

UDC 331.108.43:004.738.5
DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237

JEL Classification Code: J24, M12, M15, M12
Article's History:
Received: 24.03.2025; Revised: 28.03.2025; Accepted: 09.04.2025

Tetyana Glushko*

Senior Lecturer
Khmelnyskyi National University
29000, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Arman Barseghyan

Higher Education Student
Khmelnyskyi National University
29000, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0008-3866-1783>

Bohdan Polupanov

Higher Education Student
Khmelnyskyi National University
29000, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0008-7104-5827>

HR technologies as a tool for digital transformation of personnel administration in a remote environment

Abstract. The article examines the role of HR technologies in the transformation of personnel administration in the conditions of a remote format. The focus is on the role and importance of HR technologies in ensuring the effectiveness of personnel management under the conditions of a remote format, which involves a flexible place and mode of work, employee mobility, as well as an emphasis on performance rather than strict time control. Special attention is paid to the national context: the specifics of implementing digital HR technologies in Ukraine under martial law, unequal access to digital infrastructure, regulatory restrictions and the need to comply with data security principles. The key benefits and risks of implementing HR technologies, especially in the context of Ukrainian realities, including martial law, digital inequality and regulatory restrictions, are analysed. The differences between the concepts of “remote work” and “remote format” are identified, with an emphasis on flexibility, mobility and performance. *The purpose of the study* was to determine modern approaches to the implementation of HR technologies in the processes of personnel administration in a remote format and to develop practical recommendations for their effective use. Organisational and technological aspects of personnel administration in the conditions of flexible remote employment are *the object* of research in the paper. *The task* of the study is to substantiate the opportunities, advantages and challenges of using HR technologies in the practice of remote personnel management, taking into account the specifics of the Ukrainian legal field and digital infrastructure. The works of domestic and foreign researchers in the fields of HR management, digital business transformation, labour law and human resource management were *the methodological basis* of the study. According to *the results of the study*, key areas of application of HRM systems, electronic document management platforms, digital identification systems, analytical tools and services for assessing the performance of employees in a remote mode were determined. *The scope of application* of the research results is related to the practical activities of HR departments of enterprises,

*Corresponding author



institutions and organisations that implement or optimise remote and hybrid work models. The research results will allow Ukrainian enterprises to more effectively adapt their personnel policy to the conditions of a changing work environment, increase flexibility, digital resilience and competitiveness through the integration of modern HR technologies. They can be used as a theoretical basis and practical tools for specialists in the field of HR, personnel management, organisational development and digital transformation. The article contains *recommendations* for improving personnel processes in the remote format, in particular, adapting internal company policies to flexible work modes, forming result-oriented KPIs, developing digital competence of employees and HR specialists. The scientific novelty of the research lies in the theoretical substantiation of the concept of digital personnel administration, formulating a model of its organisation in the remote format, as well as systematising modern HR technologies taking into account their functional potential

Keywords: HR technologies, personnel administration, digital competencies, remote work, remote format, personnel management

Тетяна Глушко

Ст. викладач

Хмельницький національний університет

29000, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Арман Барсегян

Здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

29000, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-3866-1783>

Богдан Полупанов

Здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

29000, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-7104-5827>

HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі

Анотація. У статті досліджено роль HR-технологій у трансформації кадрового адміністрування в умовах remote-формату. У фокусі – роль і значення HR-технологій у забезпеченні ефективності управління персоналом за умов remote-формату, що передбачає гнучке місце та режим роботи, мобільність працівників, а також акцент на результативності, а не на жорсткому контролі часу. Окрему увагу приділено національному контексту: специфіці впровадження цифрових HR-технологій в Україні в умовах воєнного стану, нерівного доступу до цифрової інфраструктури, нормативно-правовим обмеженням та необхідності дотримання принципів безпеки даних. Проаналізовано ключові переваги та ризики впровадження HR-технологій, особливо в контексті українських реалій, включаючи воєнний стан, цифрову нерівність та нормативні обмеження. Визначено відмінності між поняттями «дистанційна робота» та «remote-формат», з акцентом на гнучкість, мобільність та результативність. *Метою дослідження* обрано визначення сучасних підходів до впровадження HR-технологій у процеси кадрового адміністрування у remote-форматі та розробка практичних рекомендацій щодо їх ефективного використання. *Об'єктом* дослідження в роботі виступають організаційні та технологічні аспекти кадрового адміністрування в умовах гнучкої віддаленої зайнятості. *Завдання* дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей, переваг і викликів застосування HR-технологій у практиці управління персоналом на дистанції з огляду на

