

Сергій Володимирович Зубарєв,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0000-0002-0242-4435

e-mail: darkmanson92@gmail.com

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ВПЛИВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Вступ. У сучасних умовах підприємства сфери послуг стикаються з необхідністю формування високоефективного персоналу, здатного швидко реагувати на зміни, працювати в команді та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Особливої актуальності ці питання набувають у поштовому секторі України, де вплив війни спричинив суттєвий дефіцит кадрів, міграцію населення та зростання навантаження на працівників у відділеннях. Водночас стрімка цифровізація створює нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності роботи персоналу та часткової компенсації кадрових втрат. Саме тому дослідження впливу цифрових технологій на управління персоналом поштових компаній України є актуальною темою для більш глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання впливу диджиталізації на управління працівниками були здійснені наступними науковцями та дослідниками. Зокрема, Білінський А. Ю.¹ наголошує на важливості формування конкурентоспроможної команди та психологічних аспектів взаємодії працівників у сучасних умовах. У роботах Шульженко І. В. та Помаза О. М.² акцентовано увагу на особливостях створення ефективних управлінських команд та значенні взаємодії для забезпечення результативності організації. Івко А. [1] розглядає методи гібридизації управлінських підходів у саморегульованих організаціях, що є актуальним у контексті впровадження цифрових систем управління. Кабекас А. та Маркес да Сілва М. [2] досліджують вплив Четвертої промислової революції на проєктний менеджмент, підкреслюючи зростаючу роль цифрових технологій у координації персоналу й реалізації операційних процесів. Питання функціонування ринку праці, кадрових дисбалансів та пошуку шляхів стабілізації під впливом сучасних викликів висвітлюють Гавриленко В. О. та співавтори [3], які

аналізують трансформації ринку праці України й окремих регіонів. Подібну проблематику досліджують також Седікова І., Палвашова Г. та Коренман Є. [4], акцентуючи увагу на структурних змінах ринку праці, викликаних соціально – економічною нестабільністю, та необхідності впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами. Сукупність цих наукових праць формує теоретичну основу для вивчення ролі диджиталізації в зміні підходів до управління персоналом.

Мета статті. Визначити вплив диджиталізації на ефективність управління персоналом підприємств сфери послуг на прикладі поштових компаній.

Методика досліджень. Дослідження проводили на основі статистичних даних Державної служби статистики України та відкритих корпоративних звітів провідних поштових компаній («Нова пошта», «Делівері», «Міст Експрес Доставка», «Автолюкс») за період 2014–2024 рр. Аналіз чисельності працівників, рівня забезпеченості компаній персоналом та продуктивності проводили за офіційними статистичними даними. Характеристику цифрових технологій здійснювали методом контент-аналізу інформації компаній щодо впроваджених CRM-, HRM- та автоматизаційних рішень.

Оцінку економічного ефекту від впровадження кас самообслуговування та гнучкого графіка роботи проводили на підставі розрахунку економії витрат робочого часу та коштів, використовуючи фактичні параметри діяльності відділень. Статистичну та графічну обробку інформації здійснювали у програмі Microsoft Excel 2025 відповідно до сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом у сервісній сфері.

Результати досліджень. Еволюція управлінських підходів останніх десятиліть висуває перед керівниками підприємств завдання формування професійного персоналу. Йдеться про розвиток здатно-

¹ Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення. *Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції*. 2020. С. 327.

² Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1 (73). С. 123–128.



сті працівників спільно вирішувати робочі питання, брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, створювати нові підходи до обслуговування клієнтів та досягати узгоджених результатів.

Важливо розуміти, що колективна взаємодія персоналу не є універсальним способом вирішення усіх проблем підприємства, адже у сфері послуг значну частину функцій ефективно виконує окремий працівник, якщо він належним чином дотримується своїх посадових обов'язків. Проте узгоджена співпраця персоналу стає необхідною у ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації, підвищувати якість послуг або знаходити рішення для складних чи нестандартних ситуацій^{1,2} [5-7].

У сучасних умовах керівництво підприємств сфери послуг зосереджує увагу на створенні високо-ефективного персоналу, орієнтованого на систематичне поліпшення результатів діяльності. Формування згуртованого колективу потребує часу, адже саме спільні професійні цінності стають основою для щоденної взаємодії. Зацікавленість працівників у спільній роботі проявляється у готовності вислуховувати думки колег, конструктивно реагувати на зауваження, підтримувати інших та визнавати їхні досягнення³.

