція управління людськими ресурсами підкреслює стратегічну роль персоналу, його унікальність і значення накопиченого людського, інтелектуального та соціального капіталу. У рамках цієї концепції формується підхід до управління талантами, що передбачає не лише утримання необхідної кількості працівників, а й формування кадрового резерву, розвиток компетенцій, побудову індивідуальних траєкторій кар’єрного зростання.

Цифрова трансформація бізнесу доповнює класичні концепції новими вимірами. По-перше, змінюється зміст компетенцій працівників: поряд з професійними знаннями й навичками зростає значення цифрової грамотності,

здатності працювати з інформаційними системами, аналітичним інструментарієм і даними. По-друге, трансформуються форми організації праці: поширюється дистанційна та гібридна зайнятість, посилюється роль платформних рішень, чат-ботів, систем самообслуговування клієнтів. По-третє, суттєво змінюються інструменти управління персоналом: з'являються інтегровані інформаційні системи, що дозволяють автоматизувати підбір, навчання, оцінювання й мотивацію [6].

Еволюцію підходів до управління персоналом та їх зв'язок із цифровими технологіями доцільно узагальнити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція підходів до управління персоналом і роль цифрових технологій [5, 6, 10, 13, 15, 16, 20, 34]

Підхід	Характерні риси	Роль цифрових технологій
Кадрова адміністрація	Облік, оформлення документів, контроль дисципліни	Локальні програми обліку кадрів, електронний документообіг
Управління персоналом	Планування чисельності, добір, адаптація, мотивація, оцінювання	Базові інформаційні системи кадрів, електронні бази вакансій
Управління людськими ресурсами	Стратегічне планування, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву	Інтегровані системи управління персоналом, аналітика показників
Стратегічне управління талантами	Орієнтація на ключові таланти, індивідуальні траєкторії розвитку і кар'єри	Платформи для навчання, системи оцінки потенціалу, цифрові профілі працівників

У таблиці 1.1 показано, що із ускладненням підходів до управління персоналом зростає й роль цифрових рішень, які забезпечують глибшу аналітику, швидкість обробки даних та можливість персоналізації управлінських впливів. Це особливо важливо для великих компаній з тисячами працівників, до яких належить і ТОВ «Нова Пошта».

На рис. 1.1 відображено місце системи управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством, де вона виступає посередником між корпоративною стратегією, операційними бізнес-процесами та цифровою інфраструктурою.

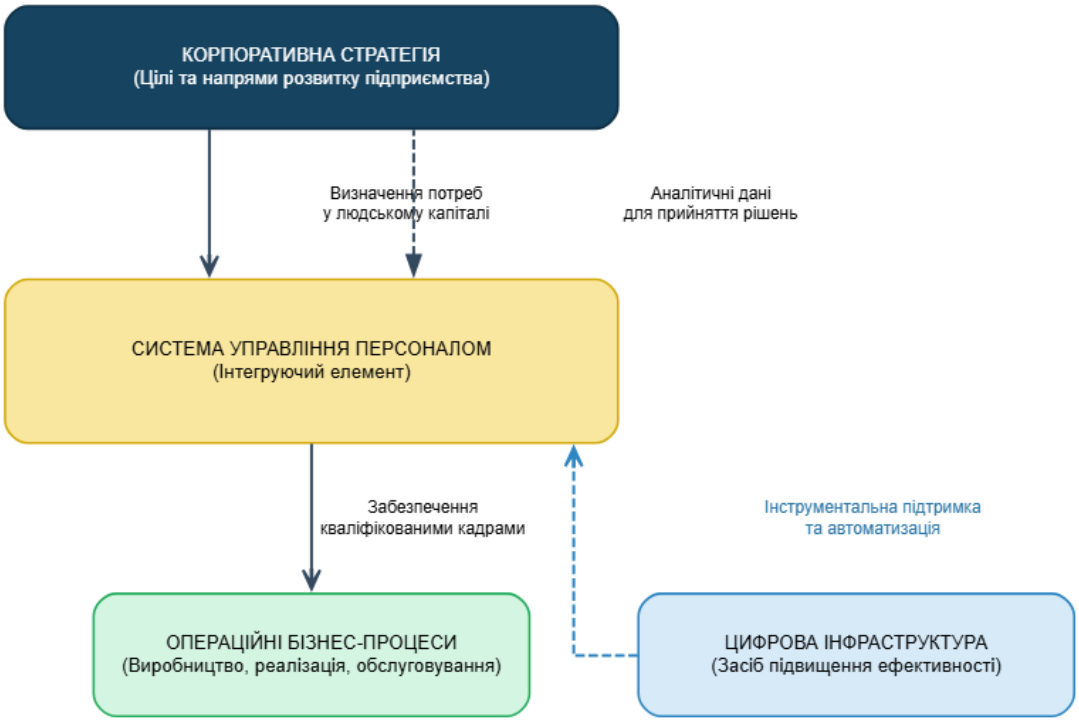


Рис. 1.1 – Місце системи управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством [8, 9, 23, 37, 34]

Схема на рис.1.1 показує, що цифрові інструменти не є самодостатньою метою, а лише засобом підвищення результативності та ефективності управління персоналом.

Отже, розвиток кадрового менеджменту відбувався через послідовну зміну домінуючих концепцій, кожна з яких інтегрувалася в сучасну цифрову модель. Класичний адміністративний підхід базувався на принципах наукової організації праці, де основна увага приділялася нормуванню, жорсткій ієрархії та мінімізації відхилень від заданих алгоритмів. Персонал у межах цієї логіки розглядали переважно як сукупність робочих рук для виконання механічних операцій.

Згодом виникла концепція людських відносин та поведінковий підхід, що переорієнтувало увагу на психологічні аспекти мотивації, групову динаміку та задоволеність працею. Управління трансформувалося в процес налагодження комунікацій та створення сприятливого соціального клімату. Наступним етапом

стало стратегічне управління людськими ресурсами, яке остаточно закріпило статус персоналу як джерела конкурентних переваг. Функції менеджменту інтегрувалися із загальними цілями організації, фокусуючись на інвестиціях у навчання та розвиток інтелектуальних компетенцій.

Цифровізація не лише автоматизує рутинні процеси, а й докорінно змінює архітектуру взаємодії між роботодавцем та фахівцем. Традиційне інтуїтивне прийняття рішень поступово замінюється використанням великих даних. Аналітика персоналу дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність інвестицій у професійну підготовку та персоналізувати пропозиції для кожного співробітника. Математичні моделі стають інструментом об'єктивізації управлінських впливів, мінімізуючи суб'єктивізм [25].

Разом із технологічним оновленням відбувається децентралізація структур. Цифрові платформи уможливили поширення віддалених та гібридних форматів роботи, що вимагає відходу від контролю присутності на робочому місці до управління за результатами. Ієрархічні вертикалі поступаються місцем мережевим структурам і крос-функціональним командам, які здатні миттєво адаптуватися до ринкових коливань.

У цифрову епоху акцент остаточно зміщується на досвід працівника - сукупність вражень фахівця від взаємодії з організацією. Цифрові інструменти стають середовищем для самореалізації, де інклюзивність, безперервне навчання та підтримка ментального здоров’я стають обов'язковими елементами стратегії [29].

