

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

УДК 65.012.34:517.977.5

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших  
авторів мають покликання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ О.А. Шморгун

Науковий керівник –  
Криворучко Оксана Миколаївна,  
доктор економічних наук,  
Професор

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Шморгун О. А. Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України; Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене розвитку теоретико-методичних засад і розробленню науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом підприємств в умовах цифрового середовища, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності кадрової політики та цифрової зрілості персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління персоналом підприємств в умовах цифрової економіки. Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методи, моделі та інструменти стратегічного управління персоналом, що забезпечують цифрову трансформацію функцій HRM і розвиток персоналу відповідно до викликів цифрового середовища.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності стратегічного управління персоналом і простежено еволюцію його ролі під впливом цифрової трансформації. Показано, що стратегічне управління персоналом доцільно розглядати як багатовимірний і динамічний процес, орієнтований не лише на реалізацію кадрових стратегій, а й на узгодження цілей розвитку персоналу із загальною логікою стратегічного управління підприємством. Запропоноване уточнення дозволяє більш чітко розмежувати стратегічний і операційний рівні HR-управління та формує теоретичне підґрунтя для подальших прикладних розробок.

Запропоноване уточнення понятійного апарату відрізняється від існуючих підходів чітким розмежуванням стратегічного і операційного рівнів HR-управління та акцентом на трансформації моделі стратегічного мислення під впливом цифровізації. Зміст стратегічного управління персоналом розкрито через розгляд цифрового середовища як інтегрованого простору взаємодії людей, даних і технологій. Обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює не лише окремі HR-інструменти, а передусім саму модель стратегічного мислення в управлінні персоналом. У межах такого підходу цифрове середовище розглядається як інтегрований простір взаємодії людей, даних і технологій, у якому формуються нові вимоги до компетентностей персоналу, стилів управління та організаційної культури. Проаналізовано сучасні моделі цифрової трансформації та цифрової зрілості організацій і визначено можливості їх адаптації до потреб стратегічного управління персоналом.

Набули подальшого розвитку концептуальні положення формування та реалізації адаптивно-інноваційної стратегії стратегічного управління персоналом (AISHRM), яка розглядається як стратегічна рамка управління персоналом в умовах цифрової трансформації. На відміну від існуючих підходів, запропонована стратегія базується на синергетичному поєднанні стратегічного, сценарного, процесного, цифрового та культурного підходів, що забезпечує її цілісність, високу адаптивність до турбулентних змін і цільову результативність.

Адаптивність HR-стратегії означає спроможність системи управління персоналом підприємства своєчасно коригувати цілі, інструменти та управлінські підходи відповідно до змін цифрового середовища, зокрема впливу VUCA-чинників, рівня цифрової зрілості організації та поширення гібридних форматів зайнятості. Забезпечення такої адаптивності досягається шляхом використання сучасних інструментів HR-аналітики, сценарного планування, Agile-підходів і впровадження цифрових рішень. Інноваційність як ключова домінанта AISHRM передбачає формування організаційного

середовища, у якому працівники виступають не лише виконавцями функціональних завдань, а й активними носіями інноваційних ідей.

Виокремлено ключові структурні компоненти адаптивно-інноваційної стратегії стратегічного управління. Стратегічно-сценарний компонент передбачає розроблення варіативних моделей розвитку персоналу залежно від прогнозних сценаріїв цифровізації економіки та галузі, що дозволяє мінімізувати стратегічні ризики. Процесно-цифровий контур забезпечує наскрізну інтеграцію цифрових інструментів у ключові HR-процеси, трансформуючи їх із операційних функцій у джерело аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Культурно-ціннісний базис орієнтований на формування гнучкої організаційної культури, що стимулює інноваційну активність персоналу та його готовність до безперервного навчання.

У дисертації виконано аналіз впливу цифрових змін на HR-системи та оцінено сучасний стан стратегічного управління персоналом підприємств. Визначено особливості трансформації кадрових процесів у транспортно-логістичній галузі, якій притаманні високий рівень операційної складності діяльності, залежність від цифрових платформ і необхідність оброблення даних у режимі реального часу. Доведено, що ефективне стратегічне управління персоналом у цій галузі потребує акценту на розвитку цифрових компетентностей, здатності до міжфункціональної взаємодії та швидкої адаптації персоналу до змін зовнішнього середовища. Урахування цих особливостей підвищує практичну цінність запропонованих рекомендацій і можливість їх застосування у діяльності підприємств реального сектору економіки.

Запропоновано методичне забезпечення стратегічного аналізу HR-системи, що поєднує оцінювання зовнішніх викликів, аналіз внутрішнього кадрового потенціалу та визначення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу. Особливу увагу приділено компетентнісному підходу як інструменту узгодження потреб підприємства з можливостями персоналу в умовах цифрової економіки.

У роботі розроблено D-Skills модель цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств. Модель враховує галузеву специфіку, функціональні ролі працівників і рівні володіння цифровими навичками, що дає змогу виявляти компетентнісні розриви та формувати адресні програми розвитку й навчання персоналу. Такий підхід забезпечує перехід від формального оцінювання персоналу до стратегічно орієнтованого управління його розвитком.

Для формування управлінських рішень у системі стратегічного управління персоналом підприємств транспортно-логістичного сектору запропоновано комплексний підхід, що базується на результатах SPACE-аналізу підприємства та оцінюванні цифрової зрілості HR-процесів. Розроблено алгоритм формування портфеля стратегічних HR-рішень, який поєднує оцінювання рівня інтеграції HR-стратегії зі стратегією розвитку підприємства, проведення GAP-аналізу стратегічних розривів, визначення композитного показника стратегічної відповідності HR-стратегії та вибір ефективних HR-рішень з урахуванням типу SPACE-стратегії, рівня стратегічної відповідності і цифрових ризиків.

Розроблено матрицю формування HR-стратегії та траєкторій її еволюційного розвитку залежно від стратегічної позиції підприємства та рівня узгодженості HR і бізнес-цілей. Комплексність підходу забезпечується поєднанням методів стратегічного аналізу, оцінювання стратегічної інтеграції HR-стратегії з бізнес-цілями та оцінювання цифрової зрілості HR-процесів, що дозволяє формалізувати вибір управлінських рішень, прогнозувати ефективність HR-ініціатив і визначати пріоритети трансформації HR-функцій у цифровому середовищі.

Розроблений композитний показник стратегічної відповідності HR-стратегії інтегрує оцінку рівня узгодженості та масштаб стратегічних розривів, що дозволяє оцінювати ступінь готовності HR-системи до стратегічного партнерства з бізнесом. Застосування запропонованого алгоритму та імітаційної моделі у діяльності підприємств транспортно-логістичного сектору дозволяє

приймати обґрунтовані стратегічні HR-рішення, сприяє підвищенню узгодженості HR-стратегії з бізнес-цілями, оптимізації процесів управління персоналом і підвищенню цифрової зрілості HR-функцій.

Досліджено ключові аспекти розвитку цифрових компетентностей працівників та формування культури безперервного навчання як фундаментальних складових адаптивності та інноваційної спроможності сучасних організацій.

Доведено, що формування культури безперервного навчання є одним із ключових чинників успішної реалізації стратегій управління персоналом у цифровому середовищі. Така культура передбачає поєднання формального, неформального та інформального навчання, використання цифрових освітніх платформ, мікронавчання та внутрішніх спільнот обміну знаннями. Орієнтація на постійний розвиток компетентностей сприяє зменшенню цифрових розривів у колективах, підвищенню залученості працівників і зміцненню інноваційного потенціалу підприємства.

Запропоновано інтегровану модель взаємозв'язку цифрових компетентностей і культури безперервного навчання як синергетичної системи розвитку персоналу, у якій розвиток одного елемента підсилює інший. Динаміка компетентностей розглядається з урахуванням зворотного зв'язку, що відображає трансформацію початкових навичок працівників у підвищені результати навчання та вплив інтенсивності цифрового розвитку на ефективність організаційного навчання.

Практичною реалізацією запропонованих концепцій є авторська модель чат-бота «Дзига», створена для мікронавчання та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Бот інтегрує п'ять тематичних рубрик – «Офісний ніндзя», «Майстер комунікацій», «Цифрова безпека», «Аналітика та дані», «Техно-тренди та AI», що дозволяє співробітникам самостійно обирати релевантний навчальний контент і розвивати компетентності у власному темпі. Запропонована модель забезпечує гнучку інтеграцію навчання в повсякденну робочу діяльність і формує основу культури безперервного розвитку.

Розроблено концептуальні та методичні засади формування системи цифрового моніторингу ефективності стратегічного управління персоналом підприємств транспортно-логістичного сектору. Обґрунтовано роль цифрового моніторингу стратегічного управління персоналом, що забезпечує безперервний зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та оцінюванням HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Запропоновано архітектурну модель системи цифрового моніторингу стратегічного управління персоналом, яка включає взаємопов'язані модулі: централізовану базу HR-даних, аналітичний модуль HR-аналітики та візуалізації показників, модуль моніторингу реалізації HR-стратегії та модуль прогнозування і підтримки управлінських рішень на основі технологій штучного інтелекту. Розроблена модель забезпечує формування замкненого управлінського циклу «дані – аналіз – прогноз – управлінське рішення» та дозволяє трансформувати кадрові дані у стратегічну управлінську інформацію.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, моделей і методичних підходів для підвищення ефективності стратегічного управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Запропонована концепція адаптивно-інтелектуального стратегічного управління персоналом забезпечує формування гнучких HR-стратегій, узгоджених із цілями цифрового розвитку підприємства та вимогами динамічного зовнішнього середовища. Розроблені методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом, визначення рівня цифрової зрілості HR-процесів, оцінювання HR-ризиків і формування інтегральних показників стратегічної HR-ефективності можуть використовуватися для комплексної діагностики стану HR-системи та обґрунтування управлінських рішень.

Практичну цінність мають рекомендації щодо формування цифрової HR-стратегії, впровадження систем HR-аналітики та цифрового моніторингу, розвитку цифрових компетентностей персоналу та вдосконалення організаційних і мотиваційних механізмів управління персоналом. Результати

дослідження доведені до рівня практичного застосування та можуть бути використані підприємствами транспортно-логістичного сектору при розробленні стратегій управління персоналом і програм цифрового розвитку.

*Ключові слова:* автотранспортне підприємство, стратегічне управління, HR-стратегія, HRM-система, культура безперервного навчання, стратегічний аналіз, транспортно-логістичні підприємства, цифрове середовище, цифрова трансформація, цифрові компетентності, управління людськими ресурсами, управління персоналом.

## ABSTRACT

***Shmorhun O. A. Strategic HR management in the digital environment. – Qualifying scientific work as a manuscript.***

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management, (field of knowledge 07 – Management and administration). – Kharkiv National Automobile and Highway University of the Ministry of Education and Science of Ukraine; Kharkiv National Automobile and Highway University of the Ministry of Education and Science of Ukraine Kharkiv, 2026.

The dissertation research is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and the elaboration of scientific and practical recommendations for strategic human resource management of enterprises in the digital environment, aimed at improving the effectiveness of managerial decision-making, the adaptability of personnel policy, and the level of digital maturity of personnel.

The object of the research is the processes of strategic human resource management of enterprises in the digital economy. The subject of the research is theoretical provisions, methods, models, and tools of strategic human resource management that ensure the digital transformation of HRM functions and the

development of personnel in accordance with the challenges of the digital environment.

The study generalizes scientific approaches to the interpretation of the essence of strategic human resource management and traces the evolution of its role under the influence of digital transformation. It is demonstrated that strategic human resource management should be considered as a multidimensional and dynamic process oriented not only toward the implementation of HR strategies but also toward aligning personnel development goals with the general logic of enterprise strategic management. The proposed clarification allows a clearer distinction between the strategic and operational levels of HR management and forms a theoretical basis for further applied developments.

The proposed refinement of the conceptual framework differs from existing approaches by clearly distinguishing between strategic and operational levels of HR management and emphasizing the transformation of the model of strategic thinking under the influence of digitalization. The content of strategic human resource management is revealed through the consideration of the digital environment as an integrated space of interaction between people, data, and technologies. It is substantiated that digital transformation changes not only individual HR tools but primarily the very model of strategic thinking in human resource management. Within this approach, the digital environment is considered an integrated space of interaction between people, data, and technologies in which new requirements for personnel competencies, management styles, and organizational culture are formed. Modern models of digital transformation and organizational digital maturity are analyzed, and the possibilities of their adaptation to the needs of strategic human resource management are determined.

The conceptual provisions for the formation and implementation of the adaptive-innovative strategy of strategic human resource management (AISHRM) have been further developed. AISHRM is considered as a strategic framework for human resource management in the context of digital transformation. Unlike existing approaches, the proposed strategy is based on a synergistic combination of strategic,

scenario-based, process-oriented, digital, and cultural approaches, which ensures its integrity, high adaptability to turbulent changes, and target effectiveness.

The adaptability of the HR strategy is defined as the ability of the human resource management system to promptly adjust goals, tools, and management approaches in accordance with changes in the digital environment, including the influence of VUCA factors, the level of organizational digital maturity, and the spread of hybrid employment formats. Ensuring such adaptability is achieved through the use of modern HR analytics tools, scenario planning, Agile approaches, and the implementation of digital solutions. Innovativeness as a key dominant of AISHRM involves the formation of an organizational environment in which employees act not only as executors of functional tasks but also as active carriers of innovative ideas.

The key structural components of AISHRM are identified. The strategic-scenario component provides for the development of alternative personnel development models depending on forecast scenarios of digitalization of the economy and the industry, which makes it possible to minimize strategic risks. The process-digital contour ensures the end-to-end integration of digital tools into key HR processes, transforming them from operational functions into a source of analytical data for managerial decision-making. The cultural-value basis is focused on the formation of a flexible organizational culture that stimulates innovative activity of personnel and their readiness for continuous learning.

The dissertation analyzes the impact of digital changes on HR systems and assesses the current state of strategic human resource management at enterprises. The features of the transformation of personnel processes in the transport and logistics sector are determined; these processes are characterized by a high level of operational complexity, dependence on digital platforms, and the need for real-time data processing. It is proved that effective strategic human resource management in this sector requires emphasis on the development of digital competencies, the ability for cross-functional interaction, and the rapid adaptation of personnel to changes in the external environment. Taking these features into account increases the practical value

of the proposed recommendations and the possibility of their application in enterprises of the real sector of the economy.

Methodological support for the strategic analysis of the HR system is proposed, combining the assessment of external challenges, analysis of internal human resource potential, and determination of strategic guidelines for personnel development. Particular attention is paid to the competency-based approach as a tool for aligning enterprise needs with personnel capabilities in the digital economy.

The D-Skills model of digital competencies for personnel of transport and logistics enterprises has been developed. The model takes into account industry specifics, functional roles of employees, and levels of digital skills proficiency, which makes it possible to identify competency gaps and to develop targeted personnel development and training programs. This approach ensures the transition from formal personnel assessment to strategically oriented management of personnel development.

A comprehensive approach to the formation of managerial decisions in the system of strategic human resource management of transport and logistics enterprises is proposed based on the results of SPACE analysis and the assessment of digital maturity of HR processes. An algorithm for forming a portfolio of strategic HR decisions has been developed, combining the assessment of the level of integration of HR strategy with enterprise development strategy, GAP analysis of strategic gaps, determination of a composite indicator of strategic HR alignment, and selection of effective HR decisions taking into account the type of SPACE strategy, SHR level, and digital risks.

A matrix for the formation of HR strategy and trajectories of its evolutionary development depending on the strategic position of the enterprise and the level of alignment between HR and business goals has been developed. The comprehensiveness of the approach is ensured through the combination of methods of strategic analysis, assessment of strategic integration of HR strategy with business goals, and assessment of digital maturity of HR processes, which makes it possible to formalize the selection of managerial decisions, predict the effectiveness of HR

initiatives, and determine priorities for the transformation of HR functions in the digital environment.

The developed composite indicator of strategic HR alignment integrates the assessment of the level of alignment and the scale of strategic gaps, which makes it possible to assess the readiness of the HR system for strategic partnership with the business. The application of the proposed algorithm and simulation model in transport and logistics enterprises makes it possible to make substantiated strategic HR decisions and contributes to improving the alignment of HR strategy with business goals, optimizing personnel management processes, and increasing the digital maturity of HR functions.

Key aspects of the development of digital competencies of employees and the formation of a continuous learning culture as fundamental components of adaptability and innovative capacity of modern organizations are investigated. It is proved that the formation of a continuous learning culture is one of the key factors for the successful implementation of HR strategies in the digital environment. Such a culture involves the combination of formal, non-formal, and informal learning, the use of digital educational platforms, microlearning, and internal knowledge-sharing communities. Orientation toward continuous competency development contributes to reducing digital gaps in teams, increasing employee engagement, and strengthening the innovative potential of the enterprise.

An integrated model of the relationship between digital competencies and continuous learning culture as a synergistic system of personnel development is proposed, in which the development of one element strengthens the other. The dynamics of competencies are considered taking into account feedback that reflects the transformation of initial employee skills into improved learning outcomes and the influence of the intensity of digital development on the effectiveness of organizational learning.

A practical implementation of the proposed concepts is the author's chatbot model "Dzyga", designed for microlearning and the development of digital competencies of personnel. The chatbot integrates five thematic modules — "Office

Ninja", "Communication Master", "Digital Security", "Analytics and Data", and "Tech Trends and AI", allowing employees to independently select relevant learning content and develop competencies at their own pace. The proposed model ensures flexible integration of learning into daily work activities and forms the basis for a continuous development culture.

Conceptual and methodological foundations for the formation of a digital monitoring system for the effectiveness of strategic human resource management in transport and logistics enterprises have been developed. The role of digital monitoring as a tool of strategic HR controlling that ensures continuous feedback between planning, implementation, and evaluation of HR strategy under digital transformation conditions is substantiated.

An architectural model of a digital monitoring system for strategic human resource management has been proposed, including interconnected modules: a centralized HR data repository, an HR analytics and visualization module, a module for monitoring HR strategy implementation, and a module for forecasting and supporting managerial decision-making based on artificial intelligence technologies. The developed model ensures the formation of a closed management cycle "data – analysis – forecast – managerial decision" and allows the transformation of personnel data into strategic management information.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed theoretical provisions, models, and methodological approaches to improve the effectiveness of strategic human resource management of enterprises under conditions of digital transformation. The proposed concept of adaptive-intelligent strategic human resource management ensures the formation of flexible HR strategies aligned with the goals of enterprise digital development and the requirements of a dynamic external environment. The developed methodological approaches to evaluating the effectiveness of strategic human resource management, determining the level of digital maturity of HR processes, assessing HR risks, and forming integrated indicators of strategic HR effectiveness can be used for

comprehensive diagnostics of the HR system and substantiation of managerial decisions.

Practical value is provided by recommendations for the formation of digital HR strategies, implementation of HR analytics and digital monitoring systems, development of digital competencies of personnel, and improvement of organizational and motivational mechanisms of human resource management. The results of the research have been brought to the level of practical application and can be used by transport and logistics enterprises in developing HR strategies and digital development programs.

*Key words:* motor transport enterprise, strategic management, HR strategy, HRM system, continuous learning culture, strategic analysis, transport and logistics enterprises, digital environment, digital transformation, digital competencies, human resource management, personnel management.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2024. Вип. 44. С.111-131. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111> (*Особистий внесок: розроблення моделі стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю*)
2. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 45. С.57-69. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.57>

3. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №90. С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> (Особистий внесок: обґрунтування підходу до формування стратегій управління персоналом у цифровому середовищі)

4. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76> (Особистий внесок: запропоновано модель стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує етапи оцінки професійних, м'яких та цифрових компетентностей із використанням GAP-аналізу та кластеризації)

5. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32%20> (Особистий внесок: розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом (AISHRM), що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки)

6. Шморгун О. А. Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах формування культури безперервного навчання. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 46. С.191-214. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.191>

#### *Статті у виданнях іноземних держав*

7. Kryvoruchko O., Shmorhun O. Conceptual provisions of HR strategy in the context of digitalisation. *International periodic scientific journal «ScientificWorldJournal»*. SWorld &D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria. Вип.32. Р.3. 2025. Рр. 142-153. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj32-03/swj32-03>

*Особистий внесок: розроблення концептуальних положень формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом, що*

відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки.

*Публікації апробаційного характеру*

8. Фемяк (Шморгун) О. А. Актуальні проблеми менеджменту персоналу в умовах військового стану. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 листопада 2022 р.). Харків: ХНАДУ, 2022. с. 418.  
<https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/menedzhmentu/naukovi-konferenciji/>

9. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А., Микитась Д. С. Формування стратегій мотивації персоналу підприємства. *European congress of scientific achievements. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. Pp. 394-401. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-20-22.05.24.pdf>

10. Фемяк (Шморгун) О. А., Криворучко О. М. Розгляд підходів до використання штучного інтелекту в управлінських процесах. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. XXXII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р. За ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 1664 с. С. 904.

11. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А. Застосування методів проблемного навчання при підготовці докторів філософії з менеджменту. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів*: зб. наук. праць за матер. Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки (15 листопада 2024 р.). Харків, ХНАДУ, 2024. 458 с. С. 34-39. URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/index.php?id=1281&no\\_cache=1](https://fmab.khadi.kharkov.ua/index.php?id=1281&no_cache=1)

12. Фемяк (Шморгун) О. А. Нові виклики та можливості для управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: матеріали Міжнародної*

*науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 14.11.2024 р. ХНАДУ, м. Харків, 2024 р.*

13. Шморгун О. А. Розробка та впровадження інноваційних методів оцінювання результатів навчання: Вплив нових стандартів та діджиталізації на валідність і надійність оцінювання компетентностей студентів. *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір»: матеріали Міжнародної науково-методичної конференції, м. Харків, 04.04.2025 р. ХНАДУ, м. Харків, 2025 р.*

14. Shmorhun O. Adaptation of human resource management systems to martial arts conditions and implementation of artificial intelligence in Ukraine. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ізмаїл, 23.05.2025 р. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. м. Ізмаїл, 2025. С.106-109.*

15. Шморгун О. А. Трансформація процесів рекрутингу шляхом впровадження інструментів на базі штучного інтелекту. *Економіка, фінанси, облік і право в системі сталого розвитку: виклики, інновації, перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Бостон, США, 23.06.2025 р. Центр фінансово-наукових досліджень, м. Бостон, 2025. С. 42-44.*

16. Криворучко О. М., О. А. Роль науково-педагогічного працівника в умовах цифрової трансформації освіти. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів: зб. наук. праць за матер. Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки (13 листопада 2025 р.). Харків, ХНАДУ, 2025. 527 с. С. 458-462. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/obliku-i-opodatkuvannja/naukova-dijalnist/materiali-konferencii/>*

## ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	27
1.1 Сутність та роль стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації	27
1.2 Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління персоналом	35
1.3. Концептуальні положення адаптивної HR-стратегії в умовах цифровізації	48
Висновки до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
2.1. Оцінювання викликів і загроз зовнішнього середовища для стратегічного управління персоналом підприємств у цифрових умовах	73
2.2. Методичне забезпечення стратегічного аналізу системи управління персоналом підприємства	88
2.3. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу	113
Висновки до розділу 2	150
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	152
3.1. Розроблення управлінських рішень у системі стратегічного управління персоналом підприємств транспортно-логістичного сектору	152
3.2. Розвиток цифрових компетенцій працівників і створення культури безперервного навчання	169
3.3. Формування системи цифрового моніторингу та оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом	185
Висновки до розділу 3	198
ВИСНОВКИ	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	223

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, глобалізацією та цифровою трансформацією. В економіці України цифрові технології інтегрувались у всі галузі виробництва і прогнозується, що до 2030 року будуть складати 65% ВВП.

Ефективне стратегічне управління персоналом є критично важливим фактором успіху будь-якої організації. Стратегічний підхід забезпечує швидкість та точність реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі та безпосередньо спрямовує зусилля керівників різних рівнів управління на більш ефективне формування, використання та розвиток персоналу. Однак традиційні підходи до реалізації стратегічного управління персоналом не відповідають потребам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на тактичному та стратегічному рівнях. Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові перспективи для трансформації сфери стратегічного управління персоналом.

Незважаючи на те, що в останні роки питання цифровізації управління персоналом стало предметом активних досліджень та розвитку в багатьох організаціях, цифровізація стратегічного управління персоналом пов'язана з низкою викликів та ризиків. Проблема полягає у відсутності системного підходу до формування стратегій управління персоналом, які б у повній мірі враховували цифровий контекст: динамічну зміну професійних компетентностей, потребу в цифровій грамотності працівників, впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи, а також необхідність цифрової аналітики у прийнятті управлінських рішень. Більшість підприємств орієнтуються на оперативне вирішення кадрових питань, не маючи довгострокового бачення розвитку персоналу у цифровому середовищі.

Необхідно забезпечити прозорість й етичність використання цифрових методів, уникнути дискримінації та упередженості, а також врахувати можливий вплив автоматизації на мотивацію і задоволеність персоналу. Отже,

розв'язання задач стратегічного управління персоналом з урахуванням концептуальних аспектів цифровізації є вельми актуальним.

Теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління відображено в працях Вишневського О. С., Яшкіної Н. В., Бондаря М. І., Єршової Н. Ю., Білоус С. П., Гусєвої О. Ю., Хлевицької Т. Б., Садигова Р. Ф. та ін.

Сучасні підходи до стратегічного управління, завдяки збільшенню динамізму зовнішнього середовища та на основі використання цифрових технологій, відображаються у роботах таких дослідників: Гвініашвілі Т. З., Гринько Т. В., Нестерової К. С., Матюх С. А., Довбня С.Б., Будзін Д. В., Обруч Г. В., Шерстюк Р. П. В цих роботах досліджено теоретико-практичні аспекти формування стратегії підприємства, сутність і методологію стратегічного управління, еволюцію методологічних підходів від класичних концепцій до адаптивних моделей. Особливу увагу приділено зміні парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки, ролі цифрових технологій як чинника трансформації стратегічного управління, а також ефективності стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. Попри значні наукові напрацювання та практичні ініціативи, стратегічне управління персоналом у цифровому середовищі залишається проблемною сферою, яка потребує подальшого дослідження та вдосконалення. Невирішеними залишаються низка ключових аспектів, які гальмують ефективну реалізацію стратегій у сфері управління людськими ресурсами. Дискусійним є понятійний апарат стратегічного управління персоналом; відсутні інтегровані моделі стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі; необхідним є формалізація та методичне обґрунтування стратегічного управління персоналом з урахуванням цифрових трендів, підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом впровадження сучасних цифрових рішень.

Актуальність цих питань, їх важливість, недостатнє вивчення та практична значущість зумовили вибір теми дослідження, його мету і задачі.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Основні положення і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є складовими науково-дослідних робіт Харківського національного автомобільно-дорожнього університету: «Управління підприємствами транспортно-логістичної системи в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0124U004195), де автором було розроблено методику формування HR-стратегії, яка враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їхню інтеграцію з бізнес-стратегією підприємства та передбачає використання цифрових інструментів аналітики для моніторингу ефективності.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності кадрової політики та цифрової зрілості персоналу.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішення наступних задач:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом та виявити особливості їх трансформації в цифровому середовищі;
- обґрунтувати концептуальні засади стратегічного управління персоналом підприємства у цифровому середовищі, з урахуванням тенденцій розвитку цифрових технологій та інтелектуалізації праці;
- розробити модель стратегічного управління персоналом із використанням цифрових HRM-рішень;
- запропонувати методичне забезпечення проведення стратегічного аналізу управління персоналом підприємства в умовах цифрового середовища;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження цифрово-орієнтованої HR-стратегії для підприємств, що перебувають на різних стадіях цифрової трансформації.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки.

**Предмет дослідження** – теоретичні положення, методи, моделі та інструменти стратегічного управління персоналом, що забезпечують цифрову трансформацію функцій HRM і розвиток персоналу відповідно до викликів цифрового середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано систему загальнонаукових методів і прийомів: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій показників з праці та впровадження цифрових інструментів в управління персоналом; *системний підхід* – для формування концептуальних основ процесу стратегічного управління персоналом підприємства; *метод SPACE* – для визначення стратегічної орієнтації підприємств транспортно-логістичної сфери; *ієрархічний кластерний аналіз* – для систематизації та узагальнення набору ключових компетентностей персоналу; *анкетне опитування* – для дослідження і встановлення цифрових компетентностей працівників транспортно-логістичних підприємств; *методи кваліметрії* – для оцінювання рівня інтеграції HR-стратегії зі стратегією підприємства; *GAP-аналіз* – при виявленні стратегічних розривів між поточним станом HR-системи та цільовими орієнтирами; *матричний метод* – для формування HR-стратегії підприємства; *імітаційне моделювання* – для моделювання та автоматизації формування стратегічних HR-рішень.

**Інформаційною базою** стали офіційні матеріали Державної служби статистики України та головного управління статистики у Харківській області, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів та Верховної Ради України, звітно-статистичні дані транспортно-логістичних підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретичному узагальненні та розробленні методико-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації, а саме:

*удосконалено*

модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка відрізняється ієрархічністю реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю, а ефективність та інтеграційність забезпечується впровадженням цифрових технологій: системи електронних кадрів, електронного навчання, штучного інтелекту, що сприяє підвищенню продуктивності HR-функцій, формуванню гнучкої, технологічно адаптивної системи управління людськими ресурсами;

методичний підхід до формування D-Skills моделі цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств, який поєднує державні стратегічні орієнтири цифрової трансформації з інструментами управління людськими ресурсами, адаптованими рамками цифрової грамотності та відрізняється системним обґрунтуванням структури цифрових компетентностей, релевантних до функціоналу працівників логістичної галузі, класифікацією рівнів володіння цифровими навичками, що дозволяє проводити диференційовану оцінку, виявляти розриви в компетентностях для подальшого навчання;

*дістали подальшого розвитку*

концептуальні положення формування й реалізації адаптивно-інноваційної стратегії як стратегічної рамки управління персоналом в умовах цифрової трансформації, яка, на відміну від існуючих, базується на комплексному впровадженні стратегічного, сценарного, процесного, цифрового та культурного підходів, забезпечуючи цілісність, адаптивність і результативність, та виконує функцію формування внутрішньої інноваційної екосистеми, здатної до швидкої трансформації та самооновлення в умовах динамічних змін зовнішнього середовища;

методичне забезпечення комплексного стратегічного аналізу управління персоналом, яке, на відміну від існуючих, поєднує системний аналіз чинників зовнішнього середовища та оцінку потенційних реакцій підприємства на їх зміни; базується на застосуванні адаптованої до специфіки HR-сфери матриці

SPACE для визначення стратегічного вектора розвитку кадрової системи; передбачає ідентифікацію та оцінювання затребуваних компетентностей, які мають ключове значення для підвищення конкурентоспроможності персоналу, що дозволяє забезпечити цілісне, структуроване бачення кадрового потенціалу підприємства, виявити критичні зони та бар'єри розвитку, а також сформувані обґрунтовані напрями стратегічної трансформації HR-системи відповідно до викликів цифрової економіки та специфіки транспортно-логістичного сектору;

методичний підхід до розроблення інтегрованої моделі формування HR-стратегії, що відрізняється врахуванням рівня цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їхню інтеграцію з бізнес-стратегією підприємства та передбачає використання цифрових інструментів аналітики для моніторингу ефективності; сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, стійкості підприємства до змін у VUCA-середовищі та реалізації потенціалу цифрових технологій у сфері автотранспортної логістики;

науково-методичні рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей і культури навчання, які, на відміну від традиційних підходів до підвищення кваліфікації, базуються на концепції безперервного навчання, персоналізації траєкторій професійного зростання; передбачають впровадження інструментів мікронавчання, гейміфікації та інтерактивних цифрових платформ для стимулювання внутрішнього обміну знаннями, що дозволяє сформувані гнучку екосистему професійного розвитку, забезпечує швидку адаптацію персоналу до нових технологічних стандартів транспортно-логістичного сектору, мінімізує цифрові розриви всередині колективу та сприяє трансформації організаційної культури в напрямі інноваційної активності та відкритості до змін.

**Практичне значення одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні науково-методичних підходів, інструментів, які можуть бути безпосередньо імплементовані у діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери для підвищення

ефективності стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

Розроблені положення дисертації використані підприємствами м. Харкова та області: ТОВ «Експрес» (довідка про практичне використання № 1272/3 від 15.12.2025 р.), ПАТ «АТП-16364» (довідка про практичне використання № 152 від 16.12.2025 р.), КП «ЛОЗОВАВОДОСЕРВІС» Лозівської міської ради Харківської області (довідка про практичне використання № 2934 від 26.11.2025 р.), ФГ «АГРОПОЗИТИВ-2012» (довідка про практичне використання № 94 від 26.11.2025 р.), Новоіванівський старостинський округ Лозівської міської ради Харківської області (довідка про практичне використання № 85 від 26.11.2025 р.).

Окремі положення дисертаційного використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладенні таких навчальних дисциплін: «Управління персоналом», «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент та економіка праці», в курсовому і дипломному проектуванні (довідка № 1779/48 від 10.11.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача** полягає у самостійному отриманні наведених у дисертаційному дослідженні основних теоретичних та практичних результатів. У роботах, які виконано у співавторстві, особистий внесок здобувача полягає у: [1] – розробленні моделі стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю; [3] – обґрунтуванні підходу до формування стратегій управління персоналом у цифровому середовищі; [4] – запропоновано модель стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує етапи оцінки професійних, м'яких та цифрових компетентностей із використанням Гар-аналізу та кластеризації; [5] – розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом, що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення, висновки і практичні результати дослідження були обговорені та отримали схвалення на дев'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених ХНАДУ «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (м. Харків, 17.11.2022 р.); міжнародній науково-практичній конференції МОН України Державної установи «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти» «Дуальна форма здобуття освіти: успіхи та проблеми третього року запровадження пілотного проекту у закладах вищої та фахової передвищої освіти» (м. Київ, 23.11.2022 р.); всеукраїнській науково-практичній конференції з нагоди відзначення Міжнародного дня прав людини 08 грудня 2022 року, МВС України ДНДІ МВС України (м. Київ, 08.12.2022 р.); міжнародних науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти і молодих вчених ХНАДУ (м. Харків, 17.11.2023 р., 14.11.2024 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Енергетичні установки та альтернативні джерела енергії» (ESAES – 2024) ХНАДУ (м. Харків, 11-12.03.2024 р.); міжнародній науково-методичній конференції ХНАДУ «Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір» (м. Харків, 04.04.2025 р.); міжнародній науково-практичній конференції ЦФЕНД «Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (м. Ізмаїл, 23.05.2025 р.); міжнародній науково-практичній конференції ЦФЕНД «Економіка, фінанси, облік і право в системі сталого розвитку: виклики, інновації, перспективи» (м. Бостон, США, 23.06.2025 р.).

**Публікації.** Положення наукової новизни та висновки дисертації опубліковано у 16 наукових працях загальним обсягом 4,78 ум.-друк. арк. Серед них 6 статей у наукових фахових виданнях (особисто автору належить 3,48 ум.-друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному виданні, 9 тез доповідей на конференціях (особисто автору належить 0,96 ум.-друк. арк. ).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та роль стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку суспільства та економіки характеризується надзвичайною динамікою змін, де ключовими рушіями виступають процеси глобалізації та всеохопне, масштабне впровадження цифрових технологій у всі сфери людської діяльності. Глобалізація посилює конкуренцію, розширює ринки та вимагає від компаній більшої гнучкості й адаптивності, тоді як цифрові технології фундаментально змінюють способи ведення бізнесу, комунікації та управління.

В таких умовах кардинально змінюється роль стратегічного управління персоналом, яке з традиційно допоміжної, адміністративної функції перетворюється на один з ключових, системоутворюючих факторів довгострокового успіху та забезпечення стійкої конкурентоспроможності сучасних підприємств. Саме стратегічно орієнтований підхід до управління людськими ресурсами, що розглядає персонал як найцінніший актив та джерело інновацій, дозволяє організаціям не просто пасивно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, а й проактивно, цілеспрямовано формувати і розвивати свій кадровий потенціал. Це включає залучення талановитих фахівців, розвиток їхніх професійних навичок та компетенцій, створення мотивуючого робочого середовища і культури безперервного навчання, що в сукупності забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

Проте, слід визнати, що традиційні методи стратегічного управління персоналом, які часто характеризуються бюрократизмом, повільністю прийняття рішень та недостатньою гнучкістю (наприклад, періодичні формальні атестації замість постійного моніторингу ефективності або стандартизовані програми розвитку, що не враховують індивідуальні потреби),

часто виявляються недостатньо ефективними у високодинамічному сучасному бізнес-середовищі. Це об'єктивно зумовлює цифровізацію як необхідну умову подальшого розвитку й підвищення ефективності стратегічного управління персоналом – як на тактичному рівні (автоматизація рутинних HR-процесів, покращення операційної ефективності), так і, що особливо важливо, на стратегічному рівні (використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, персоналізація підходів до управління талантами, формування цифрової корпоративної культури).

Дійсно, швидкий розвиток цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект, інтернет речей (IoT) та мобільні технології, відкриває значні, раніше недоступні перспективи для кардинальної трансформації всієї сфери стратегічного управління підприємством, перетворюючи її на потужний інструмент реалізації бізнес-стратегії.

Водночас, попри активні наукові дослідження та практичне впровадження різноманітних цифрових інструментів в оперативне управління персоналом, їх повноцінна інтеграція у стратегічний контур функціонування підприємств пов'язана з певними труднощами, викликами та ризиками, які потребують ретельного аналізу та проактивного управління. До таких труднощів можна віднести високу вартість впровадження й підтримки складних цифрових рішень, потенційний опір змінам з боку персоналу, недостатній рівень цифрової грамотності як HR-фахівців, так і лінійних менеджерів, а також проблеми забезпечення інформаційної безпеки і захисту персональних даних.

Надзвичайно важливо забезпечити прозорість процесів прийняття рішень на основі цифрових даних та етичність використання самих цифрових методів, особливо тих, що базуються на алгоритмах штучного інтелекту. Необхідно докладати зусиль для уникнення будь-яких форм дискримінації та проявів упередженості, які можуть бути закладені в алгоритмах (наприклад, при автоматизованому відборі кандидатів або оцінці їхньої ефективності). Також критично важливо враховувати можливий вплив поглиблення автоматизації на

психологічний стан, мотивацію, залученість і загальну задоволеність працівників, адже побоювання щодо скорочення робочих місць чи зміни звичних робочих процесів можуть негативно позначитися на корпоративному кліматі.

Таким чином, розроблення збалансованих концептуальних підходів до стратегічного управління персоналом, які б органічно поєднували переваги цифровізації з принципами гуманістичного менеджменту й етичними нормами, є надзвичайно актуальним науковим та практичним завданням сьогодення.

Проблематика управління людськими ресурсами в організаціях, що функціонують в умовах всеохопної цифровізації, закономірно перебуває у фокусі уваги широкого кола науковців [1-15 та ін.].

Дослідження в цій царині мають виразний міждисциплінарний характер, інтегруючи знання з теорії менеджменту, економічної науки, організаційної психології та, безумовно, інформаційних технологій. Такий синергетичний підхід дозволяє глибше зрозуміти багатогранний вплив цифрових трансформацій на всі аспекти роботи з персоналом.

В сучасній науковій літературі та практичній діяльності достатньо багато уваги приділяється питанням формування й реалізації стратегічного управління персоналом [1–34 та ін.], а також цифровізації цих процесів [35-50 та ін.].

Слід відмітити розмаїтість використовуваних підходів і дискусій стосовно термінологічного апарату, використовуваних підходів, акцентування уваги на певних питаннях.

При визначенні поняття «стратегічне управління персоналом» має місце використання різної термінології. Найбільш розповсюджені такі терміни, як «стратегічне управління персоналом», «стратегічне управління людськими ресурсами», «розроблення стратегій управління персоналом», «стратегічне управління розвитком персоналу» тощо. При цьому має місце їх розрізнення або ототожнення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз термінологічного апарату стратегічного управління персоналом  
(сформовано на основі [16–31])

Автор	Визначення	Акценти
1	2	3
<i>Стратегічне управління персоналом (людськими ресурсами)</i>		
М.Армстронг [16, с. 48-49], Нікіфоренко [17, с.12]	процесний підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу	Процес, політика, найм, навчання, розвиток, управління ефективністю тощо
Гонтарева І.В. [18, с.54]	постійний спіралевидний процес розробки й реалізації стратегічних планів	Процес, плани
Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. [19, с.138]	вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, при якому діяльність з управління персоналом гнучко регулюється в залежності від змін навколишнього середовища	вид управлінської діяльності
Вороніна В. Л. [20, с.48]	передбачає здійснення найму персоналу, його оцінки, винагороди і розвитку, виходячи з цілісного уявлення про мету розвитку підприємства	Найм персоналу, оцінка, винагороди і розвиток
Greer C. R. [21], Наумова О.О. [22, с.137]	складний процес реалізації стратегії підприємства через здійснення функціонального, процесного та системного підходів до управління персоналом	процес реалізації стратегії
Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. [23, с.81] Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [24, с.30]	якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на ефективність діяльності підприємства загалом та на розвиток його конкурентного потенціалу зокрема	якісні зміни
Лопатинський Ю., Кифяк В. [25, с.9]	процес планування, розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу	процес планування, розробки та реалізації
Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. [26, с.140]	формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність	формування кадрового потенціалу
Петрова І.Л. [105, с.13]	комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей	комплексний підхід, спрямований на розвиток компетенцій

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
<i>Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства</i>		
Кауфман Б. [27, с.404]	вибір, узгодження та інтеграція системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства	вибір, узгодження та інтеграція
Михайлова О.С., Чухліб В.Є. [28, с.161]	здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути подана цілісна концепція розвитку персоналу та організації загалом відповідно до її стратегії	цілісна концепція розвитку персоналу
Шаманська О.І. [29, с.67]	визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку	зміни
<i>Стратегічне управління розвитком персоналу</i>		
Романюк Л. М. [30, с.425]	сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективного використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі	цілеспрямовані дії
Климчук А. О. [31, с.102]	комплексна багаторівнева система, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, будучи спрямованими на визначення довгострокових напрямів з менеджменту персоналу, орієнтованого на розвиток його компетентнісних, особистісних та ділових характеристик з метою досягнення стратегічних цілей розвитку й ефективного використання персоналу підприємства	система

Аналіз представлених визначень показує, що ширшим поняттям, яке охоплює усю стратегічну роботу з персоналом, є термін «стратегічне управління персоналом». Однак при цьому іноді автори наводять досить звужене розуміння і стратегічне управління зводиться до розроблення стратегій і реалізації планів [18, с.54; 21; 22, с.137], обмежуючи його зміст переважно розробкою кадрових стратегій та плануванням заходів для їх реалізації, що не повною мірою відображує динамічний та інтеграційний характер цього процесу.

Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства є, з одного боку, вагомою частиною стратегічного управління, але при

трактуванні цього терміну, з другого боку, навпаки, поширюють його на більш загальний рівень. Так, результатом розроблення стратегій називають цілісну концепцію розвитку персоналу [28, с. 161] або зводять цю роботу до управління змінами [29, с. 66-70].

Аналіз підходів та моделей стратегічного управління персоналом також вказує на їх різноманітність щодо визначення етапів (процесу), послідовності їх реалізації, результатів. По-перше, має місце звужений або розгалужений підхід до встановлення таких етапів. Звужений підхід передбачає визначення трьох етапів: аналізу; планування (вибору); реалізації прийнятого рішення [17-19] або стратегічне планування персоналом (встановлення цільових орієнтирів на довгостроковий період, формування кадрової стратегії підприємства та визначення підходів до організаційного забезпечення її реалізації); стратегічна організація персоналу (заходи щодо використання кадрового потенціалу працівників); стратегічний контроль персоналу (реалізується через стійкий зворотний зв'язок) – [27; 29; 32].

Більш розгалужений підхід базується на виокремленні детальнішого переліку робіт, до якого включають [28] розроблення місії організації; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; формування та вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль за реалізованою стратегією.

По-друге, в дослідженнях і практичній діяльності використовують різний склад і зміст робіт зі стратегічного управління персоналом та їх послідовністю реалізації: «зверху-вниз», «знизу-вгору», «цілі вниз, плани вгору».

Напрямок розвитку сучасного стратегічного управління персоналом пов'язують з цифровізацією [35-42]. Так, Парій Л.В. і Клименко А.Р., звертаючи увагу на важливість стратегічного управління в сучасному середовищі і впровадження цифрових технологій, пропонують виділити «цільовий рівень управління підприємством – інтеграційний... Використання стратегічного підходу до управління персоналом допомагає організаціям не лише реагувати на зміни, але й проактивно планувати свої дії, розробляючи стратегії розвитку та навчання, що відповідають вимогам часу» [35, с. 212].

Незважаючи на значний прогрес у питаннях реалізації стратегічного управління персоналом, формуванні стратегій і використанні новітніх методів цифровізації, залишається низка відкритих питань, які потребують подальшого вивчення та формування концептуальних аспектів реалізації. Зокрема, це стосується уточнення поняття стратегічного управління персоналом підприємства.

Стратегічне управління персоналом, на нашу думку, є найбільш широким поняттям, яке охоплює різні сфери стратегічного управління: розвитком персоналу, його мотивацією, маркетингом персоналу тощо. Конкретизація стратегічної роботи по цим напрямкам виражається у формуванні та реалізації відповідних стратегій (рис.1.1).



Рис. 1.1. Співвідношення понять, що характеризують стратегічне управління персоналом (сформовано автором)

При розгляді сутності і змісту стратегічного управління персоналом доцільно базуватися на інтегрованому підході, враховувати, що необхідно об'єднання різних робіт на всіх рівнях управління, які будуть спрямовані на досягнення стійкого розвитку організації шляхом ефективного використання та розвитку її людських ресурсів. Це вимагатиме злагодженої роботи і координації зусиль усіх учасників процесу для досягнення спільних цілей.

Основною метою є забезпечення того, щоб людські ресурси були ефективно використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Успішне стратегічне управління персоналом є багатограним процесом, який

вимагає інтеграції різних функцій та підходів. Це дозволить підприємствам не тільки досягти своїх бізнес-цілей, але й створювати сприятливе середовище для розвитку і самореалізації персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегій розвитку персоналу, мотивації та маркетингу (сформовано автором)

Критерій	Стратегія розвитку персоналу	Стратегія мотивації персоналу	Стратегія маркетингу
Мета	Підвищення кваліфікації, формування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій [112, с.48]	Залучення, утримання та стимулювання продуктивності працівників [113, с.112]	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збільшення частки ринку [26, с.60]
Основні характеристики	Орієнтація на довгострокове навчання та розвиток; формування кадрового резерву [114, с.123]	Система матеріальних і нематеріальних стимулів; акцент на корпоративну культуру [115, с.145]	Орієнтація на потреби клієнтів; аналіз ринку та конкурентів [116, с.76]
Інструменти	Тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, менторство, коучинг, індивідуальні плани розвитку [112, с.70]	Фінансові винагороди (премії, бонуси), соціальні пакети, нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний ріст), розвиток внутрішніх комунікацій [113, с.130]	Маркетингові дослідження, брендинг, digital-маркетинг, реклама, PR, CRM-системи [116, с.97]
Очікувані результати	Підвищення професійного рівня персоналу, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів [114, с.125]	Зростання мотивації та залученості працівників, підвищення ефективності роботи команди [115, с.153]	Зростання продажів, лояльність клієнтів, впізнаваність бренду, підвищення прибутковості [26, с.82]
Вплив на стратегічні цілі підприємства	Забезпечення кадрової стабільності та гнучкості в умовах змін [112, с.83]	Підвищення результативності діяльності персоналу [113, с.138]	Забезпечення конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства [116, с.101]

Отже, стратегічне управління персоналом підприємства доцільно розглядати як комплексний, динамічний та інтеграційний процес, що спрямований на формування, ефективне використання та розвиток людського капіталу на основі узгодження стратегічних цілей підприємства із зовнішніми та внутрішніми умовами функціонування [112; 114]. У цьому контексті

стратегічне управління забезпечує цілісне уявлення про місію та візію організації, а також адаптацію до змін середовища [26; 115].