Стрімкий розвиток цифрових технологій безпосередньо впливає на функціонування підприємств сфери послуг і, відповідно, на підходи до управління персоналом. Зміна логіки організації роботи та зростання потреби у гнучкості сприяли поширенню сучасних технологій організації праці, які доцільно розглянути на рис. 1.

Слід відзначити, що цифрова трансформація значно покращує результати управління персоналом, підвищує його продуктивність, якість та прозорість роботи, забезпечуючи при цьому кращий контроль та аналітику даних, що в підсумку покращує комунікацію та співпрацю працівниками та загальний фінансовий результат підприємства [2; 8-9].

В даному дослідженні пропонується більш детально розглянути вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом сфери поштового зв'язку в Україні та перед доцільно провести аналіз забезпеченості компаній кадрами, враховуючи військовий стан в Україні (рис. 2).



Рис. 1. Характеристика впливу диджиталізації на процеси та інструменти управління персоналом

Джерело: складено автором

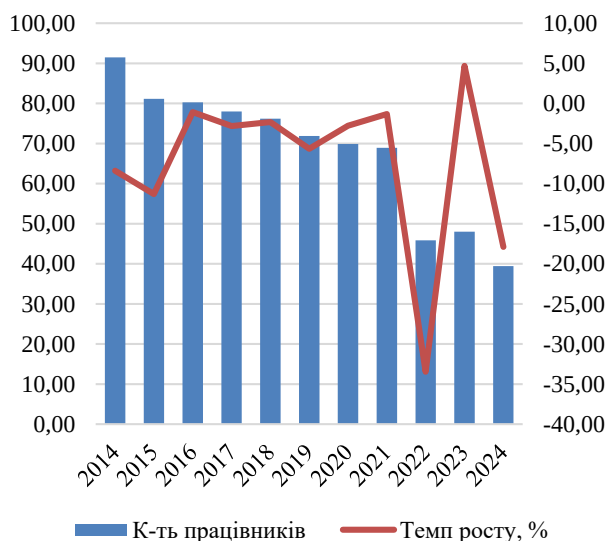


Рис. 2. Динаміка кількості зайнятих працівників в сфері поштового зв'язку (КВЕД 53) в Україні в період 2014–2024 рр., тис. чол.

Джерело: [7]

¹ Якушев О. В., Зубарева Г. М., Зубарєв С. В. Цифровізація системи управління HR на підприємствах сфери послуг. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Хмельницький, м. Херсон, 28 листопада 2023 р.). Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2023. С. 38–41. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115583/649239>

² Якушева О. В. Критерії визначення та роль малого й середнього бізнесу в економічному розвитку регіонів. *Zarządzanie i Edukacja. Zarządzanie gospodarką w relacjach międzynarodowych*. 2018. № 116. Р. 43–56.

³ Петченко М., Якушев О., Якушева О., Зубарева Г. (2021). Фінансове управління корпораціями: емпіричне дослідження чинників впливу на залучення позикових коштів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*, (2), 54–60.

Аналізуючи рис. 2, слід відзначити, що в період 2014–2024 рр. простежується загальна тенденція скорочення кількості зайнятих працівників у сфері поштового зв'язку нашої країни, причому найглибші зміни припадають саме на період повномасштабної війни. Після 2022 року зменшення чисельності персоналу посилюється внаслідок масової міграції населення за кордон, внутрішнього переміщення, втрати частини територій, руйнування інфраструктури та згорання діяльності підприємств у прифронтових і окупованих регіонах.

Отже, наступним пропонується навести рівень забезпеченості компаній працівниками (рис. 3).

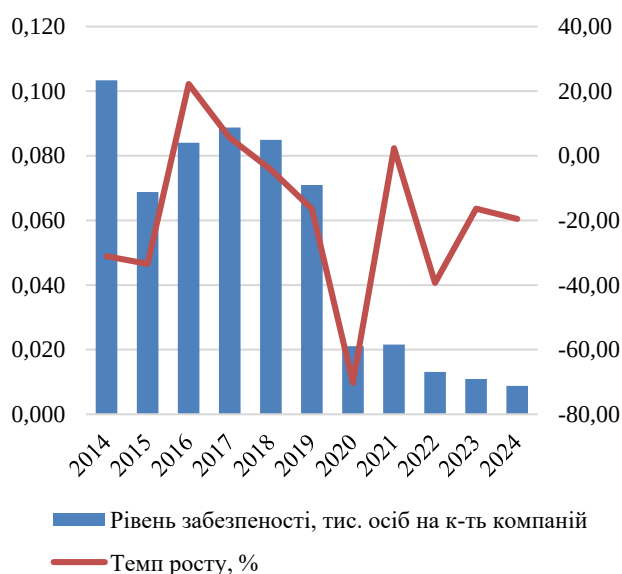


Рис. 3. Динаміка рівня забезпеченості компаній поштового зв'язку працівниками в Україні в період 2014–2024 рр., тис. чол./к-ть компаній
Джерело: [7]