Еволюція управління персоналом прямує до гуманоцентричної цифрової моделі. Якщо раніше технології використовувалися переважно для підпорядкування людини виробничому циклу, то сьогодні вони слугують інструментом для вивільнення творчого потенціалу, забезпечення професійної гнучкості та підвищення інтелектуальної капіталізації організації. Сучасний менеджмент являє собою синтез математичної точності алгоритмів із високим рівнем емпатії та стратегічного бачення майбутнього.

1.2 Сутність цифрової трансформації та її вплив на систему управління персоналом

Цифрова трансформація в сучасній економічній літературі розглядається як глибокий процес змін, що охоплює технології, бізнес-процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Вона виходить далеко за межі впровадження окремих програмних продуктів чи автоматизації окремих операцій. Як зазначається в матеріалах Школи бізнесу «Нова пошта», цифрова трансформація означає використання цифрових технологій для зміни способів роботи компанії, підвищення її продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності, а також створення нових продуктів і послуг, орієнтованих на клієнта.

Специфіка цифрової трансформації полягає у тому, що вона впливає одночасно на кілька рівнів управління. На стратегічному рівні формуються нові бізнес-моделі, що спираються на дані, сервісні платформи, мережеві ефекти та екосистеми партнерств. На тактичному рівні змінюються процеси планування, контролю, взаємодії з клієнтами й постачальниками. На операційному рівні посилюється автоматизація, роботизація та використання аналітики у щоденній діяльності [31].

Для системи управління персоналом цифрова трансформація означає: появу цифрових каналів взаємодії з кандидатами (онлайн-платформи, соціальні мережі, чати); автоматизацію рутинних HR-процесів (обробка анкет, формування графіків роботи, розрахунок премій); використання аналітики для оцінки продуктивності, плинності й залученості персоналу; впровадження електронного навчання та мікронавчання; розвиток цифрових внутрішніх комунікацій [32].

Вплив цифрової трансформації на основні функції управління персоналом узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Вплив цифрової трансформації на функції управління персоналом [10, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 34]

Функція управління персоналом	Традиційний зміст	Зміни під впливом цифровізації
Планування персоналу	Розрахунок потреби вручну, за історичними даними	Прогнозування потреби на основі аналітики даних, сезонності, обсягів замовлень
Добір і найм	Оголошення вакансій офлайн, співбесіди в кабінеті	Онлайн-платформи, відеоспівбесіди, автоматизований відбір резюме
Адаптація	Стажування під керівництвом наставника, паперові інструкції	Електронні курси, цифрові чек-листи адаптації, онлайн-менторство
Навчання і розвиток	Очні тренінги, періодичні семінари	Платформи електронного навчання, мікронавчання, персоналізовані освітні траєкторії
Оцінювання результатів праці	Періодичні атестації, паперова звітність	Онлайн-дашборди, системи показників, регулярний зворотний зв’язок в цифрових каналах
Мотивація і винагороди	Фіксована заробітна плата, премія за підсумками року	Гнучкі системи преміювання, прозорі критерії, цифрові сервіси обліку досягнень
Комунікації	Наради, оголошення на стендах	Корпоративні портали, чати, мобільні застосунки для персоналу

Для ТОВ «Нова Пошта» цифрова трансформація має особливе значення, оскільки компанія декларує цінність технологій як засобу забезпечення ефективних і безпечних виробничих процесів, прагне максимальної автоматизації та роботизації й позиціонує себе як частину «нового цифрового світу». Реалізацією цієї амбіції є, зокрема, розвиток мобільного застосунку, зони самообслуговування, мережі поштоматів, роботизованих сортувальних терміналів і спеціалізованих цифрових рішень для планування роботи персоналу.

Прикладом цифрової трансформації саме в управлінні персоналом є створення платформи Nova Headcount для автоматизованого планування змін і прогнозування чисельності персоналу відділень. Ця система дозволила перевести процес формування графіків роботи із ручних таблиць у автоматизований режим, забезпечити прогнозне розрахування необхідної

кількості змін та працівників для кожної точки мережі з урахуванням місця розташування, сезонності, локальних подій та обсягів доставок. Такий підхід зменшує навантаження на менеджерів, підвищує точність планування й сприяє оптимізації витрат на персонал [14].

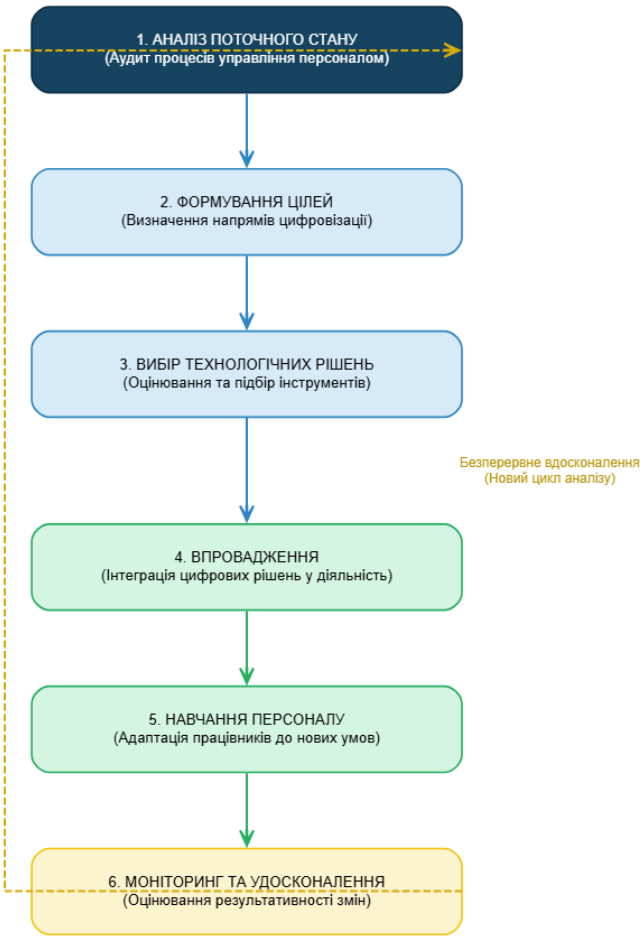


Рис. 1.2 - Цикл цифрової трансформації у системі управління персоналом [5, 13, 15, 16, 20, 34]

На рис. 1.2 подано схему циклу цифрової трансформації у системі управління персоналом, що включає етапи аналізу поточного стану HR-процесів, формування цілей цифровізації, вибору технологічних рішень, їх впровадження, навчання персоналу та постійного моніторингу результатів з подальшим удосконаленням.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації

Оцінювання ефективності управління персоналом є важливою складовою загальної системи оцінювання результативності підприємства. У науковій літературі розрізняють поняття результативності як ступеня досягнення поставлених цілей і ефективності як співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів. З огляду на це, оцінювання системи управління персоналом має враховувати як результативність (досягнення цільових показників у сфері кадрів), так і ефективність (витрати часу, коштів та інших ресурсів на досягнення цих результатів).