Стратегічне управління розвитком персоналу, мотивацією та маркетингом доцільно розглядати як окремі, але взаємопов'язані напрями [112; 113]. Так, стратегія розвитку персоналу охоплює заходи, пов'язані з безперервним навчанням і професійною підготовкою працівників: організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації; впровадження програм менторства та коучингу; розробку індивідуальних планів кар'єрного розвитку [114; 115].

Стратегії мотивації включають як фінансові інструменти (премії, бонуси, надбавки до заробітної плати), так і нефінансові (визнання досягнень, кар'єрне зростання, створення сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури) [113; 114]. Збалансована мотиваційна система сприяє підвищенню залученості працівників і забезпечує їхнє довготривале утримання в організації.

Формування стратегій управління персоналом є процесом розробки системи планів, заходів і управлінських рішень, які спрямовані на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку [26; 112; 116].

## 1.2. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління персоналом

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління персоналом набуває якісно нових рис. Цифровізація впливає не лише на інструменти й процедури HR-менеджменту, а й трансформує його роль в організаційній структурі підприємства – від традиційної адміністративно-сервісної до стратегічної функції, що інтегрується з бізнес-процесами. Це зумовлює необхідність переосмислення стратегічного підходу до управління персоналом в умовах цифрового середовища.

Наразі у науковому дискурсі поняття «цифрове середовище» і «цифрова трансформація» є центральними для розуміння динаміки змін у соціально-економічних, управлінських і культурних системах. Вони відображають нову реальність, в якій інформаційні технології виступають не лише як інструменти, а як визначальний фактор формування середовища діяльності організацій, держави та громадянського суспільства [44, с. 23].

Цифрове середовище – це інтегрований простір взаємодії людей, процесів, систем і даних, що створюється на основі цифрових технологій, таких як інтернет, хмарні обчислення, мобільні додатки, штучний інтелект, блокчейн та інші [45, с. 44]. Такий простір забезпечує постійну циркуляцію цифрової інформації та змінює логіку соціально-економічної взаємодії.

Найбільш точно визначення цифровому середовищу надано в документі «Опис рамки цифрової компетентності для підприємців України», що розроблена на основі DigCompUA, DigComp 2.1 та EntreComp EU [66, с. 54]: «Цифрове середовище – це інтегроване комунікаційне середовище, що містить набір цифрових інструментів і сервісів, використання яких надає можливість користувачам вирішувати життєві та професійні завдання й задовольняти потреби». Цифрові інструменти та сервіси зазвичай охоплюють інтернет, інші види цифрових мереж, програмне забезпечення, електронні пристрої, пошукові системи, а також цифровий контент і ресурси. У комплексі ці засоби слугують для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між користувачами у цифровому середовищі.

Цифрове середовище охоплює такі ключові характеристики: мережевість (взаємозв'язок усіх суб'єктів у режимі онлайн), мобільність (доступ до даних з будь-якого місця), інтерактивність (двостороння взаємодія людина-машина), висока швидкість оновлення інформації, аналітичність (можливість отримання інсайтів на основі великих даних) [46, с. 12].

Цифрова трансформація – системний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою зміни бізнес-моделей,

підвищення ефективності, створення нових цінностей для клієнтів і конкурентних переваг [47, с. 76].

Згідно з визначенням Gartner, цифрова трансформація – це «використання цифрових можливостей для фундаментальної зміни способу ведення бізнесу та забезпечення цінності» [48]. Таким чином, мова йде не лише про діджиталізацію процесів, а й про трансформацію самої природи організаційної культури, управління та стратегічного мислення.

У дослідженнях виділяють такі рівні цифрової трансформації: Операційний – автоматизація рутинних завдань (електронний документообіг, CRM, ERP). Тактичний – цифровізація процесів прийняття рішень, управління ризиками, прогнозування. Стратегічний – зміна бізнес-моделі, переосмислення цінності, нові форми організаційної поведінки [49, с. 51].

Науковці розглядають цифрову трансформацію як комплекс різноспрямованих стратегічних і тактичних підходів, які мають бути адаптовані до конкретного контексту організації, її ресурсів, цифрової зрілості та рівня інноваційної культури. У зв'язку з цим дослідники пропонують низку концептуальних моделей, які структурують процес цифрової трансформації, дозволяючи системно оцінювати, планувати та реалізовувати зміни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння моделей цифрової трансформації (сформовано автором)

Назва моделі	Основні компоненти	Цілі/Переваги	Галузі застосування
1	2	3	4
5C-модель [49]	Клієнт, конкуренція, дані, інновації, цінність	Орієнтація на створення цифрової цінності	Рітейл, маркетинг, банківська сфера
Digital Maturity Model	Рівні зрілості: від автоматизації до цифрової культури	Оцінка готовності, стратегічне планування	Універсальна
Agile-модель трансформації [45]	Ітеративність, гнучкість, міждисциплінарність	Швидке реагування на зміни, адаптивність	ІТ, телеком, стартапи
LEAN Digital [45]	Оптимізація, мінімізація витрат, безперервне вдосконалення	Зниження витрат, підвищення ефективності	Виробництво, логістика
BPM-підхід [45]	Перебудова процесів з цифровими інструментами	Підвищення прозорості, контроль якості	Адміністрація, HR, освіта

5C-модель (Customer, Competition, Data, Innovation, Value) зосереджує увагу на п'яти ключових елементах:

- Customer (Клієнт) – клієнтоорієнтованість є центральною у цифровій трансформації. Організації повинні створювати персоналізовані сервіси на основі аналізу поведінки клієнтів.

- Competition (Конкуренція) – цифрова трансформація змінює конкурентне середовище. З'являються нові гравці з нестандартними бізнес-моделями (наприклад, Uber, Airbnb).

- Data (Дані) – дані стають активом №1. Вони забезпечують аналітичну основу для прийняття рішень у реальному часі.

- Innovation (Інновації) – інтеграція інновацій як постійного процесу створення нових продуктів, процесів і підходів.

- Value (Цінність) – цифрова трансформація має створювати нову споживчу та бізнес-цінність.

Ця модель активно використовується в ритейлі (Amazon, Alibaba), банківській сфері та сферах B2C [49].

Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) дає змогу оцінити рівень готовності організації до цифрової трансформації. Її структура зазвичай включає кілька рівнів – від початкової автоматизації до цифрової інтегрованої культури, в якій усі процеси, цілі, інструменти та компетенції об'єднані в єдину цифрову систему. Типова модель включає 4-6 рівнів (рис. 1.2).

Ця модель є основою для діагностики, стратегічного планування, контролю динаміки змін, формування KPI у цифрових проектах. Вона дозволяє керівникам оцінити свій поточний стан і побудувати дорожню карту змін. Наприклад, компанія Microsoft реалізувала послідовну трансформацію згідно з Digital Maturity Model у поєднанні з Agile-методами [50].

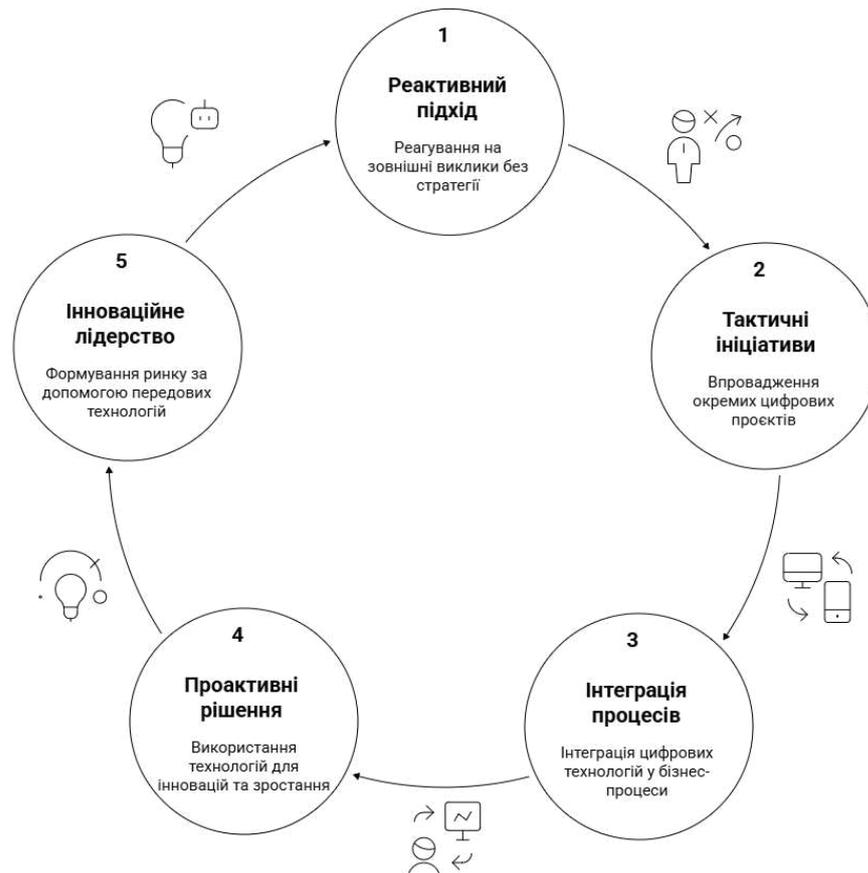


Рис. 1.2. Цикл цифрової зрілості (розроблено автором на основі [117])

Agile-підхід (гнучкий) до цифрової трансформації ґрунтується на принципах адаптивності, швидких ітерацій, кросфункціональної взаємодії та мінімізації ієрархії. У цьому контексті трансформація розглядається як постійна еволюційна зміна, а не як одноразовий проєкт. Переваги моделі: швидка реакція на зовнішні виклики (VUCA-середовище), активне залучення команд до змін, орієнтація на цінність для кінцевого користувача, розвиток культури експериментування.

Agile-трансформація ефективна для організацій, які мають нестабільне зовнішнє середовище, короткий життєвий цикл продуктів або високі вимоги до швидкості інновацій (наприклад, ІТ, стартапи, телеком). Її використовують ІТ-компанії (Google, Spotify), а також корпорації, які адаптують свої підрозділи до гнучкої роботи (наприклад, ING Bank). Agile-трансформація потребує зміни всієї управлінської парадигми: від контролю до довіри, від ієрархії до автономії команд [46].

LEAN-підхід був адаптований до цифрового контексту. Його основна ідея – усунення втрат і підвищення цінності за рахунок цифрових інструментів. Основні принципи: безперервне вдосконалення (Kaizen); максимальна автоматизація рутини; використання цифрових рішень для скорочення витрат і підвищення якості. У компанії Siemens, наприклад, використання LEAN Digital підходу дозволило зменшити цикл виробництва завдяки цифровим двійникам та моделюванню процесів у реальному часі.

BPM-підхід (Business Process Management) фокусується на перебудові бізнес-процесів з використанням цифрових рішень: електронних документів, роботизованих процесів (RPA), ERP/CRM систем. Ключові аспекти: аналіз і візуалізація процесів (BPMN); визначення вузьких місць; автоматизація завдяки Low-Code/No-Code платформам; контроль ефективності (KPI, SLA). Цей підхід особливо ефективний у сфері адміністративного управління, фінансів, HR (наприклад, впровадження SAP SuccessFactors або Workday у великих компаніях для управління персоналом) [46]. Siemens поєднує BPM та LEAN Digital підходи, орієнтуючись на інтеграцію IoT, скорочення витрат та підвищення продуктивності [52].

Цифрова трансформація є не лише технологічною зміною, але й глибоким стратегічним і культурним зрушенням, що охоплює всі рівні організації. Її ефективність залежить від дотримання певних базових умов, які уможливають системне і стале впровадження цифрових інструментів та підходів.

Однією з ключових передумов ефективної цифрової трансформації є наявність чітко сформульованої цифрової стратегії, яка визначає пріоритетні напрями змін, механізми реалізації, очікувані результати та критерії оцінки успіху (KPI). Стратегія має бути інтегрованою в загальну бізнес-стратегію та забезпечувати баланс між поточними операціями й інноваційними ініціативами [53]. Компанії, які демонструють зрілу цифрову стратегічну ініціативу, наприклад Microsoft або Siemens, зазвичай мають окремі департаменти цифрових інновацій, що координують міжфункціональну трансформацію.

Цифрова трансформація потребує нової ролі керівників – цифрових лідерів (digital leaders), які володіють візією майбутнього, здатні керувати в умовах невизначеності, мотивувати персонал до змін та сприяти формуванню інноваційної культури. За словами G. Westerman, «дигітальні лідери не обов'язково є технічними фахівцями – вони перш за все агенти змін» [54, с. 58]. Наприклад, у компанії Amazon впровадження цифрових сервісів починалось із бачення засновника Джеффа Безоса щодо переосмислення клієнтського досвіду через технології.

Одним з головних бар'єрів цифрової трансформації є нестача кадрів з відповідними навичками. Підготовка персоналу передбачає розвиток цифрової грамотності, кросфункціонального мислення, здатності до самоосвіти та адаптації до змін. За дослідженням McKinsey, понад 60% компаній, які впроваджували цифрову трансформацію, відзначили потребу у перекваліфікації або підвищенні кваліфікації працівників [55].

Цифрові перетворення неможливі без зміни організаційної культури. Вона має бути відкритою до експериментів, толерантною до помилок та сприяти постійному вдосконаленню. Такі компанії, як Google та Spotify, зробили культуру гнучкості та інноваційності своєю конкурентною перевагою, підтримуючи ініціативи знизу вгору [56].

Інфраструктурна готовність, наявність фінансових ресурсів, систем безпеки та платформених рішень є базою для технологічних змін. Це включає інвестиції у хмарні обчислення, Big Data, AI, CRM/ERP-системи та кібербезпеку. Наприклад, Siemens інвестує у створення цифрових близнюків, що дозволяють моделювати виробничі процеси в реальному часі [57].

Цифрова трансформація вимагає зміни управлінських парадигм. Орієнтація на стабільність та контроль має поступитися цінностям інновацій, швидкої адаптації, мережевого лідерства та безперервного навчання. Управлінці мають не лише забезпечити технологічну інтеграцію, але й трансформувати організаційну динаміку на всіх рівнях [58].

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління людськими ресурсами, перетворюючи традиційну HR-функцію на стратегічного партнера бізнесу. Вона охоплює як інструменти, так і філософію управління, зосереджену на аналітиці, автоматизації, персоналізації та гнучкості (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Напрямки цифрової трансформації HR (сформовано автором на основі [118])

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації HR є застосування HR-аналітики (People Analytics), що базується на зборі, обробці та інтерпретації великих масивів даних про співробітників. Це дозволяє приймати рішення, спираючись на факти, а не інтуїцію. Наприклад, аналіз плинності кадрів, ефективності навчальних програм або залученості персоналу дозволяє не лише реагувати на проблеми, а й прогнозувати ризики та вживати превентивних заходів [57, с. 42].

Цифрові освітні платформи забезпечують масштабованість та персоналізацію навчання. Завдяки microlearning, інтерактивним курсам, MOOC (Massive Open Online Courses) та внутрішнім LMS-системам компанії можуть швидко адаптувати персонал до нових умов та вимог. Наприклад, у Microsoft

успішно використовується платформа LinkedIn Learning для розвитку цифрових і універсальних компетентностей [58].

Інструменти цифрового рекрутингу, такі як ATS-системи, чат-боти та алгоритми машинного навчання, значно скорочують час найму та покращують якість підбору персоналу. Amazon застосовує AI-рішення для автоматизованої первинної оцінки кандидатів [59].

Гейміфікація в HR передбачає використання ігрових механік для підвищення мотивації, залучення та утримання персоналу. Такі практики реалізовані у компанії Siemens, де спеціальні мобільні додатки стимулюють участь у навчанні та корпоративних заходах [60].

Цифрова трансформація HR сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, яка базується на швидкому зворотному зв'язку, використанні KPI та OKR, аналітиці продуктивності в реальному часі. Це сприяє гнучкому управлінню талантами й ефективнішій комунікації всередині організації [61].

У результаті цифрових змін HR-функція перестає бути суто адміністративною. Вона дедалі більше інтегрується в бізнес-стратегію, забезпечуючи ефективне управління людським капіталом як ключовою конкурентною перевагою. HR-департаменти стають центрами аналітики, трансформації культури та підтримки інновацій, а їхні ролі зміщуються від «реєстрації» до стратегічного партнерства [153-157].

Хоча цифровізація відкриває значні можливості для HR-систем, вона також породжує комплекс викликів, що потребують стратегічного осмислення та управління. Впровадження цифрових інструментів у сферу управління персоналом змінює не лише функціональні процеси, а й структуру трудових відносин, способи комунікації та корпоративну культуру (табл. 1.4).

Аналіз викликів, що потребують стратегічного осмислення  
(сформовано на основі [62-65])

Виклик	Суть проблеми	Наслідки	Можливі рішення
Цифрова нерівність [62, с.91-103]	Різний рівень цифрової грамотності серед працівників	Обмежений доступ до навчання та кар'єрного зростання; виключення з цифрових процесів	Проведення цифрової діагностики, навчальні програми з цифрових навичок
Ризик витіснення людей алгоритмами [57, с.44]	Автоматизація рутинних HR-функцій та аналітики	Скорочення робочих місць, зниження мотивації, соціальна напруга	Перепрофілювання персоналу, рескілінг та апскілінг, фокус на soft skills
Проблеми конфіденційності [63]	Обробка великих обсягів персональних даних	Ризик витоку інформації, недовіра працівників, юридичні наслідки	Впровадження політик безпеки, дотримання GDPR, цифрова етика
Необхідність постійного навчання [64, с.24]	Технології швидко змінюються, знання втрачають актуальність	Зниження конкурентоспроможності, професійне вигорання	Безперервне навчання, microlearning, персоналізовані освітні траєкторії
Цифрове виснаження персоналу [65, с.135-143]	Надмірна кількість цифрових каналів, моніторинг, контроль	Зростання стресу, вигорання, зниження залученості	Баланс між онлайн і офлайн-комунікацією, впровадження політики «цифрового благополуччя»

У 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (розпорядження від 31.12.2024 р. № 1351-р) [67]. Цей документ визначає системне бачення цифрової трансформації країни, мету та напрями цифрових змін в усіх сферах суспільного життя й економіки, а також засади цифрової зрілості секторів, що створює базу для оновлення моделей управління персоналом.

Стратегія передбачає перехід до цифрової держави з високим рівнем цифрової взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, що передбачає трансформацію ринку праці, модернізацію професійної освіти, розвиток цифрових компетентностей та адаптацію HR-систем до викликів епохи.

У цьому контексті стратегічне управління персоналом має орієнтуватися на такі ключові завдання, визначені Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України.

1. Формування цифрових навичок населення – реалізація програм цифрової грамотності для всіх вікових і соціальних груп, зокрема для працівників усіх секторів економіки. Для HR-функції це означає необхідність впровадження постійного навчання, розбудови індивідуальних траєкторій розвитку працівників і створення систем перекваліфікації або підвищення кваліфікації.

2. Модернізація системи освіти і професійної підготовки – передбачено впровадження цифрових технологій в освіту, розвиток дуального навчання та підвищення рівня адаптивності освітніх програм до вимог цифрової економіки. HR-департаменти мають враховувати це при побудові стратегій співпраці з освітніми установами та при створенні корпоративних освітніх екосистем.

3. Цифровізація секторів економіки – кожна галузь має інтегрувати цифрові технології в основні процеси, що впливатиме на зміну компетентнісного профілю працівників, необхідність формування нових посад, трансформацію організаційної структури. HR-стратегії повинні включати сценарне планування та прогнозування потреб у персоналі.

4. Цифрова інклюзія та зменшення цифрового розриву – важливо забезпечити рівний доступ до цифрових можливостей у регіонах, серед малих підприємств та вразливих груп населення. Стратегічне управління персоналом має враховувати ці аспекти для забезпечення рівності можливостей працівників незалежно від регіону чи віку.

5. Інституційна підтримка цифрової трансформації – створення цифрових агентств, платформ, державних хабів даних, центрів компетенцій тощо, які забезпечуватимуть інфраструктурну основу для цифрових змін. Це відкриває нові можливості для HR-служб щодо взаємодії з державними інституціями, автоматизації процесів управління персоналом (HCM, LMS, e-HR) і використання аналітики даних (HR - аналітики).

Таким чином, реалізація Стратегії цифрового розвитку до 2030 року закладає основу для формування адаптивної HR-архітектури, яка здатна швидко реагувати на зміни середовища, забезпечувати безперервний розвиток персоналу, а також сприяти досягненню цифрової зрілості підприємств.

У стратегічному контексті це означає перехід від традиційного кадрового менеджменту до інноваційної системи стратегічного управління персоналом, яка включає прогнозування, цифрову трансформацію HR-функцій, підтримку інноваційної культури та гнучке управління талантами відповідно до національних і глобальних трендів цифрової трансформації.

Аналіз наукових джерел засвідчує активне формування нових парадигм HR-стратегій, адаптованих до цифрової реальності. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління персоналом, базові підходи до побудови HR-стратегії та її інтеграції з бізнес-цілями в умовах цифровізації розкрито у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників [68-72]. Вони обґрунтовують необхідність глибокої інтеграції цифрових технологій у систему управління людськими ресурсами, з акцентом на адаптацію HR-процесів до динаміки цифрового середовища.

Так, Ульріх Д. і Брокбанк В. [68] наголошують на ролі HR як стратегічного партнера бізнесу, акцентуючи увагу на результативності та створенні цінності через людський капітал. Їх підхід ліг в основу сучасного розуміння ролі HR в умовах цифрової трансформації. Хуселід М. А. [69] запропонував концепцію оцінювання ефективності людського капіталу в досягненні стратегічних цілей, яка сьогодні трансформувалася в цифрові KPI-метрики, HR-аналітику та дашборди. Армстронг М. [16] розвиває системний підхід до HRM, акцентуючи на інтеграції цифрових технологій, гнучкості персоналу та використанні даних для прийняття стратегічних рішень.

Інституційно-організаційні зміни, пов'язані з цифровізацією, розглядаються у працях [72; 73]. Дослідники аналізують трансформацію ролі HR-функції, її децентралізацію, впровадження цифрової культури та зміну управлінських моделей. Бандур С. І. та Ковальчук О. В. [72] розглядають зміну

функціонального наповнення HR-служб через впровадження цифрових технологій. Гребенюк Г. М. [73] зосереджується на феноменах цифрової ідентичності працівника, цифрового навчання та зміні компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Значна увага у сучасній науковій літературі [74-81] приділена практичному інструментарію цифрової трансформації HR-функцій. Це стосується використання аналітики, LMS, ERP/CRM-систем, чат-ботів, хмарних платформ, e-HRM тощо. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. [74] аналізують впровадження електронного документообігу, HR-аналітики, а також переваги хмарних платформ у стратегічному управлінні персоналом. Armstrong M. [16] висвітлює переваги цифрових інструментів в автоматизації рекрутингу, управлінні талантами та плануванні потреб у персоналі. Автори [75] наголошують на важливості комплексного стратегічного підходу до управління людським капіталом з урахуванням цифрових викликів.

Класичні теоретики менеджменту, зокрема Пітер Друкер, хоча й не працювали безпосередньо в контексті цифровізації, заклали основи для розуміння ролі технологій в управлінні. Його концепція «працівника знань» набуває нового значення в епоху, коли цифрові інструменти стали головним засобом обробки інформації та прийняття рішень.

Безпосередній фокус на HR-трансформації у цифрову еру простежується у роботах Дейва Ульріха [68]. Його модель HR-бізнес-партнерства зазнає еволюції під впливом цифрових інструментів, таких як HR-аналітика, автоматизоване навчання, інтелектуальні системи оцінювання.

Данілкова А., Бондар В., Баннікова К., Прохоровська С. та Водолажська Т. у статті [76] обґрунтовують можливості застосування HR-аналітики та інструментів обробки даних для оптимізації процесів управління персоналом. Автори систематизують сучасні аналітичні інструменти та доводять, що використання даних сприяє підвищенню ефективності рекрутингу й прийняття управлінських рішень у сфері HR.

Каличева Н. Є., Обруч Г. В., Зайцева А. С. [78] досліджують можливості використання цифрових технологій у процесі адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. Автори обґрунтовують доцільність застосування сучасних цифрових інструментів (електронних платформ, інформаційних систем та дистанційних форм навчання) для підвищення ефективності адаптаційних процесів, що сприяє швидшій інтеграції працівників у виробниче середовище та забезпечує збалансований розвиток підприємств.

Особливу роль у стратегічному HR-менеджменті відіграє використання штучного інтелекту [37-42], який дозволяє:

- автоматизувати рекрутинг (аналіз резюме, відеоінтерв'ю, онлайн-тестування);
- підвищувати об'єктивність прийняття рішень щодо продуктивності, розвитку і мотивації персоналу;
- прогнозувати ризики звільнення та формувати індивідуальні програми утримання співробітників.

Отже, цифрова трансформація не лише змінює інструменти HR-менеджменту, а й трансформує його сутність, функції та місце в системі стратегічного управління підприємством. Сучасні дослідження акцентують на потребі адаптації класичних теорій до цифрових умов, розвитку нових ролей HR-функції, впровадженні інноваційних технологій та стратегічному використанні людського капіталу як ключового ресурсу організаційного розвитку в цифрову епоху.

### 1.3. Концептуальні положення HR-стратегії в умовах цифровізації

У цифрову епоху традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність через динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання складності бізнес-моделей, появу нових форматів праці, зміну цінностей працівників і прискорення темпів інновацій. Це зумовлює потребу в розробленні нових HR-стратегій, які здатні оперативно реагувати на

виклики, що постають перед організаціями, гнучко трансформувати функції управління персоналом та інтегрувати цифрові технології на всіх етапах управлінського процесу.

У сучасному науковому просторі активно виконуються дослідження щодо впровадження цифрових інструментів в процеси управління персоналом. Найбільше наукових праць [82-85 та ін.] присвячено обґрунтуванню актуальності та необхідності цифровізації HR-стратегій. Так, Панченко І. та Кривенко Н. [82] акцентують увагу на необхідності стратегічного оновлення HR-політики підприємств через інтеграцію новітніх цифрових технологій. Автори зазначають, що впровадження штучного інтелекту, блокчейну, VR/AR-технологій, хмарних сервісів та HR-аналітики дозволяє оптимізувати HR-процеси, скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність компаній. Жернова Є. В. [83] підкреслює, що цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й докорінного оновлення корпоративної культури, зміщення акценту на розвиток цифрових компетентностей, потреби у трансформації моделі HRM із бюрократичної на динамічну, орієнтовану на інновації та клієнтоцентричність.

Кравчук О. І., Варіс І. О. та Рубель К. О. [94] виділяють п'ять ключових трендів цифрової HR-стратегії: штучний інтелект, підхід до прийняття рішень на основі даних, гнучкі методи управління, емоційна аналітика та цифрове лідерство як нова парадигма управління командами. У дослідженнях Длугопольської Т. І. та Гук Ю. В. [85] підкреслюється необхідність впровадження автоматизації HR-функцій, гейміфікації, застосування цифрових KPI та платформ цифрового зворотного зв'язку як засобів підвищення ефективності персоналу та переведення HR-підрозділу на рівень стратегічного бізнес-партнера.

Окрему увагу дослідники приділяють побудові елементів цифрової HR-стратегії. Зокрема, Чорнодід І. С. та співавтори [74] пропонують алгоритм розробки цифрово-орієнтованої HR-стратегії, який передбачає автоматизацію рекрутингу, розвиток дистанційного лідерства та створення інфраструктури

онлайн-навчання й розвитку талантів. Токмакова І. В. та ін. [84], аналізуючи приклади цифровізації у залізничній галузі, акцентують увагу на важливості впровадження LMS, Smart-рішень у навчанні, цифрових платформ для оцінки ефективності та індивідуалізованих маршрутів розвитку персоналу.

Водночас, попри активне вивчення окремих аспектів цифровізації HR-процесів, в науковій літературі залишається низка невирішених проблем і дискусійних питань. Зокрема не існує єдиної узагальненої концепції стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації, яка б інтегрувала всі аспекти: від трансформації бізнес-моделі підприємства до цифрової культури й поведінкових змін працівників; наявні дослідження фрагментарно висвітлюють проблеми цифровізації управління персоналом, опору змінам, етичних аспектів використання HR-аналітики. Сучасні дослідження підтверджують важливість та актуальність цифровізації стратегічного управління персоналом. Проте існуючі підходи залишаються здебільшого загальними, із домінуванням опису окремих технологічних рішень без належного системного обґрунтування. Вирішення зазначених проблем потребує формування концептуальних положень розроблення адаптивної інноваційної HR-стратегії, яка не лише інтегрує сучасні цифрові інструменти, але й базується на принципах гнучкості, аналітичності, орієнтації на результат.

На підставі проведених досліджень пропонується формувати адаптивну інноваційну стратегію управління персоналом (AISHRM – адаптивно-інноваційна стратегія), яка покликана забезпечити гнучкість організаційної структури, технологічну сумісність управлінських рішень, здатність до безперервного навчання та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Адаптивність, на наш погляд, слід розглядати не лише як оперативну реакцію на зовнішні виклики, а як стратегічно зумовлену властивість системи управління, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та стійкість.

У науковій літературі поняття «адаптивність» трактується як системна здатність до змін. Так, за визначенням Ячменьової В.М. та Османової З.О., «адаптивність – це властивість об'єкта зберігати стабільність функціонування

шляхом зміни внутрішніх параметрів у відповідь на зміни середовища» [93, с. 347]. Авторки акцентують увагу на тому, що адаптивність є більш складним явищем порівняно з адаптацією, оскільки включає здатність до постійного вдосконалення та самоорганізації.

Бояринова К. О. та Войтун Т. В., розглядаючи феномен інноваційної адаптивності, підкреслюють її як інтегральну характеристику системи управління, що поєднує інноваційну активність, спроможність до навчання, оперативну зміну структур і технологій [92, с. 106]. На думку авторів, інноваційна адаптивність є запорукою конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних змін і цифрових викликів.

Таким чином, у межах адаптивно-інноваційної HR-стратегії адаптивність персоналу та управлінських практик слід розглядати стратегічну адаптивність, як здатність HR-політики формувати сценарії розвитку персоналу залежно від змін середовища і технологічних трендів; у цифрову епоху – як концептуальну передумову стратегічного управління персоналом, що забезпечує не лише відповідність зовнішнім вимогам, а й внутрішню трансформацію організаційної культури, управлінських рішень та компетентнісного середовища.

Адаптивність HR-стратегії передбачає здатність HR-системи підприємства оперативно змінювати цілі, інструменти та підходи управління відповідно до нових викликів цифрового середовища (VUCA-чинники, цифрова зрілість, гібридні моделі праці), що може бути досягнуто через розвиток інструментів HR-аналізу, сценарного планування, Agile-методологій і цифрових рішень на основі ІІІ, big data, CRM/ERP-систем.

Інноваційність як стратегічна домінанта AISHRM фокусується на створенні інноваційного середовища, в якому персонал не лише виконує завдання, а й виступає джерелом інновацій. Це означає розвиток корпоративної культури творчості, мотивації до експериментів, підтримки внутрішніх стартапів та ініціатив.

Концептуальні положення AISHRM, що пропонуються, ґрунтуються на поєднанні стратегічного, сценарного, процесного, цифрового та культурного підходів (рис.1.4), що забезпечує її цілісність, адаптивність і результативність.



Рис.1.4. Підходи до формування AISHRM (сформовано автором)

Стратегічний підхід передбачає орієнтацію управління персоналом на досягнення довгострокових цілей організації. У цьому контексті HR-стратегія розглядається як невід’ємна частина загальної корпоративної стратегії, яка забезпечує відповідність кадрових рішень викликам середовища, конкурентній позиції підприємства та потребам його розвитку. Завдяки стратегічному підходу персонал перестає сприйматися як виконавчий ресурс і перетворюється на рушій змін, інновацій та зростання.

Сценарний підхід орієнтований на прогнозування різних сценаріїв розвитку зовнішнього й внутрішнього середовища, у тому числі цифрових ризиків, технологічних трендів, змін на ринку праці. Це дає змогу HR-службі проактивно готуватися до майбутніх викликів і адаптувати кадрові стратегії під декілька можливих варіантів розвитку подій. Сценарний підхід підвищує стійкість та гнучкість HR-системи.

Процесний підхід розглядає HRM як комплекс взаємопов’язаних процесів, що охоплюють залучення, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу. Цей підхід дозволяє структурувати HR-діяльність, визначити точки контролю, оптимізувати витрати часу й ресурсів, забезпечити узгодженість функцій. В межах AISHRM процеси є цифрово підтриманими та зорієнтованими на створення цінності для працівника й організації.

Цифровий підхід передбачає активне використання цифрових технологій у HR-практиках: автоматизацію процедур, застосування HR-аналітики, платформ HCM (Human Capital Management), систем e-HR, мобільних та хмарних рішень. Цей підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі даних, підвищенню прозорості, швидкості та персоналізованості HR-сервісів. Також забезпечується інтеграція HRM у цифрову екосистему підприємства.

Культурний підхід акцентує увагу на формуванні організаційної культури, що підтримує інновації, навчання, відкритість до змін і залученість персоналу. Важливою частиною AISHRM є розвиток цифрового мислення працівників, що охоплює готовність до освоєння технологій, експериментування, співпраці в мережевому середовищі. Культурний підхід створює соціально-психологічні умови для реалізації адаптивності й інноваційного потенціалу персоналу.

Системне й узгоджене поєднання зазначених підходів забезпечує інтегрований характер AISHRM, формуючи унікальний адаптивний механізм, здатний підтримати життєздатність організації в умовах динамічної цифрової трансформації.

Основу пропонованої концепції становлять п'ять критично взаємопов'язаних складових, що визначають логіку її розгортання:

- 1) принципи побудови AISHRM, що визначають фундаментальні правила та ціннісні орієнтири кадрової політики;
- 2) модульна структура, яка дозволяє гнучко масштабувати та конфігурувати окремі елементи стратегії залежно від потреб бізнесу;
- 3) поетапність та ієрархічність реалізації, що забезпечує послідовність трансформаційних кроків від операційного рівня до стратегічного;
- 4) фокус на інноваційному середовищі, спрямований на створення умов для самореалізації талантів і генерації нових ідей;

5) моніторинг ефективності впровадження, що базується на системі KPI та метрик, які відображають реальний вплив HR-стратегії на бізнес-результати (рис. 1.5).

Адаптивна інноваційна стратегія управління персоналом (AISHRM) формується як відповідь на комплексні трансформації, що супроводжують розвиток економіки в умовах цифрової епохи. Її поява зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, які докорінно змінюють зміст, інструментарій та цільові орієнтири системи HRM.

По-перше, ключовим детермінантом є цифровізація економіки та бізнес-процесів. Цей фактор вимагає докорінного оновлення HR-функцій: від традиційного адміністрування кадрів до стратегічного партнерства через використання цифрових платформ. Впровадження автоматизованих рішень, таких як системи HCM, HRIS, e-HR, дозволяє суттєво підвищити продуктивність HR-підрозділів, зменшити навантаження на персонал і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень шляхом обробки великих масивів HR-даних.

По-друге, спостерігається суттєве зростання попиту на нові типи компетенцій – цифрові, креативні, адаптивні. Це зумовлює необхідність перегляду стратегій найму, розвитку та утримання персоналу. У цифровій економіці перевага надається працівникам із високим рівнем цифрової грамотності, критичного мислення, гнучкості та здатності до швидкої адаптації в умовах змін. Стратегія AISHRM передбачає системне формування таких компетенцій як через внутрішні освітні програми, так і через адаптацію моделей компетенцій до цифрових умов.



Рис.1.5. Концептуальні положення формування і реалізації AISHRM  
(розроблено автором)

По-третє, загострюється конкуренція за висококваліфіковані кадри, що супроводжується підвищенням плинності персоналу. Це потребує нових підходів до персоналізації HR-сервісів, побудови привабливого бренду роботодавця, формування індивідуальних кар'єрних треків та інструментів мотивації, що враховують особисті цінності працівників і актуальні тренди поколінь Z та Alpha.

Четвертим визначальним чинником виступає трансформація ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. HR-функція більше не є другорядною підтримкою операційних процесів, а активно залучається до формування й реалізації стратегічних цілей підприємства. Це вимагає від HR-директорів володіння стратегічним мисленням, аналітичними навичками, здатністю керувати змінами й інтегрувати HR-стратегії в загальнокорпоративні.

Нарешті, автоматизація HR-процедур стає невід'ємною складовою цифрової трансформації. Використання сучасних HR-рішень від інтелектуального рекрутингу на базі штучного інтелекту до систем прогнозування ризиків плинності кадрів дозволяє забезпечити ефективність, прозорість і об'єктивність управління персоналом. Це сприяє побудові адаптивного HR-контурного середовища, здатного реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Адаптивно-інноваційна стратегія управління персоналом базується на реалізації таких ключових принципів:

- принцип гнучкості передбачає здатність HR-системи швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип аналітичності орієнтується на використання HR-аналітики для обґрунтованого прийняття рішень;
- принцип цифрової інтеграції полягає в повноцінному поєднанні HR-процесів з цифровими платформами управління;
- принцип безперервного вдосконалення передбачає циклічність стратегічних змін і розвиток персоналу як постійний процес;

– принцип персоналізації фокусується на індивідуалізації підходів до працівників з урахуванням їх компетентностей, мотивацій та кар'єрних траєкторій;

– принцип інноваційності орієнтується на впровадження нових технологічних і організаційних рішень в управління людським капіталом.

Концепція AISHRM реалізується через п'ять функціональних блоків. Стратегічний блок передбачає визначення HR-місії, цілей, візії, оцінку цифрової готовності персоналу, а також трансформацію HR-процесів (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, управління ефективністю, кар'єрне зростання) відповідно до стратегії цифровізації підприємства. AISHRM тісно інтегрується з загальною стратегією підприємства, підтримуючи досягнення бізнес-цілей через синхронізацію HR-метрик з фінансовими, операційними та інноваційними показниками ефективності

Операційний блок зосереджений на впровадженні систем моніторингу ключових HR-індикаторів, а також моделюванні сценаріїв розвитку персоналу відповідно до прогнозованих потреб бізнесу. Аналітичний блок забезпечує збір, обробку й інтерпретацію даних про персонал, що дозволяє виявляти вузькі місця HRM-системи, обґрунтовувати зміни в політиці управління персоналом. Цифровий блок передбачає використання сучасних цифрових інструментів (HCM-системи, ERP, AI-рішення) для автоматизації HR-процедур і підвищення їх ефективності. Ключовим аспектом є використання HR-аналітики для прийняття рішень, побудови прогнозних моделей, виявлення ризиків та вразливих точок у системі управління персоналом. Це передбачає збір, обробку та візуалізацію даних для оптимізації ресурсів.

Культурний блок спрямований на формування цифрової культури, розвиток цифрової грамотності працівників, підвищення рівня довіри до інновацій та готовності до змін. У центрі AISHRM – працівник як стратегічний ресурс та партнер, який має індивідуальну траєкторію розвитку. Враховується різноманітність поколінь, професійних орієнтацій, навичок і мотиваційних

драйверів. Персоналізація здійснюється через адаптивні моделі навчання, індивідуальні плани кар'єри, гейміфікацію та цифрову підтримку залученості.

AISHRM забезпечує динамічне управління компетенціями шляхом впровадження систем безперервного навчання, професійного підвищення кваліфікації та перекваліфікації відповідно до змін ринку праці та технологічних трендів.

Формування AISHRM передбачає логічно узгоджену послідовність етапів – від діагностики поточного стану HRM, через стратегічне планування та проектування цільової HR-архітектури, до її реалізації й подальшого вдосконалення на основі результатів моніторингу. Реалізація стратегії також має ієрархічну структуру, яка поєднує корпоративний, функціональний та індивідуальний рівні управління персоналом.

AISHRM спрямована на створення внутрішнього інноваційного середовища, що стимулює креативність працівників, розвиток підприємницького мислення та командної взаємодії. Це передбачає інтеграцію інструментів інноваційного менеджменту в HRM-практики, розвиток інноваційної культури, використання гнучких форматів навчання, цифрових платформ для управління талантами, краудсорсинг і відкриті комунікації.

AISHRM передбачає побудову системи оцінювання результативності стратегічних змін в управлінні персоналом. Ключовими показниками виступають стратегічні (підвищення гнучкості HR-системи, узгодженість з бізнес-стратегією), організаційні (цифровізація процесів, розвиток культури безперервного навчання), економічні (зростання продуктивності праці, зниження витрат на персонал), соціальні (залученість працівників, їх задоволеність, утримання талантів). Моніторинг охоплює не лише оцінювання реалізованих ініціатив, а й коригування стратегії на основі аналітичних даних і зворотного зв'язку. Інтеграція AISHRM дозволяє досягти системи стратегічних, організаційних, економічних і соціальних результатів.

Таким чином, концептуальні положення AISHRM формують цілісну стратегічну рамку цифрово-орієнтованого управління персоналом, адаптовану

до вимог VUCA-середовища, орієнтовану на інновації і сталий розвиток людського капіталу. AISHRM – це стратегія, яка забезпечує не лише адаптацію до цифрових трансформацій, але й активне формування інноваційної переваги підприємства через ефективне, гнучке і аналітичне управління людським капіталом.

У процесі стратегічного управління персоналом важливу роль відіграє структурована ієрархічна побудова управлінських етапів, що забезпечує узгодженість рішень, ефективну реалізацію HR-стратегії та її адаптацію до специфіки діяльності підприємства.

Базуючись на визначенні сутності поняття стратегічного управління персоналом та теоретичного підґрунтя стратегічного менеджменту пропонується модель реалізації (рис. 1.6), яка відображає чотирирівневу ієрархічну структуру стратегічного управління персоналом, кожен рівень якої виконує чітко визначені функції у загальній системі. Схема відображає циклічну модель стратегічного управління персоналом, у якій результати контролю та оцінювання повертаються до попередніх етапів і забезпечують безперервне вдосконалення HR-стратегії підприємства.

На першому рівні розташовано стратегічний аналіз персоналу, який виконує діагностичну функцію та передбачає комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища орієнтований на виявлення можливостей і загроз, тоді як аналіз внутрішнього середовища здійснюється за ключовими елементами HR-системи, такими як кадровий потенціал, структура персоналу, компетенції, мотивація тощо. Отримані аналітичні дані формують інформаційну базу для формування стратегічних орієнтирів у сфері управління персоналом.

Стратегічний аналіз персоналу включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища починається з вивчення можливостей і загроз, що існують на ринку праці. Це включає в себе

аналіз потреб у кваліфікованих кадрах, тенденцій у сфері управління талантами, а також зміни в законодавстві та економічних умовах (табл.1.5).

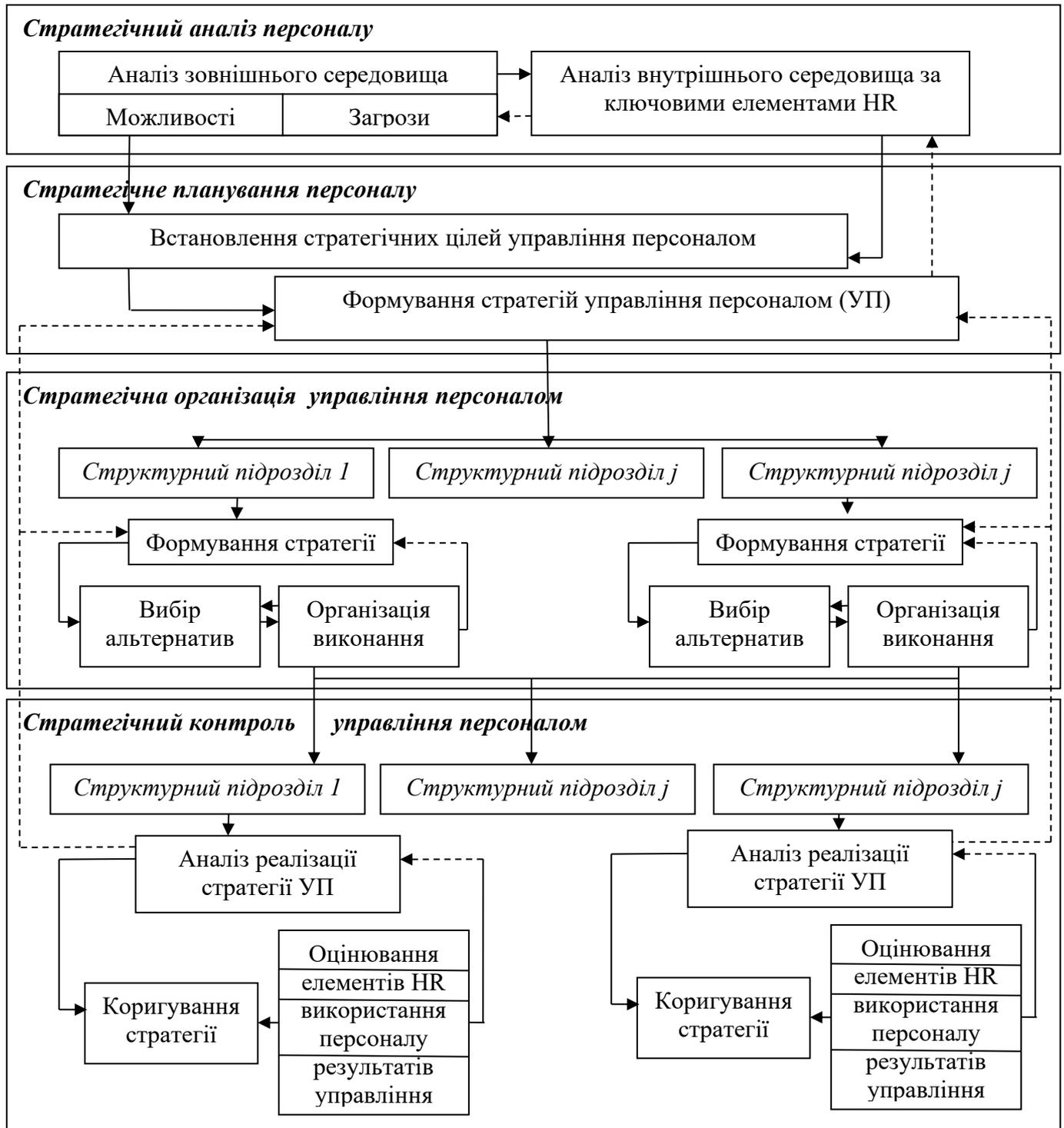


Рис.1.6. Модель процесу стратегічного управління персоналом підприємства (розроблено автором)

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на кадрову політику організації (сформовано автором на основі [94-96])

№ з/п	Фактор	Зміст фактору та його спрямованість	Вплив на кадрову політику організації
1	2	3	4
1	Ринок праці [94, с.130-135]	Дослідження демографічної структури робочої сили, рівня кваліфікації доступних фахівців, динаміки попиту та пропозиції на конкретні професії, рівня заробітних плат та соціальних пакетів у конкурентів, активності профспілок, діяльності освітніх закладів, що готують кадри для галузі.	Розуміння цих аспектів дозволяє прогнозувати можливості та труднощі із залученням необхідних талантів та формувати конкурентоспроможні умови праці.
2	Тенденції в управлінні талантами [95, с.18-25]	Моніторинг новітніх підходів та найкращих практик у сфері рекрутингу, адаптації, розвитку, мотивації, утримання персоналу, використання гнучких форм зайнятості, вплив цифрових технологій на HR-процеси, а також зміни в очікуваннях працівників	Дозволяє адаптувати кадрову політику до сучасних вимог і підвищувати привабливість роботодавця.
3	Зміни у законодавстві [95, с.63-68]	Аналіз актуального трудового законодавства, нормативних актів щодо охорони праці, захисту персональних даних (наприклад, GDPR), антидискримінаційних законів, пенсійного забезпечення та інших правових норм, що регулюють трудові відносини. Це допомагає забезпечити відповідність кадрової політики вимогам закону та уникнути потенційних ризиків.	Забезпечує відповідність кадрової політики вимогам закону та зменшує юридичні ризики.
4	Економічні умови [94, с.130-135]	Оцінка загальноекономічної ситуації в країні та світі (зростання або спад ВВП, рівень інфляції, безробіття), галузевих економічних трендів, курсових коливань, доступності фінансових ресурсів. Економічні чинники безпосередньо впливають на можливості компанії щодо інвестування в персонал, перегляду заробітних плат та реалізації масштабних HR-проектів.	Економічні чинники впливають на можливості компанії інвестувати в персонал, переглядати заробітні плати та реалізовувати масштабні HR-проекти.

## Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
5	Соціокультурні фактори [94, с.130-135]	Вивчення змін у суспільних цінностях, освітньому рівні населення, ставленні до праці, очікуваннях щодо корпоративної соціальної відповідальності, що впливає на привабливість компанії як роботодавця.	Продукують привабливість компанії як роботодавця та формування HR-стратегії, що підвищує залученість персоналу.
6	Технологічний розвиток [96, с.1-5]	Аналіз впливу нових технологій (автоматизація, штучний інтелект, роботизація) на зміну потреби в певних навичках, появу нових професій та трансформацію існуючих робочих місць.	Дозволяє організації забезпечувати навчання та перекваліфікацію персоналу, оптимально використовувати людські ресурси і підтримувати стратегічні цілі

Аналіз внутрішнього середовища HR спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє розробити стратегії для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, підвищення відповідності між потребами бізнесу та можливостями кадрового складу, а також створення сприятливого середовища для розвитку організації.

Аналіз внутрішнього середовища пропонується здійснювати за такими ключовими елементами HR: вибір і розміщення, компенсації і винагороди, дизайн роботи, управління різноманітністю (табл.1.6).

Таблиця 1.6

## Ключові напрямки аналізу внутрішнього середовища організації

*(сформовано автором на основі [95, 97-101])*

№ з/п	Ключові напрямки	Зміст HR-елементу
1	2	3
1	Вибір і розміщення персоналу [95, с.210-225]	Детальна оцінка ефективності процесів залучення (джерела кандидатів, вартість та тривалість підбору), відбору (надійність та валідність методів оцінки) та адаптації (якість програм онбордингу, швидкість виходу нових працівників на планову продуктивність, рівень плинності на випробувальному терміні) працівників.

Продовження табл. 1.6

1	2	3
2	Компенсації і винагороди [97]	Всебічний аналіз існуючої системи оплати праці, бонусів, премій, пільг та інших форм матеріальної й нематеріальної винагороди. Оцінюється її конкурентоспроможність на ринку праці, внутрішня справедливість (співвідношення винагород для різних категорій посад), прозорість, а також її здатність мотивувати працівників до досягнення високих результатів та сприяти їх утриманню.
3	Дизайн роботи [98, с.316-322]	Критичний аналіз структури посад, змісту та організації робочих процесів, розподілу обов'язків та повноважень. Оцінюється, наскільки дизайн роботи сприяє продуктивності, задоволеності працівників, надає можливості для професійного розвитку, автономії, ініціативи та ефективної командної взаємодії.
4	Управління різноманітністю та інклюзивністю (Diversity & Inclusion) [99, с.65-83]	Оцінка наявних політик та практик щодо залучення, інтеграції та підтримки працівників з різними демографічними, культурними, професійними та особистісними характеристиками. Аналізується, наскільки в компанії створено середовище, що забезпечує рівні можливості для всіх, цінує індивідуальні відмінності та сприяє використанню переваг різноманітного кадрового складу.
5	Корпоративна культура та внутрішні комунікації [100; с.130-145]	Аудит домінуючих цінностей, норм поведінки, стилю керівництва, рівня довіри та відкритості, ефективності каналів внутрішньої комунікації.
6	Система навчання та розвитку [101, с.231-236]	Оцінка ефективності програм навчання, наявності системи управління талантами, можливостей для кар'єрного зростання.

Необхідно проаналізувати підходи, методи та аналітичні дані щодо вибору та розміщення працівників як процесу залучення, відбору та інтеграції нових співробітників до підприємства. На етапі вибору визначають які навички, знання та досвід потрібні для певної посади, а саме написання опису вакансії, розміщення оголошень, оцінка резюме, проведення інтерв'ю та тестування кандидатів.

Важливо, щоб процес вибору був об'єктивним і часто включав кілька етапів, щоб знайти найкращого кандидата. Розміщення передбачає адаптування працівника до нової ролі та організації. Це може включати програму орієнтації,

яка допомагає зрозуміти корпоративну культуру, політики та процедури. Розміщення також передбачає супровід і підтримку нових працівників у початковий період, щоб забезпечити їх успішне інтегрування.

Аналіз компенсацій та винагород спрямований на систему, що включає всі форми винагороди, яку отримують працівники за свою працю. Це фінансова винагорода працівника за виконання своїх обов'язків. Включає основну зарплату, додаткову плату, бонуси та премії. відпустки, навчання, гнучкий графік роботи і можливості професійного розвитку. Важливо, щоб компенсація відповідала ринковим умовам і була конкурентоспроможною, щоб залучати та зберігати таланти. Система винагород має бути справедливою та прозорою, щоб заохочувати продуктивність та лояльність працівників.

Дизайн роботи як елемент HR стосується структурування ролі та обов'язків працівників таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність і задоволеність. Цей елемент включає визначення обов'язків, які виконуватиме співробітник, а також обсяг роботи. Ефективний дизайн роботи враховує потреби співробітників, їх навички та можливості. Добре спроектоване робоче місце може включати механізми для підвищення взаємодії, співпраці та комунікації між працівниками. Необхідно враховувати способи, якими співробітники можуть справлятися з проблемами, що виникають у процесі роботи, можливість отримання зворотного зв'язку і підтримки.

Управління різноманітністю охоплює практики та політики, спрямовані на залучення, підтримку й інтеграцію працівників з різними характеристиками. Створення політики, яка підтримує різноманітність і виключає дискримінацію, є основоположним. Важливо забезпечити, щоб усі працівники мали рівні можливості для розвитку і просування. Програми навчання та розвитку повинні враховувати різноманітність у командах. Це може включати навчання з управління різноманітністю або семінари для підвищення обізнаності щодо культурних відмінностей. Заохочення обміну досвідом та ідеями між

працівниками різних культур може сприяти інноваціям і покращенню командної роботи.

В цілому стратегічний аналіз персоналу спрямований на встановлення того, наскільки система управління персоналом спроможна створювати відповідні умови праці, щоб збільшити можливості розвитку підприємства і досягнення необхідних результатів.

Другий рівень моделі – стратегічне планування персоналу, який передбачає встановлення довгострокових цілей управління персоналом з урахуванням результатів попереднього аналізу. На цьому етапі формується загальна стратегія управління персоналом, яка слугує фундаментом для подальших дій у межах усієї організації. Стратегічне планування персоналу підприємства включає встановлення стратегічних цілей та формування стратегій. На основі результатів аналізу, підприємство формулює стратегічні цілі, які пов'язані з управлінням персоналом, такі як підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості працівників тощо.

Формування стратегій управління персоналом – це досить складна робота, яка в свою чергу може бути також деталізована на певну кількість етапів. Результатом є набір певних стратегій: програми підбору, навчання, розвитку та оцінки персоналу, а також заходи щодо утримання талановитих працівників тощо.

Третій рівень – стратегічна організація управління персоналом орієнтований на практичну реалізацію сформованої HR-стратегії через діяльність структурних підрозділів підприємства. У межах цього рівня підрозділи беруть участь у деталізації стратегії, вибирають альтернативні варіанти дій, організовують виконання запланованих заходів. Таким чином, забезпечується децентралізація управлінських рішень та адаптація загальної стратегії до функціональних особливостей окремих підрозділів.

Стратегічну організацію управління персоналом пропонується виконувати окремо за відповідними структурними підрозділами або

стратегічними одиницями бізнесу (враховуючи організаційну структуру управління підприємством). На цьому етапі конкретизується стратегія управління персоналом відповідного структурного підрозділу, вибираються альтернативні рішення для впровадження та організовується робота з виконання. Для цього потрібно деталізувати намічені дії, які потрібно виконати для реалізації кожної стратегії; призначити відповідальних осіб за реалізацію кожного з етапів; визначити необхідний бюджет.

Планомірна організація виконання стратегій управління персоналом вимагає системності, комунікації та адаптивності до змін. Забезпечення ресурсами, підтримка для співробітників створює сприятливе середовище для досягнення поставлених цілей.

Завершальний, четвертий рівень – стратегічний контроль управління персоналом, виконує роль механізму зворотного зв'язку. Основними завданнями цього рівня є аналіз реалізації стратегії УП у кожному структурному підрозділі, оцінювання ефективності використання персоналу та результативності HR-елементів, а також коригування стратегічних рішень з урахуванням виявлених відхилень і змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Стратегічний контроль управління персоналом передбачає моніторинг, оцінювання і коригування вибраних стратегій. Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу результатів та аналізу їх відповідності поставленим цілям. У разі необхідності, стратегії і методи управління персоналом повинні коригуватися в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегічний контроль є критично важливим для забезпечення того, що стратегічне управління персоналом дійсно сприяє досягненню бізнес-цілей та є ефективним (табл. 1.7).

Ефективне стратегічне управління персоналом вимагає активної участі самої команди. Це забезпечується через систему зворотного зв'язку від працівників, які можуть надавати цінну інформацію про ефективність впроваджених стратегій, а також між етапами реалізації стратегічного управління. Окрім цього, пропонується використовувати тип м'якого

ситуаційного стимулювання ініціатив, підприємливості та більше уваги приділити аспекту відносин у керівництві людьми, забезпечення надійності трудової зайнятості, розвитку інтелектуального потенціалу, участі в управлінні тощо.

Таблиця 1.7

### Методи стратегічного контролю управління персоналом

(сформовано автором на основі [95, 102-105])

Метод	Характеристика
Моніторинг ключових показників ефективності (KPIs) [95, с.15-18]	На регулярній основі відстежуються заздалегідь визначені кількісні та якісні показники, що відображають результативність реалізації кадрових стратегій (наприклад, плинність кадрів, рівень залученості, час закриття вакансій, ефективність навчальних програм, продуктивність праці, повернення інвестицій в HR-проекти).
Оцінка результатів [95, с.42-58]	Проводиться порівняльний аналіз фактично досягнутих результатів із запланованими цілями та показниками. Визначаються відхилення, аналізуються їх причини та оцінюється загальний вплив реалізованих кадрових стратегій на ефективність діяльності підприємства.
Коригування стратегій та планів [102, с.20-25]	На основі результатів оцінки приймаються рішення щодо необхідності коригування існуючих кадрових стратегій, планів їх реалізації або окремих заходів. Це може включати перегляд цілей, зміну пріоритетів, перерозподіл ресурсів або впровадження нових ініціатив.
Забезпечення зворотного зв'язку [103, с.48-52]	Важливу роль відіграє система зворотного зв'язку. По-перше, це зворотний зв'язок від працівників (через опитування, фокус-групи, індивідуальні бесіди) щодо їхнього сприйняття та задоволеності реалізованими HR-ініціативами. По-друге, це зворотний зв'язок між етапами самого процесу стратегічного управління персоналом – результати контролю стають основою для оновлення стратегічного аналізу та внесення змін до стратегічних планів на наступний цикл.
Заохочення ініціативності та розвиток потенціалу [111, с.15-20]	В рамках контролю також важливо виявляти й заохочувати ініціативи працівників, що сприяють досягненню стратегічних цілей, а також приділяти увагу безперервному розвитку їхнього потенціалу, що є запорукою довгострокової ефективності стратегічного управління персоналом.
Звітність та інформування [105, с.33-38]	Результати контролю та оцінки регулярно доводяться до відома керівництва компанії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, представлена модель стратегічного управління персоналом підприємства характеризується чіткою ієрархічною структурою, де кожен рівень логічно взаємопов'язаний з попереднім і наступним, формуючи замкнутий управлінський цикл. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність, адаптивність та результативність стратегічних HR-рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища та внутрішньої трансформації підприємств.

Ефективність та інтеграційність процесу стратегічного управління персоналом може бути забезпечена впровадженням цифрових технологій (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Цифрові технології в стратегічному управлінні персоналом  
(сформовано автором на основі [102-105])

Ключові елементи HR	Етапи стратегічного управління персоналом			
	аналіз	планування	організація	контроль
вибір і розміщення	LinkedIn	Системи штучного інтелекту	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Хмарні HR-системи
компенсації і винагороди	Системи штучного інтелекту	Системи штучного інтелекту	Системи електронних кадрів (HRIS)	Системи електронних кадрів (HRIS)
дизайн роботи	Системи штучного інтелекту	Системи електронного навчання (LMS)	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Системи електронних кадрів (HRIS)
управління різноманітністю	Системи електронних кадрів (HRIS)	Хмарні HR-системи	Системи штучного інтелекту	RFID-карти та біометричні системи

LinkedIn може використовуватися для створення інформації про вакантні посадами на корпоративних веб-сайтах підприємств.

Системи електронних кадрів (HRIS) – це цифрові бази даних для зберігання та управління інформацією про персонал, а саме про кваліфікацію, навчання, досвід тощо.

Системи електронного навчання (LMS) спрямовані на створення контенту навчальних програм для підвищення кваліфікації, а також для управління і відстеження ходу їх реалізації.

Управління smart-офісом передбачає вбудовані голосові системи, які можуть виконувати типові дії працівників, а також використовуватися при соціальних комунікаціях, екстреній допомозі тощо.

RFID-карти та біометричні системи використовуються для відстеження відпрацювання робочого часу.

Систему штучного інтелекту можна використовувати на будь-якому етапі стратегічного управління персоналом підприємства завдяки його здатності обробляти величезні обсяги даних, виявляти приховані закономірності, генерувати прогнози та ін. Штучний інтелект трансформує процес рекрутингу, пропонуючи інструменти для автоматизації й оптимізації кожного етапу. Інтелектуальний аналіз резюме дозволяє ШІ швидко виявляти кандидатів, чії навички і досвід найкраще відповідають вимогам вакансії, скорочуючи час, витрачений рекрутерами на ручний пошук. Онлайн-тестування з використанням адаптивних алгоритмів дозволяє оцінювати здібності кандидатів більш точно й об'єктивно, ніж традиційні тести. ШІ може адаптувати складність завдань у залежності від відповідей кандидата, що дозволяє отримати більш докладну інформацію про його сильні та слабкі сторони.

Відеоінтерв'ю з аналізом емоцій і поведінки кандидатів надає додатковий інструмент для оцінки їхньої відповідності корпоративній культурі та вимогам посади. ШІ може виявляти мікро-вирази обличчя, аналізувати тон голосу й інші невербальні сигнали, щоб допомогти рекрутерам зробити більш обґрунтований вибір. Після успішного підбору ШІ продовжує відігравати важливу роль на етапі адаптації нових співробітників. Персоналізовані рекомендації, чат-боти та віртуальні помічники допомагають новачкам швидше інтегруватися у колектив, освоїти нові обов'язки й отримати необхідну інформацію.

Традиційні методи оцінки ефективності, такі як щорічні атестації, часто критикують за суб'єктивність та обмеженість. ІІІ пропонує нові можливості для створення більш об'єктивних і комплексних систем оцінки, заснованих на аналізі різноманітних даних про продуктивність, комунікацію, взаємодію з колегами та навчання співробітників. ІІІ-системи можуть відстежувати й аналізувати різні показники, такі як виконання завдань, дотримання термінів, участь у проєктах, комунікація з колегами і клієнтами, відвідування навчальних заходів тощо. Це дозволяє отримати більш повну і об'єктивну картину про внесок кожного співробітника в успіх компанії.

На основі зібраних даних ІІІ може генерувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку, пропонуючи співробітникам відповідні навчальні програми, курси й інші можливості для професійного зростання. Це сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також допомагає компанії розвивати й утримувати таланти. ІІІ також досить широко можна використовувати в утриманні талантів. Відтік кваліфікованих кадрів є серйозною проблемою для багатьох компаній. ІІІ може допомогти прогнозувати ризик відтоку, виявляючи співробітників, які можуть бути незадоволені своєю роботою або шукати нові можливості. Аналізуючи дані про продуктивність, залученість, комунікацію й інші фактори, штучний інтелект може виявити ранні ознаки незадоволеності та допомогти HR-фахівцям вжити заходів для утримання цінних співробітників.

Крім того, ІІІ може допомогти створити більш персоналізований підхід до утримання талантів, пропонуючи співробітникам індивідуальні програми розвитку, гнучкі графіки роботи, додаткові пільги й інші стимули, які відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Впровадження штучного інтелекту в стратегічному управлінні персоналом пов'язане з низкою етичних і соціальних викликів, які необхідно враховувати. Одним з ключових питань є забезпечення прозорості та пояснюваності ІІІ-алгоритмів, особливо тих, що використовуються для прийняття рішень, які впливають на кар'єру і добробут співробітників.

Важливо, щоб співробітники розуміли, як ШІ приймає рішення, й мали можливість оскаржити їх у разі потреби.

## Висновки до розділу 1

1. Розмежовано поняття стратегічного управління персоналом. Під стратегічним управлінням персоналом розуміється комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи з цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

2. Розроблено модель стратегічного управління персоналом, яка включає етапи аналізу, планування, організації та контролю, які взаємопов'язані та забезпечують ефективність управління персоналом. Відмінність запропонованої моделі полягає в тому, що всі роботи зі стратегічного управління персоналом інтегровано в загальну систему, де має місце розподіл планів, завдань та врахування можливостей для реалізації відповідних стратегій за структурними підрозділами, враховуються взаємозв'язки між різними етапами процесу.

3. Обґрунтовано необхідність використання цифрових технологій на всіх етапах стратегічного управління персоналом. Їх інтегрування в HR-стратегії допоможе підприємствам отримати значну конкурентну перевагу, залучаючи й утримуючи найкращі таланти, розвиваючи їх потенціал і створюючи сприятливе середовище для продуктивної роботи, ефективніше досягати поставлені цілі та адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

4. Розроблено концептуальні положення формування та реалізації стратегії управління персоналом. Доведено необхідність формування нового типу HR-стратегії – AISHRM (адаптивно-інноваційної стратегії), яка поєднує гнучкість, аналітичність, цифрову інтеграцію та інноваційність як ключові принципи ефективного управління персоналом у цифрову епоху.

Адаптивність AISHRM передбачає не лише швидку реакцію на зміни, але й глибинну трансформацію організаційної культури, структури, компетенцій персоналу та управлінських практик. Вона трактується як стратегічна властивість системи HRM до саморегуляції, навчання й безперервного вдосконалення. Інноваційність HR-стратегії орієнтована на формування середовища, в якому персонал є не лише виконавцем, а й активним учасником інноваційного розвитку, що реалізується через внутрішні стартапи, гейміфікацію, цифрове навчання та краудсорсинг.

AISHRM ґрунтується на п'яти взаємодоповнюючих підходах - стратегічному, сценарному, процесному, цифровому та культурному. Їх синергія забезпечує цілісність, гнучкість та результативність системи управління персоналом в умовах невизначеності (VUCA-середовища).

Впровадження AISHRM дозволяє не лише адаптуватися до цифрових трансформацій, але й формувати інноваційну конкурентну перевагу підприємства за рахунок ефективного управління людським капіталом, що базується на даних, технологіях і культурі безперервного розвитку.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [109-111].

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Оцінювання викликів і загроз зовнішнього середовища для стратегічного управління персоналом підприємств у цифрових умовах

Діяльність будь-якої організації нерозривно пов'язана із зовнішнім середовищем, яке формує як можливості, так і суттєві обмеження для управління персоналом.

Найбільш вагомим є вплив нестабільної політичної та соціально-економічної ситуації в країні. Економічні кризи, високий рівень інфляції та воєнний стан призводять до знецінення грошових коштів, що робить виключно матеріальні стимули менш дієвими та змушує працівників зосереджуватися на короткострокових цілях виживання, а не на довгостроковому професійному розвитку. За даними Національного банку України, споживча інфляція у 2022 р. сягнула 26,6%, і хоча у 2023-2024 рр. спостерігається її уповільнення, купівельна спроможність заробітних плат значно знизилася. У таких умовах організації часто скорочують бюджети на навчання та розвиток, розглядаючи їх як необов'язкові витрати, що в стратегічній перспективі призводить до «вимивання» кадрового потенціалу.

Окремою гострою проблемою є невідповідність системи освіти вимогам сучасного ринку праці. Багато підприємств стикаються з дефіцитом кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями, тоді як на ринку праці існує надлишок спеціалістів з незатребуваними знаннями. Це змушує організації інвестувати значні кошти у первинну підготовку та перенавчання молодих спеціалістів, що підвищує їхні загальні витрати на персонал.

Наслідком цих макроекономічних проблем стає трудова міграція та «відтік мізків». Висококваліфіковані спеціалісти, особливо в ІТ-сфері та

інженерії, часто вибирають роботу в зарубіжних компаніях, які пропонують кращі умови праці, вищу заробітну плату та більш стабільне середовище. Повномасштабне вторгнення значно посилило цю тенденцію. За даними Євростату у період 2022-2025 рр. в країни ЄС емігрувала значна кількість українців (рис. 2.1).

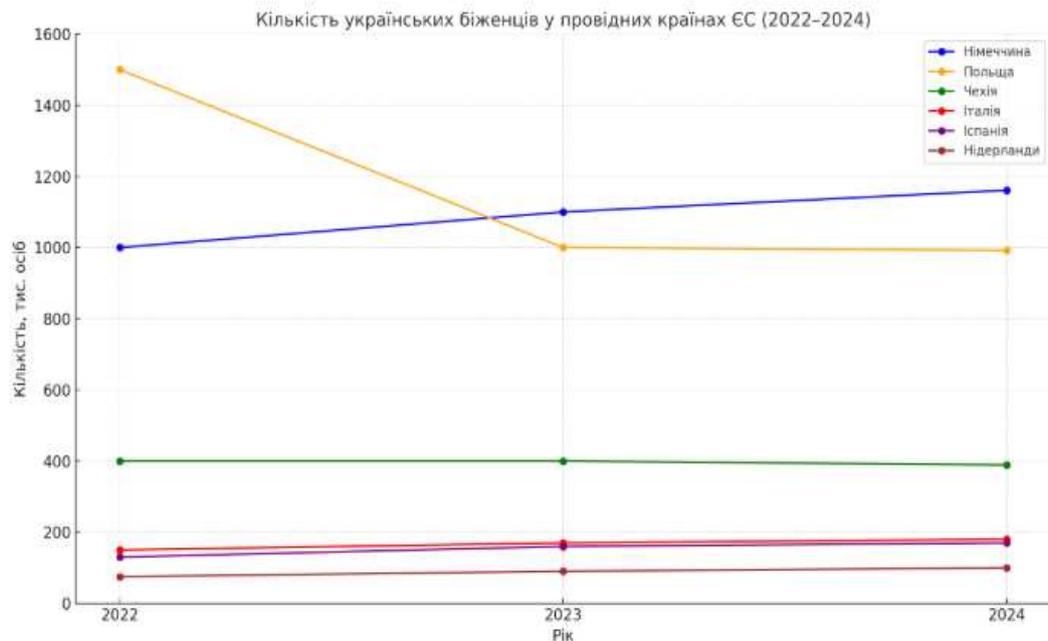


Рис. 2.1. Тенденція міграції українців до провідних країн ЄС 2022-2024 рр., тис. осіб (сформовано на основі [112])

На початок 2025 р. в країнах ЄС перебувало понад 4,3 мільйона українців, що отримали тимчасовий захист (рис. 2.2).

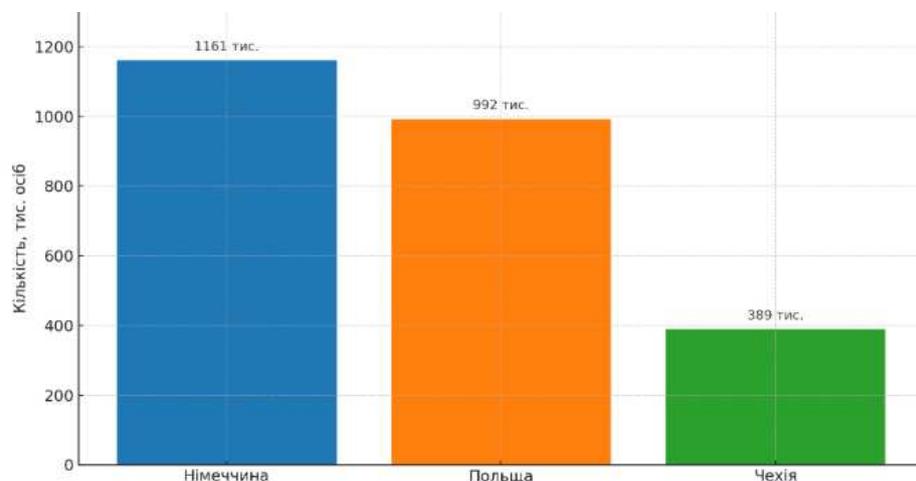


Рис. 2.2. Кількість українських біженців у провідних країнах ЄС, тис. осіб, станом на початок 2025 р. (сформовано на основі [112])

Це створює для українських підприємств постійну загрозу втрати найцінніших кадрів, в розвиток яких вони вже інвестували, і ускладнює пошук нових кваліфікованих співробітників.

Однією з ключових проблем є недосконалість та нестабільність нормативно-правової бази, що регулює трудові відносини. Часті зміни в законодавстві, зокрема в Кодексі законів про працю, податковій системі та соціальному страхуванні, створюють атмосферу невизначеності та ускладнюють довгострокове кадрове планування. Роботодавці змушені постійно адаптувати внутрішні положення, що відволікає ресурси від стратегічних завдань розвитку персоналу.

В Україні спостерігається зменшення рівня охоплення працівників профспілками та звуження сфери дії колективних угод (рис.2.3).

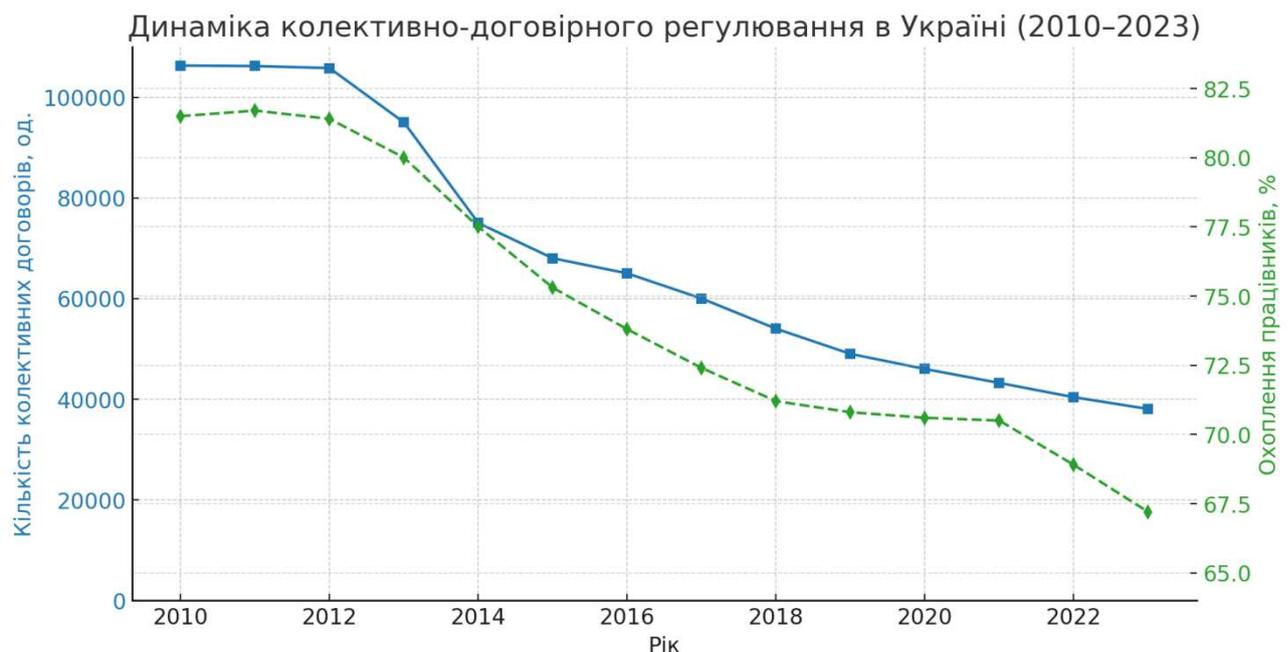


Рис. 2.3. Динаміка укладання колективних договорів в Україні, 2010-2023 рр. (сформовано на основі [113])

Більша частина договірного регулювання сконцентрована у публічному секторі, який має обмежені фінансові можливості для підвищення соціальних гарантій. Нерідко урядова сторона не дотримується законодавчо визначених норм ведення соціального діалогу, що призводить до блокування роботи Національної тристоронньої соціально-економічної ради.

На рисунку 2.4 представлено динаміку відпрацьованих годин найманими працівниками на підприємствах сектору Н (транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність) у 2013-2023 рр. Згідно з графіком, упродовж аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до скорочення обсягу відпрацьованого часу.

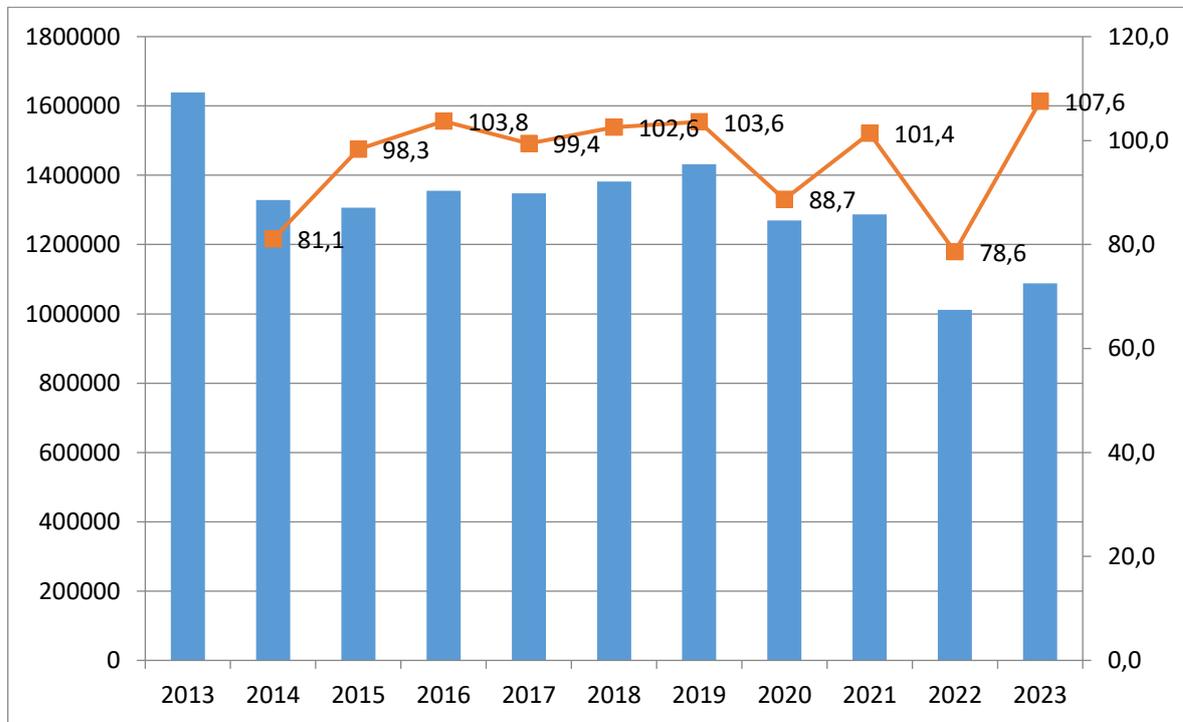


Рис.2.4. Динаміка відпрацьованих годин найманими працівниками на підприємствах сектору Н у 2013-2023 рр. (сформовано на основі [114])

Так, у 2013 р. загальна кількість відпрацьованих годин становила 1 638 734 тис. годин, що є найвищим показником за весь період. Уже в 2014 р. цей показник скоротився до приблизно 1 450 000 тис. годин, а в 2015 р. – до 1 300 000 тис. годин. У 2016-2019 рр. значення стабілізувалося на рівні 1 200 000-1 250 000 тис. годин, демонструючи відносну сталість трудового навантаження в секторі.

Незначне зростання у 2019 р. супроводжувалося також найвищим індексом до попереднього року – 107,6%, що вказує на тимчасове поживлення трудової активності. Однак вже у 2020 р. через вплив пандемії COVID-19

спостерігається спад до 1 150 000 тис. годин, індекс становив 95,4%, що свідчить про зменшення обсягу праці на 4,6% порівняно з попереднім роком.

Значний спад у 2022 р. безпосередньо пов'язаний з повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, яка призвела до руйнування транспортної інфраструктури, зупинки діяльності частини підприємств, евакуації працівників та вимушеної міграції. У 2022 р. кількість відпрацьованих годин знизилася до 950 000 тис. годин, а індекс становив лише 78,6% від рівня 2021 р. – найнижчий показник за весь аналізований період. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення – кількість відпрацьованих годин становить понад 1 000 000 тис. годин, що супроводжується зростанням індексу до 107,6%.

Загалом динаміка засвідчує вразливість трудового потенціалу сектору Н до зовнішніх викликів, а також необхідність розроблення механізмів адаптації підприємств до кризових умов. Водночас позитивна динаміка 2023 р. свідчить про поступове відновлення логістичної активності та ефективне реагування ринку праці на виклики воєнного часу.

Динаміка витрат на персонал (у тис. грн) та темпи їх зростання (у %) на підприємствах сектору Н у період з 2013 по 2023 рр. наведені на рис. 2.5.



Рис.2.5. Динаміка витрат на персонал на підприємствах сектору Н у 2013-2023 рр. (сформовано на основі [114])

Витрати на персонал постійно зростали протягом всього аналізованого періоду, за винятком незначного зниження у 2022 р. У 2013 р. витрати становили близько 5 мільярдів гривень, досягнувши свого піку у 2021 р., перевищивши 14 мільярдів гривень, і знову зросли у 2023 р. до рівня, близького до 14 мільярдів гривень.

Щодо темпів зростання, спостерігається більш змінна динаміка. Початковий темп зростання у 2014 р. становив 88,1%, що свідчить про зниження відносно попереднього періоду. Найвищий темп зростання був зафіксований у 2017 р., досягнувши 131,8%, що свідчить про значне збільшення витрат у порівнянні з попереднім роком. У наступні роки темпи зростання демонстрували тенденцію до зниження, сягнувши мінімального значення 84,9% у 2022 р., що співпало зі зниженням абсолютних витрат. У 2023 р. спостерігалось відновлення темпів зростання до 115,7%.

Загалом, аналіз показує стійку тенденцію до збільшення витрат на персонал на підприємствах сектору Н протягом останнього десятиліття, незважаючи на коливання темпів зростання, що можуть бути зумовлені різними економічними факторами. Зниження у 2022 р. пов'язане з макроекономічною ситуацією, проте вже у 2023 р. відбулося відновлення як абсолютних витрат, так і темпів їх зростання.

Динаміка показника прибутку на одну людину-годину роботи персоналу підприємств сектору Н у період 2013-2023 рр. наведена на рис.2.6. У 2013-2017 рр. показник мав переважно від'ємні значення, що вказує на збитковість діяльності підприємств сектору Н у розрахунку на одну людину-годину. Найнижчого рівня прибутковості досягла у 2017 р. (понад -20 одиниць), після чого у 2018-2019 рр. спостерігалася тенденція до покращення, що зумовило вихід показника у позитивну зону.

Протягом 2020-2021 рр. рівень прибутку на одну людину-годину зберігався позитивним, досягнувши локального максимуму у 2021 р. (понад +15 одиниць), що свідчить про тимчасову стабілізацію фінансових результатів. У 2022 р. відбулося різке погіршення показника до рекордно від'ємного значення

(понад -30 одиниць), що може бути наслідком як зовнішніх кризових впливів, так і внутрішніх факторів (наприклад, зниження продуктивності або зростання витрат).

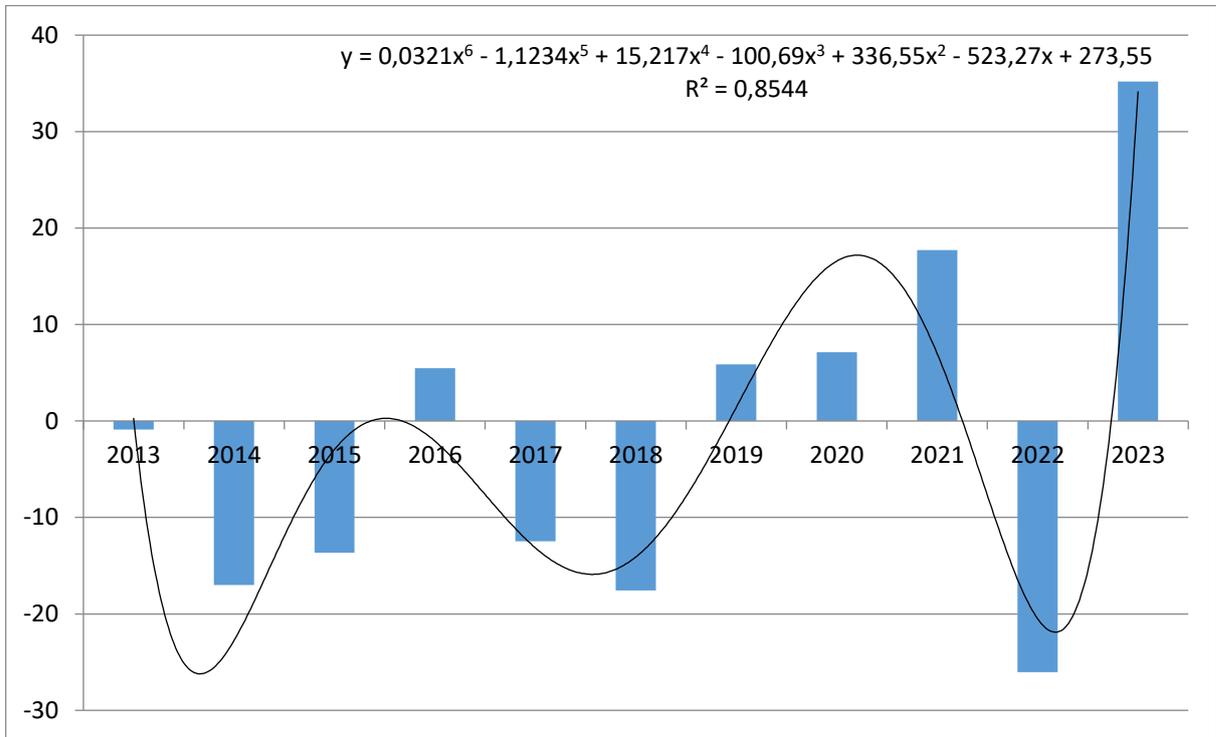


Рис.2.6. Динаміка прибутку на 1 людину-годину по сектору Н (сформовано на основі [114])

Водночас у 2023 р. фіксується стрімке зростання прибутку на одну людину-годину до найвищого рівня за весь період спостережень (понад +35 одиниць), що демонструє високий ступінь волатильності показника та потенційно суттєві структурні зміни у діяльності підприємств сектору.

Представлена динаміка характеризується значними коливаннями та вираженою нелінійною тенденцією. Для моделювання змін застосовано поліноміальну регресію шостого порядку з рівнянням:

$$y = 0,0321x^6 - 1,1234x^5 + 15,217x^4 - 100,69x^3 + 336,55x^2 - 523,27x + 273,55,$$

при коефіцієнті детермінації  $R^2 = 0,8544$ , що свідчить про високу якість апроксимації фактичних даних (близько 85% варіації показника пояснюється даною моделлю).

Загальна форма кривої характеризується наявністю кількох екстремумів, що вказує на циклічність змін прибутковості та значний вплив різних факторів упродовж досліджуваного періоду.

Цифрова трансформація економіки, яка останніми роками набула особливої актуальності в Україні, є не лише інструментом модернізації виробничих процесів, а й фактором, що докорінно змінює вимоги до управління персоналом. Зміни у зовнішньому середовищі, спричинені технологічним прогресом, глобалізацією, війною та демографічними зрушеннями, формують нові виклики для транспортно-логістичних підприємств, які мають стратегічно реагувати на них через відповідну кадрову політику.

Однією з ключових тенденцій є глобальна цифровізація трудових процесів. Це включає масове впровадження автоматизованих систем управління (CRM, ERP, WMS), мобільних платформ, систем аналітики великих даних. Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств у 2022 р. складала 5,9%, а в 2024 році – 15,2% [114], тобто має місце суттєве зростання.

Представлена гістограма (рис.2.7) ілюструє відсоток підприємств, які впроваджують різні цифрові технології та інструменти, відображаючи сучасний стан цифровізації бізнес-середовища.



Рис.2.7. Використання цифрових технологій підприємствами (сформовано на основі [114])

Дані надають кількісну оцінку проникнення інноваційних рішень у господарську діяльність.

Найменш поширеною технологією серед представлених є штучний інтелект, який використовують лише 5,2% підприємств. Низьке значення цього показника зумовлене високою складністю впровадження ШІ, значними початковими інвестиціями, браком кваліфікованих фахівців. Незважаючи на це, очікується, що цей показник зростатиме, оскільки ШІ стає все більш інтегрованим у різні види бізнес-процесів.

Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, становить 13,7%. Цей рівень є помірним і вказує на зростаючу, але ще не повну, адаптацію до хмарних рішень. Хмарні обчислення пропонують значні переваги у гнучкості, масштабованості та оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру, що робить їх привабливими для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність. 15,2% підприємств проводять аналіз «великих даних». Цей показник є вищим, ніж використання хмарних сервісів, що може свідчити про пріоритетність збору та аналізу інформації для прийняття стратегічних рішень.

Отже, цифровізація є нерівномірною, але активно розвивається. Соціальні медіа є найбільш поширеними інструментами, що підкреслює їхню доступність та універсальність. Водночас, більш складні технології, такі як ШІ, потребують подальшого впровадження та адаптації. Зростання інтересу до «великих даних» та хмарних обчислень свідчить про стратегічний підхід підприємств до управління інформацією та інфраструктурою.

Результати опитування, що містяться в звіті «The Future of Jobs 2023 report» [25] свідчать, що понад 75% компаній протягом наступних п'яти років орієнтуються на впровадження цих технологій. Цифрові рішення в галузі освіти та управління персоналом 81% компаній планують впровадити до 2027 р.

Результати опитування «Майбутнє робочих місць» [43, с. 24] висвітлюють очікувані тенденції у впровадженні технологій у різних галузях (рис.2.8). Впровадження цифрових платформ очолює цей список – 86,4%

(частка респондентів, що мають намір впровадити рішення), на другому місці – технології навчання і розвитку персоналу (80,9%).



Рис.2.8. Впровадження цифрових технологій (побудовано за даними [43])

У процесі дослідження цифрової трансформації управління персоналом транспортно-логістичних підприємств доцільним є аналіз фактичного рівня використання цифрових технологій працівниками. Відповідно до даних, отриманих з офіційних джерел статистики, проведено оцінювання частки персоналу, що застосовує цифрові інструменти у своїй професійній діяльності на підприємствах сектору Н (транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність).

У таблиці 2.1 представлено розподіл підприємств за часткою працівників, які використовують такі цифрові технології, як: мережа Інтернет, персональні комп'ютери/ноутбуки та мобільні пристрої (смартфони, планшети). Частка персоналу згрупована за діапазонами: 0 %, 0-20 %, 21-40 %, 31-40 %, 41-60 %, 61-80 %, 81-100 %.

Найбільш поширеним цифровим інструментом серед персоналу підприємств цього сектора є Інтернет. Так, 841 підприємство вказало, що 81-100 % персоналу використовують Інтернет у своїй роботі, що свідчить про

високий рівень цифрової комунікаційної інтеграції. Проте 421 підприємство зазначило повну відсутність використання Інтернету серед працівників, що демонструє наявність глибокого цифрового розриву, особливо в малих або віддалених підприємствах.

Таблиця 2.1

Використання цифрових технологій персоналом на підприємствах сектору Н  
(сформовано на основі [114])

Цифрові технології	Частка персоналу, що використовує цифрові технології, %						
	0	0-20	21-40	31-40	41-60	61-80	81-100
Використання мережі Інтернет	421	367	155	45	109	165	841
Використання персональних комп'ютерів, ноутбуків	639	472	197	70	110	140	475
Використання електронних пристроїв (смартфонів, планшетів)	619	289	116	62	83	135	799

Аналогічна ситуація спостерігається з використанням персональних комп'ютерів та ноутбуків. Повне охоплення (81-100 %) спостерігається лише на 475 підприємствах, а на 639 підприємствах ця технологія не застосовується взагалі. Це може бути пов'язано з особливостями логістичної роботи, де значна частка завдань виконується поза офісним простором.

Щодо мобільних електронних пристроїв, таких як смартфони та планшети, то вони демонструють значну адаптацію в середовищі логістичного персоналу. 799 підприємств повідомили, що більшість їх працівників (81-100 %) використовують такі пристрої, що пояснюється поширенням мобільних додатків для комунікації, GPS-навігації, електронного обліку тощо. Проте, на 619 підприємствах ці технології не застосовуються, що може бути наслідком відсутності цифрової політики або технічної забезпеченості.

На рис. 2.9 відображено розподіл персоналу за часткою використання цифрових технологій, зокрема мережі Інтернет, персональних комп'ютерів і ноутбуків, а також електронних пристроїв (смартфонів, планшетів).

Аналіз свідчить про наявність яскраво вираженої поляризації цифрових навичок серед працівників. Найбільша кількість працівників зосереджена у крайніх інтервалах: 0% (повна відсутність цифрової активності) та 81-100% (повне залучення до використання цифрових технологій).

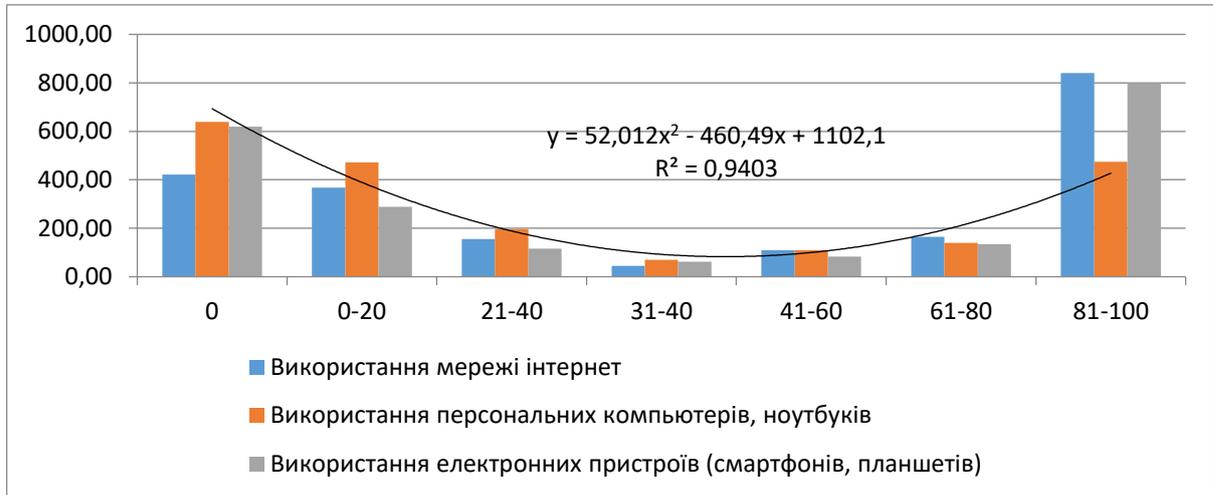


Рис.2.9. Розподіл персоналу за використанням цифрових технологій (сформовано на основі [114])

Зокрема, у категорії «0%» кількість працівників, які не використовують жодну з цифрових технологій, становить понад 600 осіб. У категорії «81-100%» найбільша кількість працівників (понад 800 осіб) активно використовують цифрові інструменти, особливо Інтернет та мобільні пристрої.

