

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32>

УДК 330.1

О. М. Криворучко,

д. е. н, професор, завідувач кафедри менеджменту,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

О. А. Шморгун,

аспірант, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7940-6374>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

O. Kryvoruchko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,

Kharkiv National Automobile and Highway University

O. Shmorhun,

Postgraduate student, Kharkiv National Automobile and Highway University

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У статті обґрунтовано методичні засади стратегічного аналізу системи управління персоналом підприємств у контексті цифрової трансформації та динамічного зовнішнього середовища. Визначено проблеми фрагментарності існуючих підходів до HR-аналізу та доведено

необхідність створення цілісного інструментарію для оцінки ефективності управління персоналом. Запропоновано авторську чотириетапну модель стратегічного аналізу, що включає: моніторинг зовнішнього середовища, оцінку кадрового потенціалу, аналіз цифрових компетентностей працівників та формування стратегічних напрямів розвитку. В межах дослідження розроблено аналітичні матриці «Адаптивність – значущість змін зовнішніх факторів» та адаптовану матрицю SPACE для HR-сфери, що дозволяють здійснювати обґрунтоване стратегічне позиціонування підприємства. Проведено прикладне оцінювання HR-систем трьох логістичних компаній України. Отримані результати підтверджують ефективність інтегрованого підходу до стратегічного аналізу управління персоналом як основи для формування адаптивних HR-стратегій в умовах цифровізації.

In the context of rapid digital transformation, intensified global competition, and increasing external uncertainties, the issue of strategic human resource management (SHRM) is becoming a critical determinant of enterprise resilience and adaptability. This article presents a comprehensive methodological framework for the strategic analysis of HR management systems at transport and logistics enterprises, with a particular focus on adapting to the challenges and threats of the external environment in the digital age.

The research identifies significant shortcomings in traditional HR analysis tools, particularly their fragmented nature, lack of adaptability to volatile environments, and limited integration with digital transformation processes. To overcome these limitations, the author proposes a structured four-stage model of strategic HR analysis, including: (1) monitoring external environmental challenges and trends; (2) assessing the internal HR potential and workforce structure; (3) analyzing employees' digital competencies and readiness for transformation; (4) identifying strategic development directions based on multi-criteria evaluation.

A set of analytical instruments is developed within the framework, including: (a) the “Adaptability–Environmental Factor Significance” matrix, which reflects the interaction between enterprise responsiveness and external pressures; and (b) a modified SPACE matrix adapted for the HR context, which enables strategic positioning of the HR system across various strategic vectors (aggressive, conservative, defensive, and competitive).

The methodology was tested using empirical data from three Ukrainian logistics companies: Nova Poshta, Ukrposhta, and Mist Express. The comparative analysis confirmed the viability of the proposed approach, demonstrating its ability to differentiate strategic positions and HR transformation needs in diverse organizational contexts.

The results underscore the importance of using integrated, data-driven HR analytics as a foundation for developing adaptive, flexible HR strategies aligned with digital transformation goals. The proposed model serves as a practical tool for HR departments to enhance strategic foresight, workforce planning, and organizational development.

Ключові слова: *стратегічне управління персоналом, стратегічний аналіз, HR-аналітика, адаптивність, цифрова трансформація, транспортно-логістичні підприємства, матриця SPACE.*

Keywords: *strategic human resource management, strategic analysis, HR analytics, adaptability, digital transformation, logistics enterprises, SPACE matrix.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах стрімкої цифрової трансформації, посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління персоналом набуває пріоритетного значення для забезпечення стійкості та адаптивності підприємств. Система управління персоналом потребує постійного вдосконалення відповідно до