Умовно систему показників ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації можна поділити на три блоки: ресурсний, процесний та результативний. Ресурсний блок відображає кількісні та якісні характеристики персоналу (чисельність, структура, рівень кваліфікації, інвестиції в навчання). Процесний блок характеризує якість та швидкість HR-процесів (час закриття вакансій, тривалість адаптації, частка автоматизованих операцій, використання цифрових інструментів). Результативний блок містить показники плинності персоналу, продуктивності праці, залученості, рівня задоволеності працівників і клієнтів [24].

Систематизований перелік показників доцільно подати у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації [5, 6, 10, 13, 15, 16, 20, 34]

Блок оцінки	Приклади показників
Ресурсний	Чисельність персоналу; середній стаж роботи; частка працівників з цифровими компетенціями; витрати на навчання на одного працівника
Процесний	Середня тривалість закриття вакансії; тривалість адаптації; частка HR-процесів, автоматизованих цифровими системами; частка працівників, які користуються внутрішніми цифровими сервісами
Результативний	Плинність персоналу за категоріями; продуктивність праці; показники залученості; рівень задоволеності працівників; індекс якості сервісу

Цифрові технології дозволяють збирати й аналізувати дані за всіма цими показниками в режимі реального часу, що дає змогу не лише фіксувати результати, а й виявляти тенденції, кореляції між кадровими та фінансовими показниками, прогнозувати ризики плинності та кадрового дефіциту.

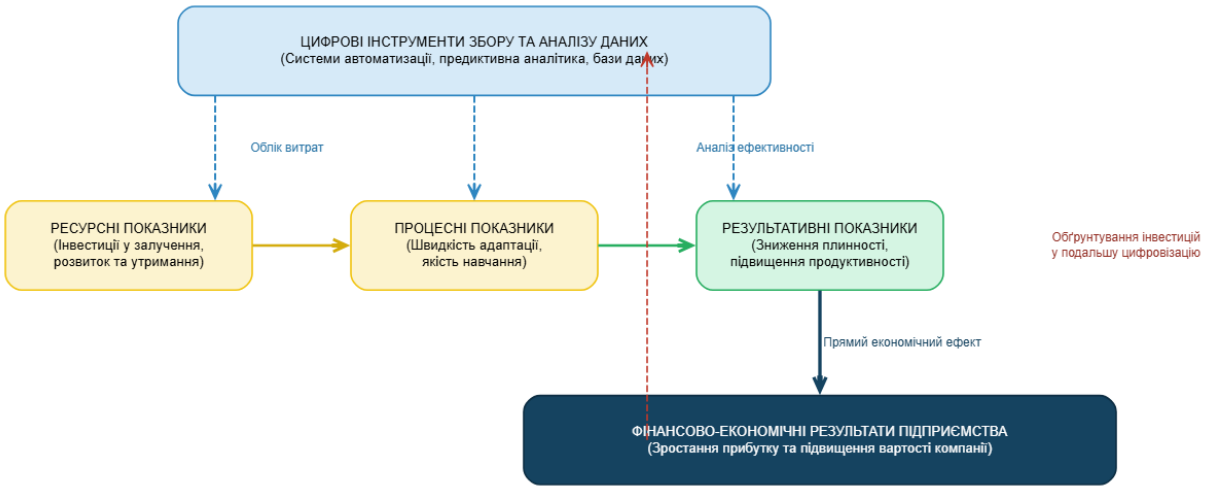


Рис. 1.3 - Інтегрована модель оцінки результативності управління персоналом в умовах цифрової трансформації [5, 6, 16, 20, 34]

На рис. 1.3 подано інтегровану модель оцінки результативності управління персоналом, яка пов’язує ресурсні, процесні та результативні показники з цифровими інструментами збору та аналізу даних, а також із загальними фінансово-економічними результатами підприємства. Така модель демонструє, що інвестиції в цифровізацію HR-системи можуть бути обґрунтовані через їх вплив на зниження плинності, підвищення продуктивності праці та, як наслідок, на зростання прибутку й вартості компанії.

У підсумку першого розділу можна зазначити, що цифрова трансформація змінює парадигму управління персоналом, переводячи його з рівня адміністративної функції на рівень стратегічного драйвера змін. Для великих логістичних компаній, зокрема й для ТОВ «Нова Пошта», це означає необхідність побудови системи управління персоналом, яка ґрунтується на

цифрових рішеннях, аналітиці даних та постійному розвитку компетенцій працівників.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, проведеного у першому розділі, можна сформулювати такі висновки. Управління персоналом пройшло тривалу еволюцію від суто адміністративної функції обліку кадрів до стратегічного управління людським потенціалом і талантами. У сучасних умовах персонал розглядається не як стаття витрат, а як ключовий чинник конкурентоспроможності та унікальний інтелектуальний капітал підприємства.

Цифрова трансформація визначається як комплексний процес впровадження технологій, що докорінно змінює бізнес-моделі, організаційні структури та корпоративну культуру. Для логістичних компаній цей процес має критичне значення, оскільки дозволяє оптимізувати операційну діяльність через використання великих масивів даних, хмарних рішень та аналітики.

Вплив цифровізації на систему управління персоналом проявляється у трансформації всіх базових функцій: від автоматизації пошуку та відбору кандидатів до впровадження систем дистанційного мікронавчання та цифрових платформ оцінювання результативності. Це дозволяє забезпечити вищу точність планування чисельності працівників та персоналізацію управлінського впливу.

Оцінювання ефективності управління персоналом у цифровому середовищі потребує інтегрованого підходу, що поєднує ресурсні, процесні та результативні показники. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг таких індикаторів, як плинність кадрів, продуктивність праці та індекс задоволеності персоналу в режимі реального часу.

Для великих організацій, до яких належить ТОВ «Нова Пошта», цифрова трансформація HR-процесів стає стратегічним драйвером змін, що забезпечує гнучкість управління в умовах воєнних викликів та дефіциту кадрів на ринку праці.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та аналіз фінансових результатів

ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, що з 2001 року надає послуги експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів для фізичних осіб і бізнесу. Компанія здійснює доставку до відділень, поштоматів і за адресою, забезпечує логістичні та дистрибуційні послуги, а також додаткові послуги з пакування, складування й вантажно-розвантажувальних робіт. Місією компанії є забезпечення легкості доставки для життя та бізнесу, а серед базових цінностей виділяються орієнтація на клієнтів, технології, працівників і ефективність.

Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік містить узагальнені фінансові результати діяльності у сегменті експрес-доставки. У таблиці 2.1 наведено ключові показники за 2022–2023 роки.

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2023 рр., тис. грн [22, 25, 30]

Показник	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації послуг	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованих послуг	19 715 662	29 481 319
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2 135 960	3 967 156
Податок на прибуток	254 392	471 019

Як видно з таблиці 2.1, чистий дохід компанії у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком на 12 781 845 тис. грн (36 468 879 – 23 687 034), тобто приблизно на 54 %. Чистий прибуток за цей самий період збільшився на 1 831 196 тис. грн (3 967 156 – 2 135 960), що відповідає приросту близько 86 %. Розрахунок

рентабельності продажів показує зростання з рівня близько 9,0 % у 2022 році до майже 10,9 % у 2023 році, що свідчить про підвищення здатності компанії перетворювати дохід на прибуток навіть у складних умовах воєнного часу.