У проміжних групах (від 21% до 60%) спостерігається суттєве зниження рівня цифрової активності, що свідчить про недостатній рівень цифрової інтеграції у частини персоналу. Це підтверджується побудованою поліноміальною тренд-лінією для використання персональних комп'ютерів і ноутбуків, яка має U-подібну форму з високим рівнем детермінації ( $R^2 = 0,9403$ ), що вказує на достовірність моделі.

Особливої уваги заслуговує висока щільність використання мобільних пристроїв (смартфонів, планшетів) у двох крайніх групах. Це свідчить про потенціал для подальшого впровадження мобільних цифрових рішень у сферу логістики, обслуговування клієнтів і внутрішніх комунікацій.

Таким чином, результати аналізу підтверджують високу нерівномірність цифрового охоплення персоналу у секторі Н. Переважна частина підприємств активно використовує Інтернет та мобільні пристрої, проте доступ до повноцінних цифрових робочих місць (на базі ПК) залишається обмеженим.

Разом з тим, транспортні підприємства стикаються з дефіцитом фахівців, які здатні не лише користуватись, але й адаптуватись до швидко змінюваних цифрових інструментів. Цей дефіцит особливо гострий у сфері логістики, де значна частина персоналу досі виконує операції з низьким рівнем автоматизації.

Наступний виклик – зростаюча плінність кадрів, зумовлена як економічними факторами (недостатня конкурентність умов праці), так і трудовою міграцією, зокрема серед молодих працівників, які володіють базовими цифровими навичками. Умови війни поглибили проблему, спричинивши втрату кадрів у регіонах, що постраждали від бойових дій, і зміщення трудових потоків до західних областей або за кордон.

В умовах цифрової економіки автоматизація та роботизація стають не лише засобом оптимізації логістичних процесів, а й загрозою для традиційних професій. Деякі операції на складах, в обліку вантажів, у маршрутизації вже заміщуються програмними алгоритмами. Це ставить перед HR-функцією завдання переорієнтації персоналу, формування нових профілів посад, з урахуванням цифрової гнучкості працівників.

Незважаючи на зростання в цілому рівня володіння цифровими навичками з року в рік (рис.2.10), зростання питомої ваги працівників із рівнем цифрових навичок вище середнього з 25,5% у 2019 р. до 32,5% у 2021 р., а у 2023 р. досягла 38%, що свідчить про поступову, стабільну цифровізацію персоналу підприємств, що може бути результатом цілеспрямованої кадрової політики, інвестицій у навчання, адаптації до цифрового середовища), ще одним з важливих аспектів є цифровий розрив між поколіннями.

Працівники середнього і старшого віку, які становлять значну частину колективів на транспортно-логістичних підприємствах, часто не мають

достатньої цифрової підготовки. У той час як молодше покоління орієнтується в цифровому середовищі, але демонструє меншу стабільність і лояльність до роботодавця.

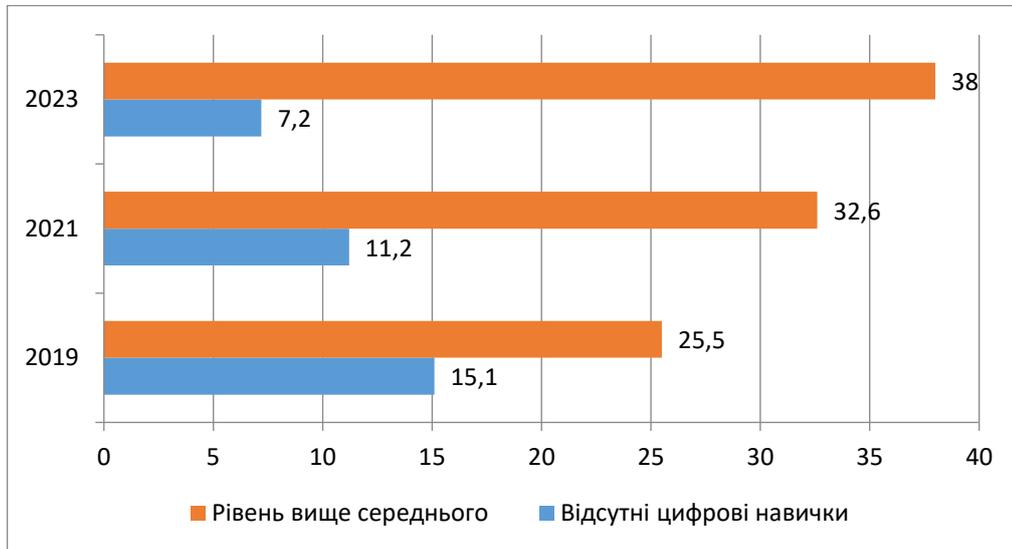


Рис.2.10. Динаміка загального рівня цифрових навичок у дорослого населення (сформовано на основі [115])

Наявність вікового цифрового розриву підтверджується результатами аналізу розподілу населення за рівнем цифрових компетентностей у розрізі вікових груп (рис.2.11).

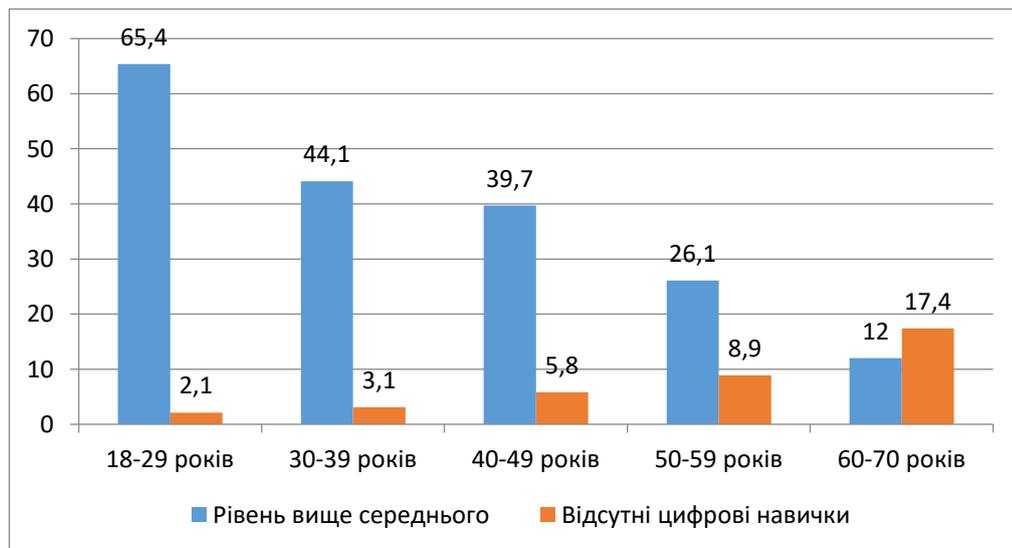


Рис.2.11. Рівень цифрових навичок серед дорослого населення, % за даними опитування (сформовано на основі [115])

Дослідження охоплює два ключові показники: частку осіб із рівнем цифрових навичок, вищим за середній, та частку осіб, які повністю не володіють цифровими навичками.

Отримані результати свідчать про чітко виражену зворотну залежність між віком респондентів і рівнем їхньої цифрової компетентності. Так, серед осіб вікової групи 18-29 років найвищу частку становлять ті, хто має цифрові навички на рівні, вищому за середній – 65,4%, тоді як відсутність цифрових навичок характерна лише для 2,1% представників цієї категорії. Це підтверджує високу ступінь цифрової підготовленості молоді, яка є активним носієм сучасних цифрових практик.

У віковій групі 30-39 років частка осіб із високим рівнем цифрової грамотності знижується до 44,1%, що супроводжується незначним зростанням частки респондентів без цифрових навичок до 3,1%. Подальше поглиблення вікового розриву простежується у групі 40-49 років, де лише 39,7% осіб демонструють цифрові компетентності вище середнього рівня, а 5,8% не володіють ними зовсім.

Особливо помітним є зниження цифрової обізнаності серед осіб віком 50-59 років, серед яких високий рівень навичок мають 26,1%, а 8,9% респондентів не володіють цифровими компетентностями. Найгостріше питання цифрового виключення постає серед осіб віком 60-70 років, де лише 12% населення мають цифрові навички вище середнього, тоді як 17,4% взагалі не володіють ними. Цифровий розрив між працівниками різного віку ускладнює формування єдиної HR-стратегії й вимагає запровадження адаптивних підходів до навчання, розвитку і мотивації різних вікових груп.

Крім того, відсутність системного підходу до розвитку цифрових компетентностей персоналу на більшості логістичних підприємств призводить до розриву між технологічними цілями бізнесу та кадровими можливостями. Підприємства недостатньо використовують можливості цифрового навчання, не інтегрують цифрові навички в процеси оцінювання й кар'єрного зростання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрова економіка формує низку викликів для стратегічного управління персоналом, серед яких пріоритетними є:

- необхідність швидкої адаптації кадрів до нових цифрових технологій;
- забезпечення безперервного цифрового навчання;
- подолання цифрової нерівності;
- збереження стабільного кадрового потенціалу в умовах мобільності та невизначеності;
- формування нової моделі цифрових компетентностей персоналу.

Адекватна реакція на ці виклики передбачає не лише модернізацію HR-процесів, але й перегляд стратегічних підходів до оцінки, аналізу та розвитку персоналу на основі D-Skills моделей, що стане предметом подальшого дослідження.

## 2.2. Методичне забезпечення стратегічного аналізу системи управління персоналом підприємства

Важливою передумовою прийняття обґрунтованих рішень в процесі стратегічного управління персоналом є проведення комплексного стратегічного аналізу персоналу підприємства, який забезпечує систематичне дослідження та інтеграцію інформації щодо внутрішнього кадрового потенціалу підприємства та динаміки зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на сферу персоналу. Стосовно визначення поняття «стратегічний аналіз» серед науковців єдиної думки не існує, автори акцентують увагу на різних аспектах, що зумовлено особливостями дослідницького контексту та вибраної предметної області (табл. 2.2).

Узагальнюючи ці підходи, можна виокремити такі спільні риси стратегічного аналізу:

по-перше, комплексність, яка передбачає врахування усіх релевантних факторів, що можуть впливати на розвиток підприємства; по-друге,

інформаційно-аналітична орієнтація, тобто стратегічний аналіз виконує роль інструмента забезпечення якісного управлінського процесу; по-третє, орієнтація на перспективу, що відображає його роль у прогнозуванні, формуванні стратегічних цілей і сценаріїв; по-четверте, інтеграція з процесом стратегічного управління, де він виступає передумовою або складовою прийняття рішень на всіх його етапах; по-п'яте, оцінка внутрішнього потенціалу, включаючи ресурсні, організаційні, кадрові та інші компоненти.

Таблиця 2.2

Поняття «стратегічний аналіз» *(сформовано автором)*

Автор	Поняття
Фаріон І. [126, с.8]	комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства
Артюшок В. С. [127]	логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства.
Ковальчук Т., Вергун А. [128]	стратегічний аналіз є початковим етапом стратегічного управління та інформаційно-аналітичним забезпеченням кожної стадії вироблення рішень
Чугрій Г.А. [129, с.61]	системне, комплексне, органічно взаємозв'язане дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на економічні перспективи господарської одиниці щодо обґрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій і розроблення системи планів як інструменті досягнення стратегічних орієнтирів.

У контексті управління персоналом стратегічний аналіз набуває особливої важливості, оскільки забезпечує підґрунтя для обґрунтування HR-стратегії, визначення ключових потреб у кадрах, прогнозування змін на ринку праці, адаптації кадрової політики до викликів зовнішнього середовища та оцінки ефективності використання людського капіталу.

Виходячи з цього, доцільним є уточнення змістовної сутності поняття стратегічного аналізу у сфері управління персоналом. Під стратегічним аналізом у сфері управління персоналом будемо розуміти системне, інформаційно-аналітичне дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на формування, розвиток і ефективність використання людського капіталу підприємства, з метою обґрунтування місії, стратегічних цілей та

інструментів HR-управління в умовах мінливої зовнішньої кон'юнктури та цифрової трансформації. Таке визначення враховує як загальноуправлінські характеристики стратегічного аналізу, так і специфіку кадрового менеджменту, підкреслюючи роль людських ресурсів як стратегічного активу сучасного підприємства.

На основі узагальнення наукових джерел [58-68] і практичного досвіду було сформовано авторський підхід до стратегічного аналізу персоналу (рис.2.12).



Рис.2.12. Схема стратегічного аналізу персоналу підприємства (розроблено автором)

Пропонований підхід включає чотири послідовні етапи: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз кадрового потенціалу, оцінювання цифрових компетентностей персоналу та узагальнення результатів для формування стратегічних напрямів розвитку. 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. Водночас оцінюється рівень адаптивності поточної кадрової політики до виявлених змін, що дозволяє визначити ступінь ризику та необхідність коригування стратегічних цілей у сфері HRM.

Для оцінювання змін зовнішнього середовища (бізнес-ситуації) в цілому впроваджено державне статистичне спостереження «Стан ділової активності підприємств», результати і методика якого враховують рекомендації щодо проведення обстежень ділової активності підприємств, викладені в Спільній гармонізованій програмі ЄС щодо обстежень бізнесу та споживачів [114]. Наприклад, за 2025 р. оцінювання бізнес-ситуації у сфері транспорту та логістики має такий вигляд (табл. 2.3).

Ці дані отримують на основі оброблення відповідей керівників підприємств та інтерпретації результатів. Різниця між часткою позитивних («збільшення», «підвищення», «вище норми») та негативних («зменшення», «зниження», «нижче норми») варіантів відповідей утворює «баланс» і дозволяє представити відповіді одним числом зі знаком «+» або «-». Ця величина показує, яка тенденція буде переважати в динаміці.

Дослідження балансу змін бізнес-ситуації по сектору Н: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (рис.2.13) дозволяє зробити висновок про фазові зміни у бізнес-середовищі.

## Оцінка змін бізнес-ситуації у сфері транспорту та логістики

Вид діяльності	Січень-березень 2025р					Квітень-червень 2025р.				
	погіршилась	не змінилась	погіршилась	немає відповіді	баланс	погіршилась	не змінилась	погіршилась	немає відповіді	баланс
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8	60	32	0	<b>-24</b>	12	58	30	0	<b>-18</b>
Наземний і трубопровідний транспорт	8	58	34	0	<b>-26</b>	13	60	27	0	<b>-14</b>
Водний транспорт	25	25	50	0	<b>-25</b>	0	25	75	0	<b>-75</b>
Авіаційний транспорт	0	80	20	0	<b>-20</b>	0	75	25	0	<b>-25</b>
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	8	63	29	0	<b>-21</b>	11	56	33	0	<b>-22</b>
Поштова та кур'єрська діяльність	40	60	0	0	<b>40</b>	25	50	25	0	<b>0</b>

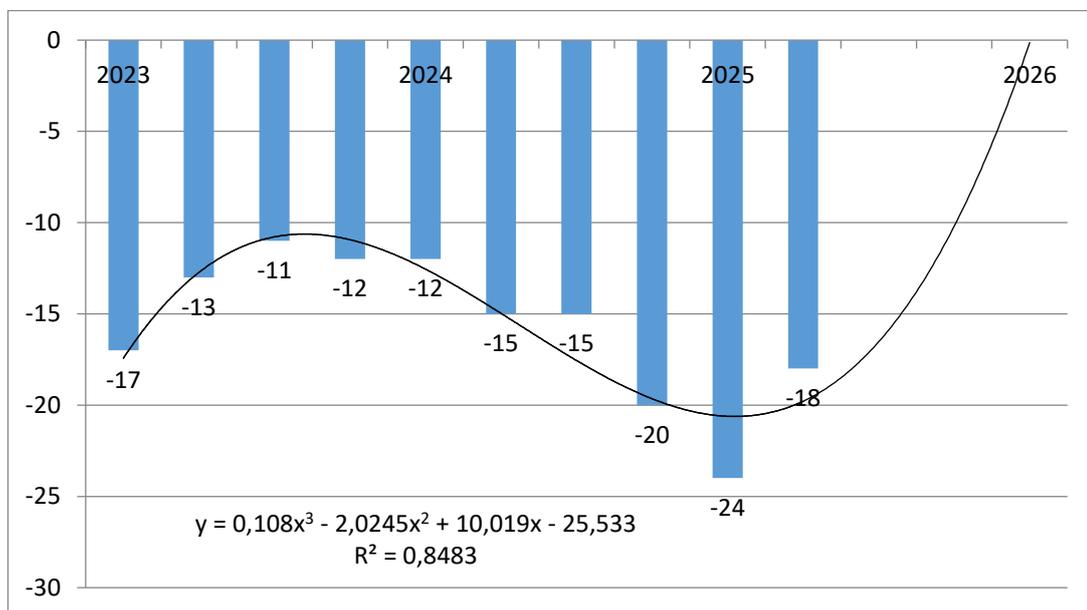


Рис.2.13. Динаміка оцінювання змін зовнішнього середовища по сектору Н (сформовано на основі [114])

Для виявлення закономірностей змін зовнішнього середовища в секторі Н у короткостроковій перспективі (2023-2025 рр.) було здійснено аналіз динаміки оцінок на основі побудови поліноміальної моделі третього порядку:

$$y = 0,108x^3 - 2,0245x^2 + 10,019x - 25,5332,$$

при коефіцієнті детермінації  $R^2 = 0,8483$ , що вказує на високий рівень відповідності моделі фактичним значенням.

У 2023 р. бізнес-ситуація в секторі Н оцінювалася як несприятлива: значення індикатора склало (-17), що свідчить про значний тиск зовнішніх і внутрішніх чинників.

Протягом 2024 р. зафіксовано певне покращення оцінок, хоча загальна ситуація залишалася негативною: значення варіювались від (-11) до (-15), що вказує на спроби стабілізації умов діяльності. Проте вже у 2025 р. очікується поглиблення негативної динаміки, із прогнозованим зниженням оцінки до (-24), після чого модель вказує на потенційний розворот тенденції в позитивний бік, що може сигналізувати про можливість відновлення за умови відповідної політики підтримки.

<i>Період</i>	<i>Прогнозоване значення</i>
липень-вересень 2025р.	-10,94
жовтень-грудень 2025 р.	-12,55
січень-березень 2026	-14,97

Прогноз демонструє поступове покращення ситуації після досягнення критичного мінімуму в 2025 р. (-24). Хоча значення залишаються негативними, їх зменшення за абсолютною величиною свідчить про тенденцію до відновлення умов господарювання в секторі Н. Така ситуація спостерігається по усім видам діяльності сектору Н, окрім поштової та кур'єрської діяльності. Динаміка оцінки змін бізнес-ситуації в галузі поштової та кур'єрської діяльності за період 2020-2025 рр. представлена на рис.2.14.

Аналіз графіка свідчить про значну волатильність в оцінці бізнес-ситуації протягом досліджуваного періоду. Спостерігаються як періоди глибоких спадів, так і періоди стрімкого зростання, що може вказувати на високу чутливість галузі до зовнішніх економічних, соціальних або політичних факторів. Детальні результати аналізу наведено в табл. 2.4.

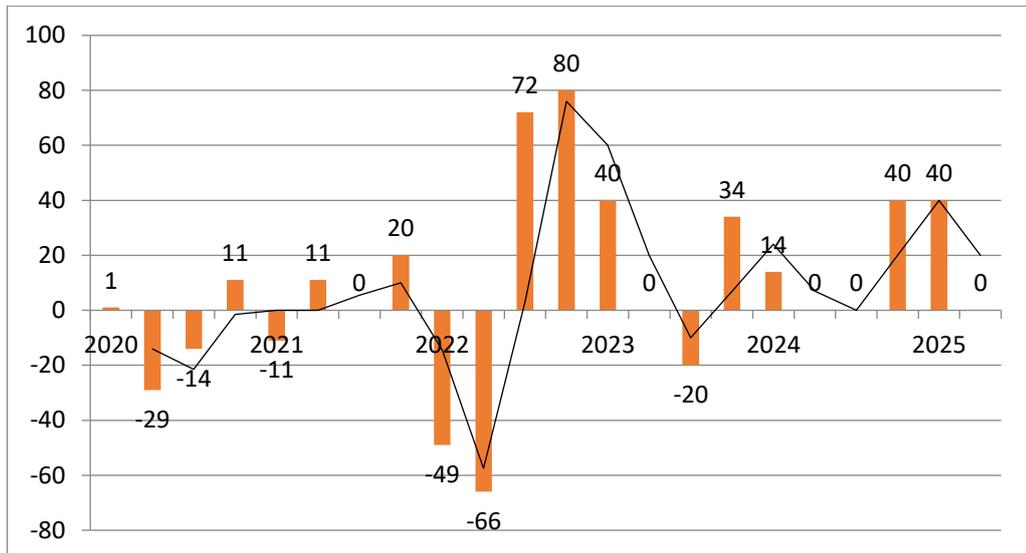


Рис.2.14. Динаміка оцінювання змін зовнішнього середовища по поштовій та кур'єрській діяльності (сформовано на основі [114])

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки змін зовнішнього середовища  
по поштовій та кур'єрській діяльності (сформовано автором)

Роки	Аналіз динаміки	Лінія тренду
1	2	3
2020	Початок періоду характеризується негативною динамікою. Оцінка знижується з +1 до -29, потім до -14. Це пов'язано з початком пандемії COVID-19, що спричинила значні обмеження та невизначеність для багатьох секторів економіки, включно з логістикою та кур'єрською діяльністю.	Лінія тренду демонструє відносно стабільний, хоча й дещо негативний тренд на початку (2020 рік), а потім поступове зростання або стабілізацію до позитивних значень (2021 рік)
2021	Спостерігається певна стабілізація та спроби відновлення. Оцінка починає зростати з -11 до +11, потім знову незначно знижується до 0, а далі знову зростає до +11. Це свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов та часткове відновлення економічної активності.	
2022	Цей рік відзначений найрізкішим падінням за весь період. Оцінка знижується з +20 до -49, а потім до -66. Таке різке погіршення бізнес-ситуації безпосередньо пов'язане з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, що мало катастрофічні наслідки для української економіки в цілому та логістичних ланцюгів зокрема.	Лінія тренду різко обвалюється до найнижчої точки. Лінійна фільтрація підкреслює глибину та раптовість цього спаду.

## Продовження табл.2.4

1	2	3
2023	Рік демонструє надзвичайно швидке та потужне відновлення. Оцінка стрімко зростає з -66 до +72, а потім до +80, що є найвищим показником за весь період. Після цього спостерігається певне зниження до +40, а потім і до 0. Таке зростання є наслідком декількох факторів: адаптація до воєнних умов, налагодження нових логістичних маршрутів, зростання потреби у доставці гуманітарних вантажів та товарів першої необхідності, а також, можливо, ефект низької бази після значного падіння у 2022 році.	Лінійна фільтрація показує загальний позитивний імпульс, незважаючи на те, що стовпчаста діаграма в кінці 2023 року вже показувала певне зниження.
2024	Спостерігається знову падіння до -20, а потім поступове відновлення до +34, далі зниження до +14, а потім до 0. Цей рік характеризується коливаннями, що може вказувати на постійну адаптацію та реагування на змінні умови	Лінійна фільтрація допомагає побачити, що після фази бурхливого зростання, настає фаза певної стабілізації та переоцінки, з можливими невеликими спадами.
2025	Прогнозується відновлення та стабілізація. Оцінка зростає з 0 до +40, утримується на цьому рівні, а потім знижується до 0. Це може свідчити про очікування відносної стабілізації та подальшого розвитку галузі	Лінійна фільтрація тут вказує на очікуване завершення періоду інтенсивних змін та перехід до більш передбачуваного стану.

В цілому, галузь поштової та кур'єрської діяльності в Україні продемонструвала виняткову стійкість та здатність до адаптації, особливо після глибокого спаду, спричиненого повномасштабним вторгненням. Різкі коливання в оцінках бізнес-ситуації підкреслюють високу чутливість сектора до геополітичних та макроекономічних факторів. Позитивна динаміка та значне відновлення у 2023 р. й частково у 2024-2025 рр. свідчать про важливість цієї галузі для підтримки життєдіяльності країни та її економічної стабільності в умовах триваючих викликів. Проте, подальша стабілізація й зростання вимагатимуть постійного моніторингу та адекватного реагування на змінні умови.

Дана методика забезпечує інтегровану оцінку стану зовнішнього середовища функціонування підприємства. Однак її ключовим обмеженням є недостатня деталізація, яка унеможливує проведення диференційованого аналізу впливу конкретних (окремих) зовнішніх факторів. Ця відсутність

гранулярності аналізу суттєво ускладнює подальше формування цільових та ефективних управлінських рішень в області управління персоналом, спрямованих на нейтралізацію загроз або використання можливостей, що виникають під впливом специфічних елементів зовнішнього середовища.

Для цілей збору та систематизації інформації, спрямованої на виявлення впливу апостеріорних факторів на формування кадрової політики та управління персоналом підприємства, пропонується використовувати спеціально розроблену матрицю (табл. 2.5).

Для комплексного оцінювання рівня адаптивності транспортно-логістичного підприємства до умов зовнішнього середовища пропонується проводити аналіз зовнішніх факторів, згрупованих за такими ключовими категоріями: ринок праці; тенденції в управлінні талантами; зміни у законодавстві; економічні умови; соціокультурні фактори; технологічний розвиток.

Призначення вагових коефіцієнтів ( $P_j$ ) здійснюється відповідно до встановленого правила: номер фактору в межах кожної групи корелює зі ступенем його значущості. Загальна (сумарна) вага всіх факторів у матриці встановлюється рівною 1,00. У випадку, коли декілька факторів визнаються рівнозначними за ступенем впливу, їм присвоюються однакові вагові коефіцієнти.

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.

Значимість фактору  $\lambda_j$  при цьому визначається таким чином

$$\lambda_j = P_j \cdot T_j, \quad (2.1)$$

де  $P_j$  – вага фактора;

$T_j$  – оцінка фактора, бал.

Зведена матриця значимості впливу факторів зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств транспортно-логістичної сфери

Групи факторів зовнішнього середовища	Перелік факторів	Можливість/загроза (+; -)	Вага фактору (P <sub>i</sub> )	Оцінка, бал (T <sub>j</sub> )	Значимість фактору (λ <sub>j</sub> )	Оцінка адаптивності, А (від 0 до 3)	Показник адаптивності IPA	Висновок
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ринок праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв, логістів та ін.)	-	0,15	8	1,20	1	0,15	Адаптація слабка, необхідне підсилення рекрутингових заходів
	Висока плинність кадрів	-	0,10	6	0,60	1	0,1	Низька адаптація, варто посилити утримання персоналу
	Міграційна мобільність працівників	+	0,05	4	0,20	2	0,1	Середній рівень адаптації, бажано формалізувати політику релокації
Тенденції в управлінні талантами	Запровадження гнучких графіків роботи	+	0,08	6	0,48	3	0,24	Висока адаптація, підприємство активно впроваджує сучасні підходи
	Попит на цифрові компетентності в логістиці	-	0,12	7	0,84	2	0,24	Середній рівень адаптації, є ініціативи з цифрового навчання
	Зростання ролі e-learning / LMS	+	0,06	5	0,30	2	0,12	Середній рівень адаптації, використання e-learning потребує масштабування
Зміни у законодавстві	Вимоги до міжнародних перевезень (CMR, митні правила)	-	0,10	9	0,90	2	0,2	Адаптація достатня, дотримання норм є, але потребує постійного моніторингу
	Законодавчі обмеження щодо режиму праці водіїв	-	0,05	7	0,35	2	0,1	Підприємство адаптується, проте варто вдосконалити розклад

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Економічні умови	Коливання курсу валют	–	0,08	8	0,64	1	0,08	Слабка адаптація, підприємство чутливе до валютних ризиків
	Зростання вартості пального	–	0,06	7	0,42	2	0,12	Середня адаптація через часткову оптимізацію маршрутів
	Державне стимулювання логістичних інновацій	+	0,03	4	0,12	2	0,06	Помірна реакція, доцільно активніше шукати держпідтримку
Соціокультурні фактори	Зміна трудових цінностей молоді	–	0,05	5	0,25	1	0,05	Адаптація низька, потрібно оновити HR-бренд і програми мотивації
	Зростання очікувань щодо work-life balance	+	0,04	6	0,24	2	0,08	Середня адаптація, варто впроваджувати більше WLB-практик
Технологічний розвиток	Автоматизація обліку та управління маршрутами	+	0,10	7	0,70	3	0,3	Висока адаптація, активна цифровізація бізнес-процесів
	Впровадження телематичних систем моніторингу транспорту	+	0,08	8	0,64	2	0,16	Середня адаптація, є впровадження, потрібна інтеграція з ERP
	Розвиток цифро-вої аналітики персоналу (HR-аналіз)	+	0,05	6	0,30	2	0,1	Середній рівень адаптації, потенціал HR-аналітики варто розвивати
	–	–	1,00	–	<b>9,18</b>		<b>2,2</b>	Адаптація слабка, необхідне підсилення рекрутингових заходів

Важливість фактора показує значимість кожного чинника зовнішнього впливу на функціонування й адаптивну здатність підприємства на звітну дату.

Для оцінювання рівня адаптивності транспортно-логістичного підприємства до зовнішнього середовища проводиться комплексний аналіз зовнішніх факторів за групами: ринок праці, тенденції в управлінні талантами, зміни у законодавстві, економічні умови, соціокультурні фактори, технологічний розвиток. Методологія базується на експертному оцінюванні значущості кожного фактора за шкалою: 0 – відсутність реагування; 1 – нерегулярне (спорадичне) реагування; 2 – регулярне реагування; 3 – системна адаптація. Розрахунок інтегрального показника адаптивності (ІРА) пропонується здійснювати за формулою:

$$IPA = \sum_{j=1}^m P_j \cdot A_j \quad (2.2)$$

де  $P_j$  – вага фактору зовнішнього середовища (визначається експертно),

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

Інструментом для оцінки та візуалізації взаємодії внутрішньої здатності підприємства до адаптації є матриця «Показник адаптивності – значимість фактору зовнішнього середовища», в якій кожна комірка відображає якісну характеристику поточної ситуації та потенційних наслідків для підприємства, залежно від комбінації цих двох показників (табл.2.6).

Отже, низький рівень адаптивності + висока значущість фактора вимагає термінових управлінських дій, зміни політики або стратегій; високий показник адаптивності + низька значущість → можливий неоптимальний розподіл ресурсів, потребує уточнення пріоритетів; середній рівень у середній зоні → свідчить про стабільну, але інерційну систему, що потребує підвищення гнучкості системи управління персоналом.

Матриця «Адаптивність – значимість змін зовнішнього середовища»

Показник адаптивності (IPA)	Значимість фактору зовнішнього середовища( $\lambda_j$ )		
	Низька ( $\lambda_j \leq 3,0$ )	Середня (3,1–7,0)	Висока ( $\lambda_j > 7,0$ )
Низький (IPA $\leq 1,0$ )	<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, для підприємств поштової та кур'єрської діяльності характерна висока адаптивність і стратегічне реагування на критичні фактори.

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.

Оцінювання проводилось для трьох провідних компаній логістичного сектору України: ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес», кожна з яких займає вагоме місце на ринку поштово-логістичних послуг та має власну бізнес-модель і стратегію розвитку, на основі звітів підприємств про управління, аналізу сайтів та відкритих джерел (табл.2.7).

ТОВ «Нова пошта» є лідером приватного сектору експрес-доставки в Україні, заснована у 2001 р. Компанія спеціалізується на швидкій доставці документів, посилок, вантажів як по Україні, так і за її межами. Відзначається високим рівнем цифровізації логістичних процесів, розвитком поштової мережі та впровадженням інновацій у сфері обслуговування клієнтів.

Інформаційна база для проведення стратегічного аналізу управління  
персоналом підприємств

Показник	ТОВ «Нова пошта»			АТ «Укрпошта»			ТЗОВ «Торговий дім «Міст експрес»		
	2023	2024	Темп росту, %	2023	2024	Темп росту, %	2023	2024	Темп росту, %
Загальна кількість працівників	32 944	34106	103,5	38 198	32 182	84,3	665	684	102,9
Частка жінок на керівних посадах, %	29,8	28,2	94,6	33	38	115,2	-	-	-
Плинність кадрів (%)	30	35	116,7	63,9	48,7	76,2	-	-	-
Частка жінок у колективі (%)	52	67	128,8	80	77	96,3	-	-	-
Середній вік персоналу	29,5	34,2	115,9	46,9	48,7	103,8	-	-	-
Витрати на оплату праці	26551,85	26984,6	101,6	5974643	6377063	106,7	-	-	-
Індикатор лояльності і задоволеності персоналу, eNPS, %	25	35	140,0	15	18	120,0	-	-	-
Кадрова стратегія/політика	Спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу; базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000			Прагнення до досконалості в управлінні працівниками; на забезпечення безпеки, розвитку та справедливого ставлення до наших працівників, одночасно узгоджуючись із стратегічними цілями компанії у напрямку покращення обслуговування клієнтів та ефективного управління бізнес-процесами.			Чітко не сформульовано		
Кейси впровадження цифрових рішень в управління персоналом	Проект «Nova Headcount – легкість планування персоналу»			в межах ERP			в межах ERP		

АТ «Укрпошта» – національний оператор поштового зв'язку України, що перебуває у державній власності. Має розгалужену інфраструктуру, що охоплює як міські, так і віддалені сільські території. Окрім логістичних і

поштових послуг, надає фінансові, пенсійні та супутні послуги. В останні роки активно впроваджує цифрові сервіси та модернізує матеріально-технічну базу.

ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» – компанія, що входить до міжнародної групи Meest, орієнтована на доставку товарів, міжнародні перевезення та логістику e-commerce. Сильними сторонами є мережа міжнародних представництв, співпраця з інтернет-магазинами, а також орієнтація на діаспору та кросбордер-сервіси.

Проаналізуємо кейси впровадження цифрових рішень цих підприємств. Найбільш цікавим та ефективним є цифрове рішення в області управління персоналом Нової пошти. Проєкт «Nova Headcount – легкість планування персоналу» став переможцем премії «HR-бренд Україна 2024» в номінації «Digital HR». Цей проєкт став відповіддю на низку критичних викликів, пов'язаних з ефективним управлінням людськими ресурсами в умовах масштабної та динамічної бізнес-діяльності. Компанія, маючи понад 2000 відділень та стикаючись з нерівномірним клієнтським трафіком, потребувала інноваційного підходу до планування персоналу.

Ключові виклики, які вирішує проєкт:

1. Забезпечення необхідної кількості персоналу з урахуванням нерівномірного клієнтського трафіку та особливостей кожного відділення: традиційні методи планування не могли адекватно враховувати значні коливання навантаження на різні відділення, що призводило або до надлишку, або до дефіциту персоналу.

2. Покращення Work-Life Balance в умовах щоденних змін попиту та ситуації на ринку праці: забезпечення балансу між роботою та особистим життям для співробітників стає складним завданням при частих змінах операційних потреб та впливу зовнішнього ринку праці. Проєкт має на меті мінімізувати негативний вплив цих чинників на графіки роботи.

3. Забезпечення легкого, швидкого та точного планування чисельності та графіків роботи персоналу з урахуванням особливостей понад 2000 відділень:

Масштаб мережі Нової Пошти вимагав автоматизації і стандартизації процесів планування для досягнення високої точності та оперативності.

Для вирішення цих завдань команда проєкту розробила унікальну модель планування. Ця модель функціонує на основі: погодинного прогнозу транзакцій, дозволяє передбачати обсяг роботи з високою деталізацією в часі; використання норм на виконання кожної операції, тобто встановлені чіткі стандарти для виконання робочих процесів.

На підставі цих даних модель здатна розраховувати планову чисельність персоналу для кожного відділення та створювати графіки для кожного співробітника, оптимізуючи робочий час і навантаження індивідуально.

Проєкт передбачав розробку автоматизованого інструменту, який використовує сучасні технології Big Data для обробки та аналізу великих обсягів даних про клієнтський трафік, транзакції та інші показники.

Впровадження цього інструменту дозволяє Новій Пошті мінімізувати витрати часу на адміністрування розрахунків, пов'язаних з персоналом; моделювати зміни фонду оплати праці та чисельності персоналу при внесенні змін у технологію обслуговування клієнтів, логістику та організацію праці відділень. Це забезпечує гнучкість і оперативність у прийнятті управлінських рішень.

В АТ «Укрпошта» окремих цифрових проєктів по управлінню персоналом немає. Ця компанія поступово впроваджує цифрові технології. Так, у 2021 р. було укладено договір з українською продуктовою компанією IT-Enterprise про впровадження комплексної ERP-системи. У 2022 р. завдяки впровадженню в експлуатацію програмного рішення IT-Enterprise оптимізовано процес перевірки та погодження всіх проєктів нормативних, організаційно-розпорядчих документів.

Цифрові технології, які використовує ТЗОВ «Міст Експрес», спрямовані на підвищення операційної ефективності, гнучкості логістичної мережі та орієнтацію на клієнта, що забезпечує їм конкурентні переваги на ринку міжнародної та внутрішньої доставки. Серед основних напрямів цифрової

трансформації компанії можна виокремити цифрові платформи для клієнтів (власний мобільний застосунок Meest з функціями оформлення, відстеження, оплати, виклику кур'єра тощо; особистий кабінет на сайті, що дозволяє керувати всіма відправленнями та історією замовлень; інтеграція з платформами e-commerce (наприклад, Prom, Rozetka, Amazon) для автоматизованого оформлення та обробки замовлень); використання CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, аналізу потреб та прогнозування обсягів послуг; ERP-систему для координації складських, фінансових та операційних процесів у межах міжнародної мережі.

Узагальнюючи результати аналізу цифрових практик у сфері управління персоналом трьох провідних логістичних компаній України, слід відзначити, що саме ТОВ «Нова Пошта» демонструє найбільш системний та інноваційний підхід до цифрової трансформації HR-функції на відміну від конкурентів, зокрема АТ «Укрпошта», де цифрові рішення переважно охоплюють загальні управлінські процеси (в межах ERP), та ТЗОВ «Міст Експрес», який фокусується переважно на клієнтських і логістичних цифрових платформах.

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. Метод ґрунтується на таких ключових векторах: 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. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SPACE стратегічного аналізу управління персоналом підприємства  
(розроблено автором)

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

На основі звітів підприємств про управління, аналізу сайтів та відкритих джерел щодо відгуків виконано оцінювання роботи з управління персоналом за критеріями по досліджуваним підприємствам поштово-логістичної діяльності та наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання підприємств за критеріями SPACE -аналізу (сформовано автором)

Вектор аналізу	Перелік критеріїв	Середньогалузевий рівень	Підприємства			
			ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТЗОВ «Торговий дім «Міст експрес»	ТОВ «Делівері»
1	2	3	4	5	6	7
FS	Рівень витрат на оплату праці, млн.грн.	7690,1	10085,1	6 377,1	12,7	5,1
	Чисельність персоналу, що пройшли навчання, тис.чол	14,1	33,9	22,6	0,078	0,056
	Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника	13344,8	24641,5	16 743	18605	19650

## Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
	Конкурентність зарплат (відносно мінімальної заробітної плати)	1,67	3,08	2,09	2,33	2,46
	Рентабельність персоналу, %	4,3	7,3	1,3	318,1	9,3
СА	Сила HR-бренду, бал.	3	5	3	2	2
ES	Темп росту чисельності персоналу, %	75,8	103,5	84,3	102,9	66,8
IS	Продуктивність праці, тис.грн/чол	292,5	1312,9	424,4	1263,1	963,8
	Ефективність HR-аналітики, %	52	95	82	70	65
	Рівень залученості персоналу (eNPS)	0,25	0,35	0,1	0,15	0,12

Найкраще співвідношення високої продуктивності праці та активного приросту персоналу спостерігається у ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст експрес», що свідчить про їхню ефективну кадрову стратегію. Натомість АТ «Укрпошта» демонструє суттєво нижчі показники ефективності, що потребує удосконалення системи стратегічного управління персоналом (рис.2.15).

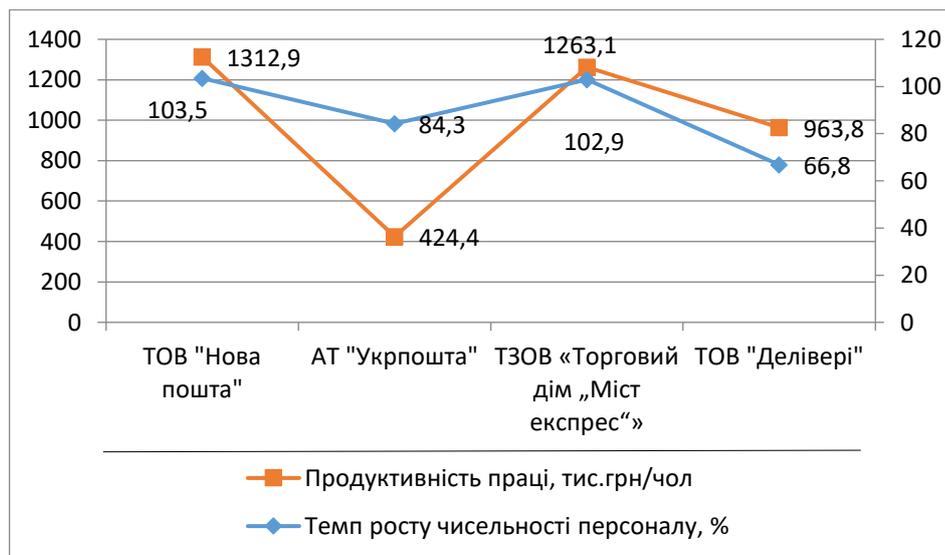


Рис.2.15. Продуктивність праці і темпи росту чисельності персоналу (побудовано автором)

Зображення рис.2.16 демонструє рейтинг підприємств, розрахований за нормованими величинами показників SPACE матриці. Найвищий рейтинг, що становить 1,860, має ТОВ «Нова Пошта». На другому місці знаходиться ТЗОВ «Торговий дім «Міст експрес» з рейтингом 0,883. Третє та четверте місця посідають ТОВ «Делівері» (0,730) і АТ «Укрпошта» (0,584) відповідно.

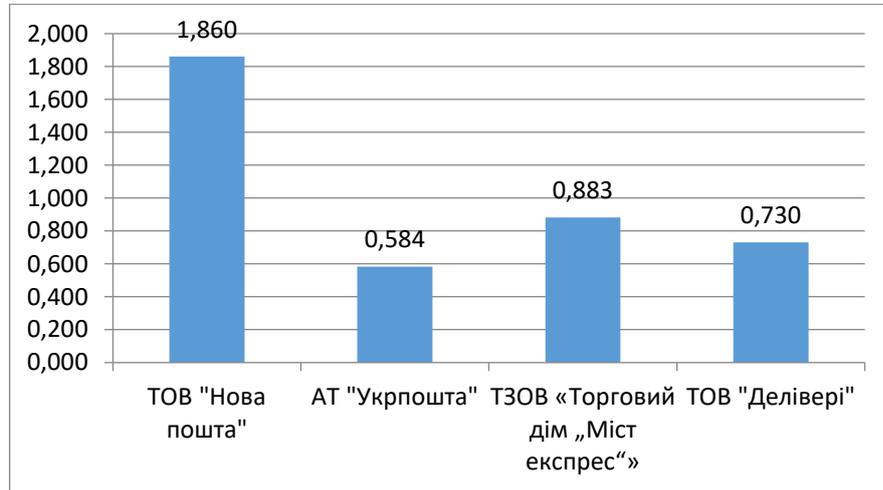


Рис.2.16. Рейтинг підприємств за оцінюваними критеріями (розроблено автором)

Оцінка критеріїв і позиції підприємства за означеними напрямками проводиться за шкалою:

- +6 – дуже сильна сторона;
- 0 – нейтрально;
- -6 – дуже слабка сторона / загроза.

На основі звітів підприємств про управління, аналізу сайтів та відкритих джерел щодо відгуків виконано оцінювання векторів стратегічного аналізу управління персоналом (табл.2.10).

Вектор стратегічної позиції підприємства в системі координат SPACE (рис.2.17) будується на підставі координат  $(x; y)$ , які знаходяться за формулами:

$$x = CA - FS; \quad y = IS - ES. \quad (2.3)$$

Розрахунок параметрів матриці *SPACE* стратегічного аналізу управління персоналом

(розраховано автором на основі [130-135])

Вектор	Підприємства							
	ТОВ «Нова пошта»		АТ «Укрпошта»		ТЗОВ «ГД „Міст експрес»»		ТОВ «Делівері»	
	Оцінка	Коментар	Оцінка	Коментар	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	0	Немає даних щодо фінансування HR, ймовірно слабка структура	+2	Помірні інвестиції, оновлення офісів, підвищення ЗП у ключових регіонах
CA	+3	Сильна система навчання та кар'єрного росту	+2	Навчальні програми для персоналу, soft skills тре-нінги, бізнес-гра для переговорів	-1	Відсутня публічна інформація про HR-ініціативи, слабкий імідж роботи з персоналом	+1	Базова програма навчання, покращення логістичних компетенцій, відсутні системні підходи
ES	-2	Війна, релокація персоналу, дефіцит кадрів	-2	Під тиском війни, складнощі у забезпеченні кадрами по всій країні	-3	Високий рівень нестабільності, слабе парт-нерство, проблеми з сервісом	-2	Регіональні ризики, втрата частини кадрів, проте працює в тилкових зонах
IS	+4	Високий eNPS, HR-інструменти, гарна культура	+3	Системне навчання, тренери, аналітика результатів, програми розвитку ISF - внутрішній потенціал сильніший, ніж зовні	+1	Є базові HR-процеси, без системного підходу, результат повільного розвитку	+2	Розвивається внутрішній HR-бренд, є локальні ініціативи, без масштабних практик
$x = CA - FS$	-1		0		-1		-1	
$y = IS - ES$	+6		+5		+4		+4	
Стратегія	Конкурентна стратегія		Конкурентна / Агресивна		Конкурентна стратегія		Конкурентна стратегія	

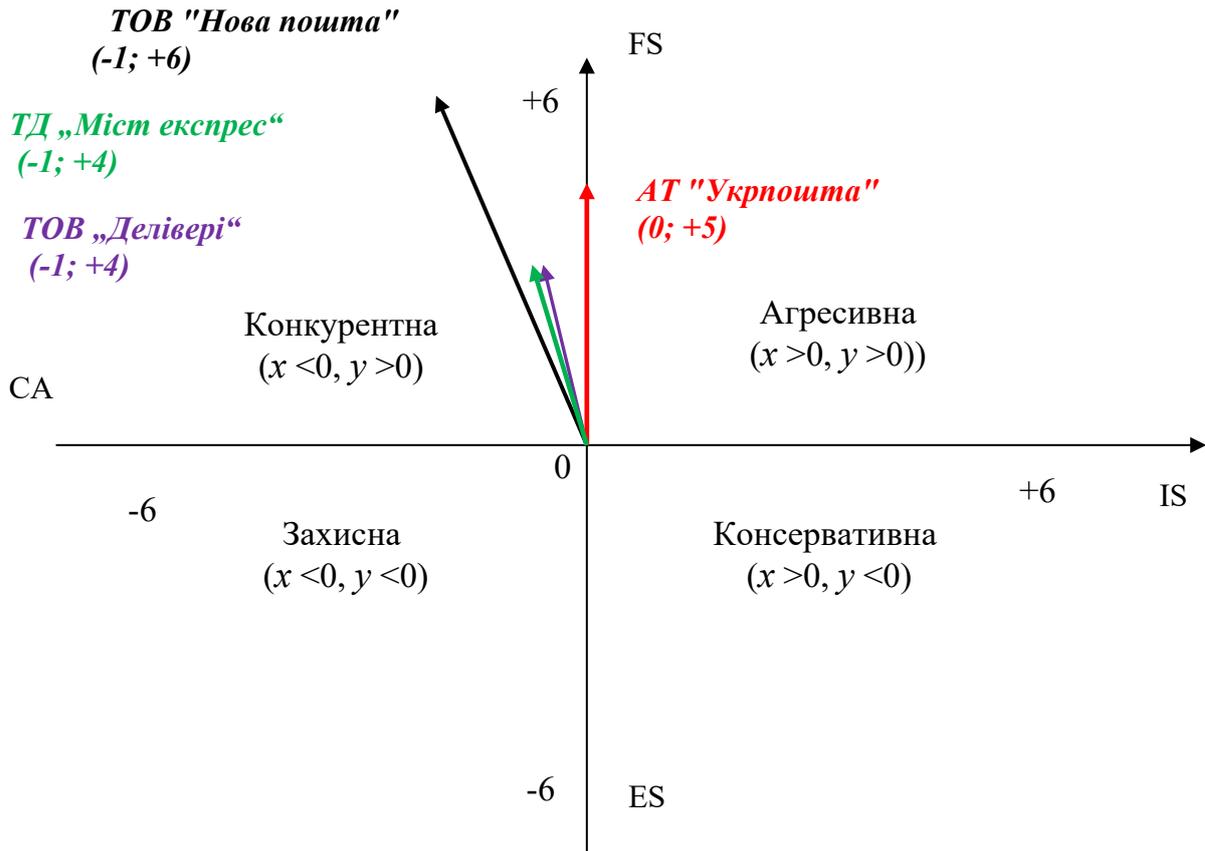


Рис.2.17. Результати SPACE-аналізу управління персоналом (розроблено автором)

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» отримала координати  $x = 0$  та  $y = +5$ , що відображає перехідний стан між конкурентною і агресивною стратегією. Висока внутрішня сила HR-системи, насамперед завдяки системному навчанню, впровадженню

цифрових інструментів і тренінгових платформ, дозволяє забезпечити стійкість на ринку попри обмеження державного фінансування. Така позиція передбачає збереження стабільних інвестицій у людський капітал з фокусом на ефективність, а також поступовий перехід до інноваційної HR-моделі з використанням внутрішніх резервів.