специфіку українського правового поля та цифрової інфраструктури. *Методологічною основою* дослідження виступили праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузях HR-менеджменту, цифрової трансформації бізнесу, трудового права та управління людськими ресурсами. За *результатами дослідження* визначено ключові напрями застосування HRM-систем, платформ електронного документообігу, систем цифрової ідентифікації, аналітичних інструментів і сервісів для оцінювання результативності працівників у віддаленому режимі. *Сфера застосування* результатів дослідження пов'язана з практичною діяльністю HR-підрозділів підприємств, установ та організацій, що впроваджують або оптимізують дистанційні та гібридні моделі роботи. Результати дослідження дозволять українським підприємствам ефективніше адаптувати кадрову політику до умов змінного робочого середовища, підвищити гнучкість, цифрову стійкість і конкурентоспроможність завдяки інтеграції сучасних HR-технологій. Вони можуть бути використані як теоретична основа і практичний інструментарій для фахівців у сфері HR, управління персоналом, організаційного розвитку та цифрової трансформації. Стаття містить *рекомендації* щодо удосконалення кадрових процесів у remote-форматі, зокрема адаптацію внутрішніх політик компаній до гнучких режимів праці, формування результатоорієнтованих KPI, розвиток цифрової компетентності працівників і HR-фахівців. Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні поняття цифрового кадрового адміністрування, формулюванні моделі його організації у remote-форматі, а також систематизації сучасних HR-технологій з урахуванням їх функціонального потенціалу

Ключові слова: HR-технології, кадрове адміністрування, цифрові компетентності, віддалена робота, remote-формат, кадровий менеджмент

Вступ

Реалії постковідної епохи, що перейшли у воєнний стан та швидкий розвиток цифрових технологій, обумовили нові запити на HR-технології у remote-форматі. Кадрове адміністрування вимагає нових підходів до ведення, обліку та супроводу документообігу в онлайн-середовищі.

Це викликало необхідність адаптації системи кадрового адміністрування до умов віддаленої роботи через впровадження сучасних HR-технологій. Зростання популярності віддаленого формату роботи створює нові виклики для управління персоналом, такі як забезпечення ефективної комунікації, контроль продуктивності, підтримка корпоративної культури та адаптація співробітників до цифрового середовища. У цьому контексті постає завдання розробки та впровадження дієвих цифрових рішень, здатних оптимізувати HR-процеси, забезпечити безперебійний обмін інформацією та сприяти ефективному управлінню людськими ресурсами.

HR-відділи повинні правильно здійснювати дистанційну роботу відповідно до законодавства та уникати можливих юридичних ризиків. Важливість цієї проблеми полягає як у науковій площині – через необхідність дослідження нових моделей роботи з персоналом, так і в практичній – у розробці інструментів та методів, що дозволять підприємствам підвищити ефективність роботи HR-відділів, покращити взаємодію з працівниками та створити умови для продуктивної діяльності у віддаленому форматі. Вирішення цих завдань є ключовим для підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Огляд літератури

Питання впровадження HR-технологій кадрового адміністрування у remote-форматі стало об'єктом дослідження багатьох вчених та експертів у галузі управління персоналом та інформаційних технологій, зокрема у дослідженнях, присвячених адаптації HR-процесів до умов віддаленої роботи.

Особливості організації та оформлення дистанційної роботи в умовах пандемії COVID-

19 було висвітлено в дослідженні А. Данілкової *та ін.* (2021).

О. В. Прохоренко *та ін.* (2023) досліджували забезпечення результативності організації при переході на дистанційну форму праці, зосереджуючись на очікуваннях і вимогах працівників щодо дистанційної праці та порівнюючи ці вимоги з потребами менеджменту.

Є. О. Бондаренко *та ін.* (2024) аналізували показники продуктивності на дистанційній роботі для створення універсальної формули оцінки ефективності працівників у різних галузях.

С. Лучик та В. Лучик (2022), досліджуючи проблеми мотивації працівників у контексті дистанційної роботи, вказують, що цифрові технології відкривають нові можливості для мотивації, водночас створюючи ризики зниження соціального захисту та психологічної ізоляції працівників.

Незважаючи на значну кількість досліджень адміністрування трудових відносин, питання кадрового адміністрування в контексті українських реалій залишаються недостатньо вивченими. Особливо важливим є впровадження HR-технологій для дистанційного управління кадровими процесами з урахуванням як глобальних тенденцій цифрової трансформації, так і специфічних викликів українського бізнес-середовища під час воєнного стану.

Мета роботи полягає в тому, щоб дослідити, вивчити та проаналізувати використання HR-технологій в умовах дистанційної роботи в Україні з акцентом на виявлення основних інструментів, переваг, викликів та перспектив їх розвитку для ефективного управління персоналом у remote-форматі. Для цього потрібно зробити оцінку необхідності використання HR-технологій для управління персоналом у віддаленому форматі в Україні; проаналізувати вплив дистанційної роботи на процеси управління персоналом, ідентифікацію основних викликів і проблем, з якими стикаються українські компанії при впровадженні HR-технологій у remote-форматі, зокрема в умовах економічних, інфраструктурних та психологічних обмежень; визначити переваги і недоліки використання HR-технологій для віддаленого управління персоналом в Україні, а також їх вплив на ефективність роботи організацій; запропонувати рекомендації щодо покращення використання HR-технологій у віддаленому форматі, включаючи кроки для подолання існуючих бар'єрів та оптимізації процесів.