Більш детальний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки засвідчує стійке зростання валового, операційного та чистого прибутку. Зокрема, валовий прибуток у 2023 році становив 7,84 млрд грн проти 4,40 млрд грн у 2021 році, а чистий прибуток зріс з 2,60 до 3,97 млрд грн. Водночас показники рентабельності активів, власного капіталу й продажів демонструють певне зниження порівняно з 2021 роком, що пов’язано зі значним розширенням активів та масштабів діяльності й потребує підвищення ефективності використання ресурсів.

Операційні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Операційні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр. [22]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність працівників, осіб	29 790	27 819	26 327*
Кількість відділень, од.	9 900	9 218	11 460
Кількість поштоматів, од.	12 739	13 737	15 590
Кількість логістичних терміналів	41	41	44

Дані таблиці 2.2 свідчать про суттєве розширення мережі відділень і поштоматів при певній оптимізації чисельності персоналу. Тобто компанія досягає зростання обсягів діяльності й розширення географічного покриття переважно за рахунок підвищення продуктивності праці та автоматизації процесів. Це відповідає загальній тенденції цифрової трансформації та є важливим контекстом для аналізу системи управління персоналом.

Стратегічні цілі ТОВ «Нова Пошта» у сфері сталого розвитку й технологічного розвитку включають підтримку принципів Глобального договору ООН, досягнення цілей сталого розвитку, впровадження екологічних стандартів, активне використання новітніх технологій та розвиток персоналу.

На рис. 2.1 доцільно представити дерево цілей підприємства, де на верхньому рівні формулюється стратегічна мета – забезпечення легкої, надійної й доступної доставки, а нижчі рівні містять цілі за напрямами «клієнти», «технології», «персонал» та «ефективність».

2.2 Особливості системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та її цифрова трансформація

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» базується на дотриманні національного трудового законодавства, принципів Глобального договору ООН, стандартів соціальної відповідальності SA 8000 та ISO 26000. В компанії діють Кодекс корпоративної етики й Колективний договір, які регламентують взаємовідносини в колективі, права людини, принципи охорони праці, недопущення дискримінації, використання ресурсів і запобігання конфлікту інтересів. Система оплати праці визначена внутрішніми положеннями про оплату й преміювання, що передбачають матеріальне стимулювання за результатами роботи щомісяця, щокварталу й за підсумками року[22, 25, 30].

У 2023 році загальна кількість працівників ТОВ «Нова Пошта» становила 32 944 особи, при цьому частка жінок на керівних посадах сягнула 29,8 % проти 26,8 % у 2022 році. Така динаміка свідчить про поступове підвищення ролі жінок у системі управління компанією. Водночас аналіз середньої чисельності персоналу за 2020–2023 роки показує коливання, пов’язані із зовнішніми викликами: у 2021 році спостерігалося помітне скорочення, у 2022 році – зростання, а в 2023 році – незначне зниження при досягненні найвищого рівня чисельності за весь період.

Структура плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями показує суттєві відмінності. Для робітничого персоналу (водії, вантажники, кур’єри) плинність оцінюється у межах 30–50 %, для обслуговуючого персоналу – 20–30 %, для офісного – 5–20 %, тоді як для керівників середньої ланки – 8–10 %, а для топ-менеджменту – лише 0–2 %. Це означає, що основні кадрові ризики

концентруються саме в операційних категоріях персоналу, які безпосередньо забезпечують процес доставки. Висока плинність призводить до зростання витрат на рекрутинг, навчання й адаптацію, а також може негативно впливати на стабільність сервісу й корпоративну культуру [22].

Важливою відповіддю компанії на ці виклики стало впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом. Окрім корпоративного університету та програм навчання стандартам сервісу, компанія реалізувала низку проєктів з автоматизації HR-процесів. Одним із них є вже згаданий проєкт Nova Headcount, що забезпечує автоматизоване планування змін та прогнозування потреби в персоналі для понад 13 тис. точок обслуговування. Замість інтуїтивного формування графіків роботи на основі досвіду окремих менеджерів, система аналізує різноманітні дані й формує оптимальні графіки робочих змін. Це дозволяє скоротити ручну працю, зменшити ризик помилок, підвищити прозорість і справедливість розподілу навантаження між працівниками.

Додатковим вектором цифрової трансформації управління персоналом є використання аналітики для оцінювання якостей менеджерів, результатів їх роботи та потенціалу розвитку. У дослідженнях, присвячених оцінюванню управлінських компетенцій у компанії «Нова Пошта», наголошується на поєднанні класичних методів оцінки з використанням цифрових інструментів, що дозволяють накопичувати дані про результати роботи, зворотний зв’язок від команди та клієнтів, а також формувати індивідуальні плани розвитку для керівників.

Суттєвим елементом кадрової політики є також розвиток внутрішнього навчання: у компанії функціонує система введення в посаду, програми первинного навчання на терміналах і відділеннях, навчання стандартам, а також корпоративний університет, орієнтований на розвиток управлінських навичок керівників. У поєднанні з цифровими освітніми платформами це створює передумови для формування «цифрових» компетенцій персоналу, здатного працювати з новими технологіями та підтримувати високий рівень сервісу.

Разом з тим, попри значні успіхи у цифровізації HR-процесів, зберігаються проблеми, пов’язані з високою плинністю операційного персоналу, нерівномірним навантаженням, специфікою умов праці в умовах війни (ризики обстрілів, мобільність, робота в умовах відключень електроенергії), а також із загальною напругою на ринку праці, де дефіцит кадрів і конкуренція за працівників посилюються. Ці фактори зумовлюють потребу в поглибленому аналізі зовнішнього середовища й конкурентного положення компанії.

2.3 Передумови формування кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на систему управління персоналом доцільно застосувати PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» [22, 25, 30]

Група факторів	Зміст впливу на ТОВ «Нова Пошта» та управління персоналом
Політико-правові	Дія режиму воєнного стану, мобілізація частини працівників, посилення вимог до безпеки; адаптація до змін трудового законодавства й стандартизації у напрямі ЄС; необхідність забезпечення прав людини й недискримінації
Економічні	Волатильність попиту на логістичні послуги, інфляційний тиск на фонд оплати праці; кадровий дефіцит на ринку праці; потреба в оптимізації витрат; залучення довгострокового фінансування від міжнародних фінансових організацій
Соціокультурні	Зміна споживчих моделей (зростання ролі онлайн-торгівлі), підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості й прозорості сервісу; міграція населення, поява великої групи внутрішньо переміщених осіб і ветеранів; зростання значення соціальної відповідальності роботодавця
Технологічні	Прискорений розвиток цифрових сервісів у логістиці; автоматизація сортування, поштомати, мобільні додатки; впровадження аналітики даних, штучного інтелекту й роботизації; зростання вимог до цифрових компетенцій персоналу

Серед політико-правових факторів ключовим є вплив повномасштабної війни, що зумовлює необхідність забезпечення безпеки працівників і клієнтів,

створення укриттів, гнучкого планування роботи в умовах загроз, а також роботи з поверненням до цивільного життя працівників-ветеранів. У контексті залучення фінансування від ЄБРР особливий акцент робиться на вдосконаленні кадрової політики, підтримці працівників, які служать у Збройних Силах України, та розширенні можливостей для жінок і вразливих груп.