змін бізнес-моделей, організаційних структур і технологічних рішень, що зумовлює необхідність цілісного стратегічного аналізу її поточного стану, потенціалу та векторів розвитку. Незважаючи на наявність численних теоретичних досліджень у сфері стратегічного управління персоналом, на практиці підприємства часто використовують фрагментарні, описові або вузькоіндикативні підходи до аналізу, які не дозволяють комплексно оцінити ефективність HR-системи як стратегічного ресурсу. Це ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо змін у структурі персоналу, моделі лідерства, системах мотивації, цифровізації HR-процесів, розвитку корпоративної культури тощо. Отже, необхідним є розроблення методичних засад стратегічного аналізу управління персоналом, які були б здатні забезпечити комплексну, структуровану, адаптивну та вимірювану оцінку системи HR-менеджменту та розроблення ефективних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління персоналом активно розробляється у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних учених [1-8]. При цьому стратегічне управління персоналом розглядається як ключовий елемент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації. Більшість наукових досліджень спрямовано на розроблення підходів до формування стратегій управління персоналом, окреслюючи різні аспекти. Так, Гонtareва І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. [1] акцентують увагу на адаптаційній складовій стратегічного управління персоналом, підкреслюючи важливість врахування впливу цифровізації, глобалізації та змін у трудових відносинах. Автори пропонують структурований підхід до побудови HR-стратегії на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, однак методичний інструментарій аналізу залишається недостатньо деталізованим. У дослідженні Наумової О. [2] систематизовано типи стратегій управління персоналом та визначено критерії їх вибору залежно від життєвого циклу підприємства. Авторка підкреслює необхідність стратегічної відповідності між HR-стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства, хоча питання комплексного стратегічного аналізу управлінської HR-системи розкрито фрагментарно.

В роботах [4-6] розглянуто концепцію HR як бізнес-партнера, що базується на аналітичному мисленні, цифровій інтеграції та створенні цінності для всіх зацікавлених сторін; обґрунтовано засади використання холістичного підходу до формування системи управління персоналом.

В сучасних умовах активно впроваджуються цифрові технології в управління персоналом. Парій Л. і Клименко А. [7, с. 212] акцентують увагу на трансформаційних процесах у сфері управління персоналом та пропонують модель стратегічного управління персоналом з урахуванням цифрових компетентностей працівників та інноваційних інструментів HR-аналітики, що дозволяє перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління. В дослідженні Островської Г.Ю. та ін. [8] наголошується на потребі у цифрових інструментах оцінки, прогнозування та розвитку компетентностей, що є складовими сучасного стратегічного аналізу персоналу.

Певна низка робіт присвячена безпосередньо стратегічному аналізу в системі управління персоналом. Лопатинський Ю. та Кифяк В. [3, с.21-27] детально описують сучасні інструменти стратегічного HRM, включаючи SWOT-аналіз персоналу, моделі компетенцій, кадрове планування. При цьому особлива увага приділяється зв'язку HR-аналізу з оцінкою ризиків та стратегічних сценаріїв, що є цінним для розробки методичних засад стратегічного аналізу персоналу.

Загалом, проаналізовані джерела демонструють високу наукову активність у сфері стратегічного управління персоналом. Водночас, у більшості робіт акцент зміщується на стратегічне планування чи трансформацію HR-функцій; питання методичного забезпечення саме стратегічного аналізу системи управління персоналом висвітлюються недостатньо; наявні методики є фрагментарними, не інтегрують у повному обсязі цифрові, компетентнісні та галузеві підходи. Це свідчить про актуальність подальших досліджень, спрямованих на розробку комплексного методичного інструментарію стратегічного HR-аналізу, адаптованого до сучасних викликів та особливостей конкретних галузей економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є

обґрунтування та розробка комплексних методичних засад стратегічного аналізу системи управління персоналом підприємства, які забезпечують структуровану, адаптивну та кількісно вимірювану оцінку HR-менеджменту як ключового стратегічного ресурсу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та інтенсивної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі узагальнення наукових джерел [1-8] і практичного досвіду було сформовано авторський підхід до стратегічного аналізу персоналу, який включає чотири послідовні етапи: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз кадрового потенціалу, оцінювання цифрових компетентностей персоналу та узагальнення результатів для формування стратегічних напрямів розвитку (Рис.1).



Рис.1. Схема стратегічного аналізу персоналу підприємства
Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-8]

Перший етап передбачає моніторинг впливу зовнішнього середовища на кадрову політику та систему стратегічного управління персоналом підприємства. На цьому етапі здійснюється ідентифікація та систематизація зовнішніх детермінант, що можуть безпосередньо або опосередковано впливати на кадрову функцію підприємства. До таких факторів належать макроекономічні умови, динаміка ринку праці, зміни у законодавстві, технологічні інновації, цифровізація бізнес-процесів, демографічні зміни, соціокультурні тенденції тощо. Оцінюється рівень адаптивності поточної кадрової політики до виявлених змін, що дозволяє визначити ступінь ризику та необхідність коригування стратегічних цілей у сфері HRM. Збір та систематизація інформації, що має на меті виявлення впливу апостеріорних факторів на формування кадрової політики та систему управління персоналом підприємства, здійснюється із застосуванням спеціально розробленої аналітичної матриці (Табл. 1).