Отож, аналізуючи рис. 3, видно, що рівень забезпеченості компаній поштового зв'язку працівниками в Україні демонструє стале зниження, яке особливо загострюється після початку повномасштабної війни. Масова міграція працездатного населення за кордон, мобілізація, внутрішнє переміщення та погіршення безпечових умов у низці регіонів спричинили суттєвий дефіцит кадрів, який компанії не можуть повністю компенсувати навіть за умови розширення набору та підвищення оплати праці. Одночасно на ринку зростає кількість дрібних і середніх постачальників поштових послуг, що ще більше посилює конкуренцію за персонал. У результаті середня забезпеченість компаній працівниками знижується, що вказує на формування стійкої кадрової кризи в галузі та потребу в перегляді підходів до управління персоналом, автоматизації процесів та впровадженні стимулів для утримання наявних працівників.

Наступним пропонується оцінити вплив наростаючої кадрової кризи в сфері поштового зв'язку на

показники ефективності персоналу, дослідивши його продуктивність за останні кілька років (рис. 4).

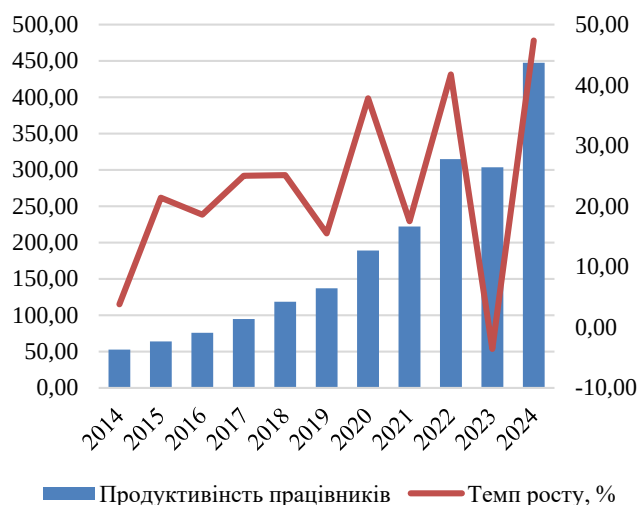


Рис. 4. Динаміка продуктивності працівників компаній поштового зв'язку в Україні в період 2014–2024 рр., тис. грн/особу
Джерело: [7]

Аналіз рис. 4 показує тенденцію зростання продуктивності працівників навіть попри суттєве скорочення чисельності персоналу, особливо у воєнний період, що свідчить про активне впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та модернізацію операційних моделей підприємств. Кадрова криза в Україні змусила поштові компанії переглянути підходи до управління персоналом і зробити ставку на технологічні рішення, здатні компенсувати нестачу робочої сили. Розвиток онлайн – логістики, використання цифрових платформ для обліку та обробки відправлень, оптимізація маршрутів, впровадження мобільних додатків для кур'єрів, а також розширення автоматизованої інфраструктури (поштомати, сортувальні системи, тощо) забезпечили суттєве зростання продуктивності працівників. У результаті, навіть за умов війни та глибокої кадрової кризи, підприємства поштового сектору змогли підвищити ефективність роботи та адаптуватися до нових викликів завдяки цифровізації.

Наступним пропонується проаналізувати основні технології, які використовують поштові компанії в управлінні персоналом (табл. 1).

Аналіз табл. 1 показує, що українські поштові компанії активно впровадили цифрові рішення, які суттєво змінюють підходи до управління персоналом. Найбільші оператори – «Нова пошта» та «Делівері» зробили акцент на комплексних CRM/HRM-системах, аналітиці показників ефективності та автоматизації операцій, що дозволило їм оптимізувати навантаження на працівників, підвищити контроль і прозорість процесів. В свою чергу «Міст Експрес Доставка» та «Автолюкс», застосовують цифрові інструменти переважно для стандартизації

Таблиця 1. Характеристика використання технологій в управлінні працівниками поштових компаній України