Таким чином, дослідження може сприяти розумінню того, як впровадження сучасних технологій у кадровому управлінні може підвищити ефективність та адаптивність компаній до умов дистанційної роботи в Україні.

Наукова новизна полягає в тому, щоб дослідити поняття «кадрове адміністрування в remote-форматі», що розглядається як система управлінських та адміністративних дій, реалізованих із використанням цифрових HR-технологій в умовах віртуального середовища, визначити специфіку застосування HR-технологій в Україні з урахуванням реалій цифровізації бізнесу, правових обмежень щодо електронних документів і кадрових процедур, а також рівня цифрової компетентності персоналу, сформулювати рекомендації щодо ефективної інтеграції HR-технологій у систему кадрового адміністрування підприємств із різними форматами зайнятості, що сприяє підвищенню прозорості, точності, оперативності та адаптивності HR-процесів.

Матеріали і методи

У процесі дослідження було використано комплекс сучасних загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, що забезпечили цілісність і достовірність отриманих результатів.

Матеріальну основу дослідження становили:

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з HR-менеджменту, цифровізації, дистанційного управління персоналом, імплементації HRM-систем;
- аналітичні звіти провідних компаній щодо трансформації HR-функцій у digital-

середовищі;

- законодавчо-нормативна база України у сфері праці, електронного документообігу та захисту персональних даних;
- практичні кейси застосування HR-технологій в українських компаніях в умовах remote-формату;
- статистичні дані Державної служби статистики України, ресурсу Work.ua, кадрових платформ та IT-рішень.

У дослідженні було застосовано такі методи:

1. Метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до поняття HR-технологій, кадрового адміністрування та особливостей їх взаємодії.
2. Системний підхід – для формування комплексного бачення кадрового адміністрування в умовах віддаленого режиму роботи.
3. Порівняльний аналіз – для зіставлення особливостей використання HR-технологій у традиційному та remote-форматах.
4. Контент-аналіз – для вивчення публікацій, нормативних документів та кейсів щодо впровадження цифрових HR-інструментів.

Результати та обговорення

Сучасний світ зазнає значних трансформацій у сфері управління персоналом, зокрема, через поширення віддаленої роботи, використання HR-технологій стає ключовим фактором для ефективного кадрового адміністрування в умовах дистанційної зайнятості.

Водночас пандемія COVID-19 стала поштовхом до прискореного розвитку HR-технологій в Україні, зокрема для управління віддаленою роботою. Впровадження таких технологій допомогло зберегти зв'язок між роботодавцем і працівниками, підтримати ефективність роботи та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

HR-технології можна визначити як сукупність інноваційних інформаційних систем, програмного забезпечення та цифрових інструментів, що допомагають автоматизувати й оптимізувати процеси управління персоналом. Вони включають системи для набору персоналу, навчання та розвитку співробітників, оцінки їх ефективності, управління компенсаціями та пільгами, а також інструменти для підтримки корпоративної культури.

У рамках дистанційної роботи для кадрового адміністрування важливу роль відіграють такі HR-технології, як:

1. Системи електронного документообігу (ЕДО) – забезпечують створення, підписання та архівування кадрових документів у цифровому форматі з дотриманням юридичної сили (наприклад «Вчасно», «М.Е.Doc», «DocuSign»).
2. HRM-платформи (Human Resource Management systems) – автоматизують процеси управління персоналом, включно з обліком кадрів, веденням особових справ, відпустками, лікарняними, переміщеннями (наприклад SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce, Hurma).
3. Системи віддаленого рекрутингу та онбордингу – дають змогу проводити онлайн-відбір кандидатів, автоматизувати співбесіди (Zoom, Google Meet), формувати адаптаційні маршрути, розсилати welcome-пакети та інструктажі.
4. CRM-платформи для внутрішньої HR-аналітики – допомагають відстежувати показники продуктивності, залученості, плинності персоналу в режимі реального часу (наприклад Lattice, ChartHop, People Analytics).
5. Хмарні сервіси спільної роботи – (Google Workspace, Microsoft Teams, Notion, Slack) – підтримують командну взаємодію, зберігання файлів, спільне редагування документів, зворотний зв'язок тощо.
6. Цифрові сервіси оцінювання персоналу та зворотного зв'язку – (SurveyMonkey,

Officevibe, 15Five) – для регулярного опитування співробітників, виявлення потреб і ризиків у команді.

7. Платформи управління навчанням (LMS) – (Prometheus, Coursera for Business, Moodle, Skillsoft) – для організації безперервного професійного розвитку персоналу в дистанційному режимі.

8. HR-chatbots і голосові помічники – (наприклад Talla, Olivia) – автоматизують комунікацію з працівниками з питань довідок, графіків, лікарняних, процедур тощо.

9. Інструменти електронного підпису (ЕЦП/КЕП) – забезпечують юридично значущу авторизацію кадрових документів і контрактів у цифровому середовищі.