Таблиця 1. Зведена матриця впливу факторів зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств транспортно-логістичної сфери

Перелік факторів	Можливість/ загроза (+; -)	Значимість фактору (λ_j)	Показник адаптивності <i>IPA</i>
Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв, логістів та ін.)	–	1,20	0,15
Висока плинність кадрів	–	0,60	0,1
Міграційна мобільність працівників	+	0,20	0,1
Запровадження гнучких графіків роботи	+	0,48	0,24
Попит на цифрові компетентності в логістиці	–	0,84	0,24
Зростання ролі e-learning / LMS	+	0,30	0,12
Вимоги до міжнародних перевезень (CMR, митні правила)	–	0,90	0,2
Законодавчі обмеження щодо режиму праці водіїв	–	0,35	0,1
Коливання курсу валют	–	0,64	0,08
Зростання вартості пального	–	0,42	0,12
Державне стимулювання логістичних інновацій	+	0,12	0,06
Зміна трудових цінностей молоді	–	0,25	0,05
Зростання очікувань щодо work-life balance	+	0,24	0,08
Автоматизація обліку та управління маршрутами	+	0,70	0,3
Впровадження телематичних систем моніторингу транспорту	+	0,64	0,16
Розвиток цифрової аналітики персоналу (HR-аналіз)	+	0,30	0,1
Разом		9,18	2,2

Джерело: Розроблено авторами

Для оцінювання рівня адаптивності транспортно-логістичного підприємства до змін зовнішнього середовища з урахуванням значущості

впливових факторів проводиться їх комплексний аналіз. Зокрема, оцінюється вагомість кожного фактору та ступінь адаптивної відповіді підприємства на його дію.

Значущість (вагомість) j -го фактора зовнішнього середовища λ_j визначається як

$$\lambda_j = P_j \cdot T_j, \quad (1)$$

де P_j , T_j – відповідно вага і сила впливу j -го фактору зовнішнього середовища.

Призначення вагових коефіцієнтів (P_j) здійснюється відповідно до пріоритетності факторів у межах кожної групи. Сумарне значення всіх вагових коефіцієнтів у межах однієї групи встановлюється рівним 1,00. У разі, якщо кілька факторів визнаються рівнозначними за впливом, їм присвоюються однакові значення P_j .

Силу впливу кожного фактору на підприємство (оцінка фактору, T_j) доцільно визначати за десятибальною шкалою :від 1 до 10, де 1 – найменш важливий фактор, 10 – найбільш важливий.

Оцінка важливості фактора відображає його критичність для адаптації підприємства в поточних умовах функціонування.

Інтегральний показник адаптивності (IPA) пропонується розраховувати за формулою:

$$IPA = \sum_{j=1}^m P_j \cdot A_j \quad (2)$$

де A_j – середня оцінка адаптивної відповіді підприємства на фактор j .

Оцінка адаптивної відповіді підприємства на фактор j базується на експертному оцінюванні за шкалою: 0 – відсутність реагування; 1 – нерегулярне (спорадичне) реагування; 2 – регулярне реагування; 3 – системна адаптація.

Ефективним інструментом для оцінювання та наочної інтерпретації взаємозв'язку між внутрішньою адаптивною спроможністю підприємства та впливом зовнішніх чинників є матриця "Адаптивність – значущість факторів

зовнішнього середовища". У цій матриці кожна комірка відображає якісну характеристику поточної ситуації, а також дозволяє ідентифікувати потенційні наслідки для підприємства залежно від поєднання рівня внутрішньої адаптивності та значущості зовнішніх впливів (Табл.2).