Компанія	Характеристика використовуваних технологій	Вплив на управління персоналом
ТОВ «Нова пошта»	Компанія активно проводить цифрову трансформацію HR-функції, впровадила систему KPI та регулярні eNPS-опитування. Також використовує автоматизовані сортувальні термінали в контексті роботизації важких операцій. Попри те, в роботі глибоко інтегровані цифрові сервіси та особисті кабінети, які задають стандартизовані процеси роботи кур'єрів і операторів Нової пошти.	Використання технологій надає керівництву можливість детальної аналітики результативності працівників і підрозділів. Також їхнім впровадженням технологій здійснюється перерозподіл персоналу з «важких» фізичних операцій у більш ціннісні задачі завдяки автоматизації.
ТОВ «Делівері»	В компанії використовується корпоративна інформаційна система на базі Microsoft Dynamics CRM як «ядро» управління бізнес-процесами та аналітики показників ефективності працівників. Додатково використовуються внутрішні IT-програми й системи, про які інформують співробітників через корпоративну газету, що підтримує культуру та навчання.	Використовувані технології сприяють посиленню контролю роботи відділень, водіїв і операторів, скороченню ручної роботи (звіти, облік, оформлення документів) та підвищення прозорості управління
ТЗОВ «Міст Експрес Доставка»	Компанія запустила CRM-систему в напрямку реформування роботи відділень.	Впровадження цифрового сервісу створило основу для стандартизації роботи відділень, контролю завантаженості, якості сервісу й швидкості обслуговування персоналом, адже частину комунікацій з клієнтом переведено в цифрові канали, що зменшує навантаження на працівників фронт-офісу.
ТОВ «Автолюкс»	Використовуються спеціалізовані IT-рішення для автоматизованого обліку, що зменшує ручні операції співробітників і кількість помилок, а інтеграція з ERP/CRM-системами клієнтів дозволяє одночасно працювати з кількома перевізниками.	Автоматизація облікових процедур скорочує рутинну роботу персоналу та знижує ризики помилок

Джерело: [8–11]

роботи відділень, зменшення ручних процесів та інтеграції з інформаційними системами клієнтів. Загалом диджиталізація процесів управління персоналом в поштовій сфері сприяла зростанню продуктивності працівників, зменшенню кількості помилок і навантаження та більш чіткому управлінню персо-

налом навіть за умов кадрового дефіциту та підвищеної операційної складності в період війни.

Наступним пропонується навести стратегію диджиталізації управлінських рішень для компаній поштової сфери, яку доцільно впроваджувати саме в умовах кадрового дефіциту (рис. 5).

Перший напрямок стратегії є впровадження кас самообслуговування у відділеннях, що значно зменшить необхідність найму додаткового персоналу, що особливо важливо для відділень із великим потоком клієнтів. Такий підхід зекономить фінансові та часові ресурси, оскільки деякі функції, які раніше виконували співробітники, тепер виконуються безпосередньо клієнтами за допомогою автоматизованих рішень. Концепція передбачає, що клієнт поштової компанії не потребуватиме допомоги менеджера, а зможе самостійно упакувати, просканувати штрих-код і покласти свою посилку в скриньку після здійснення оплати. Доцільно протестувати цей підхід в одному з відділень, щоб визначити, чи готові клієнти до самообслуговування. Мета полягає в створенні системи, схожої на поштове відділення, але основна увага приділяється відправленню посилок, а не їх отриманню. Дані про самообслуговування на касі та штучний інтелект можуть у майбутньому замінити 20–30% співробітників. На рис. 6 показано вплив цієї каси на один відділ.

Вартість однієї каси самообслуговування на основі штучного інтелекту становить 43 000 грн. Заробітна плата одного працівника відділення за пів року складає 114 000 грн. Саме цей період було обрано для тестування ефективності нової технології. Економічний ефект розраховується як різниця між витратами на оплату праці персоналу за шість місяців та вартістю придбання каси самообслуговування. Підставивши фактичні значення, отримаємо: $114\,000\text{ грн} - 43\,000\text{ грн} = 71\,000\text{ грн}$.

Таким чином, відділення отримає піврічну економію в розмірі 71 тис. грн від створення каси самообслуговування на основі штучного інтелекту. Однак впровадження таких кас в усіх відділеннях пропонується лише після шестимісячного тестування в одному з відділень, адаптації клієнтів до таких кас та отримання відгуків від них. Ця ідея є перспективною з точки зору скорочення кількості працівників на ринку праці в Україні та з огляду на триваючу війну.