10. Цифрові календарі й системи обліку часу (time-tracking) – (Toggl, Jira, Clockify, Trello) – використовуються для моніторингу робочих годин, планування задач і звітування.

11. Чат-боти та штучний інтелект – для автоматизації комунікацій та надання підтримки співробітникам.

В Україні переходу на віддалену роботу передували різноманітні організаційні та технологічні виклики. Серед основних проблем варто зазначити:

- Низький рівень цифрової грамотності серед окремих працівників, що ускладнює впровадження нових технологій.

- Інфраструктурні проблеми, зокрема доступ до високошвидкісного Інтернету у віддалених регіонах.

- Психологічний аспект: потреба в адаптації працівників до нових форматів роботи, зокрема щодо ізоляції та зниження соціальної взаємодії.

- Низький рівень готовності малих та середніх підприємств інвестувати в новітні HR-технології через обмежені ресурси.

HR-технології – це сукупність цифрових інструментів і програмного забезпечення, призначених для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Вони охоплюють різні аспекти роботи з кадрами, включаючи підбір, адаптацію, навчання, оцінку та мотивацію співробітників. Впровадження таких технологій дозволяє зменшити навантаження на HR-фахівців, прискорити кадрові процеси та підтримувати корпоративну культуру навіть за умов віддаленої роботи (Hurta HRM, n.d.).

Окремою складовою HR-технологій є кадрове адміністрування – це невід’ємна складова будь-якого бізнесу. Воно не є джерелом конкурентної переваги, але включає сукупність процесів, що забезпечують управління персоналом відповідно до вимог законодавства, оформлення управлінської документації та організацію роботи з офіційними паперами.

Основні функції кадрового адміністрування:

- оформлення прийому на роботу, переведення та звільнення працівників – створення наказів, договорів, облік особових справ;

- ведення кадрової документації – трудові книжки (в країнах, де вони актуальні), особові картки працівників, табелі обліку робочого часу тощо;

- контроль за дотриманням трудового законодавства, щоб процеси відповідали нормам права;

- ведення звітності – складання звітів для внутрішнього користування або для податкових, соціальних органів;

- зберігання та облік кадрових документів – архівація, дотримання термінів зберігання;

- допомога в атестації, оцінці персоналу, підготовці до перевірок.

Кадрове адміністрування та формат віддаленої роботи тісно пов’язані, адже поява віддаленого формату роботи (remote) змінила підходи до організації роботи з персоналом і ведення кадрової документації. Для кадровиків це означає перехід до цифрових інструментів, електронного документообігу та онлайн-комунікацій. В умовах віддаленої роботи важливо

забезпечити легальне оформлення працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження, дотримання трудового законодавства, а також захист персональних даних.

HR-спеціалісти мають адаптувати процеси до нових реалій: перевірка документів, підписання контрактів, облік робочого часу, оформлення відпусток чи звільнень – усе це має бути доступним онлайн. Remote також вимагає гнучкості в управлінні кадрами, прозорості комунікації та здатності швидко реагувати на зміни. Тому для HR це не просто виклик, а й можливість оновити процеси, зробити їх більш ефективними та сучасними. Remote як формат роботи став одним із основних трендів у сучасному бізнес-середовищі, особливо після пандемії COVID-19, це не лише змінило підхід до організації праці, але й кардинально трансформувало кадрові процеси.

Remote-формат (або remote work) – це робота, яка здійснюється поза межами традиційного офісу, де працівники не обов'язково присутні на місці, а можуть виконувати свої обов'язки з будь-якої точки світу. У цьому форматі працівники можуть працювати з дому, кав'ярень, спільних робочих просторів (коворкінгів), під час подорожей чи з інших місць, де є доступ до Інтернету (Hurma HRM, n.d.).

Мобільність – один із найбільших плюсів віддаленої роботи, що надає співробітникам більшої гнучкості щодо розподілу часу та місця. Це особливо важливо для компаній, що працюють з міжнародними командами або працівниками, які мають потребу в мобільності.

Віддалена робота сприяла впровадженню нових технологій для комунікації та взаємодії. Інструменти для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), спільні платформи для управління проєктами (Trello, Asana, Monday) і спеціалізовані HR-інструменти для управління персоналом стали невід'ємною частиною робочого процесу.

Відсутність особистих зустрічей призводить до зміни стилю комунікації, це підвищує значення письмових повідомлень, електронних листів та інших онлайн-форматів для передачі інформації, що потребує точності та чіткості.

Компанії можуть залучати співробітників з різних куточків світу, що дозволяє отримувати висококваліфікованих спеціалістів без обмежень за місцем проживання. Це дає значні переваги в пошуку унікальних талантів для проєктів.

Хоча терміни «remote-формат» і «дистанційна робота» часто використовуються як синоніми, вони мають певні нюанси та відмінності. Розглянемо їхні особливості та різницю.