Таблиця 2. Матриця "Адаптивність – значимість змін зовнішнього середовища"

Показник адаптивності (ІРА)	Значимість фактору зовнішнього середовища(λ_j)		
	Низька ($\lambda_j \leq 3,0$)	Середня (3,1–7,0)	Висока ($\lambda_j > 7,0$)
Низький ($ІРА \leq 1,0$)	<i>Пасивність</i> – не реагує на незначні загрози або можливості	<i>Ризик бездіяльності</i> – ігнорування середньо значущих змін	<i>Критична зона</i> – висока вірогідність втрат
Середній (1,1–2,0)	<i>Нейтральність</i> – адаптація не є пріоритетною	<i>Часткова реакція</i> – підприємство частково відповідає на зміни	<i>Недостатня реакція</i> – адаптивна відповідь не відповідає значущості фактору
Високий ($> 2,1$)	<i>Перенапруження</i> – надмірна реакція на малозначущі фактори	<i>Оптимальний рівень</i> – відповідає викликам середньої сили	<i>Висока адаптивність</i> – стратегічне реагування на критичні фактори

Отже, низький рівень адаптивності + висока значущість фактора вимагає термінових управлінських дій, зміни політики або стратегій; високий показник адаптивності + низька значущість $\rightarrow$ можливий неоптимальний розподіл ресурсів, потребує уточнення пріоритетів; середній рівень у середній зоні $\rightarrow$ свідчить про стабільну, але інерційну систему, що потребує підвищення гнучкості системи управління персоналом. Такий підхід дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного середовища.

Другий етап стосується власне стратегічного аналізу кадрового потенціалу підприємства. На цьому етапі здійснюється комплексна діагностика якісного та кількісного складу персоналу, зокрема аналіз структури за віком, освітою, кваліфікацією, досвідом, рівнем зайнятості, результативністю праці, плинністю кадрів, рівнем мотивації та лояльності.

Для аналізу стратегічного положення підприємства пропонується скористатися методом SPACE. Метод SPACE (Strategic Position and Action

Evaluation) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає підприємству визначити найбільш доцільну стратегію дій на основі чотирьох ключових критеріїв: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), стабільність середовища (ES) та внутрішня сила організації (IS). Він широко використовується у стратегічному менеджменті. Для використання у сфері управління персоналом потребує адаптування стосовно визначення критеріїв аналізу сильних і слабких сторін HR-системи та врахування зовнішніх факторів впливу. Адаптована матриця SPACE для стратегічного аналізу управління персоналом у логістичній компанії представлена в табл. 3.

Таблиця 3. SPACE- аналіз управління персоналом

Вектор аналізу	Характеристика вектору	Перелік можливих критеріїв
FS – фінансова стабільність HR-політики	Чи дозволяє фінансова ситуація підприємства ефективно інвестувати в персонал?	Рівень витрат на оплату праці Інвестиції у навчання Конкурентність зарплат Фонд мотивацій
CA – конкурентна перевага HR-системи	Наскільки система управління персоналом краща за інші підприємства галузі?	Низька плинність Сильний HR-бренд Професійне зростання Впровадження HR-технологій
ES – стабільність середовища	Наскільки стабільне зовнішнє середовище для реалізації HR-стратегії?	Зміни в законодавстві Доступність кадрів Військові/кризові ризики Тенденції ринку праці
IS – внутрішня сила HR-функції	Наскільки ефективно підприємство управляє персоналом на внутрішньому рівні?	Залученість (eNPS) Наявність HR-аналітики Корпоративна культура KPI та зворотний зв'язок

Оцінювання проводилось для чотирьох провідних компаній логістичного сектору України: ТОВ "Нова пошта", АТ "Укрпошта", ТЗОВ «Торговий дім „Міст Експрес“» та ТОВ "Делівері", кожна з яких займає вагоме місце на ринку поштово-логістичних послуг та має власну бізнес-модель і стратегію розвитку. Для цього використовувались дані звітів підприємств про управління, аналізу сайтів та відкритих джерел (Табл.4).