Економічне середовище характеризується одночасно зростанням попиту на логістичні послуги (особливо у сегменті електронної комерції) та значною невизначеністю, пов'язаною з макроекономічною ситуацією, інфляцією й руйнуванням інфраструктури. Український ринок праці стикається з гострим дефіцитом персоналу та дисбалансом між кваліфікацією шукачів і потребами роботодавців, що посилює конкуренцію за кадри й змушує компанії інвестувати в розвиток внутрішніх ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає необхідність поєднання зростання масштабів діяльності з політикою утримання ключового персоналу та залучення нових працівників.

Соціокультурні фактори охоплюють зміну споживчої поведінки (зростання частки онлайн-замовлень, очікування швидкої й прозорої доставки, потреба в безконтактних сервісах), а також зміни в структурі зайнятості й ціннісних орієнтаціях працівників. Висока плинність серед робітничого персоналу частково пов'язана з важкими умовами праці, фізичним навантаженням і відсутністю довгострокових кар'єрних перспектив у цій категорії. У таких умовах важливо формувати привабливий імідж роботодавця, розвивати корпоративну культуру, що підтримує розвиток, справедливість та взаємоповагу.

Технологічні фактори для логістичної галузі є одним з головних драйверів розвитку. ТОВ «Нова Пошта» активно інвестує в роботизовані сортувальні лінії, інноваційні термінали, мережу поштоматів, мобільний застосунок і цифрові сервіси для клієнтів. Паралельно компанія розвиває власний IT-хаб та цифрові рішення для внутрішніх процесів, у тому числі планування персоналу й аналітики HR-даних. Це зумовлює потребу в оновленні компетенцій

працівників, залученні фахівців із цифрових технологій та зміні структури зайнятості.

Конкурентне середовище ТОВ «Нова Пошта» формується як сукупність національних і міжнародних гравців ринку експрес-доставки, серед яких державний оператор поштового зв'язку, приватні логістичні компанії та міжнародні поштові й кур'єрські оператори. Конкурентні переваги «Нової Пошти» базуються на широкій мережі відділень і поштоматів, високому рівні впізнаваності бренду, швидкості доставки та розвитку цифрових сервісів. Разом з тим, технологічна конкуренція посилюється, а цифровізація стає обов'язковою умовою збереження лідерства, а не унікальною перевагою.

Споживачами ТОВ «Нова Пошта» є як фізичні особи, що користуються послугами доставки для особистих потреб, так і бізнес-клієнти – інтернет-магазини, роздрібні мережі, виробничі компанії, які інтегрують логістику в свої бізнес-процеси. Очікування споживачів пов'язані з можливістю швидко оформити відправлення онлайн, відстежувати його статус, змінювати параметри доставки, користуватися зручними пунктами видачі та отримувати високий рівень сервісу. Таким чином, якість роботи персоналу й рівень його цифрових навичок безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність компанії.

На основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна сформувати SWOT-матрицю ТОВ «Нова Пошта» з акцентом на системі управління персоналом (таблиця 2.4).

SWOT-аналіз показує, що компанія має значний потенціал для реалізації агресивної стратегії зростання й цифрової модернізації, спираючись на сильну ринкову позицію та інноваційні проєкти. Водночас наявні слабкі сторони у сфері управління персоналом – передусім висока плинність в окремих категоріях та нерівномірність компетенцій – можуть обмежувати реалізацію цього потенціалу, якщо не будуть нейтралізовані за допомогою цілеспрямованої кадрової стратегії.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» в контексті управління персоналом [22, 25, 30]

Внутрішні фактори / Зовнішні фактори	Сприятливі можливості	Загрози
Сильні сторони	Розвинена мережа відділень і поштоматів; провідна позиція на ринку; наявність корпоративного університету; впровадження цифрових HR-інструментів (Nova Headcount, аналітика показників); сильна корпоративна культура й цінності, орієнтація на технології та персонал	Використання цифрових інструментів для швидкого масштабування бізнесу; можливість залучення міжнародного фінансування для розвитку, у тому числі HR-систем; розвиток нових напрямів діяльності та ринків
Слабкі сторони	Висока плинність робітничого й обслуговуючого персоналу; значна залежність якості сервісу від дій фронтових працівників; нерівномірність цифрових компетенцій персоналу; зниження показників рентабельності активів і власного капіталу	Ризик посилення кадрового дефіциту на ринку праці; загроза зниження лояльності персоналу через підвищення навантаження; потенційні репутаційні ризики у разі масових скорочень у процесі цифровізації

Для більш детальної оцінки стратегічної позиції компанії доцільно застосувати метод SPACE, що дає можливість інтегрувати фінансову силу, конкурентну позицію, привабливість галузі та стабільність середовища. На основі узагальнення фінансових показників (зростання доходів, прибутковість, масштаб інвестицій, підтримка міжнародних фінансових інституцій), конкурентних параметрів (лідерство на ринку, розвинена мережа, впізнаваність бренду), привабливості галузі (зростання електронної комерції, потреба в швидкій доставці) та нестабільності середовища (воєнні ризики, регуляторні зміни, кадровий дефіцит) можна оцінити позицію ТОВ «Нова Пошта» як таку, що відповідає агресивному стратегічному квадранту.

У спрощеному вигляді оцінювання позиції компанії за методом SPACE подано в таблиці 2.5 (оцінка здійснена експертно за шкалою від –6 до +6).

Позитивні значення фінансової сили та привабливості галузі, поєднані з негативними значеннями конкурентної переваги (внаслідок посилення конкуренції) та нестабільності середовища, у сукупності формують вектор, що

вказує на агресивну стратегію: компанії доцільно продовжувати інтенсивні інвестиції в розвиток, розширювати мережу, цифровізувати процеси, одночасно підвищуючи стійкість до зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.5 – Оцінка позиції ТОВ «Нова Пошта» за методом SPACE [22, 25, 30]

Критерій	Оцінка
Фінансова сила (FS)	+4
Привабливість галузі (IS)	+5
Конкурентна перевага (CA)	–3
Стабільність середовища (ES)	–5

Стосовно управління персоналом така стратегія означає, що кадрова політика має бути спрямована не лише на оптимізацію витрат, а й на розвиток людського потенціалу: підвищення кваліфікації, формування цифрових компетенцій, розширення можливостей кар’єрного зростання, зміцнення корпоративної культури та системи мотивації. Особливої актуальності набуває розробка спеціальних програм підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, працівників у зоні підвищених ризиків, що відповідає вимогам міжнародних партнерів і стандартів сталого розвитку.

Матриця Ансоффа дозволяє розглянути можливі стратегії зростання підприємства за двома вимірами: «товари» (послуги) та «ринок». Для ТОВ «Нова Пошта» як для логістичної компанії в умовах цифрової трансформації релевантними є такі напрями: поглиблення проникнення на існуючий ринок за рахунок підвищення якості сервісу й цифрових сервісів; розвиток нових ринків (географічних і сегментних); розвиток нових послуг (наприклад, цифрові фінансові сервіси, послуги з фулфілменту, IT-рішення для партнерів); диверсифікація в суміжні сфери.