Remote-формат, як ми вже зауважили, – це гнучке місце роботи, де працівники можуть працювати не тільки вдома, а й з будь-якої точки світу, така робота часто передбачає гнучкий графік, що дозволяє працівникам самостійно організовувати свій робочий час. Компанії можуть практикувати результати, а не часові обмеження. Однак у цьому випадку важливо налаштувати чіткі показники результативності. Для підтримки віддаленої роботи у форматі «remote» використовуються різноманітні інструменти для комунікації, співпраці та управління проєктами (Zoom, Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello тощо).

Дистанційна робота – це організація праці, при якій працівник виконує свої обов'язки в будь-якому місці, яке він обирає, включаючи своє житло, із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, але поза межами офісу роботодавця. Законодавство дозволяє працівнику самостійно обирати місце роботи, не встановлюючи спеціальних вимог до нього (Данілова *та ін.*, 2021; Бондаренко *та ін.*, 2024). Дистанційна робота, як правило, передбачає більш строгий робочий графік. Це може включати фіксовані години роботи та обов'язкове дотримання певного робочого часу. У разі дистанційної роботи працівник зазвичай обмежений певною географією – він повинен бути в межах країни або навіть конкретного регіону для виконання робочих обов'язків. Наприклад, компанії можуть вимагати, щоб співробітники працювали в межах однієї часової зони або мали доступ до офісу в разі потреби.

Хоча терміни «remote-формат» і «дистанційна робота» часто використовуються для

опису схожих практик, основна різниця полягає у рівні гнучкості як щодо місця, так і щодо часу роботи. Remote-формат більш гнучкий, дозволяючи працівникам працювати з будь-якого місця на світі з більш вільним графіком, тоді як дистанційна робота зазвичай має більші обмеження щодо географії та часу.

З 24 лютого 2022 р., згідно з Законом України «Про правовий режим воєнного стану» в Україні було введено воєнний стан. Зокрема відповідно до частини одинадцятої статті 602 КЗпП у випадку загрози епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника, а також при загрозі збройної агресії чи виникненні надзвичайної ситуації техногенного, природного або іншого характеру віддалену роботу можна запровадити наказом або розпорядженням роботодавця чи уповноваженого ним органу без необхідності укладення письмового трудового договору про дистанційну роботу (Про затвердження..., 2021; Кодекс законів, б.д.). Працівник повинен бути ознайомлений з таким наказом протягом двох днів після його прийняття, але ще до початку виконання дистанційної роботи. У цьому випадку норми частини третьої статті 32 КЗпП не застосовуються. Однак варто враховувати, що під час воєнних дій можуть відбуватися відключення комунікацій, необхідних для виконання дистанційної роботи, таких як електроенергія або Інтернет. Неможливість виконання дистанційної роботи через відсутність цих комунікацій не можна вважати порушенням трудової дисципліни.

Перш за все, нагадаємо, що згідно з п. 6 трудовий договір про віддалену роботу укладають у письмовій формі. Нижче показано таблицю зі структурованою інформацією, яку можна включити до наказу про дистанційну роботу:

Таблиця 1. Інформація для наказу переведення на дистанційний режим роботи

Розділ	Зміст	Приклад / Пояснення
Назва підприємства	Повна юридична назва компанії	ТОВ «Компанія Х»
Номер наказу	Унікальний номер документа	Наказ № 45-Д
Дата	Дата складання наказу	«01» березня 2025 року
Місто	Місцезнаходження підприємства	м. Хмельницький
Заголовок	Короткий опис теми наказу	«Про запровадження дистанційної роботи»
Підстава для наказу	Причина переведення на дистанційну роботу	Карантин, заява працівника тощо
Перелік працівників	ПІП працівника/працівників	Іваненко Іван Іванович
Період дистанційної роботи	Дати початку та завершення або фраза «до окремого розпорядження»	01.03.2025 – 01.06.2025 або «до окремого розпорядження»
Місце виконання роботи	Адреса або загальне формулювання	«За місцем проживання працівника»
Забезпечення обладнанням	Умови надання техніки чи ресурсів	Ноутбук, корпоративна пошта тощо
Режим роботи	Графік роботи під час дистанційної діяльності	Понеділок – п'ятниця, 9:00–18:00 або гнучкий графік

Джерело: Кодекс законів (б.д.)

Якщо умови, що зумовили перехід на віддалену роботу, більше не актуальні або виникла необхідність повернення до роботи в офісі, цей формат праці можна припинити. У типовій формі трудового договору зазначено, що віддалена робота може бути встановлена на визначений строк, узгоджений сторонами, або на період виконання конкретного завдання. Якщо термін договору спливає і/або завдання, через яке було обрано віддалений формат, виконано, така робота припиняється автоматично.

Якщо ж договір (зокрема у вигляді наказу) укладався безстроково, припинити віддалену роботу можна за ініціативою роботодавця або працівника. У такому випадку працівник має подати заяву, а роботодавець повинен видати наказ (розпорядження) про припинення віддаленої роботи та повернення до звичайного режиму.