ТОВ «Делівері» та ТД «Міст експрес» мають ідентичну позицію (-1; +4), також у конкурентному квадранті, але з дещо менш вираженою фінансовою стабільністю. Попри низький рівень фінансової сили у сфері управління персоналом та практично відсутню публічну HR-активність, підприємство демонструє помірну внутрішню силу (наявність базових HR-процедур) при високому зовнішньому тиску. Рекомендовано активізувати роботу над формуванням кадрової політики, впровадженням систем управління ефективністю персоналу (KPI, аналітика) та посиленням внутрішніх комунікацій задля покращення HR-позиціонування компанії.

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 адаптувалися до змін, так і зовнішній тиск середовища, на наш погляд, доцільно об'єднати матриці «Показник адаптивності – значимість фактору зовнішнього середовища» з матрицею SPACE. Така інтеграція дозволить зробити оцінку динамічнішою, більш чутливою до загроз та спроможною підтримати стратегічне управлінське рішення (табл. 2.11).

Матриця стратегій управління персоналом для підприємств транспортно-логістичного сектору (розроблено автором)

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 на працівників	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	Вибіркова модернізація окремих функцій	Фрагментарне навчання та адаптація	Підвищення кваліфікації частини персоналу	Підтримка основних функцій без розвитку
Недостатня реакція	Спізнані зміни у кадровій політиці	Реактивне управління персоналом	Обмежене впровадження систем мотивації	Лише адміністративні дії
Оптимальний рівень	Системне стратегічне управління талантами, розробка кадрового резерву	Цільове залучення персоналу під розвиток нових 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

Отже, для підприємства транспортно-логістичного сектору, зокрема ТОВ «Нова Пошта», за умови високої адаптивності в системі реагування та реалізації конкурентної стратегії, доцільним стратегічним напрямом управління персоналом є впровадження гнучкої моделі HR-управління, що базується на ключових показниках ефективності (KPI), активному використанні цифрових рішень (зокрема систем HRM та аналітики великих даних), а також на постійному розвитку цифрових і поведінкових компетентностей працівників. Такий підхід сприяє підвищенню організаційної гнучкості, посиленню ринкових позицій компанії та забезпеченню сталого розвитку персоналу в умовах динамічного середовища.

На третьому етапі стратегічного аналізу персоналу підприємства проводиться аналіз компетентностей персоналу підприємства, який полягає у системному вивченні знань, умінь, навичок, особистісних якостей та професійної поведінки працівників з метою оцінки їх відповідності вимогам посад, стратегічним цілям підприємства та умовам зовнішнього середовища. Більш докладно цей етап буде розглянуто в наступному підрозділі.

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.

Таким чином, запропонований підхід до стратегічного аналізу персоналу підприємства дозволяє забезпечити цілісне бачення його кадрового потенціалу, виявити критичні точки розвитку та сформулювати 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.

### 2.3. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу

Стратегічний аналіз персоналу з використанням компетентнісного підходу забезпечує глибоке розуміння кадрового потенціалу підприємства в контексті його стратегічних цілей і дає змогу визначити рівень відповідності існуючих компетенцій персоналу вимогам бізнес-середовища; ідентифікувати прогалини у професійних та поведінкових характеристиках; обґрунтувати напрями розвитку, навчання і формування кадрового резерву.

У цьому контексті компетентнісний підхід розглядається як сучасна управлінська парадигма, орієнтована на реальні можливості працівника ефективно діяти в конкретних виробничих та управлінських ситуаціях. Компетентнісний підхід фокусується не лише на формальних ознаках, а передусім, на здатності людини до результативної поведінки, що базується на поєднанні знань, навичок, особистісних якостей, мотивації та цифрової готовності.

Особливої значущості цей підхід набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли успішність підприємства значною мірою залежить від наявності персоналу, здатного не тільки адаптуватися до технологічних змін, а й активно реалізовувати цифрові інструменти в процесі досягнення стратегічних цілей. Однак у більшості українських підприємств все ще відсутні системні методики стратегічного аналізу персоналу на засадах компетентнісного підходу, що зумовлює дисбаланс між потенціалом людських ресурсів і потребами бізнесу в інноваційності, цифровій зрілості та стратегічній мобільності. Отже, постає завдання щодо науково-методичного обґрунтування підходів, інструментів і етапів стратегічного аналізу персоналу з урахуванням компетентнісної моделі, що б дозволяло адекватно оцінити кадровий потенціал

з позиції відповідності стратегічним орієнтирам; виявити прогалини в критичних компетенціях; розробити цільові заходи з розвитку персоналу в контексті досягнення довгострокових цілей підприємства.

У сучасній науковій та прикладній літературі [26; 116-124] спостерігається посилення інтересу до впровадження компетентнісного підходу як фундаментальної концепції стратегічного аналізу персоналу. Цей підхід дедалі частіше позиціонується як системоутворюючий елемент управління людськими ресурсами, що дозволяє не лише об'єктивно оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, а й адаптувати HR-політику до умов цифрової трансформації, змін у VUCA-середовищі та нестабільного ринку праці.

На концептуальному рівні в низці досліджень [26; 116-117] обґрунтовано стратегічну значущість і теоретико-понятійні засади компетентнісного підходу. Так, Бившева Л. О. [26] розглядає його як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, доводячи, що розвиток стратегічно важливих компетенцій персоналу є запорукою адаптивності та результативності організації в довгостроковій перспективі. Грузіна І. А. [116, с. 32] визначає компетентнісний підхід як «модель управління персоналом, за якої ключовими об'єктами є не посади та формальні функції, а сукупності компетенцій, необхідні для реалізації певних організаційних завдань». Прохоровська С. [117, с. 88] трактує його як «інструмент підвищення гнучкості підприємства в умовах змін», здатний оперативно адаптувати HR-стратегію до нових викликів.

Значна частина сучасних досліджень [7; 10; 117; 118] зосереджена на класифікації, оцінюванні та управлінні компетентностями. Зокрема, Vaitiekunaite А. [118] у дослідженні готельного персоналу визначає групи компетенцій, що мають критичне значення в умовах сервісної взаємодії, пропонуючи відповідні методики їх оцінювання. У роботі Адаменка М. В., Іванова Є. С. та Короленка Р. В. [124] розроблено функціонально-ієрархічну класифікацію компетентностей, яка включає загальнокорпоративні, професійні,

управлінські, цифрові та м'які навички, а також диференціацію на базові, розширені й стратегічні рівні.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено інституціоналізації компетентнісного підходу в стратегічному HR-аналізі. Так, Петрова І. [122] пропонує розглядати кадровий аудит як ключовий компонент стратегічного аналізу людських ресурсів, що забезпечує цілісне уявлення про структуру, ефективність, компетентнісний потенціал і кадрові ризики. Запропоновано покроковий алгоритм його реалізації на підприємстві.

З огляду на актуальні тенденції, у сучасних публікаціях активно висвітлюються цифрові рішення у сфері компетентнісного управління персоналом. Зокрема, Власенко Т., Зеленьк В. і Кайтанський І. [119] запропонували структуру цифрової HRM-системи, яка включає модулі оцінювання, прогнозування потреб у компетентностях та управління цифровою зрілістю персоналу. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А. та Ковальова В. І. [123] акцентують на необхідності стратегічної адаптації HR-функцій до умов цифрової економіки, підкреслюючи роль організаційної культури, цифрових компетентностей і персональної гнучкості як ключових факторів трансформації.

Надточій І. та співавтори [121] запропонували концептуальну модель управління компетентностями в туристичній сфері, що базується на використанні цифрової аналітики, інструментів візуалізації та прогнозування. Аналогічно, у дослідженні Ковальської К. В. і Солодаренко-Літковської Р. А. [120] доведено ефективність інтеграції HRM-систем, LMS-платформ та BI-інструментів для формування карт компетенцій, автоматизації Gap-аналізу й адаптації навчальних програм до потреб персоналу.

Попри зростаючий інтерес наукової спільноти та практиків до компетентнісного підходу в управлінні персоналом, особливо в умовах цифрової трансформації економіки, низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою, що створює методологічні та прикладні прогалини в системі стратегічного HR-менеджменту. По-перше, спостерігається

відсутність уніфікованої методики стратегічного аналізу компетентностей персоналу, адаптованої до потреб сучасного підприємства. Незважаючи на наявність окремих підходів до формування компетентнісних моделей, у науковому дискурсі бракує цілісного бачення структури стратегічного аналізу персоналу саме в контексті компетентнісного підходу. Існує значна варіативність у трактуванні ключових понять (компетенція, компетентність), підходах до визначення вагомості компетентностей.

По-друге, недостатньо враховується специфіка цифрової трансформації при побудові компетентнісних моделей. Хоча в багатьох дослідженнях декларується необхідність цифровізації управлінських процесів, цифрові компетентності часто розглядаються фрагментарно або лише як допоміжний інструмент. Нерідко відсутнє чітке позиціонування цифрових навичок як стратегічного ресурсу підприємства. Залишається нерозробленим системний інструментарій оцінювання та моніторингу цифрової зрілості персоналу, що є критично важливим у світлі переходу підприємств до моделей Data-Driven, Smart Logistics, Industry 4.0 тощо.

По-третє, необхідним є інтеграція результатів стратегічного аналізу компетентностей у процеси прийняття управлінських рішень, але при цьому бракує ефективних механізмів використання отриманих даних у стратегічному плануванні, формуванні кадрового резерву, побудові індивідуальних траєкторій розвитку та прогнозуванні потреб у компетенціях на перспективу.

По-четверте, на рівні прикладних досліджень спостерігається дефіцит емпіричних кейсів і апробованих моделей, що враховують галузеву специфіку підприємств, зокрема, у сфері транспорту, логістики та сервісу. У більшості випадків представлені лише концептуальні підходи без належного практичного інструментарію, що ускладнює впровадження компетентнісного підходу у щоденну діяльність кадрових служб.

Усі ці аспекти свідчать про наявність незадоволеного запиту на розроблення цілісної, практично орієнтованої методики стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує компетентнісний підхід, цифрову аналітику,

інструменти оцінювання та прогностичні алгоритми, інтегровані в систему стратегічного управління персоналом.

Стратегічний аналіз персоналу виступає важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що забезпечує цілісне бачення кадрового потенціалу підприємства в контексті його довгострокових цілей. Є динамічним, безперервним процесом, який вимагає регулярного оновлення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Системним інструментом, спрямованим на узгодження кадрового потенціалу з довгостроковими стратегічними цілями організації є модель стратегічного аналізу персоналу підприємства (рис.2.18).

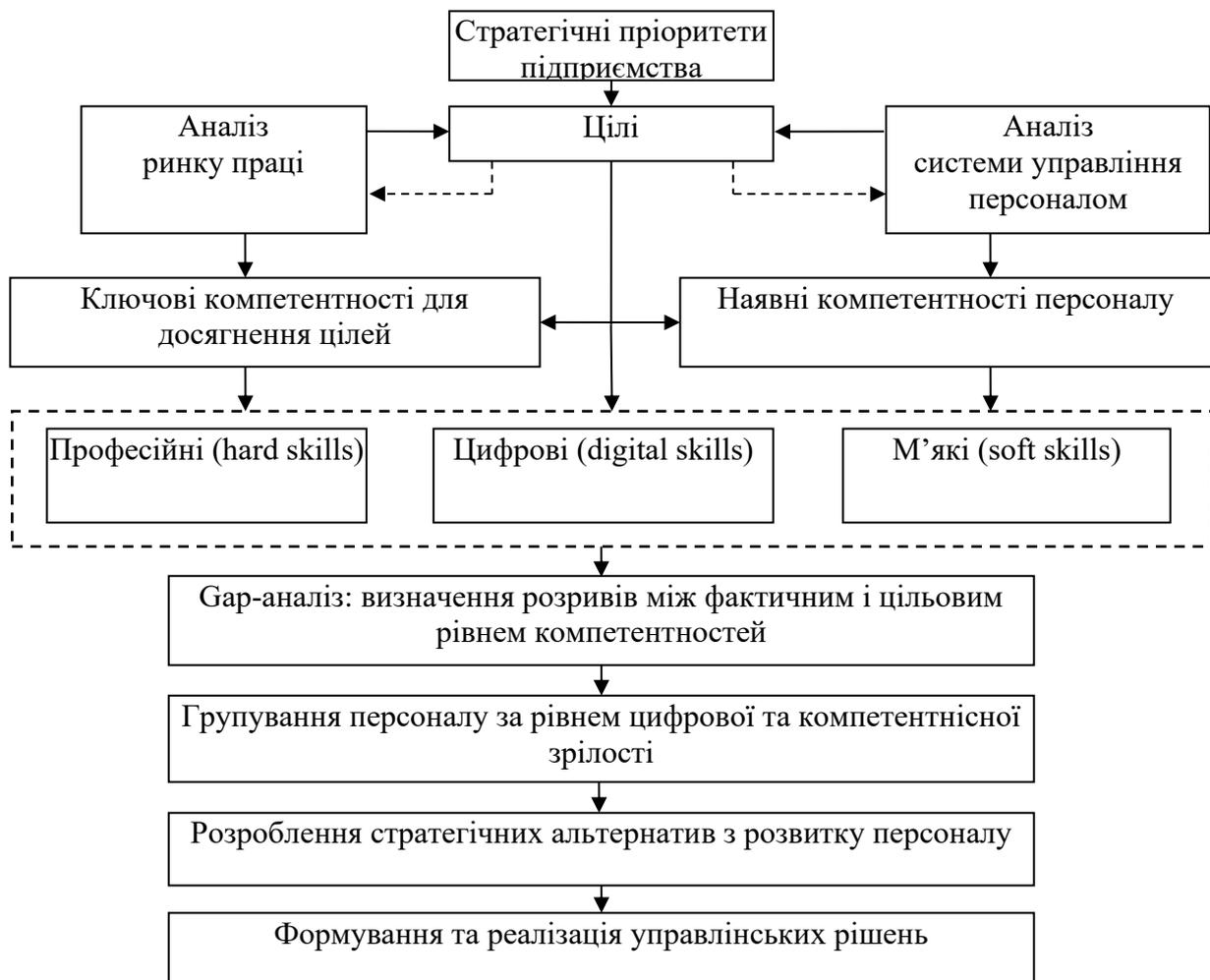


Рис.2.18. Схема стратегічного аналізу персоналу підприємства (розроблено автором)

Запропонована модель стратегічного аналізу персоналу підприємства ґрунтується на компетентнісному підході та передбачає поетапне виявлення, оцінювання й адаптацію кадрового потенціалу до стратегічних цілей організації з урахуванням вимог цифрової трансформації.

Початковим етапом є визначення стратегічних пріоритетів підприємства, які формують основу для формування вимог до компетентностей персоналу. Ці пріоритети можуть включати цифровізацію, інноваційний розвиток, розширення ринків, підвищення якості послуг тощо. Далі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме:

- аналіз ринку праці, який дозволяє з'ясувати актуальні тенденції у вимогах до професій, нові виклики та стандарти цифрових і м'яких навичок;
- аналіз існуючої системи управління персоналом, який включає оцінку кадрової політики, HR-процесів, рівня автоматизації, ефективності навчальних програм та інструментів розвитку.

Результатом є ідентифікація ключових компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Паралельно здійснюється оцінювання фактичного рівня компетентностей персоналу за трьома основними групами:

- професійні (hard skills) – технічні та спеціальні знання і навички;
- цифрові (digital skills) – володіння сучасними цифровими технологіями, інформаційними системами, аналітичними платформами;
- м'які (soft skills) – комунікаційні, управлінські, адаптивні та інші особистісні навички.

Наступним етапом є проведення Gap-аналізу, що передбачає виявлення розривів між поточним і цільовим рівнем сформованості компетентностей. Це дозволяє визначити зони зростання, сильні сторони персоналу, а також сфери, які потребують інтенсивного розвитку або перекваліфікації. На основі отриманих даних виконується кластеризація персоналу за рівнем цифрової та компетентнісної зрілості. Працівники групуються за ступенем відповідності

стратегічним вимогам, що забезпечує основу для диференційованого підходу до управління людськими ресурсами.

Після цього формується множина стратегічних альтернатив розвитку персоналу, які можуть включати: впровадження навчальних програм, цифрове наставництво, внутрішню мобільність, ротацию кадрів, формування кадрового резерву тощо.

Завершальним етапом є формування та реалізація управлінських рішень, які мають бути інтегровані в загальну HR-стратегію підприємства. Це дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток персоналу, оптимізацію його структури, підвищення ефективності та відповідність сучасним викликам ринку праці.

На відміну від інших підходів до виявлення, дослідження компетентностей, нами пропонується, окрім професійних і м'яких компетентностей, виділити в окрему групу цифрові.

Дослідження ключових наявних компетентностей за результатами опитування роботодавців [125] в розрізі за секціями КВЕД, що передбачають надання послуг (G – оптова та роздрібна торгівля; H – транспорт та логістика; I – готелі та ресторани; J – інформація та телекомунікації; K – фінанси та страхування), а також у деталізованому розрізі за видами економічної діяльності секції H, свідчить про значну варіативність як переліку ключових і додаткових компетентностей, так і ступеня їхньої важливості (коефіцієнтів значущості).

В цілому загальний перелік важливості компетентностей працівників, що працюють в сфері транспорту, наведено на рис.2.19.

Найбільш вагомими компетенціями у сфері транспорту виявилися: відповідальність (1766,18), уважність (1596,53), стресостійкість (893,73) та здатність до роботи в команді (807,36). Саме ці особистісні характеристики посідають провідне місце, адже діяльність у транспортній галузі пов'язана з високим рівнем ризику, необхідністю дотримання правил безпеки, швидким реагуванням у стресових ситуаціях і ефективною взаємодією з іншими учасниками процесу.

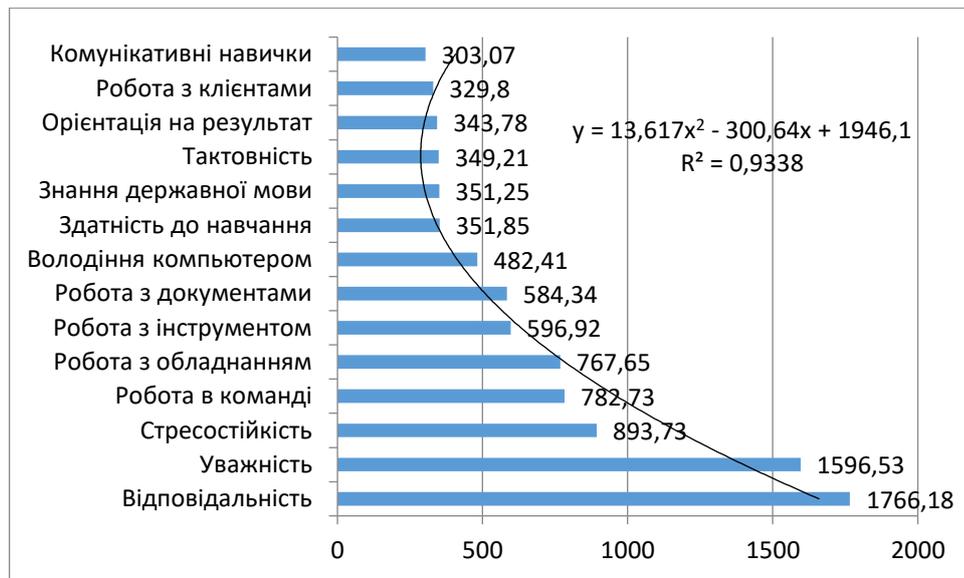


Рис. 2. 19. Перелік важливих компетенцій по транспорту (побудовано за даними [125])

До компетенцій середнього рівня важливості належать навички роботи з обладнанням (767,55), інструментом (596,92), документами (584,34), а також володіння комп'ютером (482,41), що вказує на зростаюче значення технічної грамотності та точності у виконанні службових завдань.

Меншу, проте все ще значущу вагу мають такі компетенції, як здатність до навчання, знання державної мови, тактовність, орієнтація на результат, робота з клієнтами та комунікативні навички – кожна з яких отримала оцінку нижче 360. Це свідчить про те, що хоча м'які навички (soft skills) залишаються важливими, у транспортній сфері все ж переважає акцент на жорсткі компетенції (hard skills) та особисту відповідальність працівника.

Нанесена крива тренду (поліном 2-го порядку) добре описує розподіл (коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9338$ ), демонструючи, що лише декілька компетенцій мають дуже високі значення, у той час як інші поступово зменшуються.

З метою систематизації та узагальнення набору ключових компетентностей персоналу було проведено ієрархічний кластерний аналіз (за допомогою спеціального програмно-технічного забезпечення Statistica 12.5), який дозволяє згрупувати компетентності за ступенем подібності на основі

їхніх значень за критерієм важливості. У якості методу зв'язування застосовано одиничне зв'язування (Single Linkage), а мірою подібності – евклідову відстань (Euclidean Distance). Аналіз проведено на основі оцінок важливості компетентностей для підприємств, що здійснюють діяльність відповідно до секцій КВЕД G, H, I, J, K (надання послуг). Результати візуалізовано у вигляді дендрограми (рис. 2.20).

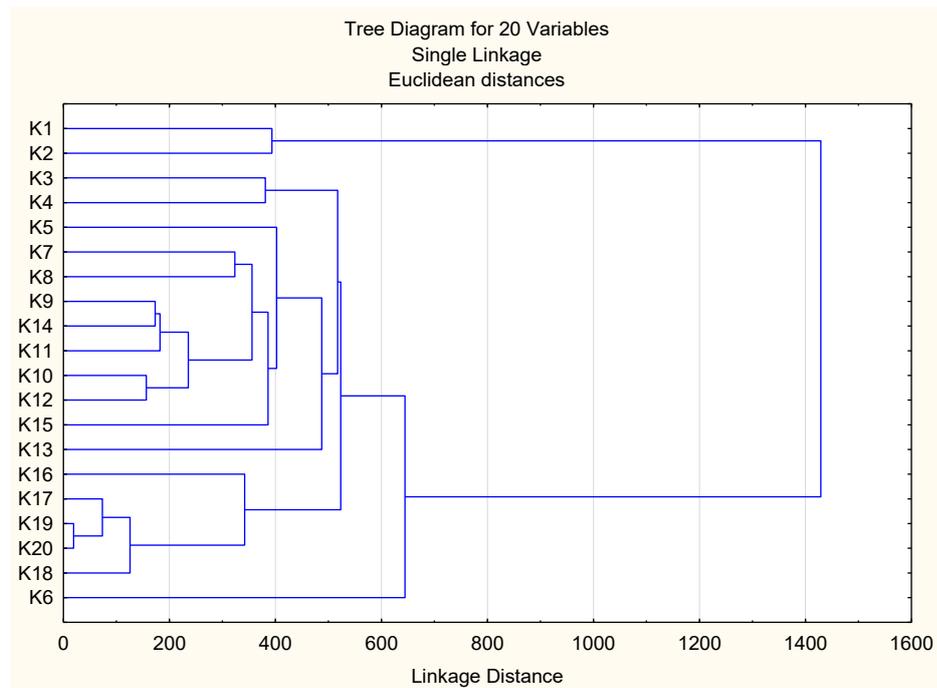


Рис.2.20. Групування компетентностей працівників секцій КВЕД G, H, I, J, K (надання послуг) (сформовано автором)

Дендрограма рис.2.20 демонструє поділ 20 компетентностей (K1-K20) на два основні кластери, які мають чітко виражений відмінний рівень подібності за значенням важливості в контексті стратегічних потреб підприємств. До кластеру 1 належать компетентності K1 («відповідальність») та K2 («уважність»). Ці дві компетентності об'єднуються на мінімальній відстані, що свідчить про високий рівень подібності в оцінці їхньої важливості. Вони утворюють компактний кластер, який можна інтерпретувати як базові компетенції, що відіграють ключову роль у забезпеченні відповідального та якісного виконання посадових обов'язків.

До другого, ширшого кластеру, входять усі інші компетентності,

включаючи K3 – стресостійкість; K4 – робота в команді; K5 – робота з обладнанням; K6 – робота з інструментом; K7 - робота з документами; K8 - володіння комп'ютером; K9 - здатність до навчання; K10 - знання державної мови; K11 – тактовність; K12 – орієнтація на результат; K13 – робота з клієнтами; K14 – комунікативні навички; K15 – активні продажі; K16 – креативність; K17 – робота з базами даних; K18 – знання нормативних актів; K19 – цифрова та мережева безпека; K20 – веб-технології і програмування.

Цей кластер об'єднується на значно вищому рівні зв'язування (більше 600 од.), що свідчить про менший ступінь внутрішньої подібності. Водночас ці компетентності мають спільні риси, які дозволяють трактувати їх як комплекс поведінкових, професійних та соціальних умінь, що важливі для забезпечення ефективності в командній, адаптивній, цифровій і управлінській діяльності. Цей кластер є досить розгалуженим, що вказує на різноманітність та багатовимірність компетентностей, які потребують диференційованого підходу до розвитку.

На рис.2.21 представлено результати аналізу за даними важливості компетентностей за видами економічної діяльності по секції КВЕД Н.

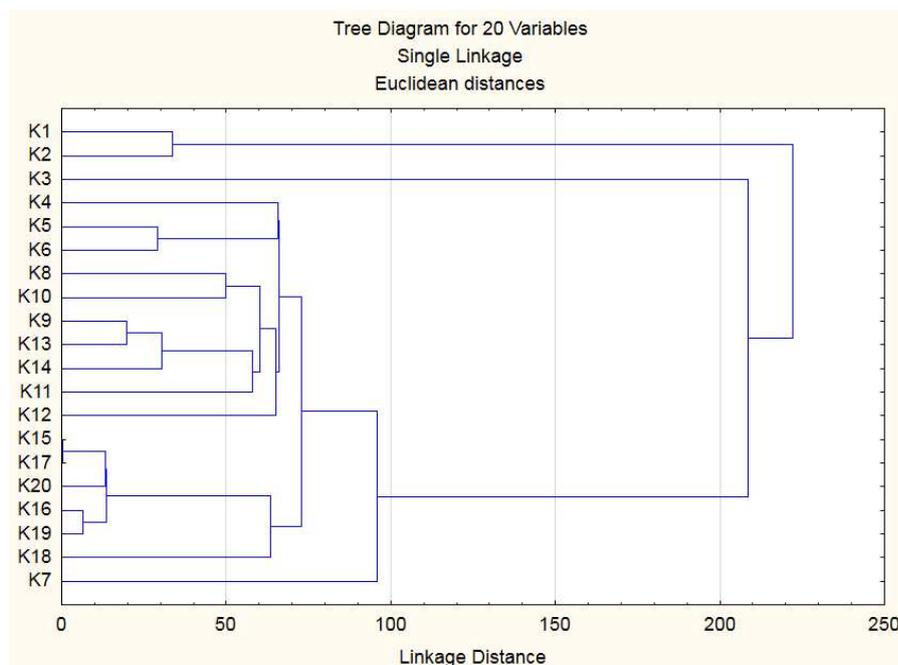


Рис.2.21. Групування компетентностей працівників секції Н – транспорт та логістика (сформовано автором)

Структура дендрограми свідчить про наявність 3 природних кластерів компетентностей, які можуть бути використані для формування типових профілів посад, програм розвитку персоналу або матричних систем оцінювання. Кластер 1 представлений лише однією компетентністю К3 (стресостійкість), яка об'єднується з іншими лише на пізніх етапах кластеризації. Така відокремленість свідчить про її унікальну природу або високу варіативність оцінювання в різних видах економічної діяльності, що потребує окремого управлінського підходу при її розвитку та вимірюванні. Кластер 2 утворений двома взаємопов'язаними компетентностями – К1 (відповідальність) та К2 (уважність). Вони об'єднуються на мінімальній відстані, що свідчить про високий рівень кореляції в оцінках важливості. Ці компетентності мають базовий характер і розглядаються як основоположні для виконання посадових обов'язків, незалежно від галузевої специфіки. Кластер 3 формується на значно вищих рівнях зв'язування, що свідчить про менший ступінь подібності між окремими компетентностями, але дозволяє інтерпретувати їх як широку групу професійних, цифрових і поведінкових навичок, які мають спільну стратегічну цінність для підприємств сфери послуг. Його розгалужена структура свідчить про багатовимірність компетентнісного простору, що потребує диференційованого підходу до розвитку персоналу.

Дедалі важливішу роль у забезпеченні ефективності логістичних, транспортних та сервісних процесів в умовах цифровізації відіграють цифрові компетентності персоналу. Компетентності «Робота з базами даних» та «Володіння комп'ютером» є ключовими для забезпечення обробки, збереження та управління логістичною, обліковою та клієнтською інформацією на підприємствах сфери послуг.

На рис. 2.22 представлено результати оцінювання коефіцієнтів важливості компетентності «Робота з базами даних» для підприємств транспорту та логістики, з розподілом на ключову та додаткову значущість.

Найвищий коефіцієнт ключової важливості (59,7%) спостерігається у сфері складського господарства, що цілком обґрунтовано, адже управління

товарними залишками, обліком вантажів, аналітикою товаропотоків потребує безперервної взаємодії з базами даних.

У сфері вантажного залізничного транспорту також спостерігається високий рівень значущості (19,95%), а саме цифрові системи управління вантажопотоками, електронні накладні, логістичне планування вимагають навичок роботи з БД. У таких сферах, як транспортування оброблення вантажів (7,06%) та пасажирський транспорт (0,51%), компетенція здебільшого трактується як додаткова, що може бути пов'язано з меншою автоматизацією або відсутністю уніфікованих цифрових платформ на рівні операційного персоналу.

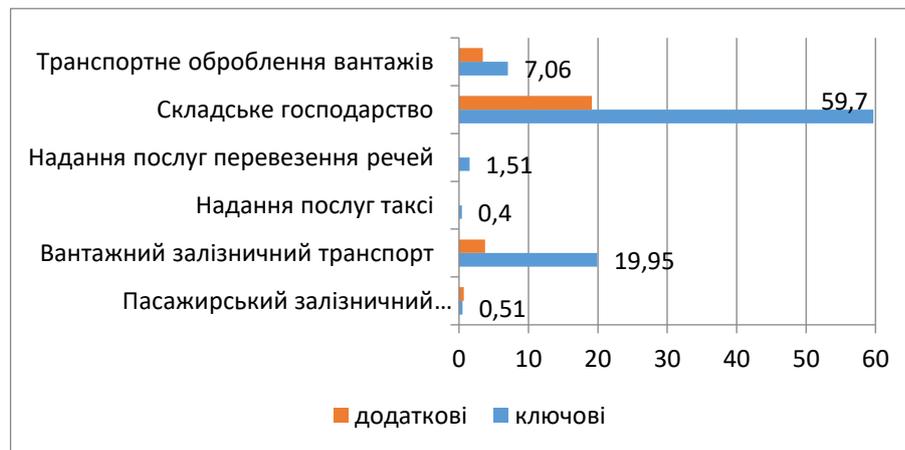


Рис.2.22. Важливість цифрових компетентностей «робота з базами даних» (сформовано на основі [114])

Аналіз цифрової компетентності «Володіння комп'ютером» (рис.2.23) вказує на високий рівень стратегічної важливості для підприємств транспортно-логістичного сектору.

Найвищий коефіцієнт важливості зафіксовано у сфері вантажного автомобільного транспорту (140,7), що свідчить про критичну роль цифрових навичок у логістичних операціях, плануванні маршрутів, роботі з електронними накладними тощо. Значущими є також показники для складського господарства (103,19) та пасажирського наземного транспорту (58,24), де цифрові системи відіграють дедалі важливішу роль в обліку, обслуговуванні клієнтів і навігації.

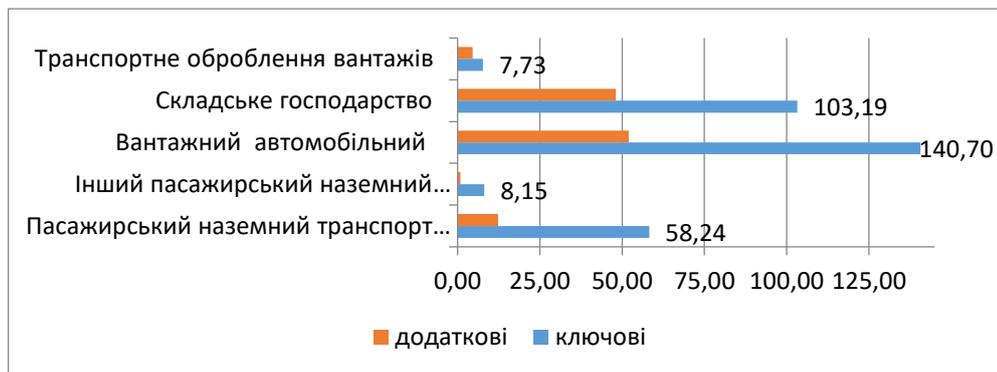


Рис.2.23. Важливість цифрових компетентностей «володіння комп'ютером» (сформовано на основі [114])

У видах діяльності з меншою цифровою інтенсивністю (наприклад, транспортування вантажів або інший пасажирський наземний транспорт) дана компетентність розглядається переважно як додаткова, з коефіцієнтами нижче 10 одиниць.

Отже, результати цього дослідження підтверджують зростання потреби у цифрових навичках базового рівня серед персоналу транспортно-логістичних підприємств, особливо у сфері вантажоперевезень і складської логістики.

Ефективність стратегічного аналізу персоналу значною мірою зростає при впровадженні компетентнісного підходу, який дозволяє враховувати як формальні, так і поведінкові, цифрові та професійні характеристики працівників. Запропонована модель реалізації стратегічного аналізу персоналу забезпечує системний, адаптивний і прогностичний підхід до аналізу персоналу з урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і вимог зовнішнього середовища, інтегруючи компетентнісний та цифровий виміри в єдину аналітичну систему.

Проведене дослідження та аналіз компетентностей свідчить про суттєву варіативність важливості компетентностей у розрізі різних видів економічної діяльності, що підтверджує доцільність галузевого та посадового диференціювання в підходах до формування профілів посад і навчальних програм.

Особлива увага приділяється цифровим компетентностям, серед яких «робота з базами даних» та «володіння комп'ютером», що мають найвищий

ступінь важливості в таких видах діяльності, як складське господарство, вантажний автомобільний транспорт та залізничні перевезення. Це підтверджує їх стратегічну роль у забезпеченні ефективності логістичних та інформаційних процесів.

Результати аналізу підтверджують зростаючу потребу у цифрових навичках базового та середнього рівня серед персоналу транспортно-логістичних підприємств, що, у свою чергу, вимагає перегляду систем професійного розвитку, підвищення кваліфікації та впровадження цифрових навчальних програм як складової HR-стратегії.

В умовах цифрової трансформації логістичного сектору виникає необхідність системного формування цифрових компетентностей персоналу, які забезпечать ефективну діяльність підприємств у цифровому середовищі. З огляду на це, було розроблено методичний підхід до формування D-Skills моделі цифрових компетентностей, який слугує основою для побудови індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. Цей підхід базується на принципах управління персоналом, науковості, компетентнісного моделювання і адаптований до особливостей праці на підприємствах транспортно-логістичної сфери (рис.2.24).

Під цифровою компетентністю будемо розуміти «інтегральну характеристику особистості, яка динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для спілкування, власного розвитку, навчання, роботи, участі в суспільному житті, відповідно до сфери компетенцій, належним чином (безпечно, творчо, критично, відповідально, етично)» [66, с. 53].

Методичний підхід базується на сукупності стратегічних, нормативно-правових та концептуальних документів, таких як Національна економічна стратегія України до 2030 року, Стратегія цифрового розвитку України, Концепція розвитку цифрових компетентностей громадян, а також Рамки цифрової компетентності для підприємств України (аналог DigComp).

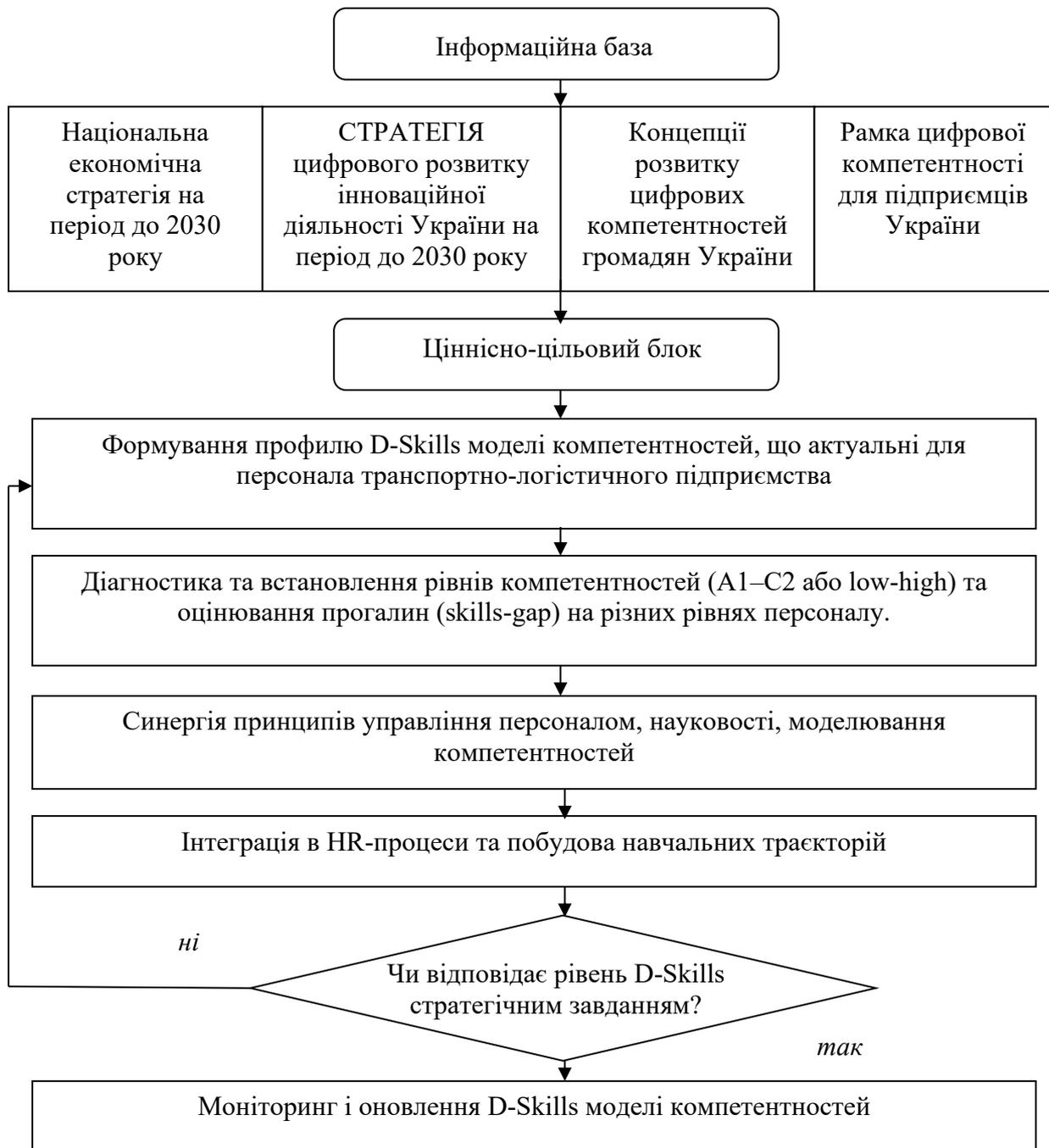


Рис.2.24. Схеми методичного підходу до формування D-Skills моделі (розроблено автором)

Національна економічна стратегія на період до 2030 року містить стратегічні цілі 2 «Стимулювання розвитку підприємницької культури та компетенцій» та стратегічну ціль 4 «Створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та

«цифрових індустрій і бізнесу», саме на досягнення яких і спрямовано розроблений підхід.

На основі Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN), удосконалення підходів до стратегічного управління персоналом транспортно-логістичних підприємств та розвиток цифрових компетентностей працівників належить до таких напрямів:

- розвиток людського капіталу, перекваліфікація та навчання; впровадження інноваційних технологій (зокрема AI, EdTech, GovTech); створення інноваційної інфраструктури для кадрового розвитку;
- міжнародне партнерство та формування єдиних стандартів компетентностей.

Це дозволяє транспорту й логістиці не лише залишатися адаптивними до умов цифрової економіки, але й виступати активними учасниками інноваційної екосистеми України. У грудні 2021 р. на порталі «Дія.Цифрова освіта» було опубліковано Рамку цифрових компетентностей для підприємців України – інструмент, покликаний сприяти визначенню та розвитку цифрових навичок у підприємницькому середовищі. Рамка цифрових компетентностей для підприємців може бути адаптована до логістичного сектору, зокрема для засновників, менеджерів та ключових співробітників. Вона забезпечує структурований підхід до оцінювання навичок, таких як робота з цифровими платформами, аналітичними CRM/ERP-системами, кібербезпека; допомагає інтегрувати цифрові компетентності у HR-функції, включаючи навчальні програми, оцінювання ефективності, формування KPI.

Врахування і впровадження цієї Рамки дає можливість підприємствам логістичного сектора сформувати стратегічно релевантну модель цифрових компетентностей персоналу, яка є фундаментальною для успішної цифрової трансформації.

Формування профілю D-Skills моделі передбачає ідентифікацію ключових цифрових компетентностей для різних категорій працівників (кур'єри, диспетчери, оператори, менеджери тощо), які є релевантними до їх

функціональних обов'язків. Подальший етап включає діагностику рівня володіння компетентностями за шкалою А1-С2 або низький-високий з метою виявлення прогалин у цифрових навичках.

Особливістю підходу є синергія трьох складових: управління персоналом, наукової обґрунтованості моделювання, та адаптивних освітніх технологій. Це дозволяє забезпечити інтеграцію моделі в HR-процеси підприємства – зокрема в підбір, оцінювання, адаптацію, мотивацію та навчання персоналу.

Адаптована таблиця цифрових компетентностей (D-Skills) на основі Рамки цифрової компетентності для підприємців України, з урахуванням специфіки транспортно-логістичних підприємств. Таблиця містить ключові навички, приклади використання та три рівні володіння: базовий, середній і високий (табл.2.12).

Таблиця 2.12

D-Skills – модель цифрових компетентностей для логістичного персоналу  
(розроблено автором)

Цифрова компетентність	Опис компетентності	Рівні прояву		
		базовий	середній	високий
1	2	3	4	5
Інформаційна грамотність	Пошук та обробка маршрутної, складської, клієнтської інформації	Вміє шукати дані в браузері, Excel	Вміє користуватись CRM, вводити дані в облік	Вміє фільтрувати, аналізувати великі обсяги логістичних даних
Цифрове спілкування	Електронна взаємодія з колегами та клієнтами	Користується месенджерами (Viber, Telegram)	Працює в Zoom, Google Meet, e-mail, Bitrix24	Веде цифрову комунікацію через CRM, внутрішні ERP
Цифрове створення контенту	Оформлення звітів, візуалізація маршрутів, оновлення інструкцій	Уміє працювати з Word/Excel, друк	Створює таблиці, графіки, короткі презентації	Володіє Google Sheets, Canva, відеоінструкціями
Кібербезпека	Захист логінів, даних клієнтів, безпечна робота з технікою	Знає важливість паролів, оновлень	Використовує двофакторну авторизацію, антивіруси	Проводить інструктажі, налаштовує захист систем
Робота з цифровими сервісами логістики	Навігація, електронні накладні, онлайн-облік	Знає GPS, вводить дані у форму	Працює з мобільними додатками, сканує ТТН	Взаємодіє з API, синхронізує облік з платформами

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Аналітика та рішення	Використання даних для прийняття рішень	Вміє робити базові висновки	Аналізує ефективність доставок, помилки	Працює з Power BI / Google Data Studio, візуалізує звіти
Навчання в цифровому середовищі	Онлайн-курси, інструкції, самостійне освоєння нових програм	Переглядає відеоінструкції	Проходить внутрішні онлайн-курси	Успішно освоює нові сервіси, проводить навчання інших

На підставі опитування формується типовий профіль цифрових навичок відповідно до специфіки професійних функцій і ролей, які виконують працівники.

Застосування методів самооцінювання, тестування, експертного аналізу та використання HR-аналітики дозволяє діагностувати реальний рівень володіння цифровими інструментами, системами автоматизації бізнес-процесів, CRM/ERP-рішеннями, інструментами аналітики даних, хмарними технологіями тощо. На основі отриманих результатів оцінюється цифровий потенціал персоналу, визначаються прогалини у D-Skills та окреслюються потреби в цифровому навчанні або перепідготовці.

Процес супроводжується регулярним моніторингом рівня цифрових компетентностей з подальшим оновленням D-Skills моделі відповідно до стратегічних цілей підприємства, технологічних змін і сучасних викликів ринку.

На даному етапі стратегічного аналізу було проведено комплексне емпіричне дослідження з метою діагностики реального рівня цифрових компетентностей (D-Skills) персоналу автомобільних і транспортно-логістичних підприємств та зіставлення отриманих даних зі стратегічними пріоритетами менеджменту. Такий двосторонній підхід дозволив отримати об'єктивну картину та ідентифікувати ключові розриви (skills-gaps) між бажаним та дійсним станом кадрового потенціалу. Опитаними респондентами стали співробітники холдингу VIDІ, який охоплює повний цикл послуг, пов'язаних з купівлею та експлуатацією автомобілів: фінансові сервіси

(страхування, лізинг), операції з оновлення автопарку (trade-in, VIDI-Select) та всю вертикаль технічної підтримки (сервіс, кузовний ремонт).

З метою виявлення рівня цифрової зрілості підприємств та діагностики цифрових компетентностей персоналу автомобільних і логістичних компаній було проведено два етапи анкетування:

1. Опитування керівників («Оцінка рівня цифровізації підприємства» (Додаток А)) – 21 респондент.

2. Опитування працівників («Оцінювання цифрових компетентностей персоналу» (Додаток Б)) – 105 респондентів.

Порівняльна характеристика анкет дозволяє зрозуміти їхню комплементарність. Анкета для персоналу була сфокусована на операційному рівні – щоденному використанні конкретних технологій та інструментів. Анкета для керівників мала стратегічний характер і була спрямована на виявлення пріоритетів та загальної оцінки цифрової зрілості організації.