У таблиці 2.6 представлено узагальнену матрицю Ансоффа для ТОВ «Нова Пошта» з акцентом на взаємозв’язку між бізнес-стратегією та управлінням персоналом.

З точки зору управління персоналом, ключовими стають дві групи стратегій: глибоке проникнення на існуючі ринки (що потребує підвищення ефективності роботи поточного персоналу, зниження плинності, розвитку цифрових компетенцій) і розвиток нових послуг (що вимагає залучення та розвитку фахівців у галузі IT, аналітики, цифрового маркетингу, управління продуктами).

Таблиця 2.6 – Матриця Ансоффа для ТОВ «Нова Пошта» в контексті управління персоналом [22, 25, 30]

Ринки \ Послуги	Існуючі послуги (експрес-доставка, логістика)	Нові послуги (цифрові сервіси, фулфілмент, рішення для бізнесу)
Існуючі ринки	Стратегія глибокого проникнення: підвищення швидкості й якості сервісу, розвиток цифрових каналів, зниження плинності персоналу, підвищення продуктивності	Стратегія розвитку послуг: створення нових цифрових сервісів для наявних клієнтів, потреба в нових компетенціях персоналу, спеціалістах з IT та аналітики
Нові ринки	Стратегія розвитку ринку: вихід на нові регіони (зокрема міжнародні), робота з новими сегментами клієнтів, залучення персоналу з урахуванням локальної специфіки	Стратегія диверсифікації: розвиток нових бізнес-напрямів, інтеграція з іншими компаніями групи, формування міждисциплінарних команд

Для аналізу портфеля напрямів діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно виділити основні бізнес-сегменти: внутрішня експрес-доставка для фізичних осіб, внутрішня логістика для бізнесу (у тому числі для інтернет-магазинів), міжнародні відправлення, додаткові послуги (наприклад, фінансові сервіси, страхування, фулфілмент). Оцінивши привабливість кожного сегмента (темпи зростання, маржинальність, стратегічне значення) та конкурентну позицію компанії (частка ринку, сила бренду, якість сервісу), можна побудувати матрицю McKinsey/GE.

У спрощеному вигляді результати такого аналізу можуть виглядати так: внутрішня експрес-доставка для фізичних осіб – висока привабливість і сильна позиція; внутрішня логістика для бізнесу – висока привабливість і сильна позиція; міжнародні відправлення – середня привабливість (з огляду на

конкуренцію й регуляторні бар’єри) та позиція, що зміцнюється; додаткові послуги – висока привабливість, але позиція в стадії формування.

З точки зору управління персоналом це означає, що основні інвестиції в розвиток компетенцій, мотиваційних програм і цифрових інструментів мають бути спрямовані на підтримку ключових сегментів, які формують основну частину доходів, а також на розвиток персоналу в напрямах, пов’язаних із зростаючими сегментами (міжнародні відправлення, нові цифрові послуги). Таким чином, портфельний аналіз підтверджує доцільність орієнтації на стратегії зростання, які вимагають якісно нового рівня управління персоналом.

2.4 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації та їх ефективність

З огляду на те, що однією з ключових проблем ТОВ «Нова Пошта» є висока плинність робітничого та обслуговуючого персоналу, доцільно оцінити економічний ефект від її зниження за рахунок удосконалення системи управління персоналом і цифровізації HR-процесів. Як показує аналіз, плинність серед робітничого персоналу сягає 30–50 %, а серед обслуговуючого – 20–30 %. Це означає значні витрати на рекрутинг, навчання, адаптацію, а також втрати продуктивності в період заміни працівників.

Для розрахунку ефекту використаємо модель, чисельність робітничого персоналу (водії, вантажники, кур’єри) становить близько 20 тис. осіб. За базового рівня плинності 40 % протягом року підприємство змушене замінювати приблизно 8 тис. працівників. Якщо середні витрати на найм, навчання й адаптацію одного працівника (з урахуванням роботи рекрутерів, медичних оглядів, навчання, наставництва, втрат продуктивності в період адаптації) оцінити на рівні 45 тис. грн, загальні витрати, пов’язані з плинністю, становитимуть близько 360 млн грн на рік (8 000 × 45 000).

За умови реалізації комплексу заходів з удосконалення управління персоналом, включно з цифровою оптимізацією графіків роботи, покращенням

умов праці, запровадженням програм лояльності, розвитку й кар'єрного зростання, можна орієнтуватися на зниження плинності в цій категорії до 30 %. У цьому разі кількість звільнень і замін становитиме приблизно 6 тис. осіб на рік, а витрати на найм та адаптацію – 270 млн грн (6 000 × 45 000). Економія змінних витрат на заміну персоналу складатиме 90 млн грн на рік.

Таблиця 2.7 – Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності робітничого персоналу [22, 25, 30]

Показник	Базовий варіант	Варіант після впровадження заходів
Чисельність робітничого персоналу, осіб	20 000	20 000
Рівень плинності, %	40	30
Кількість звільнень за рік, осіб	8 000	6 000
Середні витрати на заміну одного працівника, грн	45 000	45 000
Загальні витрати на заміну персоналу, грн	360 000 000	270 000 000
Економія витрат, грн	–	90 000 000

Отриманий орієнтовний ефект у 90 млн грн на рік демонструє потенціал економічної віддачі від інвестицій у вдосконалення управління персоналом. Якщо припустити, що комплекс заходів з цифрової трансформації HR-процесів (включно з розвитком систем планування змін, електронного навчання, аналітики плинності, покращення умов праці) потребує одноразових інвестицій у розмірі, наприклад, 40–50 млн грн, то строк окупності може становити менше одного року. Це означає, що зниження плинності персоналу є економічно доцільною ціллю, яка не лише покращує якість сервісу й стабільність колективу, а й безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

При цьому зазначена модель має і додаткові нематеріальні ефекти: підвищення залученості працівників, зменшення ризику помилок і виробничого травматизму, покращення іміджу роботодавця, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта».

Отримані результати аналізу дозволяють сформулювати комплекс напрямів удосконалення управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»,

спрямованих на зниження плинності, підвищення продуктивності й підтримку агресивної стратегії зростання в умовах цифрової трансформації.

На базі вже існуючих інструментів планування змін доцільно створити єдиний аналітичний контур, який би дозволяв у режимі близькому до реального часу відстежувати плинність, запізнення, прогули, перевантаження окремих підрозділів, результати навчання, рівень виконання ключових показників працівниками. Така система дасть можливість виявляти «гарячі точки» – відділення, посади або регіони з підвищеними кадровими ризиками, та своєчасно застосовувати цільові управлінські впливи. Важливо, щоб аналітичні інструменти були прозорими й зрозумілими для керівників усіх рівнів, а дані використовувалися не лише для контролю, а й для розвитку персоналу.

Зважаючи на високі обсяги найму робітничого й обслуговуючого персоналу, варто розширити використання онлайн-платформ і автоматизованих сценаріїв відбору, що зменшують суб’єктивність і прискорюють процес закриття вакансій. У сфері адаптації варто впроваджувати стандартизовані цифрові програми – короткі відео, інтерактивні курси, чек-листи, які працівник проходить у мобільному додатку або на робочому місці, що дозволить вирівнювати якість введення в посаду незалежно від людського фактору наставника.