Другим елементом є оптимізація графіків роботи працівників, тобто реформування робочих змін і адаптація графіків до пікових навантажень у відділеннях, що не тільки зменшить фізичне та емоційне навантаження на персонал, але й поліпшить якість обслуговування клієнтів, особливо в години найбільшого напливу відвідувачів. Пропонується скоротити робочий час співробітників і запровадити гнучкий графік. Наприклад, якщо у відділенні працює 8 осіб, то не всіх їх слід виводити на роботу

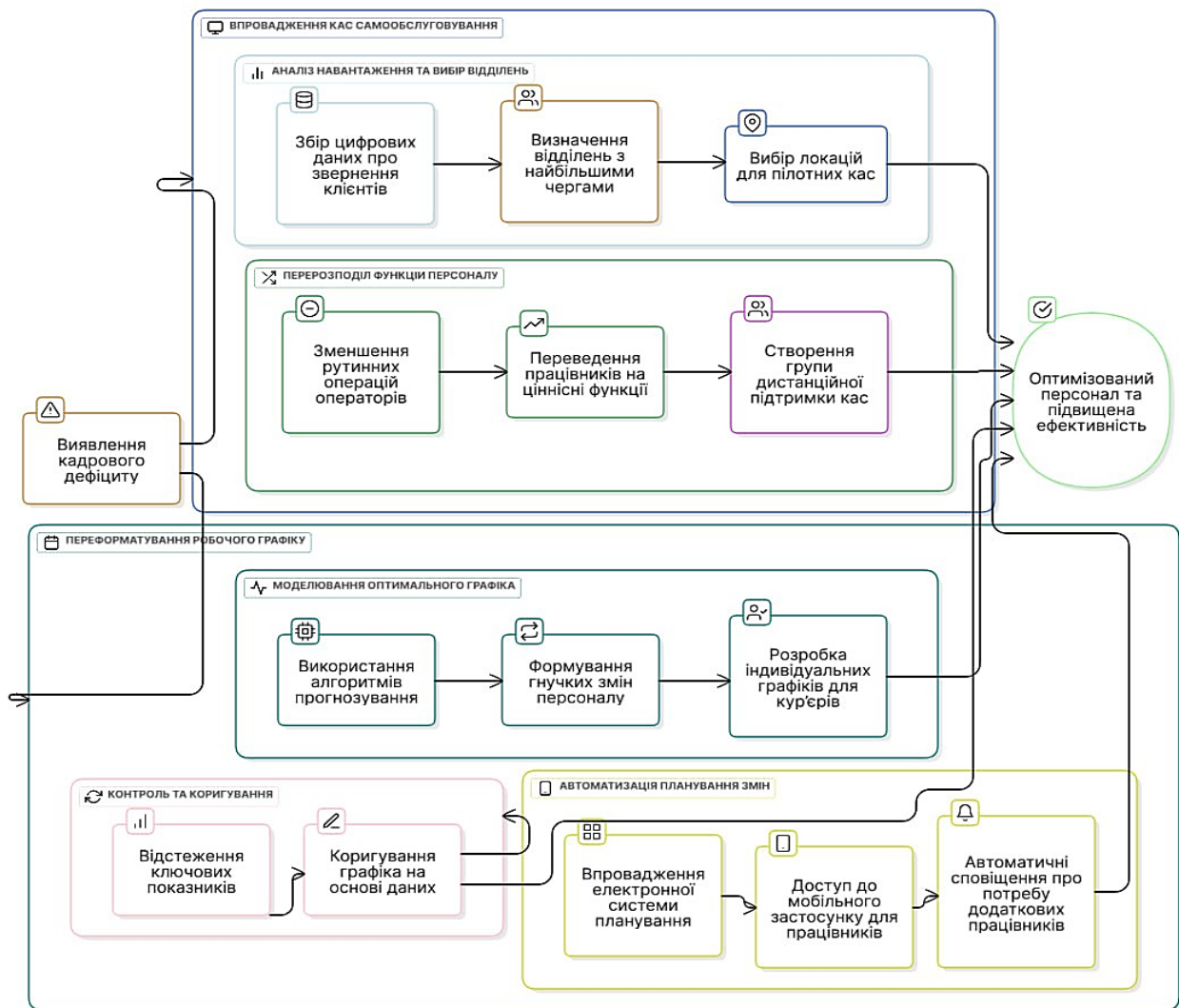


Рис. 5. Диджиталізація стратегії управління персоналом компаній поштового зв'язку в умовах кадрового дефіциту в Україні