Ключові питання, що ставилися перед респондентами. Персонал оцінював свій рівень за шкалою від базового до високого у таких компетенціях:

1. Інформаційна грамотність: «Як добре Ви знаходите і працюєте з інформацією в інтернеті та на комп'ютері/смартфоні?»

2. Цифрове спілкування: «Як часто Ви використовуєте інструменти для спілкування (пошта, месенджери, відеозустрічі)?»

3. Створення цифрового контенту: «Як Ви оцінюєте Ваш рівень роботи з електронними документами (тексти, таблиці, презентації)?»

4. Кібербезпека: «Чи знаєте Ви правила кібербезпеки (захист паролів, двофакторна аутентифікація тощо)?»

5. Володіння спеціалізованим ПЗ: Оцінка рівня роботи з CRM, TMS, ERP-системами.

6. Використання ШІ: «Чи використовуєте інструменти штучного інтелекту (наприклад, Chat GPT)?»

Керівники надавали оцінку за такими напрямками:

1. Інтеграція стратегії: «Наскільки цифрова трансформація інтегрована у загальну бізнес-стратегію?»»

2. Рівень автоматизації: «Який рівень автоматизації ключових бізнес-процесів?»»

3. Використання даних: «Як на підприємстві використовуються дані для прийняття управлінських рішень?»»

4. Готовність персоналу: «Як би Ви оцінили загальний рівень цифрової обізнаності працівників?»»

5. Пріоритети на майбутнє: «Які напрямки цифрової трансформації ви вважаєте найбільш пріоритетними?»»

Результати опитування керівників підприємств свідчать, що переважна більшість (90,5 %) підприємств перебувають на стадії часткової інтеграції цифрової трансформації у бізнес-стратегію: цифрові ініціативи реалізуються вибірково, без повної інтеграції в операційну модель. Лише 9,5 % респондентів зазначили, що цифрова трансформація є невід'ємною складовою стратегічного розвитку компанії (рис. 2.25).

Наскільки цифрова трансформація інтегрована у загальну бізнес-стратегію вашого підприємства?

21 відповідь

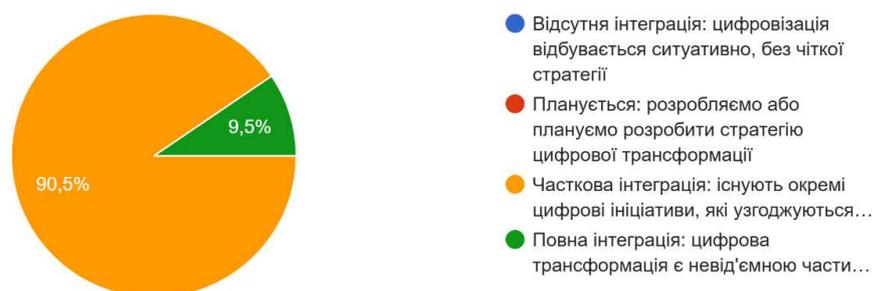


Рис.2.25. Інтеграція цифрової трансформації у загальну бізнес-модель підприємства

Щодо організаційної структури цифрового управління, більшість підприємств мають визначену особу або підрозділ, відповідальний за цифровізацію. У 81 % випадків – це ІТ-відділ, у 14,3 % – спеціальна команда

або менеджер з цифрової трансформації, решта 4,7 % – функції розподілені між кількома підрозділами (рис. 2.26).

Чи існує на підприємстві особа або відділ, відповідальний за цифрову трансформацію?  
21 відповідь



Рис.2.26. Організаційна структура цифрового управління

Рівень IT-інфраструктури оцінено як достатній: понад 66,7 % керівників зазначили, що інфраструктура є базовою та забезпечує основні потреби компанії, хоча ще 33,3 % вказали високий рівень організації IT (рис. 2.27).

Як би ви оцінили стан вашої IT-інфраструктури (обладнання, мережі, хмарні сервіси)?  
21 відповідь



Рис. 2.27 Рівень IT-структури

Автоматизація бізнес-процесів (логістика, продажі, облік, клієнтський сервіс) досягла суттєвого рівня: 95,2 % підприємств мають інтегровані цифрові

рішення або CRM-системи, що дозволяють відстежувати операційні дані в режимі реального часу (рис. 2.28).

Який рівень автоматизації ключових бізнес-процесів (логістика, продажі, облік, сервіс)?  
21 відповідь



Рис. 2.28. Рівень автоматизації ключових бізнес-процесів

Щодо інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у діяльність підприємств, лише третина (33,3 %) використовує інструменти ШІ для автоматизації окремих функцій (аналітика текстів, чат-боти, рекомендаційні модулі), тоді як дві третини (66,3 %) перебувають на експериментальному етапі – окремі співробітники випробовують публічні інструменти (ChatGPT, Copilot тощо) (рис. 2.28).

Наскільки глибоко інструменти штучного інтелекту (ШІ) інтегровані у ваші робочі процеси?  
21 відповідь



Рис. 2.28. Інтеграція ШІ у робочі процеси компанії

Значна частка керівників (71,4 %) підтвердила використання прогностичних моделей для планування ресурсів і попиту, ще 28,6 % застосовують аналітику даних для прийняття управлінських рішень, що свідчить про поступовий перехід до аналітичного управління (рис. 2.29).

Як на підприємстві використовуються дані для прийняття управлінських рішень?

21 відповідь



Рис. 2.29. Способи використання даних для прийняття управлінських рішень

Переважає більшість підприємств (76,2 %) активно використовують цифрові канали комунікації з клієнтами – сайти, чат-боти, месенджери, CRM-системи. Також 81 % керівників зазначили, що компанії системно збирають та аналізують клієнтські відгуки (рис. 2.30, рис. 2.31).

Які цифрові канали ви використовуєте для залучення та обслуговування клієнтів?

21 відповідь



Рис.2.30. Цифрові канали для залучення та обслуговування клієнтів

Чи збираєте та аналізуєте ви відгуки клієнтів через цифрові канали?

21 відповідь



Рис. 2.31. Збір та аналіз клієнтських відгуків

Рівень цифрової обізнаності персоналу оцінено як середній (76,2 %) або високий (19 %). Водночас 46,7 % керівників відзначили високу готовність команди до впровадження нових цифрових рішень та 54,3 % зазначили середній рівень (рис. 2.32, рис. 2.33).

Як би Ви оцінили загальний рівень цифрової обізнаності працівників на вашому підприємстві?

21 відповідь

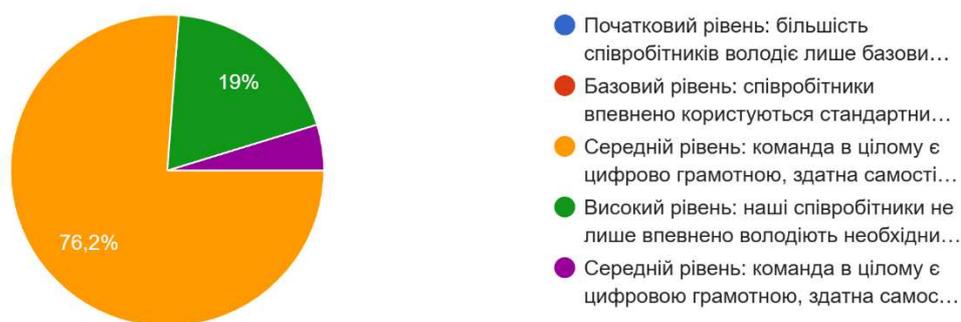


Рис. 2.32. Загальний рівень обізнаності працівників на підприємстві

Наскільки ваша команда готова до впровадження нових цифрових інструментів?

21 відповідь



Рис. 2.33. Готовність команди до впровадження нових цифрових інструментів

19 % компаній мають системну програму розвитку цифрових навичок, ще 52,4 % організовують тренінги епізодично, 28,6 % – за нагальною потребою, що вказує на необхідність формалізації політики цифрового навчання (рис. 2.34).

Чи інвестує компанія в навчання та розвиток цифрових навичок співробітників?

21 відповідь

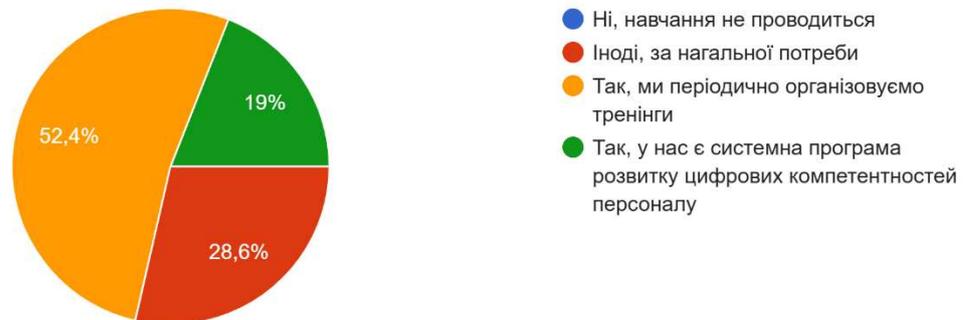


Рис. 2.34. Позиції компанії щодо розвитку цифрових навичок співробітників

Серед пріоритетних напрямів цифрової трансформації керівники виокремили:

- покращення кібербезпеки (85,7 %);
- впровадження аналітичних і AI-рішень (76,2 %);
- розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу (42,9 %) (рис.2.35).

Які напрямки цифрової трансформації ви вважаєте найбільш пріоритетними для вашого підприємства на найближчий рік? (Виберіть до 3-х)

21 відповідь

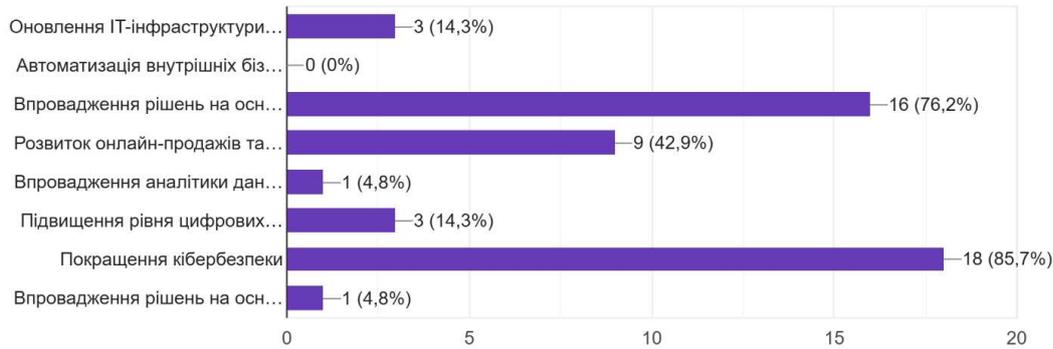


Рис. 2.35. Пріоритетні напрямки цифрової трансформації

Отже, у цілому рівень цифрової зрілості групи компаній холдингу ВІДІ можна оцінити як помірно високий (рівень “medium-high”), з потенціалом для подальшої інтеграції цифрових рішень у стратегічне управління.

Результати анкетування працівників демонструють більш детальну картину сформованості цифрових компетентностей (D-Skills) персоналу. До участі в опитуванні були залучені працівники різних професій (рис. 2.36)

Ваша посада / відділ (виберіть найближчий варіант):

105 відповідей

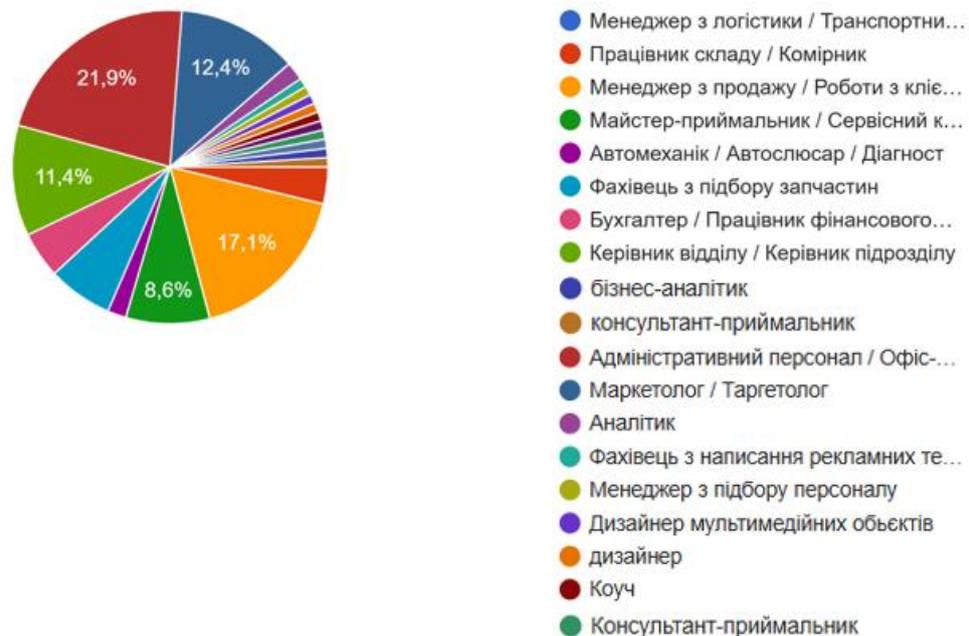


Рис. 2.36. Посади респондентів

1. Інформаційна грамотність. Більшість респондентів (понад 51,4 %) впевнено працюють з комп'ютером, браузерами та пошуком даних (рис. 2.37); 57,1 % володіють офісними програмами (Word, Excel, PowerPoint) на рівні створення таблиць, формул і презентацій (рис. 2.38). Це відповідає середньому або високому рівню (B1-B2) за шкалою цифрової компетентності.

Як добре Ви знаходите і працюєте з інформацією в інтернеті та на комп'ютері/смартфоні?  
105 відповідей



Рис. 2.37. Інформаційна грамотність працівників

Як Ви оцінюєте Ваш рівень роботи з електронними документами (тексти, таблиці, презентації)?  
105 відповідей



Рис. 2.38. Рівень роботи співробітників з електронними документами

2. Цифрове спілкування. Практично всі (91,5 %) часто використовують електронні канали комунікації – пошту, месенджери, Zoom/Meet, корпоративні чати (рис. 2.39). Проте лише 45 % працюють із корпоративними платформами (Slack, Teams), що свідчить про потребу у формуванні єдиної внутрішньої комунікаційної системи (рис. 2.40).

Як часто Ви використовуєте інструменти для спілкування (пошта, месенджери, відеозустрічі)?

105 відповідей

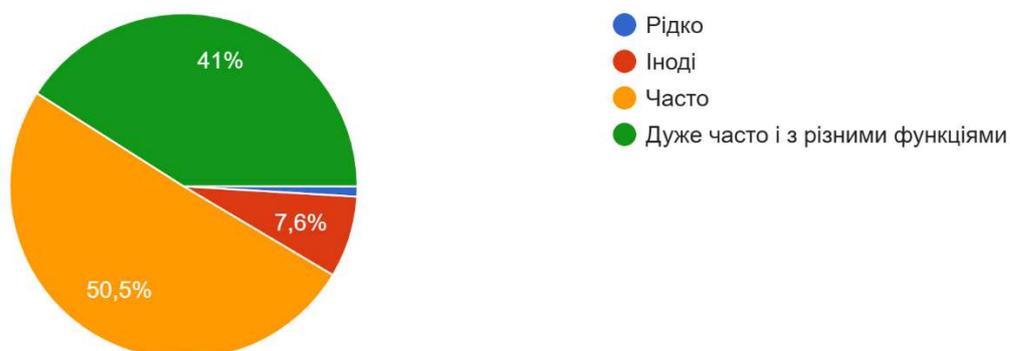


Рис. 2.39. Частота використання цифрових інструментів для спілкування

Як Ви оцінюєте свій рівень володіння інструментами для спільної роботи та хмарними сервісами?

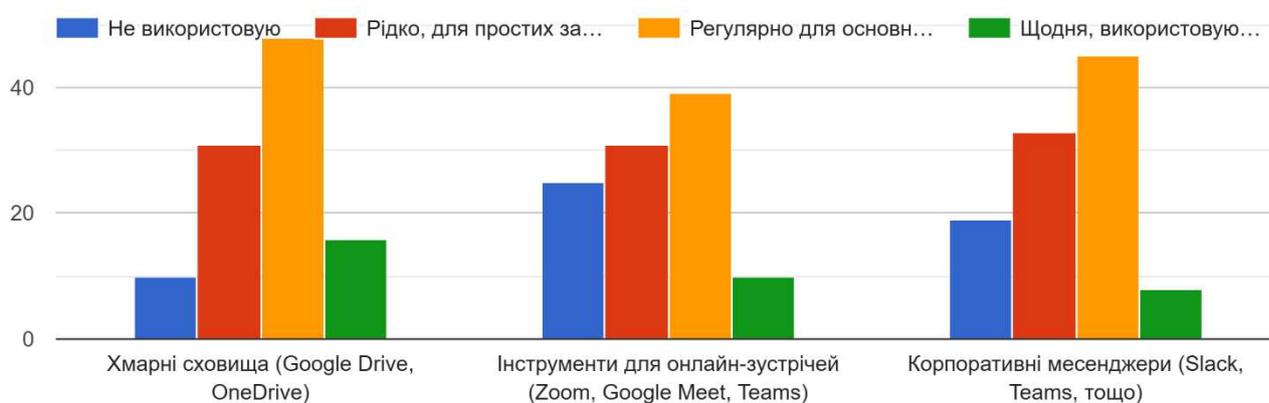


Рис. 2.40. Рівень володіння інструментами для спільної роботи та хмарними сервісами

3. Кібербезпека. 52,4 % працівників знайомі з базовими правилами безпеки, але лише 42,9 % завжди дотримуються їх у роботі (рис. 2.41). Решта визнає відсутність навичок безпечної роботи. Це вказує на середній рівень сформованості компетенцій кібербезпеки (B1), який потребує посилення через регулярні інструктажі.

Чи знаєте Ви правила кібербезпеки (захист паролів, двофакторна аутентифікація, перевірка підозрілих листів, безпечне підключення Wi-Fi тощо)?

105 відповідей

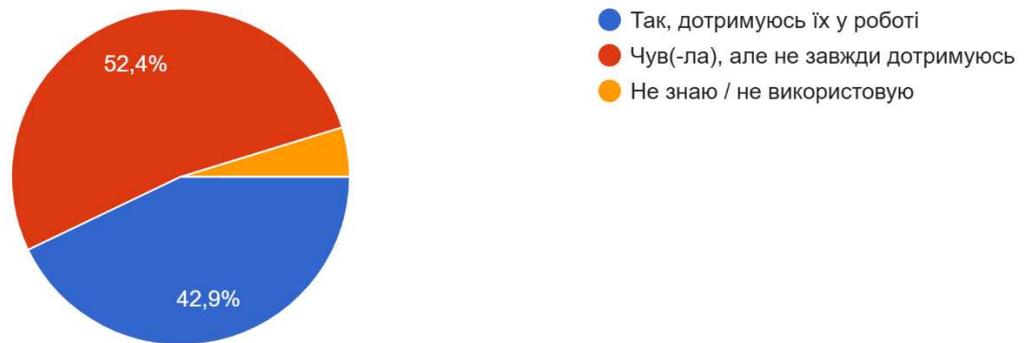


Рис. 2.41. Кібербезпека

4. Оновлення та технічна грамотність. 41,9 % оновлюють програмне забезпечення одразу після виходу оновлень, 23,8 % – раз на кілька місяців, тоді як 28,6 % роблять це лише за потреби (рис. 2.42). Це означає, що майже третина персоналу має низьку цифрову культуру підтримки безпеки та оновлень.

Як часто Ви оновлюєте програмне забезпечення або пристрої, з якими працюєте?

105 відповідей

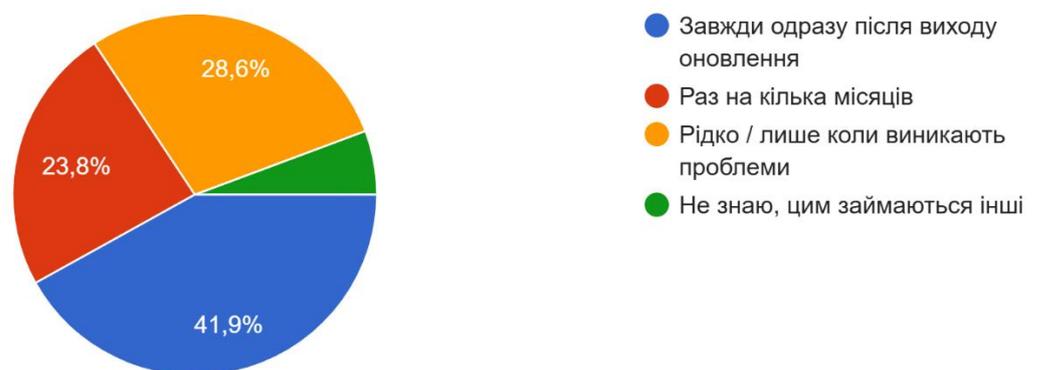


Рис. 2.42. Оновлення та технічна грамотність

5. Використання штучного інтелекту. Регулярно застосовують ШІ-інструменти лише 33,3 % співробітників, решта перебувають на початковому етапі або взагалі не використовують такі технології (рис. 2.43). Таким чином, інтеграція AI-рішень у щоденну роботу персоналу залишається фрагментарною.

Чи використовуєте інструменти штучного інтелекту (наприклад, Chat GPT, Copilot, Gemini)?

105 відповідей

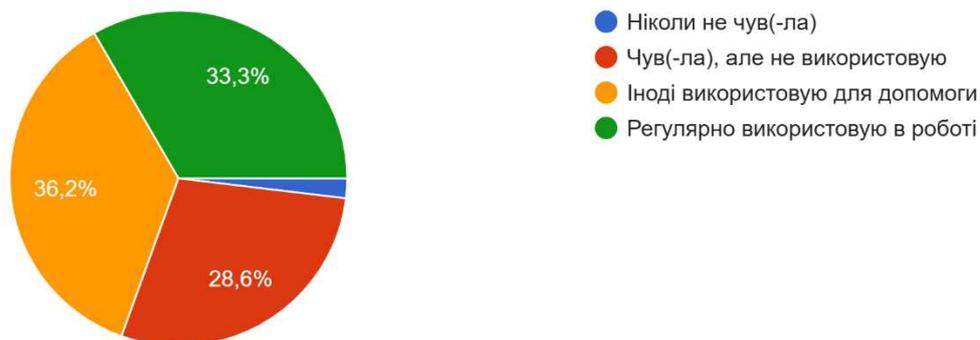


Рис. 2.43. Використання штучного інтелекту

6. Рівень роботи з CRM- та ERP-системами. Близько 26 % респондентів не використовують CRM-системи у своїй роботі, 37 % мають базові навички, і лише 30 % – високий рівень володіння. Схожа ситуація з ERP-рішеннями, що свідчить про наявність skills-gap у сфері аналітики та автоматизації процесів (рис. 2.44).

Будь ласка, оцініть Ваш рівень володіння спеціалізованими програмами, які Ви використовуєте в роботі. (Якщо ви не працюєте з певною системою, виберіть варіант «Не використовую»)

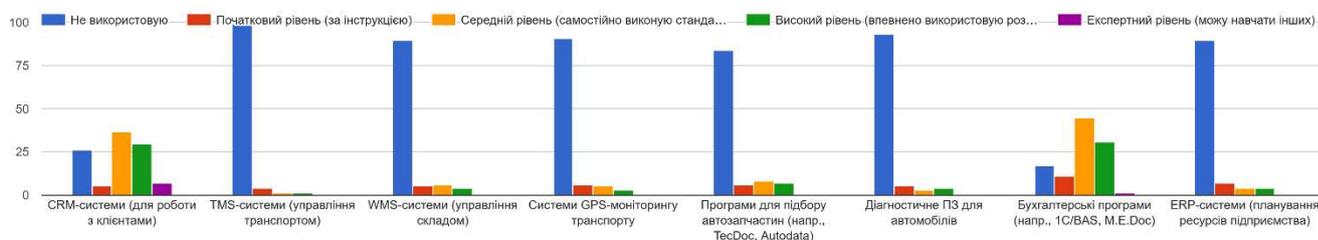


Рис. 2.44. Рівень роботи з CRM- та ERP-системами

7. Робота з хмарними сервісами. Понад 48 % працівників регулярно використовують хмарні сховища (Google Drive, OneDrive), 39 % працюють із онлайн-зустрічами, 45 % – з корпоративними месенджерами (рис. 2.45). Це свідчить про достатню сформованість компетенції «спільна робота та співпраця онлайн».

Як Ви оцінюєте свій рівень володіння інструментами для спільної роботи та хмарними сервісами?

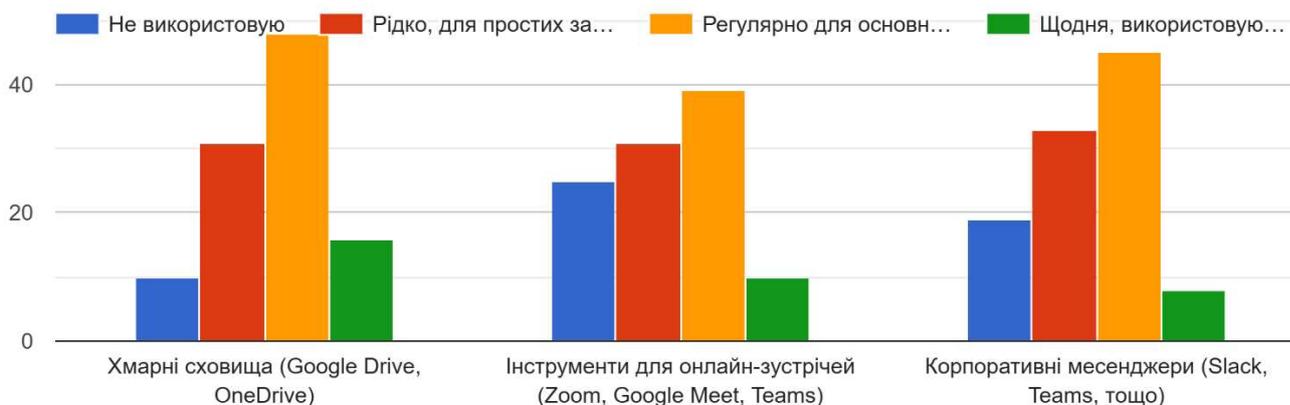


Рис. 2.45. Робота з хмарними сервісами

8. Навчання в цифровому середовищі. 40 % працівників зазначили, що проходили онлайн-курси або навчались самостійно за останні два роки, ще 17,1 % брали участь у внутрішніх тренінгах (рис. 2.46). Найпопулярніші формати – асинхронні онлайн-курси у зручний час (40 %) та очні тренінги (23,8 %) (рис. 2.47). Це свідчить про готовність персоналу до розвитку цифрових навичок у форматі безперервного навчання (lifelong learning).

Чи проходили Ви навчання або тренінги з цифрових технологій за останні 2 роки?

105 відповідей

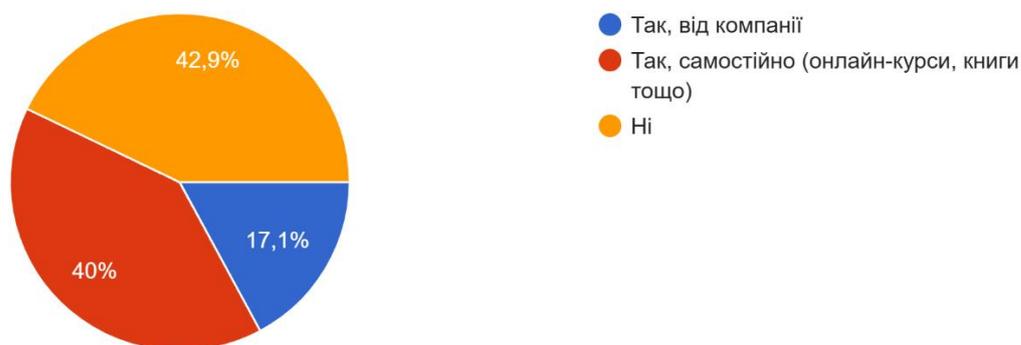


Рис. 2.46. Навчання в цифровому середовищі

Який формат навчання Вам найбільше підходить?

105 відповідей

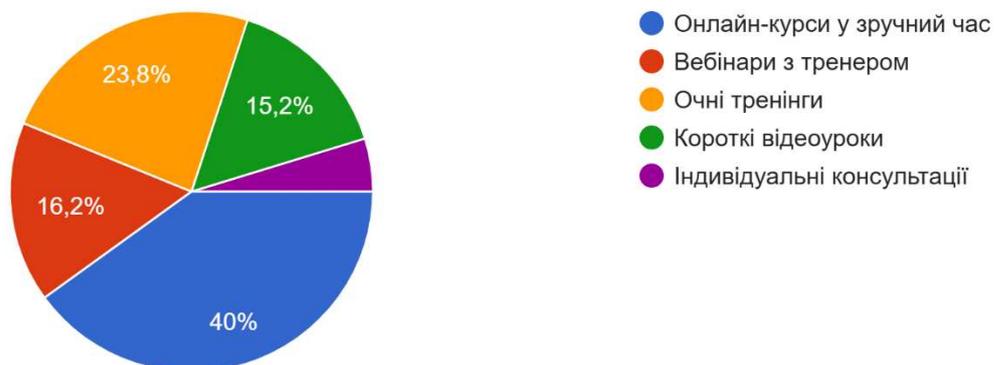


Рис. 2.47. Формати підвищення цифрової компетентності

9. Цінність цифрових компетентностей. Абсолютна більшість респондентів (62,9 %) вважає, що розвиток цифрових навичок безумовно підвищує їхню ефективність і конкурентоспроможність, ще 28,6 % – частково погоджуються з цим твердженням (рис. 2.48).

Чи вважаєте Ви, що розвиток цифрових навичок підвищує вашу ефективність і конкурентоспроможність?

105 відповідей

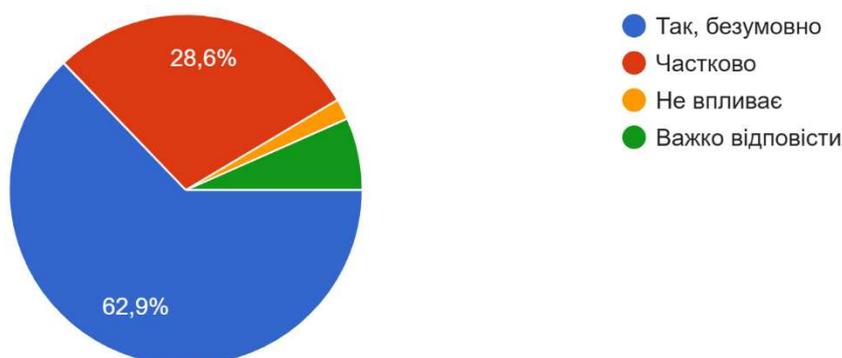


Рис. 2.48. Цінність цифрових компетентностей

Найпопулярнішими сферами для підвищення цифрових навичок визнано:

- використання штучного інтелекту (83,8 %);
- кібербезпека (48,6 %);
- робота з таблицями (Excel, Google Sheets) (39 %) (рис. 2.49).

У яких сферах Ви хотіли б підвищити свою цифрову компетентність? (Виберіть до 3 варіантів)

105 відповідей

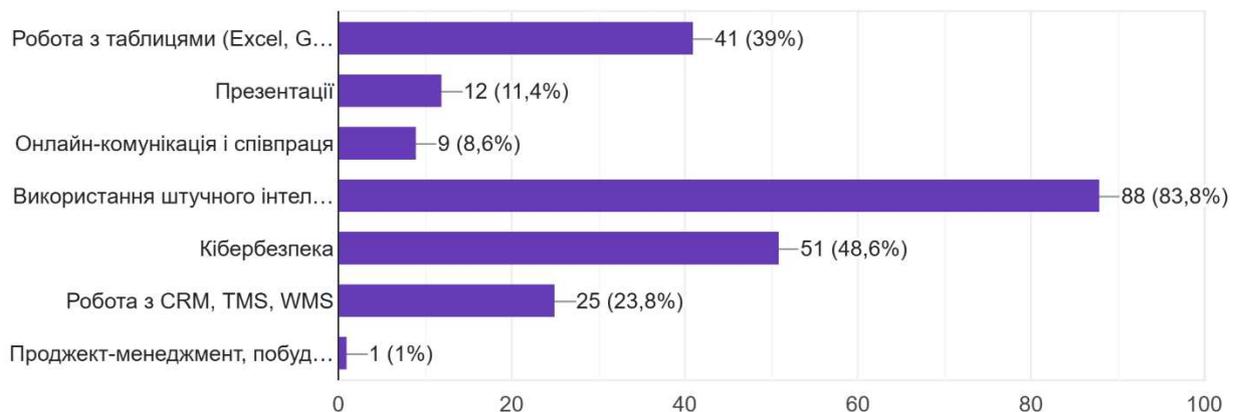


Рис. 2.49. Сфери підвищення цифрової компетентності

На запитання про те, що заважає ефективному впровадженню цифрових технологій у роботі, працівники найчастіше називали такі фактори: недостатнє навчання або відсутність системних тренінгів (38 % відповідей); брак часу на освоєння нових програм через операційне навантаження (27 %); нестача сучасного обладнання або повільна робота техніки (18 %); відсутність чітких інструкцій і внутрішніх стандартів цифрової роботи (10 %); опір змінам серед частини працівників (7 %).

Ці результати підтверджують, що основною перешкодою для цифровізації є не технічні, а організаційно-культурні чинники – низька залученість у навчання, відсутність регламентів і системної підтримки цифрових ініціатив.

Дослідження відкритих відповідей працівників показало кілька повторюваних тем і ініціатив. Найуживаніші слова у відповідях: «навчання», «курси», «підвищення кваліфікації», «створити», «проводити», «запровадити». Це відображає загальний запит на розвиток навчальних форматів.

Основні пропозиції персоналу можна узагальнити так: організація регулярних навчальних курсів з використання CRM, ERP, AI, аналітичних інструментів (Canva, Google Data Studio, Power BI); створення внутрішньої онлайн-бібліотеки або навчальної платформи з короткими інструкціями, відеоуроками та матеріалами; проведення щоквартальних тренінгів або

воркшопів з цифрової безпеки, офісних сервісів, AI-рішень; підтримка співпраці з ВНЗ для стажувань і практик у сфері цифрової логістики; модернізація техніки та оновлення програмного забезпечення для підвищення ефективності роботи; залучення працівників до опитувань і обговорень нових цифрових ініціатив для врахування їхніх потреб.

Ці пропозиції свідчать про високу мотивацію працівників до розвитку цифрових навичок, що є сприятливою умовою для побудови корпоративної культури цифрового навчання.

У таблиці 2.13 наведено результати статистичного аналізу відповідей керівників підприємств щодо рівня цифровізації основних управлінських та операційних процесів. Для кожного показника визначено середнє значення, медіану, дисперсію та коефіцієнт варіації, що дозволяє оцінити не лише середній рівень розвитку цифрових практик, а й ступінь узгодженості оцінок між респондентами. Застосування коефіцієнта варіації забезпечує можливість виявлення диференціації підходів до цифрової трансформації підприємств та ідентифікації напрямів з найбільшою неоднорідністю розвитку.

Таблиця 2.13

Статистичні характеристики оцінки рівня цифровізації підприємств за результатами опитування керівників

Напря́м	Показник	Середнє значення	Дисперсія	Коефіцієнт варіації, %
Стратегія	Інтеграція цифровізації у стратегію	1,10	0,09	27,3
	Відповідальний за цифровізацію	1,24	0,19	35,1
Технології	Рівень IT-інфраструктури	1,33	0,22	35,2
	Автоматизація бізнес-процесів	1,05	0,05	21,3
	Використання ШІ	1,33	0,31	41,8
Дані	Використання даних у рішеннях	1,71	0,38	35,9
Клієнти	Цифрові канали взаємодії	1,24	0,18	34,2
	Аналіз клієнтських відгуків	1,19	0,14	31,5
Персонал	Цифрова обізнаність персоналу	2,71	0,44	24,5
	Готовність до цифрових змін	1,52	0,29	35,4
	Інвестиції в цифрові навички	2,10	0,41	30,5

Дисперсія та коефіцієнт варіації дозволяють оцінити ступінь узгодженості думок керівників щодо рівня цифровізації підприємств. Значення

коефіцієнта варіації до 25 % свідчать про високу однорідність оцінок, тоді як перевищення 35 % вказує на суттєву диференціацію практик цифрової трансформації між підприємствами.

Отримані результати свідчать, що цифрова трансформація підприємств має переважно фрагментарний характер. Найменш варіативними є показники автоматизації бізнес-процесів та стратегічної інтеграції цифровізації, що вказує на узгоджено низький рівень їх розвитку. Водночас високі значення коефіцієнта варіації щодо використання інструментів штучного інтелекту та управління даними підтверджують наявність суттєвих відмінностей у практиках цифрової трансформації між підприємствами. Відносно вищий та стабільніший рівень цифрової обізнаності персоналу формує потенційну основу для прискорення цифрових змін за умови стратегічної координації та системних інвестицій.

Опитування працівників було спрямоване на оцінювання операційного рівня цифровізації, зокрема фактичного використання цифрових інструментів, рівня цифрових навичок та готовності до впровадження нових технологій у повсякденній діяльності.

Узагальнення відповідей працівників показує, що цифрові компетентності персоналу формуються переважно на практичному рівні, без чіткої стратегічної рамки з боку підприємства. Найвищі оцінки стосуються навичок базового користування цифровими інструментами та готовності до навчання, тоді як використання складних цифрових рішень (аналітичні системи, автоматизовані платформи, ERP/CRM) має фрагментарний характер.

Варіативність відповідей працівників є вищою, ніж у керівників, що свідчить про нерівномірний розподіл цифрових компетентностей між окремими групами персоналу.

Порівняльний аналіз результатів опитування керівників і працівників виявив структурний розрив між стратегічним та операційним рівнями цифрової трансформації. Керівники переважно зосереджуються на оцінці формальної наявності цифрових рішень, тоді як працівники демонструють більш активне фактичне використання цифрових інструментів у щоденній діяльності.

Вищі значення коефіцієнта варіації у групі працівників свідчать про нерівномірність цифрових компетентностей, що посилює потребу в систематизації навчання та впровадженні єдиних цифрових стандартів. Водночас вища готовність працівників до цифрових змін формує сприятливе середовище для прискорення цифрової трансформації за умови стратегічної координації з боку керівництва.

Виявлена асиметрія між стратегічним баченням керівництва та операційною цифровою практикою персоналу обумовлює необхідність формування інтегрованої HR-стратегії, орієнтованої на розвиток цифрових компетентностей та узгодження HR-процесів із загальною стратегією цифрової трансформації підприємства (рис.2.50).

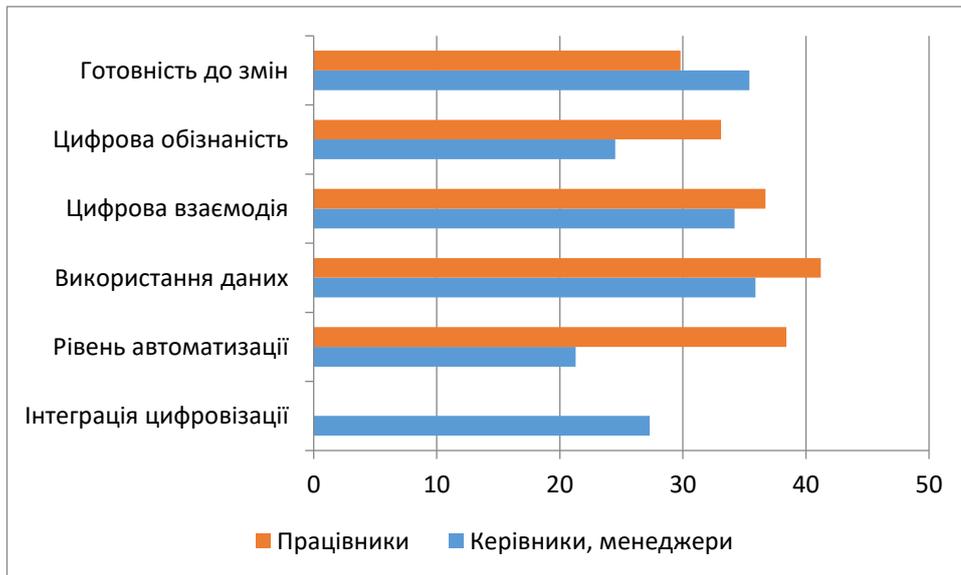


Рис.2.50. Порівняння коефіцієнтів варіації цифровізації управлінських процесів, %

Таким чином, аналіз результатів опитувань дозволив ідентифікувати кілька ключових зон розвитку D-Skills для працівників групи транспортно-логістичних компаній (табл. 2.13).

## Зони розвитку D-Skills для працівників ТЛП

Ключова компетентність	Середній рівень	Виявлені проблеми	Рекомендовані дії
Кібербезпека	B1	Недотримання правил безпеки, слабкий контроль оновлень	Регулярні тренінги, корпоративна
AI-грамотність	A2–B1	Низьке використання інструментів III	Впровадження AI-курсів і практичних кейсів
CRM/ERP аналітика	B1	Часткова робота з системами, відсутність інтеграції	Навчання з аналітики, KPI-доступів, Power BI
Спільна робота онлайн	B2	Недостатнє використання корпоративних месенджерів	Єдина внутрішня комунікаційна платформа
Самоосвіта	B2	Нерегулярність навчання	Впровадження LMS-системи, e-learning-модулів

Отримані результати підтверджують, що автомобільні та логістичні підприємства України перебувають на етапі переходу від часткової до системної цифрової трансформації. Підприємства демонструють середньо-високий рівень цифрової зрілості, однак мають потребу у формуванні стратегічно релевантної моделі цифрових компетентностей, яка інтегрується в HR-функції – добір, адаптацію, мотивацію, навчання та оцінювання персоналу.

Адаптація Рамки цифрової компетентності підприємців України до реалій транспортно-логістичного сектора дозволить створити типовий цифровий профіль працівника з урахуванням посадових функцій (водії, диспетчери, менеджери, оператори). Виявлені розриви у компетентностях мають бути усунуті шляхом розроблення і впровадження програм підвищення кваліфікації і перекваліфікації, спрямованих на підвищення рівня володіння CRM/ERP-системами, хмарними технологіями, AI-інструментами та кібербезпекою.

Запропоновані працівниками ініціативи можуть стати основою для формування корпоративної програми розвитку цифрових компетентностей, інтегрованої в HR-процеси. Її реалізація забезпечить формування стратегічно релевантного профілю цифрових навичок (Digital Skills Profile) персоналу та посилить конкурентоспроможність й інноваційну стійкість галузі.

## Висновки до розділу 2

1. Виконано оцінювання викликів і загроз зовнішнього середовища для стратегічного управління персоналом підприємств у цифрових умовах. Сучасне зовнішнє середовище створює складний комплекс викликів для стратегічного управління персоналом, серед яких найвагомішими є: макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції, воєнні дії, трудова міграція, невідповідність системи освіти вимогам ринку праці, цифровий розрив і нестабільність нормативно-правової бази.

2. Аналіз діяльності підприємств сектору Н (транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність) демонструє чітку залежність трудового навантаження, витрат на персонал і прибутковості від зовнішніх криз. Зокрема, 2022 р. став піковим за зниженням відпрацьованих годин і прибутку, але вже у 2023 р. зафіксовано відновлення ключових показників, що свідчить про адаптивний потенціал підприємств.

3. Цифровізація трудових процесів є як можливістю, так і викликом. Хоча частка підприємств, що впроваджують цифрові технології, зростає, залишається високий рівень нерівномірності в охопленні персоналу цифровими інструментами. Зберігається поляризація між підприємствами з високим рівнем цифрової інтеграції та тими, де цифрові навички майже не використовуються. Цифровий розрив між поколіннями становить окрему загрозу для ефективного впровадження цифрових рішень. Молодші працівники демонструють вищий рівень цифрових навичок, але нижчу лояльність до роботодавця, тоді як старші працівники мають нижчий рівень цифрової компетентності, що вимагає розроблення стратегій міжпоколінневої адаптації персоналу.

4. Розроблено методичне забезпечення для проведення стратегічного аналізу системи управління персоналом підприємства. Запропонована схема проведення аналізу, що складається з чотирьох послідовних етапів: моніторингу зовнішнього середовища, аналізу кадрового потенціалу,

оцінювання цифрових компетентностей персоналу та узагальнення результатів для формування стратегічних напрямів розвитку.

5. Ефективність стратегічного аналізу персоналу суттєво підвищується за умови впровадження компетентнісного підходу, який дозволяє комплексно враховувати не лише формальні, а й поведінкові, цифрові та професійні характеристики працівників. Запропонована модель реалізації стратегічного аналізу персоналу передбачає системний, адаптивний і прогностичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу з урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і динамічних вимог зовнішнього середовища. Вона інтегрує компетентнісний та цифровий виміри в єдину аналітичну систему, що забезпечує більш обґрунтоване ухвалення управлінських рішень у сфері HR.

Результати проведеного дослідження підтверджують високу варіативність значущості окремих компетентностей залежно від виду економічної діяльності, що, своєю чергою, обумовлює необхідність галузевої та посадової диференціації у формуванні профілів посад, розробленні програм навчання і розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити краще узгодження між стратегічними цілями підприємства та реальними можливостями кадрового потенціалу.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [136-137].

### РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

#### 3.1. Розроблення управлінських рішень у системі стратегічного управління персоналом підприємств транспортно-логістичного сектору

Сучасні умови функціонування підприємств транспортно-логістичного сектору характеризуються зростанням динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією операційних і управлінських процесів, а також підвищенням ролі людського капіталу у формуванні стійких конкурентних переваг. За таких умов ефективність стратегічного управління персоналом визначається не лише правильністю вибору HR-стратегії, а й здатністю підприємства формувати адекватні управлінські рішення відповідно до своєї стратегічної позиції та рівня адаптивності HR-системи.

Результати проведеного у розділі 2 SPACE-аналізу підприємств транспортно-логістичного сектору засвідчили домінування конкурентного та агресивного типів стратегій, що обумовлює необхідність активного використання інструментів розвитку персоналу, підвищення його залученості та цифрової підтримки HR-процесів. Водночас виявлено суттєву диференціацію рівнів реакції систем управління персоналом від критичних і ризикових зон до оптимального рівня та високої адаптивності. Це підтверджує недоцільність застосування універсальних управлінських рішень та зумовлює потребу в їх формалізованому стратегічному моделюванні.

З метою забезпечення обґрунтованості та узгодженості управлінських рішень у сфері стратегічного управління персоналом в роботі розроблено алгоритм формування портфеля стратегічних HR-рішень, який базується на поєднанні результатів SPACE-аналізу підприємства, врахуванням стратегічної узгодженості з бізнес-целями підприємства та оцінюванням цифрової зрілості окремих напрямів роботи з персоналом (рис.3.1).