Згідно з роз'ясненнями Держпраці у наказі мають бути вказані такі дані:

- причина зміни режиму роботи;

- дата припинення віддаленого формату роботи;
- дата повернення працівників до офлайн-роботи;
- порядок ознайомлення працівників з наказом та зміною режиму роботи (Про затвердження..., 2021).

Законодавство не має рекомендацій щодо ознайомлення працівників з таким наказом у певний строк. Однак можна орієнтуватися хоча б на мінімальний термін – три дні, для оповіщення працівників і їх повернення до звичайного режиму роботи. Адже робота remote може виконуватися навіть за кордоном, тож працівникам слід дати час повернутися.

Починаючи з 2019 р., формат роботи в Україні під впливом глобальних та національних подій зазнав певних змін. На рисунку 1 представлено аналіз динаміки частки вакансій з дистанційною роботою та переорієнтації режиму роботи на дистанційний формат.

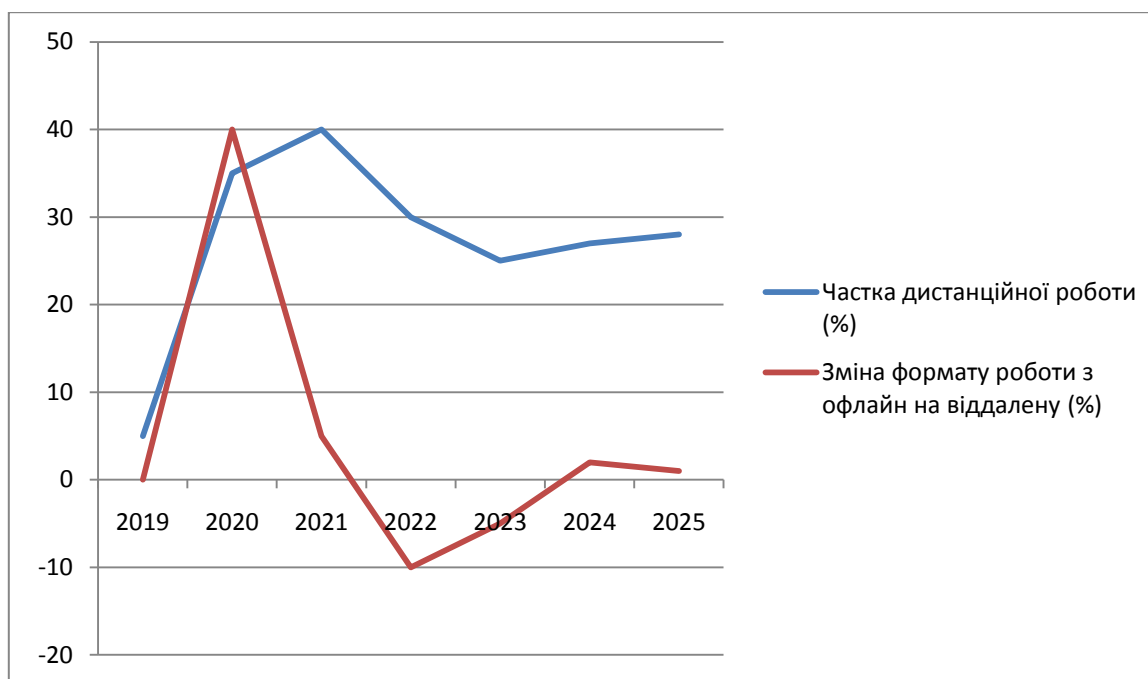


Рисунок 1. Динаміка змін попиту на віддалений формат роботи протягом 2019–2025 рр.
Джерело: McCrory (2025)

З цього графіка можна простежити, як змінювалися частка віддаленої роботи (синя лінія) та фактичний перехід з офлайну на віддалений режим (червона лінія) з 2019 по 2025 рр.: 2019 р. – лише 5 % працівників працювали віддалено; 2020 р. – через пандемію COVID-19 формат роботи онлайн стрімко зріс до 35 %; 2021 р. – частка віддаленої зайнятості досягла піку в 40 %, бізнеси адаптувалися до нових умов; 2022 р. – через воєнні обставини та зміни в економіці частка роботи знизилася до 30 %; 2023 р. – стабілізація ринку привела до повернення до офісної роботи, віддалена робота становила 25 %; 2024–2025 рр. – тенденція стабілізації, робота не в офісі утримується на рівні 27–28 %.

Щодо переходу з офлайну на віддалений режим, найбільше зростання відбулося в 2020 р. (+30 %); у 2021 р. зростання сповільнилося (+5 %); у 2022–2023 рр. спостерігався зворотний процес, коли частка працівників поверталася до офісів (-10 % і -5 %); у 2024–2025 рр. відбувається незначний приріст віддаленої зайнятості (+2 % і +1 %).

Отже, цей формат праці потребує чіткого дотримання вимог трудового законодавства України для уникнення правових ризиків. З огляду на виклики, спричинені воєнним станом, економічною нестабільністю та цифровізацією, кадровикам варто приділяти особливу увагу коректному складанню документів і організації роботи працівників на

відстані (McCrogy, 2025).