Джерело: зроблено автором

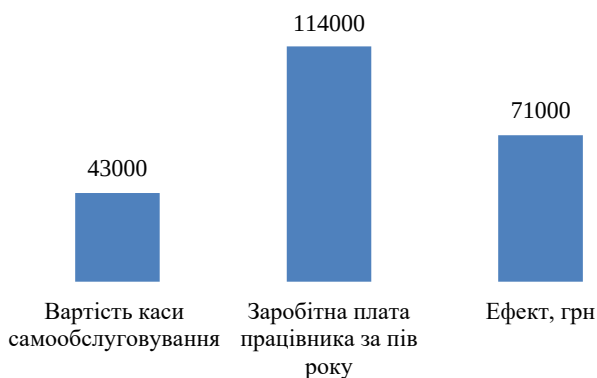


Рис. 6. Ефект від впровадження каси самообслуговування на основі штучного інтелекту в одному з відділень поштової компанії, грн

Джерело: зроблено автором

о 9 ранку, а лише 4, а решту 4 співробітників слід виводити після 15 години, коли спостерігається най-

більший наплив відвідувачів. Такий графік буде вигідним як для співробітників, які будуть раді мати вільний час, так і для керівництва, оскільки компанія заощадить 1 годину оплати праці. Адже з введенням плаваючого графіка працівникам буде виплачено лише на 1 годину менше. Оскільки в компанії працює понад 27 тисяч осіб, економія буде значною.

Аналіз показує, що впровадження цього рішення дозволить заощадити одну годину роботи на одного співробітника, що еквівалентно 75 грн. Таким чином, на рисунку 7 показано ефект, який отримає поштова компанія від переведення всіх співробітників на гнучкий графік до кінця 2025 р.

Економічний ефект розраховувався шляхом множення загальної кількості працівників на фіксовану ставку в розмірі 75 грн. Впровадження гнучкого графіка відбувається поетапно (табл. 2).

Таким чином, зі зростанням кількості співробітників, переведених на гнучкий графік, пропорційно зростає і сума зекономлених коштів (рис. 7).

Таблиця 2. Поетапний розрахунок економічного ефекту від впровадження гнучкого графіка роботи

Період (місяць, рік)	Кількість залучених працівників, осіб	Розрахунок економії	Загальна економія, грн.
Жовтень, 2025	100	100×75	7 500,00
Листопад, 2025	500	500×75	37 500,00
Грудень, 2025	1 000	$1\,000 \times 75$	75 000,00
Січень, 2026	5 000	$5\,000 \times 75$	375 000,00
Лютий, 2026	10 000	$10\,000 \times 75$	750 000,00
Березень, 2026	20 000	$20\,000 \times 75$	1 500 000,00
Квітень, 2026	27 509	$27\,509 \times 75$	2 063 175,00
Усього	-	-	4 808 175,00

Джерело: зроблено автором

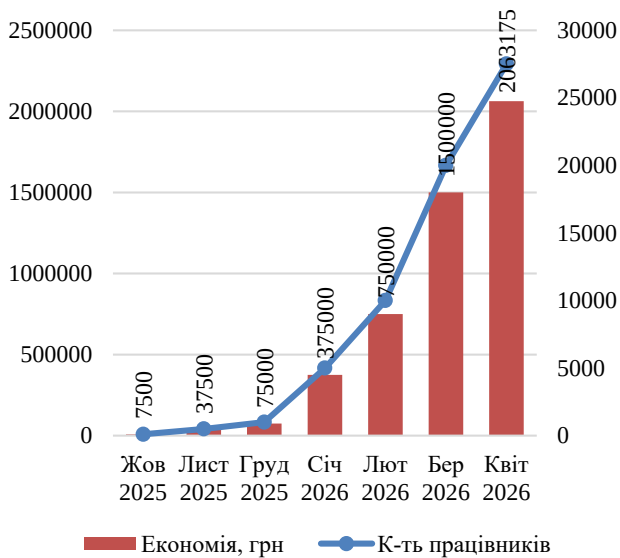


Рис. 7. Ефект від переведення співробітників відділень поштової компанії на гнучкий графік роботи

Джерело: зроблено автором

Отже, завдяки впровадженню гнучкого графіку роботи поштова компанія заощадить 4,8 млн грн, які можна буде інвестувати у відкриття франшизи законом. Гнучкий графік не тільки підвищить продуктивність кожного співробітника і заощадить їхній особистий час, але й принесе економію для компанії та генеруватиме прибуток без будь-яких витрат.