Оскільки компанія активно впроваджує роботизовані лінії, поштомати, нові цифрові сервіси та внутрішні інформаційні системи, працівникам потрібно не лише разово пройти інструктаж, а й постійно оновлювати знання. Ефективним інструментом може стати система мікронавчання, інтегрована в робочі процеси: короткі навчальні модулі, які з’являються в корпоративному додатку у відповідь на зміни в технологіях чи процесах. Для керівників варто розробити окремі програми розвитку компетенцій цифрового лідерства, управління змінами та роботи з даними, що дозволить їм ефективно керувати командами в цифровому середовищі.

Прозорі й зрозумілі критерії преміювання, пов’язані з якісними показниками сервісу, дотриманням стандартів безпеки, участю в програмах

навчання та ініціативах з удосконалення процесів, сприятимуть підвищенню залученості та лояльності персоналу. Окремим напрямом може стати впровадження нематеріальних стимулів: програми визнання (наприклад, щомісячне відзначення найкращих працівників у корпоративних каналах), можливості внутрішньої мобільності, гнучкі графіки для поєднання роботи та навчання або сімейних обов'язків.

У контексті воєнних викликів особливої уваги потребує розвиток програм підтримки працівників, які служать у Збройних Силах України, повертаються з фронту або належать до вразливих груп (внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, ветерани). Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема ЄБРР, створює можливості для впровадження спеціальних програм реінтеграції, навчання новим професіям, адаптації робочих місць, що одночасно підсилює соціальну відповідальність компанії й розширює кадровий резерв.

З урахуванням тенденцій ринку праці й ризиків, пов'язаних із автоматизацією, важливо формувати збалансований підхід до поєднання цифрових технологій і людської праці. Повідомлення про масові скорочення у зв'язку з впровадженням штучного інтелекту та автоматизованих систем створюють ризик погіршення іміджу роботодавця й зниження довіри персоналу. Тому компанії доцільно вибудовувати комунікацію навколо того, що цифрові рішення покликані не стільки замінити людей, скільки позбавити їх рутинних операцій, дозволити зосередитися на більш складних завданнях, розвивати нові компетенції й отримувати кращі можливості для професійного зростання. Важливим інструментом у цьому стане розробка програм рескілінгу та апскілінгу – перенавчання працівників, чиї поточні функції автоматизуються, на нові ролі в межах компанії.

Нарешті, доцільно посилити роль HR-функції в стратегічному плануванні компанії. Представники служби управління персоналом мають бути залучені до розробки цифрової стратегії, інвестиційних проєктів, планів розширення та оптимізації мережі, щоб на ранніх етапах враховувати кадрові наслідки рішень, планувати потребу в нових компетенціях, оцінювати ризики плинності й

кадрового дефіциту. Це відповідає світовій тенденції перетворення HR-функції з операційної на стратегічну, що особливо актуально для великих логістичних компаній у період глибокої цифрової трансформації.

Підсумовуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, можна сформулювати наступні висновки. ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійку динаміку зростання ключових фінансових показників, зокрема збільшення чистого доходу у 2023 році на 54 % порівняно з попереднім роком. Компанія успішно масштабує мережу відділень та поштоматів, досягаючи високих результатів завдяки підвищенню продуктивності праці та автоматизації операційних процесів.

Система управління персоналом підприємства базується на засадах соціальної відповідальності та цифровізації HR-функцій. Впровадження інноваційних рішень, таких як платформа Nova Headcount для автоматизованого планування змін, дозволило мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність прогнозування потреби в кадрах. Критичною проблемою кадрової політики залишається високий рівень плинності серед робітничого та обслуговуючого персоналу, що становить від 20 % до 50 % залежно від категорії. Це зумовлює значне фінансове навантаження на бюджет компанії через постійні витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.

Результати стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SPACE) підтверджують агресивну позицію компанії на ринку, яка передбачає подальшу експансію та цифрову модернізацію. Проте зовнішні загрози, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці та безпекові ризики воєнного стану, вимагають трансформації системи мотивації та утримання персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить, що зниження плинності робітничого персоналу лише на 10 % дозволить компанії щорічно заощаджувати близько 90 млн грн. Це підтверджує доцільність інвестицій у розвиток цифрових компетенцій, покращення умов праці та впровадження програм реінтеграції ветеранів як стратегічних пріоритетів розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації було досягнуто поставленої мети – теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства, що перебуває в процесі активної цифровізації своїх бізнес-процесів.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом підприємства, показано еволюцію від кадрової адміністрації до стратегічного управління людськими ресурсами й талантами. Визначено, що цифрова трансформація змінює зміст і форми реалізації основних HR-функцій – від добору й адаптації до навчання, оцінювання, мотивації й комунікацій. Обґрунтовано важливість розмежування категорій результативності й ефективності в оцінюванні системи управління персоналом, запропоновано структуру показників, що охоплює ресурсний, процесний і результативний блоки, а також підкреслено роль цифрових технологій в організації збору та аналізу таких показників.

У другому розділі на основі офіційної звітності та наукових джерел здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та проаналізовано його фінансово-економічні результати за 2021–2023 роки. Показано, що компанія демонструє суттєве зростання доходів і прибутків, розширення мережі відділень та поштоматів при одночасній оптимізації чисельності персоналу, що відображає ефекти цифрової трансформації й автоматизації процесів. Визначено місію, цінності й стратегічні орієнтири підприємства у сфері сталого розвитку, технологій та персоналу.

Досліджено систему управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що кадрова політика компанії ґрунтується на принципах соціальної відповідальності, дотримання прав людини, рівних можливостей та розвитку працівників, а також підтримується колективним договором і

Кодексом корпоративної етики. Водночас виявлено проблеми високої плинності в категоріях робітничого й обслуговуючого персоналу, які призводять до значних витрат на рекрутинг, навчання й адаптацію, а також створюють ризики для стабільності сервісу. Разом із тим, компанія активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом – автоматизоване планування змін, корпоративний університет, цифрові платформи навчання й аналітики – що створює передумови для підвищення ефективності HR-процесів.

За допомогою PEST-аналізу систематизовано вплив зовнішнього середовища на управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни, кадрового дефіциту, цифровізації економіки та змін у споживчій поведінці. Проведено SWOT-аналіз, який засвідчив наявність потужних сильних сторін – лідерство на ринку, розвинену мережу, технологічну орієнтацію, корпоративну культуру – при наявності слабких сторін, пов’язаних з високою плинністю та нерівномірністю компетенцій персоналу. Застосування методу SPACE показало, що стратегічна позиція компанії відповідає агресивному типу, що передбачає інтенсивне зростання й цифрову модернізацію за умови підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

З використанням матриці Ансоффа й портфельного аналізу (матриця McKinsey/GE) обґрунтовано, що ТОВ «Нова Пошта» доцільно реалізовувати стратегії глибокого проникнення на існуючі ринки та розвитку нових послуг і ринків, що вимагає активного розвитку людського потенціалу, формування нових компетенцій, зокрема цифрових, а також посилення ролі HR-функції в стратегічному плануванні.