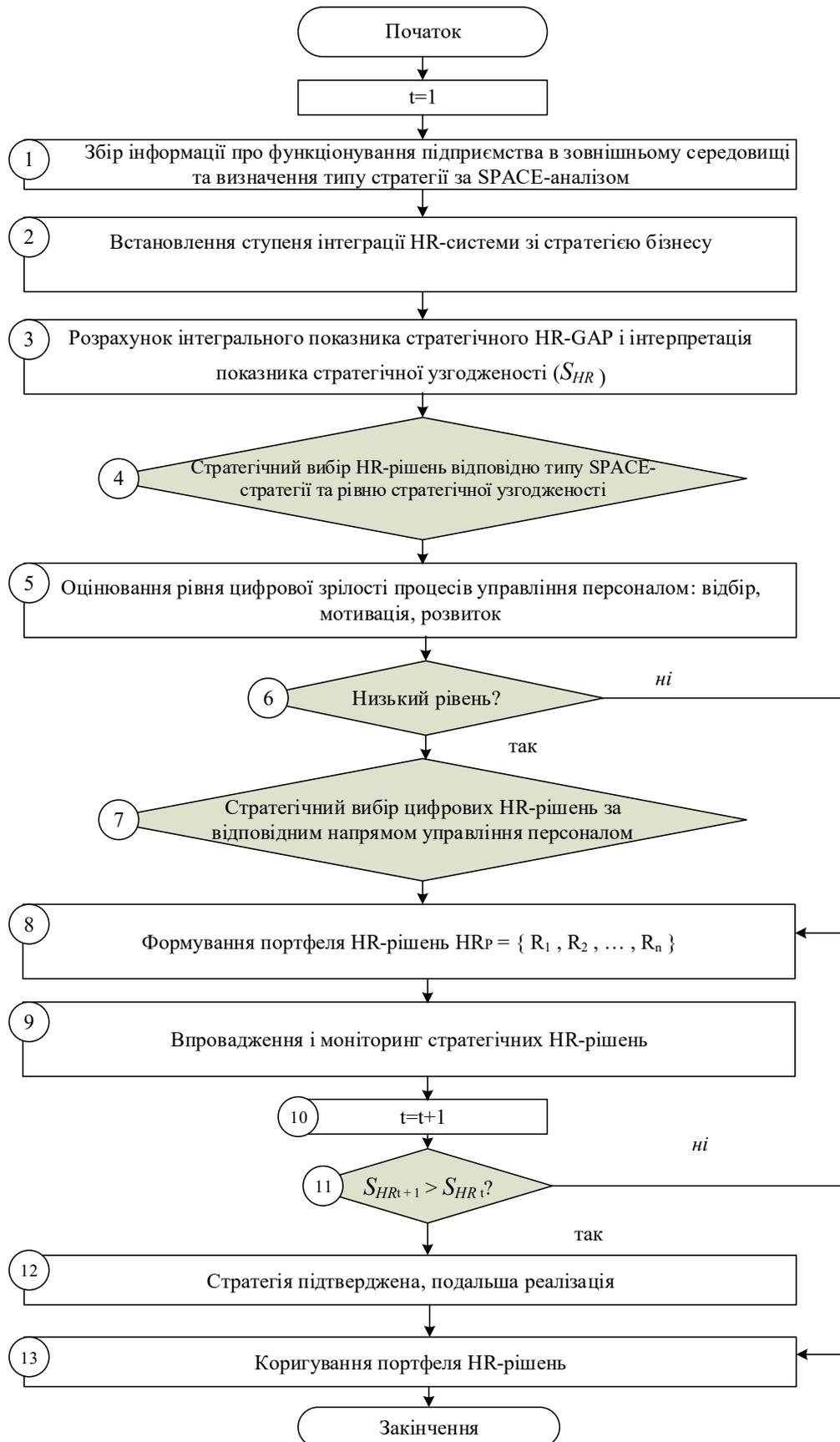


Рис. 3.1. Алгоритм моделювання стратегічних HR-рішень (розроблено автором)

Алгоритм розпочинається з ініціалізації часового параметра ( $t = 1$ ), що дозволяє застосовувати модель як у статичному, так і в динамічному режимі стратегічного аналізу. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, включаючи збір релевантної інформації щодо фінансового стану, ринкової позиції, конкурентного середовища та кадрового потенціалу.

Ключовим інструментом первинної стратегічної діагностики є SPACE-аналіз, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства та віднести його до одного з чотирьох типів стратегій: агресивної, конкурентної, захисної або консервативної. Отриманий тип SPACE-стратегії формує вихідні обмеження та можливості для подальшого вибору HR-рішень.

На другому етапі здійснюється оцінювання ступеня стратегічної узгодженості HR-стратегії зі стратегією розвитку підприємства. Для цього застосовуються HR-мітинг-матриці та інструменти HR Scorecard, що дозволяють встановити логічні причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними бізнес-цілями та цілями управління персоналом.

Побудова HR-мітинг-матриці передбачає ідентифікацію ключових стратегічних бізнес-цілей підприємства (зростання обсягів перевезень, підвищення якості логістичного сервісу, оптимізація витрат, цифровізація процесів, підвищення адаптивності); формування відповідних HR-цілей; оцінювання характеру зв'язку між бізнес- та HR-цілями (відсутній, частковий або повний).

За результатами матриці визначається ступінь покриття стратегічних бізнес-цілей HR-інструментами, що дозволяє оцінити рівень інтеграції HR у систему стратегічного управління підприємством. Високий рівень інтеграції має місце за умови, коли кожна стратегічна бізнес-ціль підтримується конкретними HR-заходами та показниками ефективності.

Рівень інтеграції HR зі стратегією бізнесу визначається за наявністю чітких логічних зв'язків між HR-показниками та стратегічними бізнес-

результатами, а також за системністю використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## Оцінювання рівня інтеграції HR-стратегії зі стратегією підприємства

(розроблено автором)

Стратегічні бізнес-цілі	Відповідні HR- цілі	Критерії оцінювання узгодженості	
		оцінка	характеристика
Зростання обсягів перевезень	Забезпечення персоналом необхідної кваліфікації	0	HR-цілі не пов'язані зі зростанням обсягів перевезень; відсутнє планування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних змін
		0,5	HR-цілі частково враховують потреби зростання, однак кадрове планування має фрагментарний характер
		1,0	HR-цілі повністю узгоджені з бізнес-цілями; кадрове планування базується на прогнозі обсягів перевезень
Підвищення якості логістичного сервісу	Розвиток професійних і цифрових компетентнос- тей персоналу	0	Навчання персоналу не орієнтоване на підвищення якості сервісу
		0,5	Навчальні програми частково пов'язані з вимогами клієнтського сервісу
		1,0	Система навчання системно спрямована на підвищення якості логістичного сервісу
Оптимізація витрат діяльності	Підвищення продуктивності праці	0	HR-інструменти не орієнтовані на скорочення витрат
		0,5	Використовуються окремі інструменти стимулювання продуктивності
		1,0	HR-стратегія безпосередньо спрямована на оптимізацію витрат через зростання продуктивності
Цифровізація бізнес-процесів	Формування цифрових компетентнос- тей персоналу	0	Відсутні заходи з розвитку цифрових навичок
		0,5	Цифрові компетентності розвиваються вибірково
		1,0	Розвиток цифрових компетентностей є складовою HR-стратегії
Підвищення адаптивності та стійкості	Формування кадрового резерву та управління талантами	0	Відсутня система кадрового резерву
		0,5	Кадровий резерв формується для окремих посад
		1,0	Система управління талантами інтегрована у стратегічне управління

Для кількісного узагальнення результатів запропоновано інтегральний коефіцієнт стратегічної інтеграції HR-стратегії, який розраховується як середнє зважене значення оцінок узгодженості окремих бізнес-цілей з HR-цілями з урахуванням їх вагомості у загальній стратегії підприємства ( $K_{IH_{HR}}$ ):

$$K_{ін\ HR} = \sum_{i=1}^n A_i \cdot \beta_i \quad (3.1)$$

де  $A_i$  – оцінка ступеня узгодженості  $i$ -ї бізнес-цілі з HR-цілями, відн.од.;  
 $\beta_i$  – вагомість  $i$ -ї бізнес-цілі у загальній стратегії підприємства ( $\sum \beta_i = 1$ );  
 $n$  – кількість стратегічних бізнес-цілей.

Для поглибленої діагностики результатів інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу доцільно додатково провести GAP-аналіз, який дозволить виявити стратегічні розриви між поточним станом HR-системи та цільовими орієнтирами, сформованими відповідно до бізнес-стратегії та рівня цифрової зрілості підприємства.

GAP-аналіз дозволить ідентифікувати критичні зони невідповідності HR-цілей бізнес-цілям; кількісно оцінити масштаб стратегічних розривів; обґрунтувати пріоритети цифрової трансформації HR-процесів; сформувані в подальшому цільові HR-ініціативи у межах вибраної HR-стратегії.

GAP-аналіз проводиться за вибраними бізнес-цілями підприємства шляхом визначення розривів цільових і поточних значень відповідних показників (табл.3.2).

Таблиця 3.2

## GAP-аналіз інтеграції HR-стратегії зі стратегією підприємств

Бізнес-ціль	HR-КРІ	ТОВ “Нова пошта”				АТ “Укрпошта”			
		Поточне значення (F)	Цільове значення (T)	GAP = T – F	$GAP_i^{норм}$	Поточне значення (F)	Цільове значення (T)	GAP = T – F	$GAP_i^{норм}$
Зростання обсягів перевезень	Коефіцієнт забезпеченості персоналом	0,91	0,96	0,05	0,055	0,82	0,95	0,13	0,159
Підвищення якості сервісу	Частка персоналу з цифровими компетентностями, %	68	80	12	0,176	38	70	32	0,842
Оптимізація витрат	Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1312,9	1400	87,1	0,066	424,4	650	225,6	0,532
Цифровізація процесів	Рівень автоматизації HR-процесів	0,78	0,95	0,17	0,218	0,45	0,8	0,35	0,778
Підвищення адаптивності	Частка ключових посад з кадровим резервом	0,75	0,95	0,2	0,267	40	85	45	1,125

Цільові значення формуються відповідно до вибраної бізнес-стратегії та бажаного рівня цифрової зрілості HR.

Для кількісної оцінки стратегічних розривів пропонується використовувати інтегральний показник стратегічного HR-GAP з подальшою відповідною інтерпретацією (табл.3.3):

$$G_{HR} = \sum_{i=1}^n \phi_i \cdot GAP_i^{норм}, \quad (3.2)$$

де  $GAP_i^{норм}$  – нормалізований GAP для окремого HR-показника

$$GAP_i^{норм} = \frac{T_i - F_i}{F_i} \quad (3.3)$$

$\phi_i$  – вагомість  $i$ -го HR-KPI у досягненні бізнес-цілей;

$n$  – кількість показників.

Таблиця 3.3

### Інтерпретація результатів GAP-аналізу

Значення $G_{HR}$	Рівень стратегічного розриву	Управлінська інтерпретація
0,00 – 0,20	Незначний	Поточна HR-стратегія адекватна бізнес-стратегії
0,21 – 0,40	Помірний	Потребують коригування окремі HR-напрями
0,41 – 0,60	Значний	Необхідна трансформація HR-стратегії
> 0,60	Критичний	HR-стратегія не відповідає бізнес-цілям

Отримана оцінка є підґрунтям для подальшого вибору типу HR-стратегії з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємства та визначення пріоритетних напрямів її трансформації.

Застосування цих інструментів дозволяє виявити розриви, оцінити рівень інтегрованості та розробити ефективні заходи для гармонізації HR та бізнес-цілей автотранспортного підприємства.

З метою комплексного оцінювання ступеня інтеграції стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку підприємства з урахуванням наявних стратегічних розривів доцільно використовувати композитний показник стратегічної відповідності HR-стратегії. Запропонований показник забезпечує узагальнення результатів діагностики інтеграції HR-функції у систему стратегічного управління підприємством та результатів GAP-аналізу, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про якість HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Методологічною основою формування композитного показника є поєднання двох взаємодоповнювальних складових: коефіцієнта інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу та інтегрального показника стратегічних HR-розривів. Перший характеризує рівень узгодженості стратегічних цілей управління персоналом із корпоративними цілями підприємства, другий – масштаби відхилень фактичного стану HR-системи від цільових параметрів, визначених відповідно до бізнес-стратегії та бажаного рівня цифрової зрілості.

Композитний показник стратегічної відповідності HR-стратегії пропонується розраховувати за формулою:

$$S_{HR} = \alpha \cdot K_{iH_{HR}} + (1 - \alpha) \cdot (1 - G_{HR}) \quad (3.4)$$

де  $S_{HR}$  – композитний показник стратегічної відповідності HR-стратегії;

$K_{iH_{HR}}$  – коефіцієнт інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу;

$G_{HR}$  – інтегральний показник стратегічних HR-розривів;

$\alpha$  – коефіцієнт вагомості інтеграційної складової, який визначає пріоритетність узгодженості HR- та бізнес-стратегії в загальній оцінці ( $0 \leq \alpha \leq 1$ ).

У межах дисертаційного дослідження доцільно застосовувати значення  $\alpha=0,5$ , що відповідає рівнозначній важливості рівня стратегічної інтеграції та ступеня подолання виявлених стратегічних розривів. За умов акцентування на стратегічній ролі HR-функції можливе використання підвищеного значення коефіцієнта  $\alpha$ .

Запропонований композитний показник набуває значень у діапазоні від 0 до 1, що забезпечує можливість його інтерпретації за рівнями стратегічної відповідності HR-стратегії:

низький рівень (0,00–0,33) – HR-стратегія має фрагментарний характер і не забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства;

середній рівень (0,34–0,66) – HR-стратегія частково узгоджена зі стратегією бізнесу, однак потребує цільової трансформації з урахуванням цифрових викликів;

високий рівень (0,67–1,00) – HR-стратегія інтегрована у систему стратегічного управління підприємством та відповідає вимогам цифрової зрілості.

Використання композитного показника стратегічної відповідності HR-стратегії дозволяє забезпечити порівняльний аналіз альтернативних стратегічних сценаріїв управління персоналом, оцінити динаміку трансформації HR-системи в умовах цифровізації та обґрунтувати вибір пріоритетних напрямів розвитку HR-функції. У структурі запропонованої моделі стратегічного управління персоналом композитний показник виконує роль узагальнювального критерію прийняття стратегічних управлінських рішень та слугує підґрунтям для формування системи показників HR і системи цифрових ключових показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

На основі типу стратегії за SPACE та рівня *SHR* вибираються відповідні види HR-рішень (рис.3.2, табл.3.4). Сектори матриці 3 та 6 є зонами стратегічної зрілості HR-менеджменту. Сектори 1, 4, 7, 10 формують зону підвищеного ризику та потребують першочергових трансформацій HR-системи.

Слід вказати на можливі напрями еволюції системи управління персоналом підприємства залежно від типу SPACE-стратегії та рівня стратегічної узгодженості HR і бізнесу (*SHR*). Кожна траєкторія характеризує логічно обґрунтовану послідовність змін HR-стратегії, що забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища та підвищення його стратегічної стійкості.

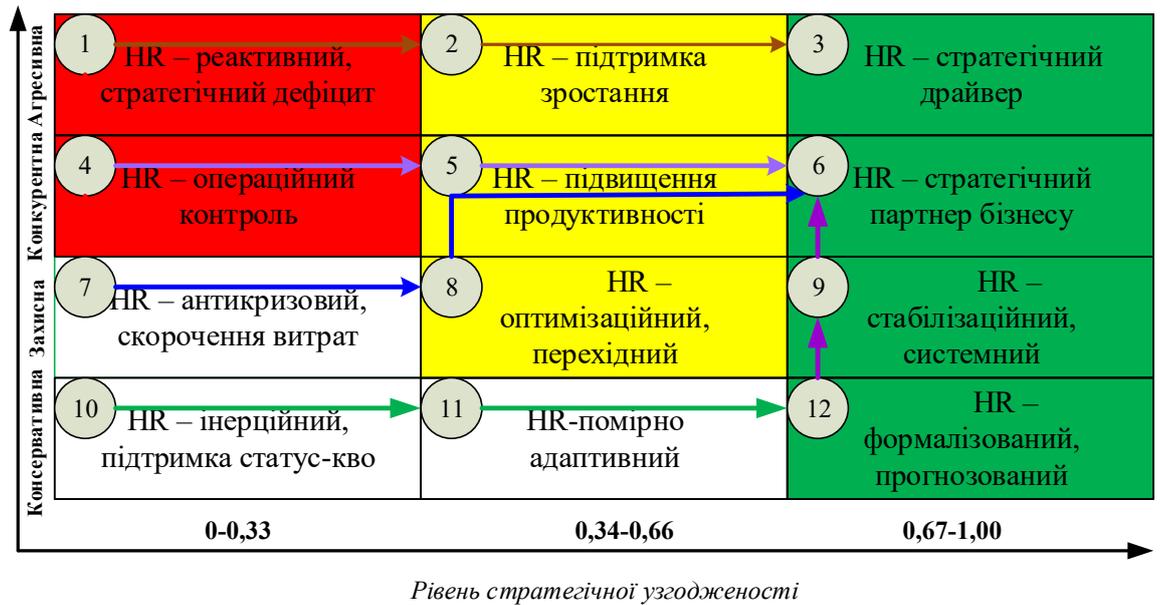


Рис.3.2. Матриця формування HR-стратегії підприємства (розроблено автором)

Траєкторія 1 (сектори 1→2→3 або 4→5→6). Еволюційне стратегічне зростання HR-системи. Дана траєкторія передбачає послідовне підвищення рівня стратегічної узгодженості HR і бізнес-стратегії без зміни типу SPACE-позиції підприємства. Перехід здійснюється в межах одного стратегічного квадранта шляхом руху від низького до високого рівня SHR.

Основний зміст трансформації полягає у переході від реактивної та операційної моделі управління персоналом до стратегічного HR-партнерства. Ключовими інструментами реалізації траєкторії є формалізація HR-процесів, впровадження систем оцінювання результативності персоналу, розвиток HR-аналітики та цифровізація основних функцій управління персоналом.

Траєкторія 2 (сектори 1 → 4 → 7). Антикризова стабілізація HR-стратегії, яка реалізується в умовах посилення зовнішніх загроз і зниження фінансової або ринкової стійкості підприємства. Вона передбачає вертикальний перехід від агресивної або конкурентної SPACE-стратегії до захисної, зазвичай при низькому або середньому рівні SHR.

Характеристика HR-стратегії підприємства за типом SPACE та рівнем стратегічної узгодженості (розроблено автором)

№ сектора	SPACE-стратегія	Діапазон SHR	Характеристика HR-стратегії та можливості
1	Агресивна	0,00–0,33	HR-стратегія має реактивний та фрагментарний характер. Переважає дефіцит персоналу, кадрові рішення приймаються ситуативно. Можливості обмежуються екстремим закриттям вакансій.
2	Агресивна	0,34–0,66	HR-стратегія частково інтегрована зі стратегією зростання. Реалізуються програми активного рекрутингу, адаптації та розвитку ключових компетентностей. Можливості пов'язані з підтримкою масштабування бізнесу.
3	Агресивна	0,67–1,00	HR-стратегія повністю узгоджена зі стратегією експансії. Впроваджуються цифрові HR-рішення, управління талантами та кадровим резервом. Можливості: випереджальне формування.
4	Конкурентна	0,00–0,33	HR-стратегія орієнтована на підтримку поточних позицій без стратегічної інтеграції. Основний акцент – утримання персоналу та контроль витрат. Можливості обмежені точковими HR-заходами.
5	Конкурентна	0,34–0,66	HR-стратегія спрямована на підвищення продуктивності та якості персоналу. Впроваджуються системи оцінювання, мотивації та навчання. Можливості – посилення конкурентоспроможності через розвиток ключових працівників.
6	Конкурентна	0,67–1,00	HR-стратегія виконує роль стратегічного партнера бізнесу. Активно застосовується HR-аналітика, цифрові платформи розвитку та управління ефективністю. Можливості: закріплення конкурентних переваг підприємства.
7	Захисна	0,00–0,33	HR-стратегія має антикризовий характер. Основна увага приділяється скороченню витрат, мінімізації ризиків та збереженню ядра персоналу. Можливості обмежені стабілізаційними заходами.
8	Захисна	0,34–0,66	HR-стратегія спрямована на оптимізацію використання персоналу та підвищення ефективності HR-процесів. Часткова цифровізація. Можливості: підготовка до переходу у конкурентну або консервативну зону.
9	Захисна	0,67–1,00	HR-стратегія системно підтримує політику стабілізації. Формуються програми прогнозування потреб у персоналі та управління ризиками. Можливості: підвищення організаційної стійкості.
10	Консервативна	0,00–0,33	HR-стратегія орієнтована на збереження статус-кво. Переважають жорсткі регламенти, відсутні інновації.
11	Консервативна	0,34–0,66	HR-стратегія помірно адаптивна. Дозволяється обмежене вдосконалення HR-процесів без радикальних змін. Можливості: поступове підвищення ефективності без стратегічних ризиків.
12	Консервативна	0,67–1,00	HR-стратегія характеризується високим рівнем формалізації та прогнозованості. HR-система забезпечує стабільність і спадковість управління персоналом. Можливості: довгострокова керованість і зниження невизначеності.

HR-стратегія в межах цієї траєкторії набуває стабілізаційного характеру та орієнтується на збереження кадрового ядра, оптимізацію чисельності персоналу, контроль витрат і мінімізацію кадрових ризиків. Основною метою є підтримка життєздатності підприємства та створення передумов для подальшого відновлення.

Траєкторія 3 (сектори 7→8→5→6). Відновлення конкурентоспроможності через HR-трансформацію. Ця траєкторія відображає процес виходу підприємства із захисної SPACE-зони до конкурентної, що супроводжується поступовим підвищенням рівня SHR.

Трансформація HR-стратегії відбувається через оптимізацію використання трудового потенціалу, розвиток багатофункціональності персоналу та підвищення продуктивності праці. На наступних етапах впроваджуються інструменти оцінювання ефективності, мотивації та розвитку персоналу, що дозволяє HR-системі перейти від підтримувальної до стратегічної ролі.

Траєкторія 4 (сектори 10 → 11 → 12). Консервативна стабілізація HR-системи характерна для підприємств, що функціонують в умовах низької динаміки зовнішнього середовища та орієнтуються на довгострокову стабільність. Вона передбачає поступове зростання SHR у межах консервативної SPACE-стратегії.

HR-стратегія в цьому випадку спрямована на підвищення формалізації, регламентування та прогнозованості процесів управління персоналом. Основний акцент робиться на стандартизації HR-політик, плануванні потреб у персоналі та збереженні організаційної спадковості.

Траєкторія 5 (сектори 12 → 9 → 6). Адаптивний перехід від стабільності до розвитку. Адаптивна траєкторія відображає перехід підприємства від консервативної або захисної моделі до конкурентної SPACE-позиції за умови високого рівня стратегічної узгодженості HR і бізнесу.

У межах цієї траєкторії HR-стратегія трансформується з інструмента підтримки стабільності у чинник стратегічного розвитку. Впроваджуються

програми розвитку талантів, підвищується гнучкість HR-політик, HR-функція інтегрується в процес стратегічного планування підприємства.

Далі виконується оцінювання цифрової зрілості процесів управління персоналом: окремо по напрямкам відбору, оцінки, мотивації та розвитку. Інструментами є бенчмаркінг (порівняння з найкращими практиками галузі) та самооцінювання (оцінка за критеріями цифрового розвитку, наприклад, автоматизації, аналітики, цифрового навчання тощо). Для реалізації цього етапу розроблено систему критеріїв оцінювання процесів управління персоналом (табл.3.5) та відповідну анкету для оцінювання (додаток В).

Таблиця 3.5

## Оцінювання рівня цифрової зрілості процесів управління персоналом

Рівні цифрової зрілості	<i>Критерії оцінювання процесів управління персоналом</i>			
	Відбір і розташування	Винагороди	Оцінка	Розвиток, планування просунень
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Традиційний (аналоговий) рівень зрілості (0-1 бал)	Ручна обробка резюме, паперові анкети, співбесіди без стандартизованих підходів	Винагороди базуються на фіксованих ставках, без врахування результатів	Суб'єктивна оцінка керівника, відсутність фіксації результатів	Несистемне, епізодичне навчання; відсутність планування кар'єри
2. Початковий цифровий рівень зрілості (2-3 бал)	Використання Excel, базових онлайн-форми для подання заявок	Часткове застосування змінних компонентів оплати, ручна аналітика	Формалізація оцінки, впровадження базових KPI	Початок використання електронних курсів, облік відвідуваності; створення резерву кадрів
3. Системний цифровий рівень зрілості (4-5 бал)	Застосування рекрутингових платформ, інтеграція з HRM-системою	KPI, грейдінг, базова автоматизація розрахунків	Регулярна оцінка ефективності з аналітичними звітами	LMS-платформи, індивідуальні плани розвитку; прозора система кар'єрного зростання
4. Просунутий цифровий рівень зрілості (6-7 бал)	Автоматизований рекрутинг, чат-боти, система оцінювання кандидатів	Персоналізовані пакети компенсацій, гнучкі бонусні програми, онлайн-аналітика	360-градусна оцінка, інтеграція з цілями бізнесу	Навчання через внутрішні платформи, e-learning, динамічне планування кар'єри

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
5. Інноваційний / адаптивний рівень зрілості (8-10 бал)	AI-рекрутинг, автоматичний скринінг, нейромережі	Інтелектуальна система управління Total Rewards з аналітикою добробуту	Прогнозна аналітика результатив- ності, алгоритми прогнозуван- ня ризиків	Індивідуальні траєкторії навчання, використання AR/VR, гейміфікація; побудова кар'єрного шляху через цифрову платформу

	ТОВ “Нова пошта”
	АТ “Укрпошта”, ТзОВ “Делівері”
	ТОВ “Експрес”

Якщо рівень цифрової зрілості визначено як низький, алгоритм передбачає обов'язковий етап вибору цифрових HR-рішень (впровадження ATS, LMS або систем автоматизації KPI). В протилежному випадку – перехід до формування портфелю рішень, спрямованих на досягнення цільової стратегічної узгодженості HR і бізнесу з урахуванням позиції підприємства в матриці SPACE та рівня HR-ризиків (табл. 3.6).

Завершальна фаза алгоритму має циклічний характер і базується на принципах ітеративності. Проводиться повторний розрахунок показника стратегічної узгодженості у наступному періоді ( $t=t+1$ ).

Здійснюється перевірка умови  $SHR_{t+1} > SHR$ . Це ключовий критерій успішності. Якщо умова виконується, стратегія вважається підтвердженою, реалізація триває у заданому векторі. Якщо умова не виконується, то система сигналізує про неефективність поточних рішень, що потребує переходу до етапу коригування портфелю HR-рішень.

З метою підвищення обґрунтованості вибору стратегічних HR-рішень та врахування невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища доцільним є застосування імітаційного моделювання. Використання імітаційних моделей дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку системи управління персоналом, спрогнозувати динаміку ключових показників стратегічної відповідності HR-

стратегії та здійснити вибір найбільш ефективного портфеля HR-рішень за різних умов функціонування підприємства транспортно-логістичного сектору.

Таблиця 3.6

## Портфель HR-рішень за напрямками управління персоналом

Напрямок управління персоналом	Стратегічна мета	Типові HR-рішення	Ключові HR-ризики
Відбір і розташування	Забезпечення відповідності людського капіталу стратегічним цілям підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компетентнісний відбір персоналу;</li> <li>– використання цифрових ATS-платформ;</li> <li>– формування кадрового резерву;</li> <li>– сценарний підбір персоналу залежно від типу HR-стратегії;</li> <li>– аутсорсинг і гібридні форми зайнятості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефіцит ключових компетенцій;</li> <li>– помилки найму;</li> <li>– висока плинність кадрів</li> </ul>
Винагороди	Утримання персоналу та підвищення продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкі системи оплати праці;</li> <li>– прив'язка винагороди до стратегічних KPI;</li> <li>– нематеріальна мотивація (well-being, гнучкий графік);</li> <li>– довгострокові програми лояльності;</li> <li>– персоналізовані мотиваційні пакети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження мотивації;</li> <li>– відтік ключових працівників;</li> <li>– неефективне зростання витрат на персонал</li> </ul>
Оцінка	Забезпечення об'єктивності та прозорості управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KPI та OKR для ключових посад;</li> <li>– регулярна оцінка результативності і потенціалу;</li> <li>– методи 360°, ассесмент-центри;</li> <li>– HR-аналітика та цифрові dashboards;</li> <li>– інтеграція результатів оцінки в HR-рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– суб'єктивність оцінювання;</li> <li>– неузгодженість винагороди з результатами;</li> <li>– зниження довіри персоналу</li> </ul>
Розвиток, планування просунень	Формування адаптивності та цифрової зрілості персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальні траєкторії розвитку;</li> <li>– корпоративні LMS-системи;</li> <li>– розвиток цифрових і управлінських компетентностей;</li> <li>– наставництво та внутрішні школи лідерства;</li> <li>– сценарне навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застарілі компетентності;</li> <li>– опір змінам;</li> <li>– низька швидкість адаптації</li> </ul>

У межах даного дослідження імітаційне моделювання реалізується в середовищі Microsoft Excel, що зумовлено його доступністю, гнучкістю, можливістю обробки багатоваріантних сценаріїв та інтеграції з системою кількісних показників, запропонованих у попередніх етапах алгоритму. Excel забезпечує можливість формування динамічної моделі, яка поєднує результати SPACE-аналізу, інтегральний показник стратегічної відповідності HR-стратегії (*SHR*), результати GAP-аналізу та показники цифрової зрілості HR-процесів. Імітаційна модель будується за принципом покрокового відтворення логіки управлінських рішень у часовому вимірі ( $t = 1, 2, \dots, T$ ) та включає такі основні етапи:

1. Формування вхідних параметрів моделі. На цьому етапі в Excel задаються початкові значення ключових змінних, зокрема: тип SPACE-стратегії підприємства; початкове значення показника *SHR*; значення інтегрального показника стратегічних HR-розривів (*GHR*); рівень цифрової зрілості окремих HR-процесів; вагові коефіцієнти бізнес-цілей та HR-KPI. Вхідні параметри можуть задаватися як детерміновано або у вигляді інтервалів можливих значень, що створює передумови для сценарного аналізу.

2. Формування сценаріїв стратегічних HR-рішень. У межах моделі задається декілька альтернативних сценаріїв HR-стратегії (наприклад, інерційний, адаптивний, інноваційний), кожен з яких передбачає різну інтенсивність впровадження HR-інструментів: цифровізації рекрутингу, розвитку компетентностей, систем мотивації, HR-аналітики тощо. Для кожного сценарію встановлюються очікувані темпи зміни ключових HR-KPI.

3. Розрахунок динаміки показника стратегічної відповідності HR-стратегії. За кожним сценарієм у кожному періоді  $t$  здійснюється перерахунок: коефіцієнта інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу; інтегрального показника HR-GAP; композитного показника *SHR*. Excel-модель дозволяє відстежувати траєкторію руху підприємства між секторами матриці HR-стратегій та оцінювати швидкість і стабільність переходу до зон стратегічної зрілості.

4. Імітація управлінських впливів та зворотного зв'язку. Особливістю запропонованої моделі є врахування механізму зворотного зв'язку: якщо за результатами імітації умова  $SHR_{t+1} > SHR_t$  не виконується, модель автоматично фіксує неефективність вибраного сценарію та сигналізує про необхідність коригування портфеля HR-рішень. Це дозволяє відтворити ітеративний характер стратегічного управління персоналом і наблизити модель до реальних управлінських процесів.

5. Порівняльна оцінка сценаріїв і вибір оптимального рішення. На завершальному етапі здійснюється порівняння альтернативних сценаріїв за такими критеріями:

- досягнутий рівень SHR;
- швидкість скорочення стратегічних HR-розривів;
- відповідність вибраної траєкторії типу SPACE-стратегії;
- узгодженість з рівнем цифрової зрілості підприємства.

Оптимальним вважається сценарій, який забезпечує стійке зростання показника стратегічної відповідності HR-стратегії та перехід підприємства до секторів стратегічної зрілості HR-менеджменту з мінімальними ризиками.

Застосування імітаційного моделювання в середовищі Excel дозволяє перетворити запропонований алгоритм формування стратегічних HR-рішень з аналітичної концепції на прикладний інструмент підтримки управлінських рішень. Це забезпечує можливість прогнозування наслідків HR-трансформацій, підвищує адаптивність системи управління персоналом та сприяє обґрунтованому вибору стратегічних рішень у транспортно-логістичних підприємствах в умовах цифрової трансформації.

Імітаційна модель Монте-Карло реалізована в середовищі Microsoft Excel та включає 100 ітерацій випадкового генерування ключових параметрів HR-трансформації з подальшим розрахунком показника стратегічної відповідності HR-стратегії (додаток Г).

Імітаційна модель складається з трьох взаємопов'язаних блоків: блоку вхідних параметрів, блоку імітаційних розрахунків та блоку результативної оцінки.

У блоці вхідних параметрів задаються початкові значення коефіцієнта інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу, інтегрального показника стратегічних HR-розривів, вагового коефіцієнта  $\alpha$ , а також кількість ітерацій моделювання. Ці параметри відображають поточний стратегічний стан HR-системи підприємства.

Імітаційний блок моделі базується на багаторазовому випадковому генеруванні ключових факторів впливу, зокрема темпів зростання інтеграції HR і бізнесу, швидкості скорочення стратегічних HR-розривів, ефекту цифровізації HR-процесів та рівня реалізації HR-заходів. Випадкові значення формуються в заданих інтервалах, що відповідають песимістичному, базовому та оптимістичному сценаріям розвитку.

Для кожної ітерації здійснюється перерахунок значень коефіцієнта інтеграції HR-стратегії, інтегрального показника HR-GAP та композитного показника SHR. Таким чином, модель дозволяє отримати множину можливих траєкторій розвитку HR-системи та сформуванню емпіричний розподіл значень показника стратегічної відповідності.

У блоці результативної оцінки здійснюється агрегування результатів імітації шляхом розрахунку середнього значення SHR, мінімальних і максимальних значень, а також імовірності досягнення заданих стратегічних порогів (зокрема  $SHR \geq 0,67$ , що відповідає зоні стратегічної зрілості HR-менеджменту). Отримані показники використовуються для оцінювання ефективності та ризиковості вибраних стратегічних HR-рішень.

Отримані результати свідчать, що за поточних умов імовірність переходу HR-системи до секторів стратегічної зрілості є обмеженою, що зумовлює необхідність посилення цифрової складової HR-стратегії та підвищення керованості реалізації HR-заходів. Метод Монте-Карло дозволяє не лише оцінити середній ефект HR-трансформації, а й кількісно виміряти ризики

стратегічних рішень, що є критично важливим для підприємств транспортно-логістичного сектору.

### 3.2. Розвиток цифрових компетенцій працівників і створення культури безперервного навчання

В умовах четвертої промислової революції, прискореної глобальними кризами та унікальними викликами, що стоять перед Україною, здатність організації до адаптації та інновацій перестала бути конкурентною перевагою і стала фундаментальною умовою виживання. Основою цієї здатності є людський капітал, продуктивність якого визначається двома взаємопов'язаними стовпами: високим рівнем цифрових компетенцій працівників та глибоко вкоріненою культурою безперервного навчання [153; 157].

Ці елементи формують синергетичну систему, що дозволяє бізнесу не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати своє майбутнє. Український бізнес змушений здійснювати цифрову трансформацію в умовах екзистенційної загрози, що кардинально змінює пріоритети та підходи до управління людським капіталом [158].

Поняття цифрових компетенцій зазнало значної еволюції, трансформувавшись від базового уявлення про «комп'ютерну грамотність» [138] до всеосяжної концепції, що є ключовою для ефективної участі в сучасному економічному та соціальному житті. На сьогоднішній день у науковому дискурсі склалося широке термінологічне поле, де різні поняття часто використовуються як синоніми або взаємодоповнюючі елементи. Для систематизації цих понять та візуалізації їх еволюції доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці (табл. 3.4).

## Порівняльний аналіз ключових понять, пов'язаних з цифровими навичками

Термін	Ключове визначення	Основний фокус
<i>1980-ті роки, епоха перших персональних комп'ютерів</i>		
Комп'ютерна грамотність [138]	Здатність використовувати комп'ютер для виконання базових завдань, включаючи основи програмування.	Технічний інструмент, апаратне та програмне забезпечення.
<i>Кінець 1980-х – 1990-ті роки, передчуття інформаційного вибуху</i>		
Інформаційна грамотність [139, 148]	Здатність розпізнавати потребу в інформації, знаходити, оцінювати та ефективно її використовувати.	Когнітивні процеси, критичне мислення, робота з джерелами.
<i>Кінець 1990-х – 2000-ні роки, масове поширення Інтернету</i>		
ІКТ-компетентність [143]	Здатність застосовувати інформаційно-комунікаційні технології для вирішення професійних та освітніх завдань, включаючи створення знань.	Інтеграція технологій у діяльність, комунікація, створення контенту.
<i>2000-ні роки, розвиток медіа та соціальних мереж</i>		
Медіа-компетентність [140]	Здатність аналізувати, критично оцінювати та створювати медіаповідомлення в різних форматах.	Критичний аналіз медіа, розуміння маніпуляцій, створення медіапродуктів.
<i>2000-ні – 2010-ті роки, паралельно з цифровою компетентністю</i>		
Цифрова грамотність [140]	Часто використовується як синонім до цифрової компетентності, але з акцентом на базових навичках та безпеці в цифровому середовищі.	Базові навички, безпека, організація роботи в цифровому просторі.
<i>2010-ті роки – дотепер, стандартизований термін (СС)</i>		
Цифрова компетентність [143, 151]	Впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі в житті суспільства.	Комплексна здатність (знання, навички, ставлення) для життя в цифровому суспільстві.
<i>2010-ті роки – дотепер, найширше, філософське поняття</i>		
Цифрова культура [140, 141]	Інтегральна властивість особистості, що охоплює світогляд, ціннісні орієнтації, мотиви та норми поведінки в інформаційному середовищі.	Світогляд, цінності, етика, соціальна взаємодія в цифровому середовищі.

Ця систематизація чітко демонструє еволюційний шлях від фокусування на технічних навичках (комп'ютерна грамотність) до когнітивних процесів (інформаційна грамотність) і, нарешті, до комплексного, ціннісно-орієнтованого розуміння взаємодії людини з цифровим середовищем (цифрова компетентність та культура).

В українському науковому просторі поняття цифрової компетентності активно досліджується та інтегрується в освітню практику. Провідні вітчизняні вчені, зокрема О. Спирін та О. Овчарук, пропонують таке визначення:

«здатність особистості впевнено та ґрунтовно користуватися засобами цифрових технологій у таких сферах, як професійна діяльність і працевлаштування, освіта, дозвілля, громадська діяльність, що є життєво необхідними для участі у щоденному соціально-економічному житті». Широта цього визначення, що охоплює всі сфери життя, підкреслює статус цифрової компетентності як універсальної, а не лише професійної навички [143].

Інші дослідники, такі як Н. Бахмат, Г. Братиця та ін., трактують цифрову компетентність як «інтегративну освіту», що відображає здатність особистості визначати інформаційну потребу, працювати з інформацією в різних форматах та застосовувати технології у професійній діяльності та повсякденному житті [140, 142].

Правовий контекст для цього поняття надає Закон України «Про вищу освіту», який визначає «компетентність» як «динамічну комбінацію знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей», що дозволяє обґрунтувати місце цифрової компетентності в системі освіти та її важливість як результату навчання [144].

Найширшим поняттям є «цифрова культура», що охоплює світогляд, ціннісні орієнтації та норми поведінки в інформаційному середовищі. Як зазначає О. Гуменний, вона є складовою загальної культури та інформаційного світогляду [141]. Перехід від «компетентності» до «культури» знаменує фундаментальну трансформацію, де цифровізація стає не просто інструментом, а середовищем життя.

Ключовою ініціативою, що стандартизувала та операціоналізувала поняття цифрової компетентності на міжнародному рівні, стала Європейська рамка цифрових компетентностей для громадян (DigComp) [149-151]. Остання версія, DigComp 2.2 (2022), містить понад 250 нових прикладів знань, умінь та ставлень, які допомагають громадянам взаємодіяти з новими технологіями, такими як системи штучного інтелекту (ШІ) та інструменти для віддаленої роботи [145; 152].

Офіційне визначення цифрової компетентності, закріплене в Рекомендації Ради ЄС від 2018 р., звучить так: «впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства. Вона визначається як комбінація знань, навичок та ставлень» [145].

Українська національна рамка цифрової компетентності, базуючись на європейській моделі, має власну унікальну структуру, що складається з 6 сфер, 30 компетентностей та 6 рівнів володіння [146].

На основі цих фреймворків можна виділити кілька кластерів цифрових навичок, що є критично важливими для сучасного бізнесу (рис. 3.3).

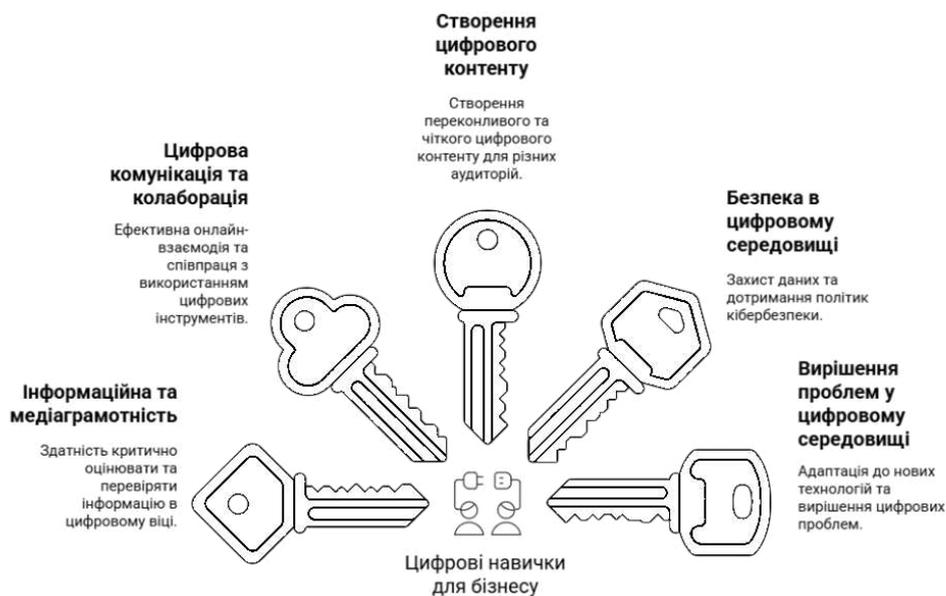


Рис. 3.3. Основи цифрової компетенції (розроблено на основі [145; 146])

Розвиток цих компетенцій є прямою інвестицією в ефективність бізнесу, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, підвищити продуктивність та скоротити витрати.

Якщо цифрові компетенції – набір інструментів та навичок, то культура безперервного навчання – операційна система організації, яка забезпечує їх постійне оновлення й ефективне застосування. «Організація, що навчається» – середовище, де навчання інтегроване в щоденні робочі процеси, а допитливість, відкритість до нового та готовність ставити під сумнів усталені підходи є

частиною корпоративної ДНК. Здатність вчитися – ключова навичка як сьогодні, так і майбутнього.

Формування такої культури надає бізнесу низку фундаментальних стратегічних переваг, особливо в нестабільному середовищі:

1. Підвищення організаційної гнучкості. Ринок, технології і потреби клієнтів змінюються з безпрецедентною швидкістю. Культура безперервного навчання дозволяє компанії швидко адаптуватися до цих змін, перекваліфікуючи співробітників для нових ролей та завдань. Гнучкість дає змогу бачити альтернативи у вирішенні задач і оперативно реагувати на нові вимоги.

2. Утримання та залучення талантів. Для сучасних фахівців можливість професійного й кар'єрного розвитку є одним з ключових факторів при виборі роботодавця і лояльності до нього. Співробітники, які відчують, що компанія інвестує в їхнє зростання, частіше залишаються в компанії, що дозволяє утримувати таланти та зберігати цінну експертизу всередині організації. Компанії, що створюють середовище довіри й інвестують в людей, гарантують, що співробітник захоче повернутися або порекомендувати компанію іншим.

3. Стимулювання інновацій. Інновації народжуються в середовищі, де заохочуються експерименти, аналіз та пошук нових підходів. Культура, що підтримує право на помилку та заохочує ставити запитання «а що, якщо?» та «чому ми робимо це саме так?», створює психологічну безпеку, необхідну для творчого вирішення проблем та генерації проривних ідей. Думки на кшталт «ми 100 разів пробували – не працює» блокують креативність та розвиток.

4. Підвищення продуктивності й ефективності. Прямим наслідком актуалізації знань і навичок є підвищення якості та швидкості виконання робочих завдань. Працівники, які поглиблюють свої знання, краще справляються зі своїми обов'язками, що веде до оптимізації процесів та покращення загальних бізнес-результатів.

Незважаючи на активне дослідження цифрових компетенцій, часто поза увагою залишається їх глибока взаємозалежність з культурою безперервного

навчання. Багато компаній розглядають ці напрямки як паралельні, а не як єдину синергетичну систему, що прирікає їхні зусилля на низьку ефективність. Крім того, існує значний «розрив впливу»: компанії вимірюють активність у навчанні (кількість тренінгів, учасників), а не реальний вплив на бізнес-результати, що не дозволяє довести стратегічну цінність інвестицій в персонал. Залишається недостатньо дослідженим питання практичної імплементації цих концепцій в унікальних умовах українського бізнесу, що функціонує під тиском війни.

Розвиток цифрових компетенцій та формування культури навчання є глибоко взаємозалежними та утворюють синергетичну петлю зворотного зв'язку, де кожен елемент підсилює інший (рис.3.4).

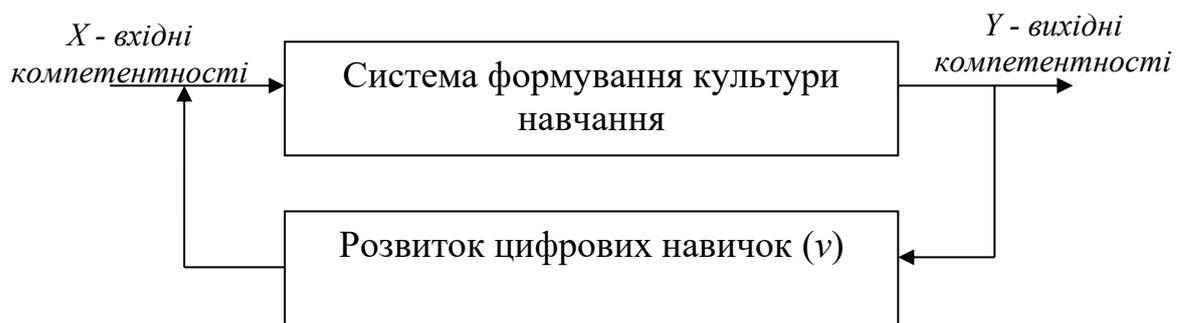


Рис. 3.4. Модель реалізації системи формування культури навчання (розроблено автором)

Позначимо вектори компетентностей розмірності  $n$ :  $X \in \mathbb{R}_n$  (вхідні компетентності),  $y \in \mathbb{R}_n$  (вихідні компетентності після навчання). Нехай  $v$  – скаляр, що описує розвиток цифрових навичок (інтенсивність системи зворотного зв'язку). Тоді

$$y = (A + vB)x + \varepsilon, \quad (1), \quad (3.5)$$

де  $A \in \mathbb{R}^{n \times n}$  – матриця прямого ефекту системи формування культури навчання (базове навчання, без динамічного зворотного зв'язку);

$B \in \mathbb{R}^{n \times n}$  – матриця, що моделює, як саме ресурс розвитку цифрових навичок (зворотний зв'язок) підсилює/модифікує ефект навчання;

$\varepsilon$  – шум / випадкові фактори, що впливають на навчання.

Отже, при фіксованому  $\nu$  навчальна система трансформує початкові компетенції  $X$  у  $Y$  через лінійний оператор  $A+\nu B$ . Чим більший  $\nu$ , тим більшу вагу має компонент зворотного зв'язку.

Позначимо індексацію по ітераціям часу  $t$ . Компетентності оновлюються після кожного навчального циклу:

$$\begin{aligned} y_t &= (A + \nu_t B) x_t, \\ x_{t+1} &= y_t, \\ \nu_{t+1} &= \rho \nu_t + \theta \Phi(y_t, x_t). \end{aligned} \quad (3.6)$$

В цій моделі

$0 \leq \rho < 1$  – коефіцієнт загасання/пам'яті системи зворотного зв'язку (як швидко старі сигнали втрачають вплив);

$\theta \geq 0$  – чутливість системи  $\nu$  до результатів навчання;

$\Phi(y_t, x_t)$  – функція сигналу зворотного зв'язку (скаляр), наприклад приріст компетентностей або індикатор якості:

Наприклад,  $\Phi(y, x) = \|y - x\|$  – норма покращення компетенцій (чим більший приріст, тим більше стимулюється  $\nu$ );  $\Phi(y, x) = (y - x)^T w$  – зважений приріст по критеріях  $w$  (рис.3.5).