Вектор стратегічної позиції підприємства в системі координат SPACE (рис.2) будується на підставі координат (x; y), які знаходяться за формулами:

$$x = CA - FS; \quad y = IS - ES.$$

Таблиця 4. Розрахунок параметрів матриці SPACE стратегічного аналізу управління персоналом (фрагмент)

Вектор	Підприємства			
	ТОВ "Нова пошта"		АТ "Укрпошта"	
	Оцінка	Коментар	Оцінка	Коментар
FS	+4	Високі інвестиції у персонал, конкурентні зарплати	+2	Бюджет державного оператора допомагає оплачувати навчання і курси, але обмежена гнучкість оплати
CA	+3	Сильна система навчання та кар'єрного росту	+2	Навчальні програми для персоналу, soft skills тренінги, бізнес-гра для переговорів
ES	-2	Війна, релокація персоналу, дефіцит кадрів	-2	Під тиском війни, складнощі у забезпеченні кадрами по всій країні
IS	+4	Високий eNPS, HR-інструменти, гарна культура	+3	Системне навчання, тренери, аналітика результатів, програми розвитку ISF - внутрішній потенціал сильніший, ніж зовні
$x = CA - FS$	-1		0	
$y = IS - ES$	+6		+5	
Стратегія	Конкурентна стратегія		Конкурентна / Агресивна	

Джерело: розраховано на основі [9; 10]

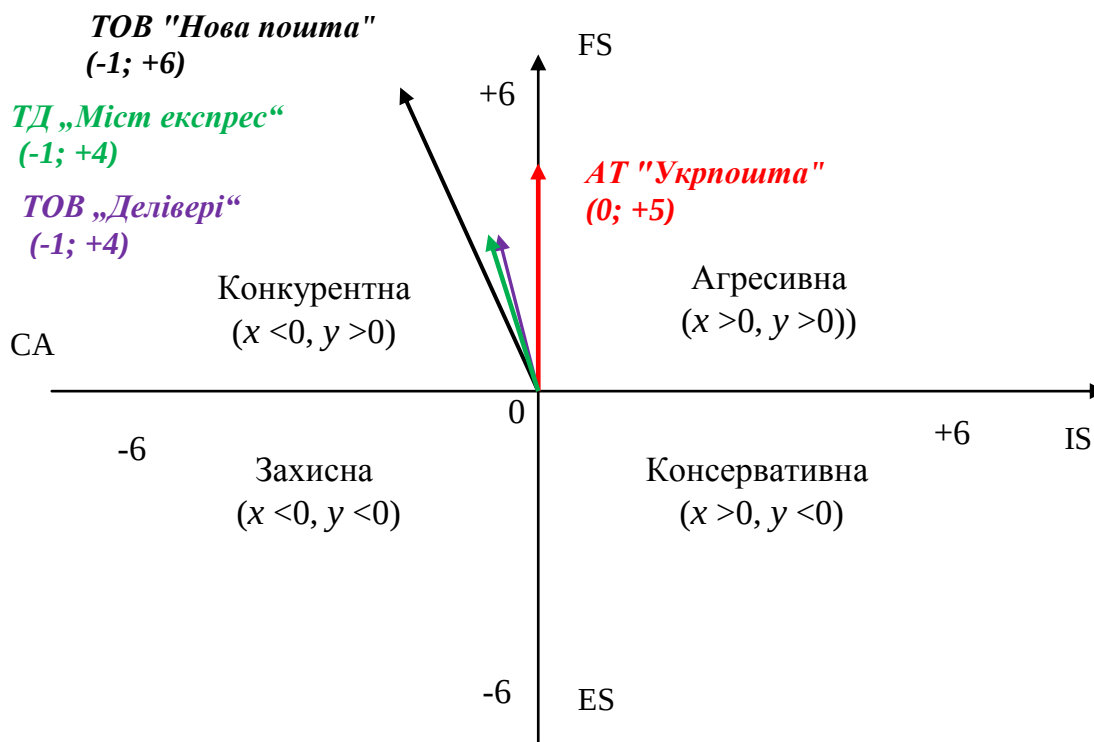


Рис.2. Результати SPACE-аналізу управління персоналом

Джерело: Розроблено авторами

За результатами аналізу встановлено наступні стратегічні координати. ТОВ "Нова пошта" отримала координати $x = -1$ та $y = +6$, що свідчить про