У рамках розрахунку економічної ефективності заходів з удосконалення управління персоналом здійснено аналіз ефекту від зниження плинності робітничого персоналу з 40 до 30 %. Показано, що за чисельності цієї категорії близько 20 тис. осіб економія витрат на найм, навчання й адаптацію може становити орієнтовно 90 млн грн на рік, що свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у цифровізацію HR-процесів, поліпшення умов праці, розвиток програм лояльності та кар’єрного зростання.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації. Серед них: розвиток інтегрованої системи цифрової аналітики в сфері HR; поглиблення цифрової підтримки процесів добору й адаптації; формування системи безперервного розвитку цифрових компетенцій персоналу; удосконалення системи мотивації з використанням результатів аналітики; розробка програм підтримки ветеранів та вразливих груп; формування збалансованого підходу до поєднання автоматизації й людської праці; посилення участі HR у стратегічному плануванні. Реалізація цих напрямів дозволить знизити плинність персоналу, підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру й покращити позиції компанії як відповідального й інноваційного роботодавця.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, а сформульовані завдання виконані: теоретичні основи управління персоналом у цифрову епоху узагальнено; сучасний стан системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» проаналізовано; стратегічні позиції підприємства виявлено; економічний ефект від зниження плинності персоналу оцінено; практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в умовах цифрової трансформації запропоновано. Результати роботи можуть бути використані керівництвом компанії для прийняття рішень у сфері кадрової політики та цифровізації HR-процесів, а також слугувати основою для подальших наукових досліджень у цій галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 11–16. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-02 (дата звернення: 18.05.2026).

2. Горбаньова В. О. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1 (дата звернення: 18.05.2026).

3. Гришина Н. В. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 225–231. URL: https://doi.org/10.32782/dees.10-39 (дата звернення: 18.05.2026).

4. Драбовський А. Г. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Efektyvna ekonomika*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.4 (дата звернення: 18.05.2026).

5. Жук В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С. 93–98. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15 (дата звернення: 18.05.2026).

6. Збрицька Т., Сорока О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20 (дата звернення: 18.05.2026).

7. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Публічне*

управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 18–31. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31 (дата звернення: 18.05.2026).

8. КОВАЛЬЧУК С., СОКИРНИК І., МАЗУР І. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Т. 350, № 1. С. 29–36. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3 (дата звернення: 18.05.2026).

9. Костьов'ят Г. І., Рогов В. Г. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3 (75). С. 20–26. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3 (дата звернення: 18.05.2026).

10. Кришталь Г. О., Цімошинська О. В., Хіміч С. В. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: ОГЛЯД НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 104–110. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-13 (дата звернення: 18.05.2026).

11. Обелець Т. В., Наверська В. В. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 5. С. 80–85. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.80 (дата звернення: 18.05.2026).

12. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 244–253. URL: https://doi.org/10.18664/btie.83.300386 (дата звернення: 18.05.2026).

13. Панченко І., Кривенко Н. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92 (дата звернення: 18.05.2026).

14. Покотильська Н. В., Добровольська Е. В., Косович О. В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*. 2025. № 48. С. 138–143. URL: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17 (дата звернення: 18.05.2026).

15. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. ПРОЦЕДУРА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДҐРУНТІ ІДЕОЛОГЕМИ «PERFOMANCE MANAGEMENT». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 84–89. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412 (дата звернення: 18.05.2026).

16. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181 (дата звернення: 18.05.2026).

17. Ситник Й. С., Дрейчук М. А. ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 38–43. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-5 (дата звернення: 18.05.2026).

18. Слободянін М. В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22 (дата звернення: 18.05.2026).

19. Станіславик О., Коваленко О. КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*.

2025. № 4(58). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-840-867 (дата звернення: 18.05.2026).

20. Стойка В. О., Байрак О. С., Поліщук Б. О. Інноваційні стратегії управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-07 (дата звернення: 18.05.2026).

21. Терлецька Ю. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2 (дата звернення: 18.05.2026).

22. ТОВ «Нова Пошта» : офіційний сайт компанії. URL: site-assets.novapost.com(дата звернення: 18.05.2026).

23. Філіпова Н. В. Управління організацією в умовах цифрової трансформації. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01 (дата звернення: 18.05.2026).

24. Хоменко О. АНАЛІЗ HR-ПРАКТИК В УКРАЇНСЬКИХ І ЗАРУБІЖНИХ ІТ-КОМПАНІЯХ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1281-1292 (дата звернення: 18.05.2026).

25. Цифрова трансформація бізнесу: матеріали Школи бізнесу «Нова пошта». URL:. https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu(дата звернення: 18.05.2026).

26. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Корольов Д. С. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.18 (дата звернення: 18.05.2026).

27. Чеботок В. В. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.157 (дата звернення: 18.05.2026).

28. Abramov V. I., Mukhitkyzy A. Digitalisation of HR analytics: innovative approaches to HR management. *Vestnik Universiteta*. 2026. No. 11. P. 35–46. URL: https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-11-35-46 (date of access: 18.05.2026).

29. Bahanni K., Fujimoto Y., Trees Bolt E. E. Contextual challenges in HR analytics adoption: an open systems perspective from HR managers in a developing country. *Personnel Review*. 2026. P. 1–21. URL: https://doi.org/10.1108/pr-04-2024-0375 (date of access: 18.05.2026).

30. EBRD. Nova Post: EBRD lends €70 million to Ukraine postal operator. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-lends-70-million-to-ukraine-postal-operator.html(дата звернення: 18.05.2026).

31. HR on the line: applying the social capital theory to explain the effectiveness of HR managers / J. Hu et al. *The International Journal of Human Resource Management*. 2026. P. 1–39. URL: https://doi.org/10.1080/09585192.2026.2628292 (date of access: 18.05.2026).

32. HR role in implementing various HR technologies for streamlined processes in neo track / D. B. Rubini et al. *International Journal of Research in Human Resource Management*. 2026. Vol. 8, no. 1. P. 170–172. URL: https://doi.org/10.33545/26633213.2026.v8.i1c.437 (date of access: 18.05.2026).

33. Jawaid T., K S., Meher B. K. HR analytics through AI: An integrative literature review. *Asian Journal of Management and Commerce*. 2026. Vol. 7, no. 2. P. 536–542. URL: https://doi.org/10.22271/27084515.2026.v7.i2g.1101 (date of access: 18.05.2026).

34. NATORINA A. RESCRIPT OF HR-MANAGEMENT ENTERPRISE: DIGITAL REALITIES. *CHERKASY UNIVERSITY BULLETIN: ECONOMICS SCIENCES*. 2019. No. 4. P. 36–45. URL: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-36-45 (date of access: 18.05.2026).

35. Widyawati S., Landra N., Novarini N. N. A. HR COMPETENCY USING THE MODEL OF PEOPLE CAPABILITY MATURITY AND ITS IMPACT ON HR COMPETITIVE ADVANTAGE. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 2026. Vol. 19, no. 1. P. 129–142. URL: https://doi.org/10.23969/jrbm.v19i1.35526 (date of access: 18.05.2026).