Для ефективного ведення бізнесу необхідно враховувати переваги та виклики використання HR-технологій у remote-форматі. Перевагами використання HR-технологій у remote-форматі можуть бути такі (Дистанційна робота, б.д.):

- Автоматизація процесів – зменшення навантаження на HR-спеціалістів завдяки використанню автоматизованих систем для набору персоналу, оцінки ефективності та навчання.

- Гнучкість і доступність – дистанційне управління персоналом дає можливість працювати з талантами з будь-якої точки світу, що розширює географію бізнесу та можливості для найму.

- Підвищення ефективності – використання інструментів для моніторингу та оцінки продуктивності дозволяє більш точно оцінювати результати роботи співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження.

- Збереження корпоративної культури – HR-технології допомагають підтримувати комунікацію між співробітниками, організовувати онлайн-зустрічі та командні заходи, що сприяє зміцненню корпоративної культури в умовах віддаленої роботи.

Проте завжди необхідно передбачати виклики та ризики, з якими можна стикнутися. До найбільш поширених можна віднести:

- Технічні проблеми – не всі компанії в Україні мають достатню технічну базу для впровадження HR-технологій. Малі та середні підприємства можуть стикатися з труднощами через обмежені фінансові ресурси.

- Психологічна ізоляція – відсутність фізичної присутності може призвести до відчуття ізоляції серед працівників, що впливає на їхню мотивацію та ефективність роботи.

- Збереження конфіденційності та безпеки – зберігання персональних даних і забезпечення конфіденційності в дистанційному форматі є одними з основних питань для українських компаній.

- Адаптація корпоративних практик – необхідність постійної адаптації методів управління та розвитку персоналу до нових умов віддаленої роботи, зокрема щодо мотивації працівників.

Перехід до віддаленої роботи в Україні спричинив значний розвиток HR-технологій, однак для досягнення максимального ефекту необхідно подолати низку бар'єрів:

- Інвестування в цифрову інфраструктуру – покращення доступу до високошвидкісного Інтернету та технологічної підтримки для віддалених працівників.

- Навчання та підтримка – проведення тренінгів і вебінарів для співробітників щодо ефективного використання HR-технологій, підвищення їхньої цифрової грамотності.

- Розвиток кібербезпеки – впровадження безпечних методів зберігання даних та захисту інформації, що є важливим аспектом для віддалених працівників (Дистанційна робота, б.д.).

Висновки

Сучасні трансформації на ринку праці, зумовлені постпандемією дійсністю, воєнним станом та цифровізацією бізнес-процесів, сформували якісно нові виклики для кадрового адміністрування. Особливої актуальності набуло впровадження HR-технологій у форматі віддаленої роботи, що стало не лише вимогою часу, а й необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності компаній в умовах нестабільного середовища. Дослідження показало, що ефективне управління персоналом в умовах remote потребує комплексного підходу, який включає технологічні, організаційні, психологічні та правові аспекти.

HR-технології, що використовуються у віддаленому форматі, демонструють високий потенціал у сфері оптимізації процесів управління персоналом. Зокрема вони дозволяють

автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність оцінювання працівників, зберігати ефективну комунікацію, формувати цифрову корпоративну культуру та зменшити адміністративне навантаження на HR-фахівців. Водночас вони висувають нові вимоги до організацій: забезпечення технічної бази, підвищення цифрової грамотності працівників, захисту персональних даних та переосмислення традиційних управлінських практик.

Віддалена форма зайнятості в українських реаліях виявилася потужним інструментом збереження бізнес-активності в умовах кризи. Проте вона також оголила низку системних проблем, таких як нерівний доступ до цифрових ресурсів, недостатній рівень підготовки HR-служб до нових форматів роботи та психологічні труднощі серед працівників. Успішне подолання цих викликів потребує стратегічного бачення з боку керівництва компаній, підтримки на рівні державної політики, а також активного розвитку HR-освіти.

Робота у форматі remote передбачає обов'язкове укладення письмового договору, який має містити положення про формат роботи, тривалість робочого дня, порядок комунікації та контролю за виконанням обов'язків. Важливо забезпечити працівникам право на «період відключення» для підтримання балансу між професійним і особистим життям.

Для спрощення процесів і підвищення оперативності рекомендовано впроваджувати електронний документообіг із використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП), а також налагодити ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом.

Віддалена робота не обмежує права працівника на відпустки, лікарняні, оплату праці тощо.

Всі ми розуміємо, що в умовах віддаленої роботи досить важко виставити контроль якості робочого циклу, тому формування чітких очікувань, показників ефективності, дедлайнів та регулярної комунікації дозволить оцінити прогрес і забезпечити співробітникам чітко поставлені завдання. Повернення до офісного формату має супроводжуватися наказом про зміну режиму або формату роботи із чітко визначеними датами та умовами.