належність до конкурентного сектора SPACE-матриці. Це означає, що підприємство має високу внутрішню силу HR-системи (високий індекс лояльності персоналу, якісні HR-інструменти, активна корпоративна культура), при дещо нижчій конкурентній перевазі в оплаті праці порівняно з іншими учасниками ринку. У поєднанні з помірним зовнішнім тиском (релокація, кадровий дефіцит через війну), така позиція зумовлює необхідність подальшого зміцнення бренду роботодавця, впровадження інновацій у сфері управління персоналом, оптимізацію процесів адаптації та розвитку кадрів. АТ «Укрпошта» має координати (0; +5) і позиціонується в агресивному квадранті (правий верхній сектор), що свідчить про сильну фінансову позицію та сприятливе зовнішнє середовище при нейтральних конкурентних характеристиках. Це дозволяє компанії реалізовувати активну HR-стратегію – масштабувати програми розвитку персоналу, запроваджувати інновації в управлінні кадрами, здійснювати інвестиції в цифрові HR-рішення. ТОВ «Делівері» та ТД «Міст експрес» мають ідентичну позицію (-1; +4), також у конкурентному квадранті, але з дещо менш вираженою фінансовою стабільністю. Це вказує на наявність потенціалу для HR-зростання, проте з обмеженими фінансовими ресурсами. Доцільно зосередитися на оптимізації витрат у сфері управління персоналом, використанні внутрішніх резервів, розвитку лояльності працівників.

Матриця SPACE дозволяє диференціювати стратегії управління персоналом у вибраних підприємствах логістичного сектора. Отримані результати демонструють актуальність конкурентних та інноваційних підходів до HR-стратегії в умовах воєнного часу, цифрової трансформації та змін на ринку праці.

Для побудови розширеного стратегічного аналізу управління персоналом, що враховує як внутрішні можливості підприємства адаптуватися до змін, так і зовнішній тиск середовища, на наш погляд, доцільно об'єднати матриці «Адаптивність – значимість змін зовнішнього середовища» з матрицею SPACE. Така інтеграція дозволить зробити оцінку

динамічнішою, більш чутливою до загроз та спроможною підтримати стратегічне управлінське рішення (Табл. 5).

Таблиця 5. Стратегії управління персоналом для підприємств транспортно-логістичного сектору (розроблено авторами)

Стан реакції системи УП	Типи стратегій SPACE			
	Конкурентна	Агресивна	Захисна	Консервативна
Пасивність	Відсутність оновлення кадрових програм, ігнорування змін у галузі	Надмірна експлуатація наявного персоналу; відмова від навчання, скорочення мотиваційних програм	Утримання мінімального штату без розвитку	Орієнтація лише на досвідчених співробітників, без залучення нових
Нейтральність	Формальне виконання нормативів, без ініціативи	Тимчасові кадрові ініціативи без системності	Часткове впровадження політик утримання персоналу	Мінімальні зміни в структурі управління
Перенапруження	Пошук персоналу без урахування якості, високе навантаження	Агресивний найм без адаптації, часті ротації, вигорання персоналу	Захист "ключових" посад через перевантаження	Жорстке дотримання обмежених функцій персоналу
Ризик бездіяльності	Ігнорування трендів автоматизації, старіння кадрів	Відмова від інновацій та змін у кадровій структурі	Утримання наявного складу без розвитку	Упереджене ставлення до нових форм праці
Критична зона	Дисбаланс між завантаженням і кадровим забезпеченням	Термінове закриття вакансій без перевірки якості	Втрата компетенцій у ключових підрозділах	Кризова економія на персоналі
Часткова реакція/недостатня реакція	Вибіркова модернізація окремих функцій	Фрагментарне навчання та адаптація; реактивне управління	Обмежене впровадження систем мотивації; навчання	Підтримка основних функцій без розвитку
Оптимальний рівень	Системне стратегічне управління талантами, розробка кадрового резерву	Цільове залучення персоналу під розвиток напрямів (ІТ-логістика, цифрові диспетчери)	Впровадження систем мотивації та навчання	Інтеграція HR та операційної логістики
Висока адаптивність	Гнучке управління персоналом за KPI, впровадження цифрових HR-рішень	Розвиток крос-функціональних компетенцій, кадрові інвестиції в інновації	Активне управління залученням персоналу, оцінка задоволеності	Постійне вдосконалення кадрових процесів через аналітику