В підсумку слід відзначити, що реалізація запропонованої диджиталізованої стратегії дозволить компаніям поштового зв'язку компенсувати кадровий дефіцит без пропорційного збільшення витрат на оплату праці, зменшити кількість рутинних операцій та прискорити обслуговування клієнтів. Впровадження кас самообслуговування скоротить операційні витрати на відділення та збільшить пропускну

здатність без залучення додаткового персоналу. Додатково впровадження гнучких графіків, заснованих на аналітиці, оптимізує використання робочого часу та зменшить непотрібні витрати на понаднормові роботи. У сукупності ці заходи забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення якості сервісу та збільшення прибутковості компаній, що є критично важливим у період війни та загальної нестачі кваліфікованих кадрів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація стала ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом у поштовому секторі України, особливо в період гострого кадрового дефіциту. Аналіз показав, що попри значне зниження чисельності працівників та забезпеченості компаній персоналом після початку повномасштабної війни, їхня продуктивність продемонструвала стійке зростання завдяки активному впровадженню цифрових рішень, автоматизації процесів і використанню сучасних HRM-та CRM-систем.

Порівняння провідних поштових компаній засвідчило, що цифрові технології дозволяють стандартизувати роботу відділень, підвищити контроль за персоналом, зменшити кількість ручних операцій та мінімізувати помилки. В підсумку автором було запропоновано диджиталізовану стратегію впровадження кас самообслуговування та гнучких графіків роботи, що в підсумку має забезпечити суттєву економію фінансових ресурсів і частково компенсувати нестачу працівників без зниження якості сервісу. Саме тому слід відзначити, що цифрова трансформація є необхідною умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності поштових компаній України, що дозволить їм адаптуватися до сучасних викликів та ефективно управляти персоналом в умовах воєнного часу.

ЛІТЕРАТУРА

- Ivko A. Methods of methodologies hybridization in the management system of development projects of self-managed organizations. *Management of Development of Complex Systems*. 2023. P. 14–23. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.14-23>
- Cabeças A., Marques da Silva M. Project Management in the Fourth Industrial Revolution. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review*. 2021. № 9 (2). P. 79–96. <https://doi.org/10.37467/gka-revtechno.v9.2804>
- Гавриленко В. О., Чиж В. І., Пастернак Я. П., Гавриленко Я. В. Сучасний стан, основні тенденції, напрями стабілізації ринку праці України та Черкаської області. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 48–64. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-3>

4. Седікова І., Палвашова Г., Коренман Є. Сучасні аспекти функціонування ринку праці в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5 (90). С. 181–192. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05
5. Якушева О. Регіональний аспект поширення процесів конвергенції: чинники та структурні ознаки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. 2023. Вип. № 1(49). С. 143–154. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.14>
6. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. Priorities for the development of regional information management based on system digitalization. *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period: SHS Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference (Tallinn, Estonia, 2021, November 9–10)*. 2021. Vol. 126. Art. 04002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>
7. Зубарєв С. В. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4 (87). С. 282–286. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33>
8. Plaksiuk O., Yakushev O., Yakusheva O., Moisieienko L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*. 2023. Vol. 7, № 3. P. 13–25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
9. Plaksiuk O., Prodanova L., Yakusheva O., Nagaichuk N., Prikhno I., Jakubčínová M. Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). P. 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>
10. Bolilyi V. O., Hutsaliuk O. M., Sukhovirska L. P., Lunhol O. M. Development and implementation of a software product «Automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Економічні інновації*. 2021. Vol. 23, Iss. 3 (80). P. 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківське читання*. 2021. С. 35–50. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50>
12. Гуцалюк О. М., Головіна О. І., Козловцева В. А. Формування інноваційної інфраструктури національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 381–487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56>
13. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
14. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272–278.
15. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144–152.
16. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 10 (63). С. 102–108.