З огляду на динаміку попиту на дистанційну зайнятість кадровикам варто розробляти гнучкі механізми організації роботи, що враховують як потреби бізнесу, так і права працівників. Дотримання законодавчих вимог і своєчасне документування всіх змін у трудових відносинах допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити стабільність у роботі підприємства.

Подальші перспективи розвитку кадрового адміністрування в умовах remote-формату в Україні полягають у цілеспрямованому інвестуванні у цифрову інфраструктуру, розробці національних стандартів щодо електронного документообігу, удосконаленні законодавчого регулювання віддаленої праці, а також створенні платформ для обміну найкращими практиками. Зростання інтересу до гнучких форматів зайнятості та цифрових рішень обумовлює необхідність впровадження універсальних алгоритмів для HR-служб, що враховуватимуть як юридичні норми, так і реальні потреби працівників і роботодавців.

Таким чином, HR-технології у віддаленому форматі виступають не лише інструментом трансформації кадрового адміністрування, а й основою нової моделі управління персоналом, яка відповідає вимогам цифрової доби. Вони відкривають широкі можливості для гнучкості, інноваційності та інклюзивності ринку праці в Україні, а тому подальше їх впровадження має стати пріоритетом як для бізнесу, так і для державних структур.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Бондаренко, Є. О., Звєгінцев, А. В., & Мороз, Д. Р. (2024). Аналіз продуктивності працівників на дистанційній роботі / наук. керівник ст. викл. О. О. Олійник. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 28 Міжнар. молодіж. форуму, 16–18 квітня 2024 р.* (Т. 6, с. 532–534). Харків: ХНУРЕ. doi: 10.30837/IYF.IIS.2024.532
- Данілко́ва, А., Шелест, Є., & Глушко, Т. (2021). Дистанційна робота: особливості організації та оформлення в сучасних умовах карантинних обмежень. *Економіка та суспільство*, 33. doi: 10.32782/2524-0072/2021-33-17
- Дистанційна робота: як запровадити і припинити. *Kadroland*. Взято з <https://kadroland.com/news/1418-distanciina-robota-yak-zaprovaditi-i-pripiniti>.
- Кодекс законів про працю України. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Лучик, С., & Лучик, В. (2022). Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1, 60–69. doi: 10.58423/2786-6742/2022-1-60-69
- Про затвердження типової форми трудового договору про дистанційну роботу: Наказ Міністерства економіки України від 05.05.2021 № 913-21. *Офіційний вісник України*. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0700-21>
- Прохоренко, О. В., Брін, П. В., & Ковшик, В. І. (2023). Забезпечення результативності організації при переході на дистанційну форму праці. *Механізм регулювання економіки*, 3(101), 32–39.
- Hurma HRM. HR-технологій у системі кадрового адміністрування. Retrieved from https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_categories&utm_term=hrm&utm_content=721964642609&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwkZm_BhDrARIsAAEbX1Gg-20stNdzcbK1icNzROCc2WLv-thhe530A3VqacZmIzErUZ3Nz7gaAlmhEALw_wcB
- McCrory, P. (March 21, 2025). The remote work gap: Steady demand, fewer opportunities. *LinkendIn Economic Graph*. Retrieved from <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/the-remote-work-gap.pdf/>

References

- Bondarenko, Ye. O., Zviehintsev, A. V., & Moroz, D. R. (2024). Analysis of the productivity of employees in remote work / scientific supervisor senior lecturer O. O. Oliynyk. *Radioelectronics and youth in the 21st century: Materials of the 28th International Youth Forum, April 16–18, 2024* (Vol. 6, pp. 532–534). Kharkiv: KhNURE. doi: 10.30837/IYF.IIS.2024.532
- Danilkova, A., Shelest, Ye., & Glushko, T. (2021). Remote work: Features of organization and design in modern conditions of quarantine restrictions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. doi: 10.32782/2524-0072/2021-33-17
- Hurma HRM. HR technologies in the personnel administration system. Retrieved from https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_categories&utm_term=hrm&utm_content=721964642609&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwkZm_BhDrARIsAAEbX1Gg-20stNdzcbK1icNzROCc2WLv-thhe530A3VqacZmIzErUZ3Nz7gaAlmhEALw_wcB
- Labor Code of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Luchik, S., & Luchik, V. (2022). Remote work: Problems of motivation. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1, 60–69. doi: 10.58423/2786-6742/2022-1-60-69
- McCrory, P. (March 21, 2025). The remote work gap: Steady demand, fewer opportunities. *LinkendIn Economic Graph*. Retrieved from <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/the-remote-work-gap.pdf/>
- On approval of a standard form of employment contract for remote work: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated 05.05.2021 No. 913-21. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0700-21>
- Prokhorenko, O. V., Brin, P. V., & Kovshyk, V. I. (2023). Ensuring the effectiveness of the organization when transitioning to a remote form of work. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, 3(101), 32–39.
- Remote work: How to introduce and stop. *Kadroland*. Retrieved from <https://kadroland.com/news/1418-distanciina-robota-yak-zaprovaditi-i-pripiniti>.