На третьому етапі стратегічного аналізу персоналу підприємства здійснюється поглиблений аналіз компетентностей працівників, що передбачає системне дослідження ключових компетенцій, що становлять ядро HDS-Skills. Це сукупність технічних (hard skills), соціальні (soft skills) і

цифрових (digital skills) навичок. Метою є визначення ступеня відповідності наявного кадрового потенціалу вимогам конкретних посад, стратегічним пріоритетам підприємства, а також умовам зовнішнього середовища, які постійно змінюються. Наприклад, за умов, коли підприємство перебуває у конкурентній чи агресивній позиції (як це демонструє, ТОВ "Нова пошта" або АТ "Укрпошта"), особливо актуальними стають компетентності, пов'язані з інноваційністю, гнучкістю, цифровою грамотністю та стратегічним мисленням. Відповідно, у процесі оцінювання персоналу важливо враховувати не лише поточний стан, а й потенціал адаптації до змін, що диктуються зовнішнім середовищем.

Завершальним є четвертий етап, який полягає в узагальненні результатів стратегічного аналізу персоналу та формуванні стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Синтез отриманої інформації дозволяє провести сегментацію персоналу за рівнем готовності до стратегічних змін, сформулювати цільові показники розвитку, окреслити пріоритети кадрової політики, а також визначити напрями вдосконалення HRM-стратегії з урахуванням цифрових викликів. Важливо, що на цьому етапі стратегічне бачення розвитку персоналу має інтегруватися з загальною бізнес-стратегією підприємства, забезпечуючи її кадрове підґрунтя.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, запропонований підхід до стратегічного аналізу персоналу підприємства дозволяє забезпечити цілісне бачення його кадрового потенціалу, виявити критичні точки розвитку та сформувати обґрунтовані напрями трансформації HR-системи. Особливої актуальності він набуває в умовах цифровізації, коли ефективне управління персоналом виступає ключовим фактором адаптації підприємства до нових реалій господарювання.

Література

1. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 3 (36). 2022. С. 50-56. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf
2. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (61). 2021. С. 137-141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
3. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с
4. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. № 12. 2019. С. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66
5. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Levchenko Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5>
6. Ulrich D., Dulebohn J. H., Jimah C. The future of human resource management: 25 years of progress. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Iss. 4. Art. 100925.
7. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, Вип. 32. 2024. С. 211-216. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
8. Ostrovska H.Y., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Ivata V.V., Tur O.V. Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*.

Dnipropetrosk. № 1. 2025. Pp. 147-156. URL:
<https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/1047>

9. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf

10. Звіт про управління ТОВ "Нова пошта" за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>

References

1. Hontareva, I.V. Yevtushenko, V.A. and Kovalova, V.I. (2022), "Features of strategic personnel management in modern conditions", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3 (36), pp. 50-56, available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf (Accessed 25 July 2025).

2. Naumova, O. (2021), "Strategies for managing enterprise personnel". *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1 (61), pp. 137-141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>

3. Lopatynskyi, Yu. and Kyfiak, V. (2019), *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy* [Strategic human resource management], Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fed'kovycha, Chernivtsi, Ukraine.

4. Shamanska, O.I. (2019), "Strategic management of enterprise personnel in modern conditions", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 12, pp. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66

5. Kryvoruchko, O. Dmytriiev, I. and Levchenko, Ia. (2023), "Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises", *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*, PC TECHNOLOGY CENTER, Kharkiv, Ukraine, pp. 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5>

6. Ulrich, D., Dulebohn, J. H. and Jimeh, C. (2022), “The future of human resource management: 25 years of progress”, *Human Resource Management Review*, vol. 32, Iss. 4, Art. 100925.

7. Parii, L. and Klymenko, A. (2024), “Strategic human resource management in enterprises in the context of digital transformation”, *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 211-216. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>

8. Ostrovska, H.Y. Sherstiuk, R.P. Tsikh, H.V. Ivata, V.V. and Tur, O.V. (2025), “Talent management: a strategic priority for developing the enterprise’s intellectual potential in digitalization”, *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk. Dnipropetrosk*, vol. 1, pp. 147-156. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/1047>

9. JSC Ukrposhta (2024), “Report on the management”, available at: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (Accessed 25 July 2025).

10. Nova Poshta LLC (2024), “Management report”, available at: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.