Надійшла до редакції 08.02.2026

Прийнята до друку 20.03.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Ivko, A. (2023). Methods of methodologies hybridization in the management system of development projects of self-managed organizations. *Management of Development of Complex Systems*, 14–23. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.14-23> [in Ukrainian].
2. Cabeças, A., Marques da Silva, M. (2021). Project management in the fourth industrial revolution. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review*, 9(2), 79–96. <https://doi.org/10.37467/gka-revtechno.v9.2804>
3. Havrylenko, V. O., Chyzh, V. I., Pasternak, Ya. P., Havrylenko, Ya. V. (2023). Current state, main trends, and directions for stabilizing the labor market of Ukraine and the Cherkasy region. *Academic Review*, 2(59), 48–64. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-3> [in Ukrainian].
4. Sedikova, I., Palvashova, H., Korenman, Ye. (2024). Modern aspects of the functioning of the labor market in Ukraine: problems and ways to solve them. *Galician Economic Bulletin*, 5(90), 181–191. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05 [in Ukrainian].
5. Yakusheva, O. (2023). Regional aspect of the spread of convergence processes: Factors and structural features. *Economics and Organization of Management*, 1(49), 143–154. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.14> [in Ukrainian].
6. Kovalenko, Y., Zakharova, O., Yakusheva, O., Yakushev, O., Hulak, D., & Kozlovska, S. (2021, November 9–10). Priorities for the development of regional information management based on system digitalization. In *Sustainable development in the post-pandemic period* [SHS Web of Conferences], 126, 04002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>
7. Zubarev, S. V. (2024). Digitalization of HR management at service sector enterprises. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 4(87), 282–286. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33> [in Ukrainian].
8. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13–25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
9. Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčínová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: The main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>
10. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P. & Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of a software product «Automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*, 23(3(80)), 33–40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40) [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., & Sukhachova, O. O. (2021). Vectors of development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia*, 35–50. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50> [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M. Golovina, O. I. & Kozlovtsseva, V. A. (2019). Formation of the innovation infrastructure of the national economy in the context of globalization and integration. *Market infrastructure*, 33, 381-487. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-56> [in Ukrainian].
13. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of postgraduate education. Ser.: Social and behavioral sciences*, 22(51), 179-199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].
14. Hutsaliuk, O. M. (2014). The place of enterprise personnel management technology in the management system. *Social and labor relations: theory and practice*, 1(7), 272-278 [in Ukrainian].
15. Hutsaliuk, O. M. (2016). Conceptual principles for ensuring the economic security of corporate integration processes. *Problems of economy*, 3, 144-152 [in Ukrainian].
16. Hutsaliuk, O. M. (2017). The innovative component in managing the effectiveness of integration transformations of corporate enterprises. *Bulletin of the Odessa National University. Series: «Economy»*, 22(10(63)), 102-108 [in Ukrainian].

Received: 08.02.2026

Accepted: 20.03.2026

Published: 30.05.2026

Зубарєв С. В. Вплив диджиталізації на ефективність управління персоналом підприємств сфери послуг

У статті досліджено вплив цифрових технологій на управління персоналом у поштовому секторі України в умовах воєнного часу та кадрового дефіциту. Проаналізовано динаміку чисельності працівників, рівень забезпеченості компаній кадрами та зміни продуктивності праці у період 2014–2024 рр. Виявлено, що повномасштабна війна спричинила значне скорочення персоналу, однак цифровізація дозволила підвищити ефективність роботи завдяки автоматизації, оптимізації бізнес-процесів та впровадженню HRM- і CRM-систем. Оцінено цифрові рішення провідних поштових компаній та змодельовано економічний ефект від кас самообслуговування і гнучких графіків. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є ключовим інструментом стабілізації роботи підприємств і подолання кадрових викликів у сфері поштового зв'язку.

Ключові слова: цифровізація, диджиталізація, управління персоналом, поштовий зв'язок, кадровий дефіцит, продуктивність праці, автоматизація, HRM-системи, CRM-системи.

Zubarev S. The impact of digitalization on the efficiency of human resource management in service sector enterprises

The article explores the impact of digital technologies on personnel management in the postal sector of Ukraine amid wartime conditions and staff shortages. It analyzes the dynamics of employee numbers, the level of staffing provision for companies, and changes in labor productivity during the period of 2014–2024. It was found that the full-scale war caused a significant reduction in personnel; however, digitalization allowed for an increase in work efficiency through automation, optimization of business processes, and the implementation of HRM (Human Resource Management) and CRM (Customer Relationship Management) systems. The study assesses the digital solutions of leading postal companies and models the economic effect of self-service checkouts and flexible schedules. It is substantiated that digital transformation is a key tool for stabilizing the operation of enterprises and overcoming staffing challenges in the postal service sector.

The research was conducted based on statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and open corporate reports of leading postal companies (Nova Poshta, Delivery, Meest Express Delivery, Autolux) for the period 2014–2024. Analysis of employee numbers, the level of staffing provision for companies, and productivity was performed using official statistical data. The characterization of digital technologies was carried out using the content analysis method based on company information regarding the implemented CRM, HRM, and automation solutions.

The conducted research established that digitalization has become a key factor in improving the efficiency of personnel management in the postal sector of Ukraine, particularly during the period of acute personnel shortage. The analysis showed that despite a significant decrease in the number of employees and the staffing level of companies following the start of the full-scale war, their productivity demonstrated steady growth due to the active implementation of digital solutions, process automation, and the use of modern HRM and CRM systems.

Keywords: digitalization, human resources management, postal service, personnel deficit, labor productivity, automation, HRM-systems, CRM-systems.