Отже, модель описує петлю:  $x_t \rightarrow$  (через  $A + \nu_t B$ )  $\rightarrow y_t \rightarrow$  оновлює  $\nu_{t+1} \rightarrow$  змінює трансформацію для наступного кроку.

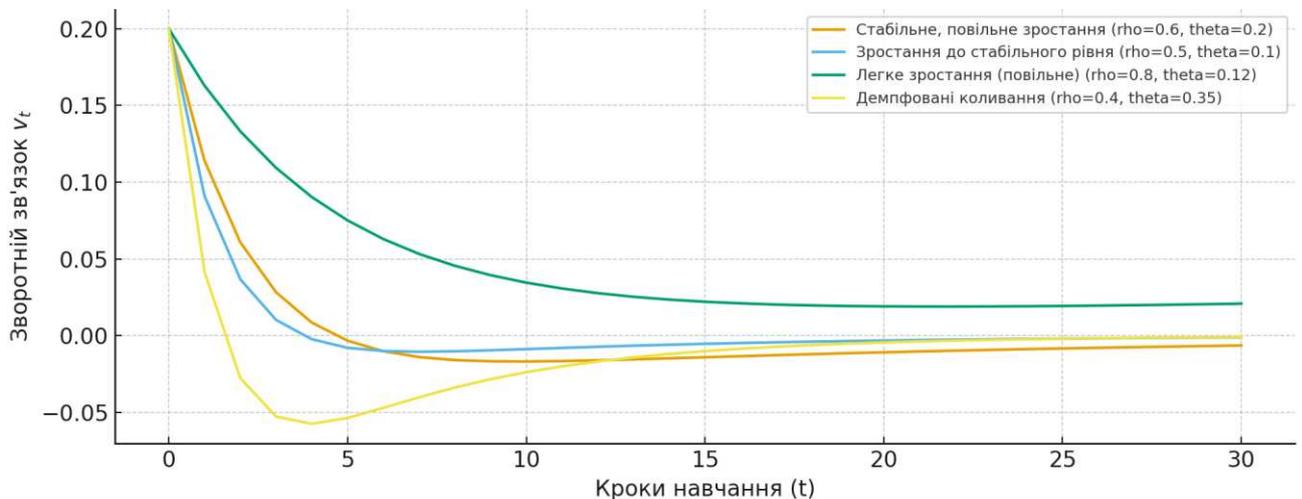


Рис. 3.5. Динаміка інтенсивності зворотного зв'язку в системі формування культури навчання

Спроба розвивати один компонент в ізоляції від іншого приречена на низьку ефективність. З одного боку, сам процес розвитку цифрових компетенцій за своєю природою вимагає постійного оновлення знань. Навичка роботи з певним програмним забезпеченням, актуальна сьогодні, може втратити свою цінність через рік. Це означає, що культура безперервного навчання стає не опцією, а необхідною умовою для підтримки цифрової компетентності на належному рівні. Без неї інвестиції у цифрові навички будуть неефективними.

З іншого боку, в сучасному світі сама культура навчання не може існувати без цифрових інструментів. Корпоративне навчання все більше переходить в онлайн-формат, використовуючи системи управління навчанням (LMS), освітні платформи й інструменти для віртуальної колаборації. Ефективна участь у такій екосистемі вимагає від співробітників певного рівня цифрових компетенцій: вміння користуватися онлайн-платформами, ефективно комунікувати у віртуальних групах, самостійно шукати й аналізувати цифровий навчальний контент.

Таким чином, виникає замкнений цикл: цифрові компетенції виступають паливом, що підживлює культуру навчання, надаючи співробітникам інструменти для доступу до знань. Культура навчання виступає двигуном, що створює постійний попит на нові цифрові компетенції й стимулює їх розвиток.

Ігнорування цього зв'язку призводить до стратегічних помилок. Наприклад, впровадження дорогої LMS-системи в компанії, де немає культури самостійного навчання, не дасть результату, оскільки інструмент не буде використовуватися. Успішна стратегія управління талантами повинна розглядати ці два напрямки як єдину, інтегровану систему.

Перехід від традиційної моделі управління до створення організації, що навчається, вимагає системного підходу й свідомих зусиль на всіх рівнях. Це безперервний процес трансформації корпоративної культури, процесів та інструментів [153; 157].

В основі сучасного професійного ландшафту лежить фундаментальна напруга: розрив між стрімкими темпами технологічних змін і адаптацією навичок робочої сили. Уряди країн Європейського Союзу неодноразово висловлювали занепокоєння повільним упровадженням процесів цифровізації в освіту, визнаючи цю проблему стратегічним викликом для економічної конкурентоспроможності та соціальної згуртованості.

Емпіричною основою для цього занепокоєння слугують дані дослідження Євробарометра, проведеного Європейською комісією. Згідно з опитуванням, здатність орієнтуватися в цифровому середовищі є аспектом освіти, який, на думку респондентів, найбільше потребує поліпшення – на це вказав 51% опитаних. Цей показник значно випереджає інші важливі сфери, такі як створення освітнього середовища для стимулювання творчості та допитливості (41%) і надання практичного досвіду роботи в компаніях чи організаціях (37%). Ці дані не лише кількісно визначають масштаб проблеми, але й підкреслюють, що цифрові навички сприймаються як наріжний камінь сучасної професійної готовності [158] (рис. 3.6).

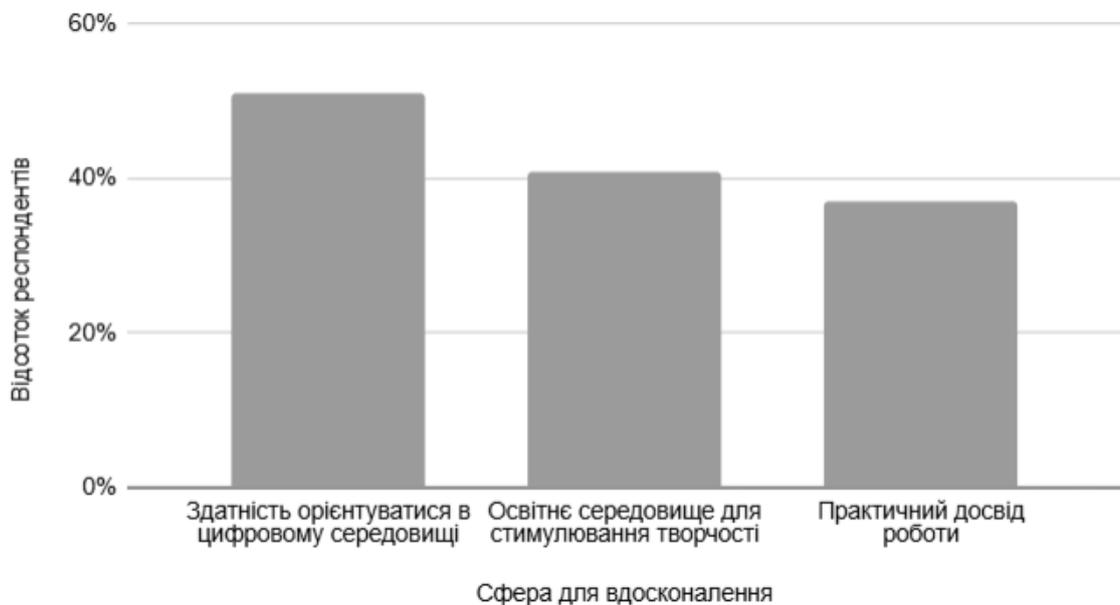


Рис. 3.6. Ключові сфери для вдосконалення освіти (побудовано за даними [158])

Ця візуалізація чітко демонструє пріоритетність цифрових навичок в очах європейського суспільства, що обґрунтовує необхідність глибокого аналізу й розробки стратегій для подолання існуючого розриву.

В основі культури навчання лежить системний підхід до розвитку компетенцій персоналу. Три ключові стратегії – апскілінг, рескілінг та крос-скілінг – дозволяють компаніям гнучко реагувати на поточні та майбутні потреби бізнесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Порівняльна характеристика підходів до розвитку професійних компетенцій

Апскілінг [153; 155]	Рескілінг [154; 156]	Крос-скілінг [155; 157]
<i>Сутність</i>		
Поглиблення та вдосконалення наявних знань і навичок в межах поточної професійної діяльності	Формування нового набору компетенцій, що дає змогу виконувати іншу професійну діяльність	Освоєння додаткових навичок у суміжних сферах для розширення функціоналу працівника
<i>Мета</i>		
Підвищення продуктивності та ефективності у вже існуючій ролі	Забезпечення можливості переходу до іншої професії чи сфери діяльності	Формування універсальності та гнучкості спеціаліста для виконання завдань суміжних ролей
<i>Напрямок розвитку</i>		
Вертикальний розвиток в межах спеціалізації	Горизонтальний розвиток із повною зміною професійного профілю	Горизонтально-діагональний розвиток в межах суміжних напрямів
<i>Використання в організації</i>		
Підвищує ефективність виконання завдань на поточній посаді	Дає змогу перемістити працівника в інший відділ чи напрям	Забезпечує гнучкість команд і зменшує залежність від вузьких спеціалістів
<i>Переваги</i>		
Зростання експертності, відповідність сучасним вимогам	Можливість професійної мобільності, адаптація до нових ринків праці	Розширення компетенцій, підвищення універсальності, оптимізація ресурсів
<i>Ризики та обмеження</i>		
Вузька спеціалізація зберігається, ризик «звуження горизонту» знань	Потребує значних інвестицій часу й ресурсів, можливий опір змінам	Розпорошення уваги, поверхневий рівень знань у додаткових сферах
<i>Приклади</i>		
Менеджер з продажів проходить курси з управління проектами, щоб краще організувати роботу команди	Співробітник відділу підтримки клієнтів проходить навчання та стає тестувальником програмного забезпечення	Маркетолог вивчає основи графічного дизайну та вебаналітики

Однак традиційні системи управління навчанням (LMS) часто демонструють низьку ефективність. Вони громіздкі, вимагають значного часового ресурсу та не завжди відповідають запитам сучасних працівників, які звикли до швидкого доступу до інформації через мобільні пристрої. Це створює розрив між потребою бізнесу в кваліфікованих кадрах і реальною залученістю персоналу в освітні ініціативи. Відповідно, виникає гостра потреба в інструментах, що здатні інтегрувати навчання безпосередньо в робочий процес, роблячи його ненав'язливим, доступним та релевантним.

Для вирішення цієї проблеми пропонується авторська модель чат-бота «Дзига». В основу розробки чат-бота «Дзига» покладено кілька ключових принципів. Telegram було вибрано з огляду на його надзвичайну популярність в українському діловому середовищі, широкі можливості для передачі різноманітного контенту (текст, зображення, відео, файли) та гнучкий API.

Для практичної реалізації прототипу застосували no-code онлайн-платформу SendPulse. Такий вибір обґрунтований наявністю у цьому програмному модулі візуального конструктора ланцюжків, який дозволяє швидко інтегрувати й модифікувати сценарії взаємодії без залучення програмістів, що є важливим для гнучкого розвитку проєкту.

Ключовим ядром концепції є рішення відмовитися від поширеної моделі вхідного тестування. На нашу думку, обов'язкове тестування може створювати психологічний бар'єр та сприйматися як форма контролю, що суперечить ідеї добровільного розвитку. Натомість було реалізовано модель «кишенькового гіда» – інтерактивної бібліотеки знань, де ініціатива повністю належить користувачеві.

Назва «Дзига» символізує постійний рух, енергію та легкість взаємодії, що контрастує зі статичністю традиційних курсів. Бот не змушує вчитися, а м'яко залучає, підтримуючи природну допитливість (рис.3.7).

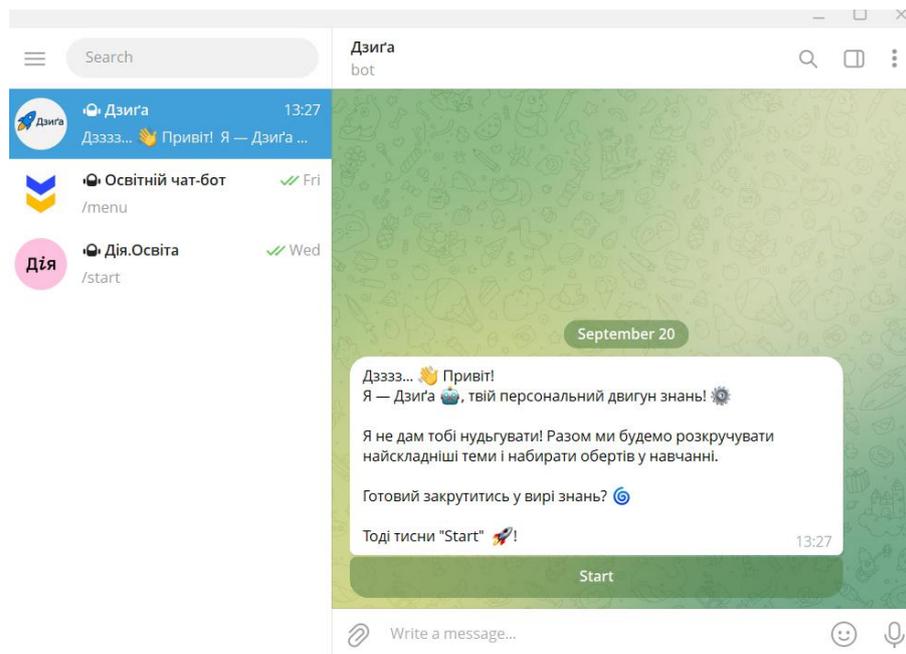


Рис. 3.7. Вітальне меню чат-бота «Дзига»

Структура бота організована навколо п'яти ключових тематичних модулів (рубрик), які охоплюють найбільш затребувані, згідно з рамкою DigComp 2.2, цифрові компетенції [152]. Кожна рубрика має свою чітку мету і наповнення (рис.3.8).

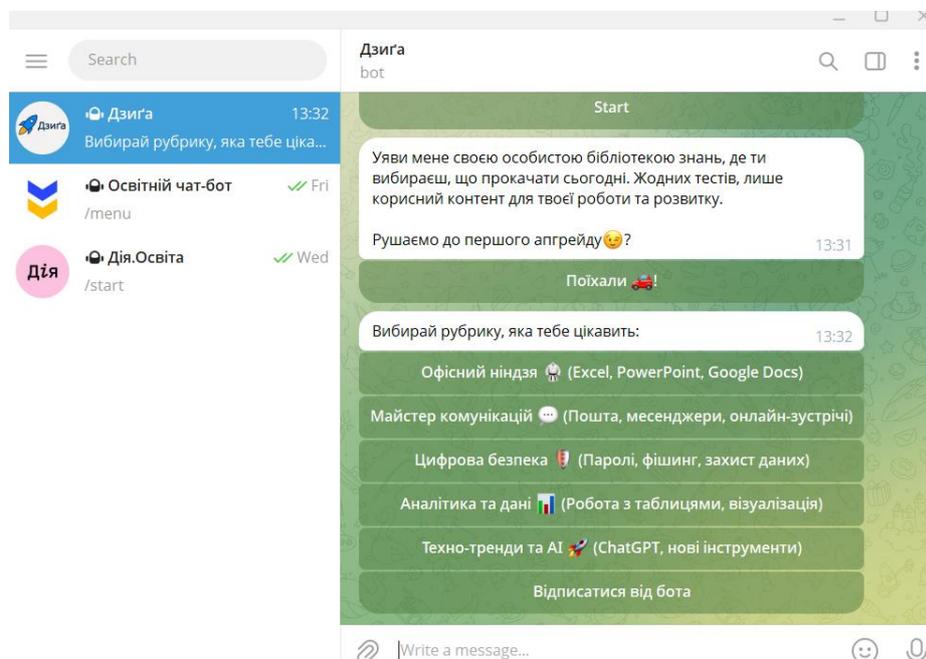


Рис. 3.8. Рубрики чат-боту «Дзига»

1. «Офісний ніндзя». Цей підрозділ спрямований на поглиблення навичок роботи зі стандартними офісними програмами (MS Office, Google Workspace).

Контент фокусується на просунутих техніках, що дозволяють автоматизувати рутину та підвищити ефективність. Сюди входять матеріали про зведені таблиці й створення дашбордів в Excel, ефективний дизайн презентацій у PowerPoint, а також найкращі практики спільної роботи над документами в хмарних середовищах (рис. 3.9).

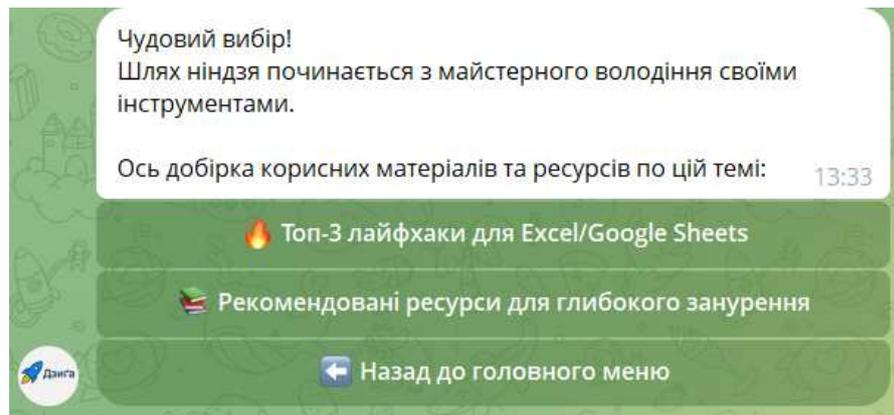


Рис. 3.9. Модуль «Офісний ніндзя»

2. «Майстер комунікацій». Мета рубрики – розвиток soft skills у цифровому просторі. Він охоплює правила ділового листування (включно з методом «Inbox Zero»), етикет спілкування в корпоративних месенджерах для мінімізації відволікань, а також методики проведення й участі у продуктивних онлайн-зустрічах. Це допомагає зменшити інформаційний шум та підвищити якість взаємодії в команді (рис. 3.10).

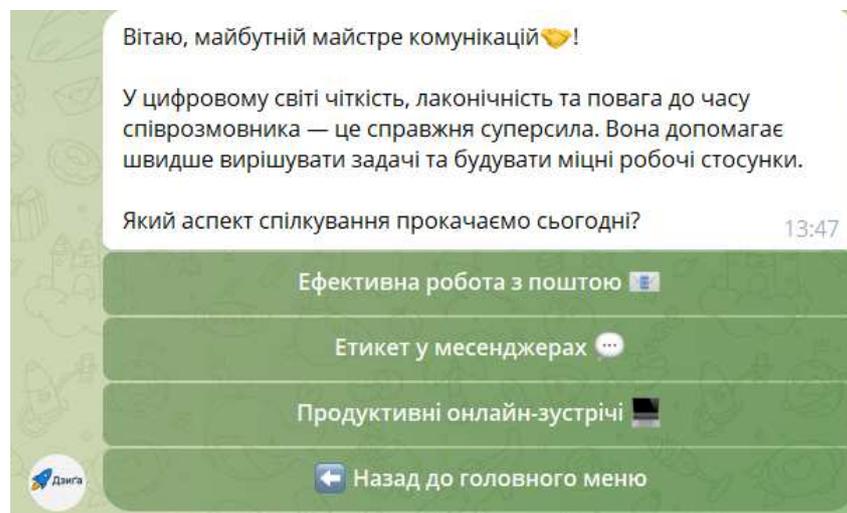


Рис. 3.10. Модуль «Майстер комунікацій»

3. «Цифрова безпека». Розділ має стратегічне значення, оскільки спрямований на зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором. У легкій і доступній формі користувачі вивчають основи кібергігієни: створення та менеджмент надійних паролів, використання двофакторної автентифікації (2FA), розпізнавання фішингових атак і захист персональних даних під час роботи в публічних мережах (рис.3.11).

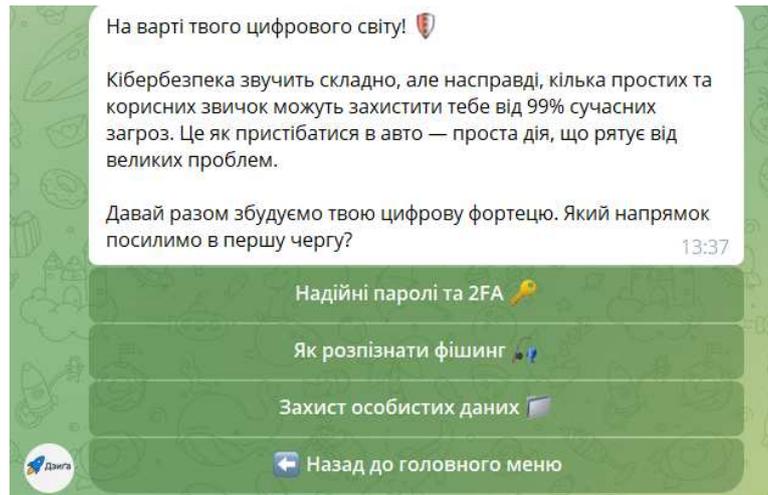


Рис. 3.11. Модуль «Цифрова безпека»

4. «Аналітика та дані». Курс покликаний розвивати базову культуру роботи з даними. Співробітники вчаться збирати й аналізувати інформацію за допомогою доступних інструментів, таких як Excel чи Google Sheets. Контент включає основи роботи з даними, принципи правильної візуалізації для створення зрозумілих графіків і звітів, а також знайомство з інтерфейсом Google Analytics для розуміння поведінки користувачів (рис. 3.12).

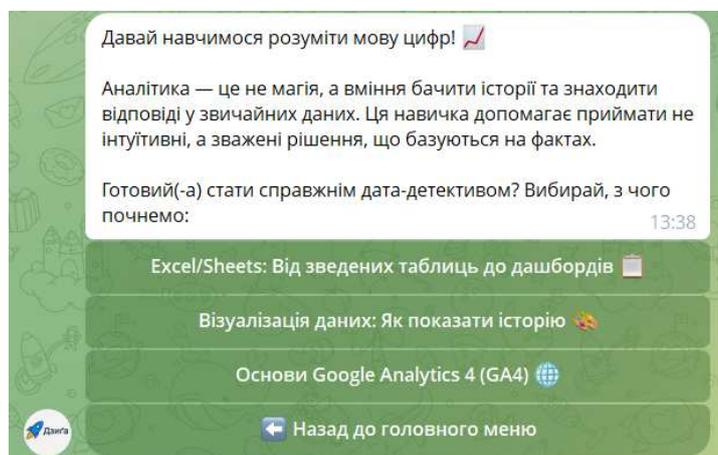


Рис. 3.12. Модуль «Аналітика та дані»

5. «Техно-тренди та AI». Цей перспективний блок слугує для демістифікації новітніх технологій. Основний акцент зроблено на практичному застосуванні інструментів на базі штучного інтелекту. Користувачі вчаться ефективно формулювати запити (промпти) до мовних моделей на кшталт ChatGPT для вирішення робочих завдань, використовувати AI для генерації візуального контенту, а також знайомляться з концепцією No-Code платформ для автоматизації простих процесів (рис.3.13).

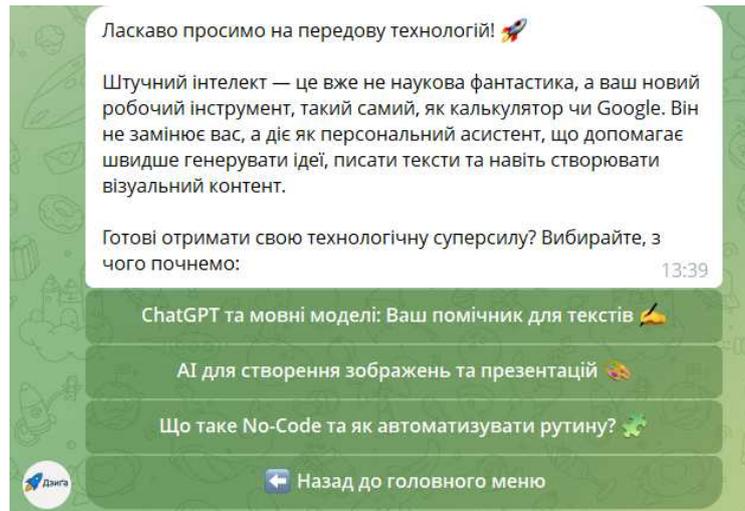


Рис. 3.13. Модуль «Техно-тренди та AI»

Такий поділ дозволяє користувачеві чітко ідентифікувати свої потреби й підібрати релевантний напрям для розвитку.

Взаємодія з ботом «Дзига» починається з головного меню (рис. 3.7), де користувачеві пропонується вибрати одну з рубрик. Після вибору теми, наприклад «Цифрова безпека», бот пропонує добірку матеріалів у форматі мікронавчання: короткий лайфхак у вигляді тексту чи інфографіки, посилання на відео та посилання на більш глибоку статтю для тих, хто бажає зануритися в тему. Це дозволяє задовольнити потреби користувачів з різним рівнем мотивації та доступним часом.

Представлена модель чат-бота «Дзига» ілюструє фундаментальний зсув у підходах до професійного розвитку. Ми бачимо перехід від централізованих і нав'язуваних систем навчання (традиційні LMS) до гнучких, децентралізованих рішень, орієнтованих на самого користувача. Такий підхід, де співробітник сам

керує своїм навчанням, є ключовим для формування справжньої культури постійного розвитку в компанії.

Варто розуміти, що подібний чат-бот не замінює глибоких освітніх програм. Його головна цінність – у підтримці продуктивності та наданні знань у форматі мікронавчання. Він допомагає швидко вирішувати конкретні робочі завдання («навчання в момент потреби»); закріплювати вже отримані знання; стимулювати інтерес до подальшого, більш глибокого вивчення тем.

Зважаючи на швидкість технологічного розвитку, перспективи подальших досліджень полягають у кількох напрямках: по-перше, інтеграція бота з корпоративними системами (LMS, HRIS) для автоматичного відстеження прогресу. По-друге, розробка об'єктивних метрик для оцінки впливу використання бота на реальні бізнес-показники (KPI) співробітників. І по-третє, впровадження елементів адаптивного навчання на основі AI, де бот зможе аналізувати поведінку користувача і проактивно пропонувати найрелевантніший контент, ще більше персоналізуючи освітню траєкторію.

Можна виділити три вектори майбутньої еволюції бот-систем:

1. Перехід до проактивної підтримки. Майбутнє таких ботів – передбачати потреби користувача. Це означає:

– Розуміння контексту. Завдяки інтеграції з робочими інструментами (наприклад, Jira), бот зможе бачити, над яким завданням працює співробітник. Якщо це завдання пов'язане з аналізом даних, бот сам запропонує відповідний короткий урок.

– Прогнозування потреб. Аналізуючи тренди в компанії та кар'єрні цілі людини, система зможе завчасно пропонувати навчальні курси, щоб закрити майбутні прогалини в навичках, діючи як персональний кар'єрний радник.

2. Побудова єдиної екосистеми знань. Чат-бот має перетворитися з окремого інструменту на центральний вузол корпоративної освітньої мережі.

– Двостороння синхронізація: бот не просто надсилає дані про пройдені уроки в LMS, а й отримує звітти інформацію, пропонуючи додаткові матеріали до курсів, які вже проходить людина.

– Вимірювання ефективності: наступний крок – аналіз того, як використання бота впливає на реальні робочі показники (KPI). Наприклад, чи прискорилося виконання проєктів у команді, яка пройшла модуль з ефективних комунікацій.

3. Розвиток спільного навчання. Технологічний розвиток вимагає не лише індивідуальних, а й командних знань. Чат-бот може стати каталізатором цього процесу.

– Пошук внутрішніх експертів. Бот може аналізувати, хто з колег найкраще розбирається в певній темі, і пропонувати звернутися до них за порадою.

– Створення спільнот. Бот може автоматично створювати тимчасові групові чати для співробітників, які вивчають один і той самий інструмент, даючи їм простір для обміну досвідом.

Отже, майбутній розвиток подібних чат-ботів лежить у площині їх перетворення на інтелектуальних асистентів, які не просто надають знання, а органічно вплітають процес навчання у щоденну робочу діяльність.

### 3.3. Формування системи цифрового моніторингу та оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом

Ефективність стратегічного управління неможлива без системного інструментарію контролю і зворотного зв'язку, оскільки воно передбачає формування й реалізацію довгострокових цілей. Саме цю функцію у сфері HRM виконує цифровий моніторинг [161; 164], який доцільно розглядати не лише як технічний засіб збору інформації, а й як управлінський інструмент стратегічного контролінгу персоналу, що забезпечує узгодженість між HR-стратегією та загальною стратегією підприємства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного контролю, згідно з якими контроль орієнтується не на фіксацію відхилень постфактум, а на підтримку прийняття управлінських рішень в режимі реального часу [161; 163].

Цифровий моніторинг у стратегічному управлінні персоналом являє собою інтегровану інформаційно-аналітичну систему, що поєднує HRIS, ERP, CRM, LMS та HCM-платформи з аналітичними модулями оброблення даних [160; 169; 170]. Така інтеграція забезпечує комплексний погляд на персонал як на стратегічний ресурс і дозволяє оцінювати його вплив на досягнення ключових бізнес-результатів [160; 161].

Українські науковці підкреслюють, що відсутність інтегрованої системи цифрового моніторингу призводить до фрагментарності управління персоналом, що, у свою чергу, знижує результативність реалізації корпоративної стратегії [173; 174]. Таким чином, цифровий моніторинг виступає сполучною ланкою між стратегічним плануванням і стратегічним контролем у HRM.

Узагальнюючи викладене, систему цифрового моніторингу ефективності стратегічного управління персоналом доцільно визначити як комплекс управлінських методів, цифрових технологій та показників, спрямованих на безперервне спостереження, аналіз і прогнозування результатів реалізації HR-стратегії з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Подальша реалізація концептуальних засад цифрового моніторингу потребує формування цілісної архітектури системи, яка трансформує кадрові дані у релевантну управлінську інформацію [34; 159; 161].

В сучасних дослідженнях з цифрового HRM наголошується, що ефективність стратегічного управління персоналом безпосередньо залежить від рівня інтеграції даних, аналітичних інструментів та механізмів прийняття рішень у межах єдиної цифрової системи [34; 159]. Саме тому архітектура системи цифрового моніторингу повинна будуватися за модульним принципом, що забезпечує її масштабованість, адаптивність і узгодженість із загальною архітектурою управління підприємством.

Виходячи з цього, доцільно розглядати архітектуру системи цифрового моніторингу як управлінську модель, орієнтовану на підтримку стратегічних HR-рішень.

Нижче запропонована архітектурна модель системи цифрового моніторингу стратегічного управління персоналом, що включає чотири взаємопов'язані структурні компоненти (рис. 3.14), кожен з яких виконує окрему управлінську функцію у межах реалізації HR-стратегії.

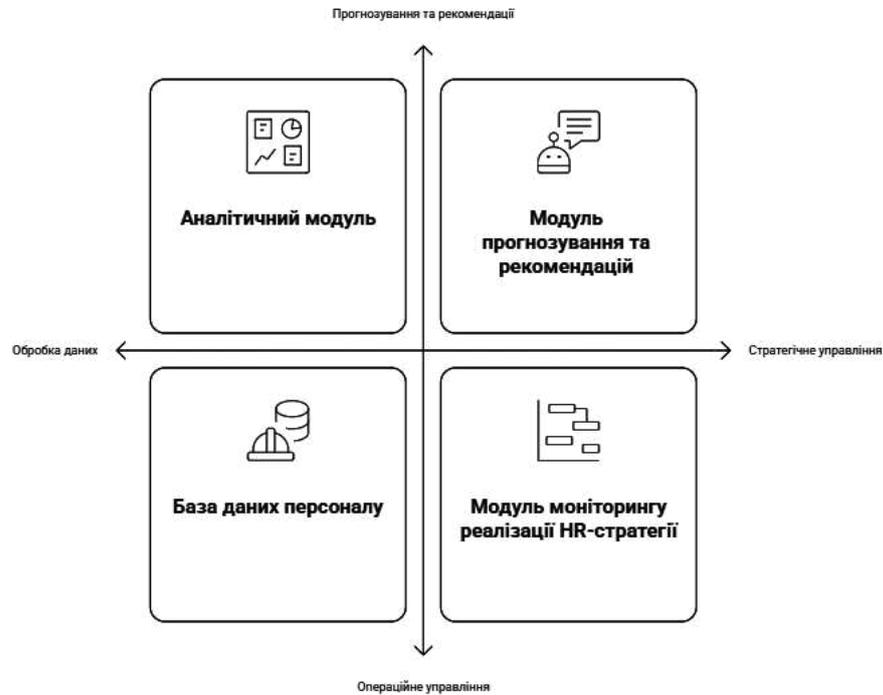


Рис. 3.14. Архітектурна модель системи цифрового моніторингу ефективності стратегічного управління персоналом

1. База даних персоналу є ядром системи цифрового моніторингу та виступає централізованим сховищем стратегічно значущої HR-інформації. До її складу входять дані про чисельність і структуру персоналу, професійні й цифрові компетентності, результати оцінювання діяльності, показники продуктивності праці, дані щодо навчання та розвитку, рівень плинності кадрів, а також показники соціально-психологічного клімату колективу.

У працях зарубіжних дослідників зазначається, що саме наявність централізованого HR-сховища даних є передумовою розвитку аналітично зрілого HRM, оскільки дозволяє уникнути фрагментації даних і підвищити достовірність управлінських висновків [164; 169]. Українські автори також підкреслюють, що консолідація кадрових даних створює основу для

стратегічного аналізу людського капіталу та формування обґрунтованих управлінських рішень [173].

З позицій стратегічного менеджменту HR-сховище даних виконує функцію інформаційного фундаменту, на якому вибудовується система стратегічного контролінгу персоналу.

2. Аналітичний модуль забезпечує перетворення первинних HR-даних на аналітичні показники та управлінські індикатори. Його ключовою функцією є візуалізація ключових показників ефективності (KPI) у формі інтерактивних HR-дашбордів, що дозволяють керівництву здійснювати оперативний і стратегічний аналіз стану персоналу.

У наукових публікаціях, присвячених управлінню персоналом, наголошується, що використання аналітичних панелей на основі будь-яких цифрових інструментів суттєво підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і сприяє переходу до HR-менеджменту на основі даних [34; 166]. Аналітичні дашборди, як правило, включають графіки динаміки продуктивності праці, показники плинності персоналу, ефективності навчання, рівня залученості працівників тощо.

З позицій менеджменту аналітичний модуль виконує роль інструмента стратегічного контролю, який дозволяє співвідносити фактичні результати з цільовими орієнтирами HR-стратегії [161].

3. Модуль моніторингу реалізації HR-стратегії спрямований на оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей управління персоналом. Його функціонування ґрунтується на системі показників, згрупованих за ключовими напрямками: розвиток компетенцій, цифровізація HR-процесів, оптимізація чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, удосконалення мотиваційної політики.

На думку А. Колота та О. Грішної, саме орієнтація HR-моніторингу на стратегічні цілі підприємства дозволяє забезпечити узгодженість між HR-стратегією і корпоративною стратегією розвитку [173]. Зарубіжні дослідники також підкреслюють, що стратегічний HR-моніторинг має фокусуватися на

впливі кількісних показників для досягнення конкурентних переваг [160; 163]. Таким чином, зазначений модуль забезпечує зворотний зв'язок між плануванням і реалізацією HR-стратегії, що є ключовою вимогою стратегічного менеджменту.

4. Модуль прогнозування і рекомендацій є інноваційним елементом архітектури системи цифрового моніторингу та базується на використанні алгоритмів машинного навчання й елементів штучного інтелекту. Його призначення полягає у прогнозуванні ризиків плинності персоналу, визначенні тенденцій розвитку кадрового потенціалу, оцінюванні відповідності компетенцій персоналу стратегічним вимогам, а також у формуванні автоматизованих управлінських рекомендацій.

Дослідження [162; 164] свідчать, що застосування AI-підтримки в HRM дозволяє підвищити точність прогнозів і зменшити суб'єктивність управлінських рішень. Науковці зазначають, що впровадження прогнозних HR-моделей є перспективним напрямом розвитку стратегічного управління персоналом, особливо для великих підприємств і логістичних компаній [174].

Взаємодія зазначених модулів формує замкнений управлінський цикл «дані – аналіз – прогноз – управлінське рішення», що відповідає сучасній парадигмі стратегічного менеджменту.

Отже, запропонована архітектура системи цифрового моніторингу ефективності стратегічного управління персоналом забезпечує комплексну підтримку стратегічних HR-рішень шляхом інтеграції даних, аналітики й прогнозування. Такий підхід дозволяє підвищити керованість HR-процесів, забезпечити їх стратегічну спрямованість і створити умови для подальшого розвитку аналітично зрілого управління персоналом [34; 161; 173].

Ключовим елементом цифрової системи HR-контролю є система показників, яка відображає як результативність HR-стратегії, так і стан HR-процесів у цифровому середовищі. З урахуванням специфіки транспортно-логістичних підприємств доцільно виділити чотири групи показників.

Перша група – стратегічні HR-показники, що характеризують рівень узгодженості HR-стратегії з бізнес-стратегією підприємства. До них належать: індекс стратегічної узгодженості HR і бізнесу, частка ключових посад, забезпечених персоналом із релевантними цифровими компетентностями, рівень досягнення стратегічних HR-цілей.

Друга група – процесні показники цифрової зрілості HR, які відображають ступінь цифровізації HR-процесів: рівень автоматизації HR-функцій, частка HR-процесів, інтегрованих у цифрові платформи, показники використання HRIS та LMS.

Третя група – поведінкові та компетентнісні показники, що характеризують якість людського капіталу: індекс залученості персоналу, середній рівень розвитку цифрових компетентностей.

Четверта група – ризикові показники, спрямовані на раннє виявлення загроз: прогнозована плінність кадрів, ризик дефіциту цифрових навичок, індекс професійного вигорання.

З метою кількісного оцінювання результативності стратегічного управління персоналом у межах цифрової системи HR-контролю пропонується використання інтегрального показника стратегічної HR-ефективності. Такий показник дозволяє узагальнити результати функціонування HR-системи з урахуванням стратегічних, процесних, компетентнісних та ризикових аспектів (табл.3.7).

Інтегральний показник стратегічної HR-ефективності ( $I_{SHR}$ ) пропонується визначати за формулою зваженого середнього значення:

$$I_{SHR} = \sum_{j=1}^k w_j \cdot K_j, \quad (3.6)$$

де  $w_j$  - коефіцієнт вагомості показників контролю стратегічного управління;

$K_j$  – значення показника другого рівня контролю стратегічного управління персоналом.

Зведена система показників цифрового стратегічного HR-контролю  
транспортно-логістичного підприємства

Показник 1-го рівня ( $K_j$ )	Вага ( $w_j$ )	Показник 2-го рівня	Позначення	Метод оцінювання	Шкала / формула	Вага
Індекс узгодженості HR- і бізнес-стратегії	$w_1$	Рівень відповідності HR-цілей стратегічним цілям підприємства	$S_1$	Експертне зіставлення стратегічних документів	0–1 (частка узгоджених HR-цілей)	$a_1$
		Рівень участі HR у стратегічному плануванні	$S_2$	Аналіз управлінських процедур	0–1 (роль HR у стратегічних рішеннях)	$a_2$
		Ступінь інтеграції HR-стратегії з цифровою стратегією бізнесу	$S_3$	Експертна оцінка	0–1 (рівень інтеграції)	$a_3$
Індекс цифрової зрілості HR-процесів	$w_2$	Рівень автоматизації HR-процесів	$D_1$	Аналіз HRIS	Частка автоматизованих процесів	$b_1$
		Рівень інтеграції HRIS з ERP/CRM	$D_2$	IT-аудит	0–1 (ступінь інтеграції)	$b_2$
		Рівень використання HR-аналітики	$D_3$	Аналіз аналітичних інструментів	0–1 (descriptive–predictive)	$b_3$
		Рівень цифрової взаємодії з персоналом	$D_4$	Аналіз цифрових HR-каналів	0–1 (базова–AI-підтримка)	$b_4$
Індекс розвитку цифрових компетентностей персоналу	$w_3$	Середній рівень цифрових навичок персоналу	$C_1$	Тестування, анкетування	$C_1 = \text{бал} / \text{max}$	$c_1$
		Частка персоналу з критично важливими цифровими компетентностями	$C_2$	Кадровий аналіз	$C_2 = N_k / N$	$c_2$
		Динаміка зростання цифрових компетентностей	$C_3$	Порівняльний аналіз	$(C_1^t - C_1^{t-1}) / C_1^{t-1}$	$c_3$
Індекс HR-ризиків	$w_4$	Імовірність HR-ризиків	$p_j$	Експертна оцінка	0,1–0,9	–
		Рівень впливу HR-ризиків на стратегічні результати	$r_j$	Експертна оцінка	0,2–1,0	–

Вагові коефіцієнти  $w_j$  можуть визначатися експертним методом або з використанням аналітичної ієрархічної процедури з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства.

Оцінювання показників другого рівня ( $S_1-S_3$ ,  $D_1-D_4$ ,  $C_1-C_3$ ) здійснюється на основі нормованої шкали, що забезпечує порівнюваність результатів та можливість інтеграції показників у зважені індекси першого рівня ( $K_j$ ).

Для всіх показників другого рівня використовується уніфікована шкала оцінювання в інтервалі  $[0;1]$ :

0 – відсутність або критично низький рівень прояву показника;

1 – повна відповідність або максимально можливий рівень розвитку.

Оцінювання може здійснюватися експертним методом (HR-директор, керівники підрозділів, зовнішні експерти); на основі анкетування персоналу; шляхом аналізу даних HRIS, LMS, ERP, BI-систем.

Для оцінювання показників розроблено спеціальні шкали – табл. 3.8; 3,9.

Таблиця 3.8

Оцінювання показників індексу узгодженості HR- і бізнес-стратегії ( $K_1$ )

Показник	Характеристика	Значення
S1 – рівень відповідності HR-цілей стратегічним цілям підприємства	Частка HR-цілей, безпосередньо пов'язаних із бізнес-цілями: менше 40 %	0,2
	40–59 %	0,4
	60–74 %	0,6
	75–89 %	0,8
	90–100 %	1,0
S2 – рівень участі HR у стратегічному плануванні	HR не залучений	0,0
	консультативна роль	0,4
	участь у розробленні окремих стратегічних рішень	0,7
S3 – ступінь інтеграції HR-стратегії з цифровою стратегією бізнесу	Інтеграція відсутня	0,0
	фрагментарна	0,3
	часткова	0,6
	повна інтеграція	1,0

Індекс узгодженості HR- і бізнес-стратегії ( $K_1$ ):

$$K_1 = (a_1 \cdot S_1 + a_2 \cdot S_2 + a_3 \cdot S_3). \quad (3.7)$$

Оцінювання показників індексу цифрової зрілості HR-процесів ( $K_2$ )

Показник	Характеристика	Значення
D <sub>1</sub> – рівень автоматизації HR-процесів	Частка автоматизованих HR-процесів < 30 %	0,2
	30–49 %	0,4
	50–69 %	0,6
	70–89 %	0,8
	≥ 90 %	1,0
D <sub>2</sub> – рівень інтеграції HRIS з ERP/CRM	відсутня	0,0
	односторонній обмін даними	0,4
	двостороння інтеграція	0,7
	єдина цифрова платформа	1,0
D <sub>3</sub> – використання HR-аналітики	HR-аналітика відсутня	0,0
	HR-аналітика описова	0,4
	HR-аналітика діагностична	0,6
	HR-аналітика прогнозна	0,8
	HR-аналітика прескриптивна	1,0
D <sub>4</sub> – рівень цифрової взаємодії з персоналом	Рівень взаємодії мінімальний	0,2
	базовий	0,4
	розширений	0,7
	інтерактивний / AI-підтримка	1,0

Індекс цифрової зрілості HR-процесів ( $K_2$ ):

$$K_2 = (b_1 \cdot D_1 + b_2 \cdot D_2 + b_3 \cdot D_3 + b_4 \cdot D_4). \quad (3.8)$$

Індекс розвитку цифрових компетентностей персоналу ( $K_3$ ):

$$K_3 = (c_1 \cdot C_1 + c_2 \cdot C_2 + c_3 \cdot C_3). \quad (3.9)$$

Специфіка транспортно-логістичних підприємств (територіальна розосередженість персоналу, висока залежність від людського фактора, змінні графіки роботи, цифровізація операційних процесів) зумовлює формування розширеного спектра HR-ризиків, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей бізнесу.

У межах цифрового стратегічного HR-контролю доцільно виділяти такі HR-ризики (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Зведена таблиця HR-ризиків для розрахунку індексу  $K_5$ 

Код ризику	Назва HR-ризика	Зміст ризику
R <sub>1</sub>	Дефіцит цифрових компетентностей	Нестача персоналу з критично важливими навичками
R <sub>2</sub>	Плинність ключових працівників	Втрата стратегічно важливих кадрів
R <sub>3</sub>	Старіння персоналу	Зниження адаптивності до цифровізації
R <sub>4</sub>	Низький рівень цифрових навичок	Невідповідність вимогам цифрових процесів
R <sub>5</sub>	Неефективність навчання	Низький ROI розвитку персоналу
R <sub>6</sub>	Опір цифровим змінам	Повільна адаптація до трансформації
R <sub>7</sub>	Низька залученість	Зниження мотивації персоналу
R <sub>8</sub>	Професійне вигорання	Погіршення продуктивності та лояльності
R <sub>9</sub>	Порушення СІК	Конфлікти, недовіра
R <sub>10</sub>	Низька якість HR-даних	Помилки в аналітиці
R <sub>11</sub>	Низька інтеграція HRIS	Фрагментація даних
R <sub>12</sub>	Цифрова залежність	Втрата ключових знань
R <sub>13</sub>	Неузгодженість стратегій	HR не підтримує бізнес
R <sub>14</sub>	Негнучкість HR-системи	Повільна реакція на VUCA

Оцінювання HR-ризиків у межах індексу  $K_4$  здійснюється на основі двох параметрів:

$$K_4 = 1 - \sum_{j=1}^m p_j \cdot r_j \quad (3.10)$$

$p_j$  – імовірність виникнення  $j$ -го HR-ризика;

$r_j$  – рівень впливу  $j$ -го HR-ризика на стратегічні результати підприємства.

Оцінювання проводиться експертним методом (HR-директор, керівник підрозділу, IT/цифровий лідер) з подальшою нормалізацією значень у діапазоні  $[0;1]$  – табл. 3.11 та табл.3.12.

Таблиця 3.11

Шкала оцінювання імовірності і впливу HR-ризика

Значення $p_j$	Інтерпретація	Характеристика прояву ризику	Значення $r_j$	Інтерпретація	Вплив на стратегічні результати
1	2	3	4	5	6
0,10	Дуже низька	Ризик практично не проявляється	0,20	Незначний	Не впливає на досягнення цілей

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
0,30	Низька	Поодинокі прояви	0,40	Помірний	Частково ускладнює реалізацію HR-стратегії
0,50	Середня	Регулярні, але контрольовані прояви	0,60	Суттєвий	Знижує ефективність бізнес-процесів
0,70	Висока	Часті прояви, системна проблема	0,80	Високий	Перешкоджає досягненню стратегічних цілей
0,90	Дуже висока	Постійний, критичний ризик	1,00	Критичний	Загрожує реалізації бізнес-стратегії

Таблиця 3.12

## Оцінювання HR-ризиків на підставі експертного опитування

Код ризику	$p_i$					$r_j$					$p_j \cdot r_j$	Індекс HR-ризиків
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
R <sub>1</sub>	0,7	0,9	0,5	0,7	0,7	0,8	0,6	1,0	0,8	0,8	0,544	0,456
R <sub>2</sub>	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,36	0,64
R <sub>3</sub>	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,328	0,672
R <sub>4</sub>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6	0,28	0,72
R <sub>5</sub>	0,9	0,5	0,7	0,7	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,296	0,704
R <sub>6</sub>	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,8	0,6	0,8	1,0	1,0	0,492	0,508
R <sub>7</sub>	0,5	0,9	0,7	0,7	0,7	0,8	0,6	0,8	0,8	1,0	0,552	0,448
R <sub>8</sub>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,3	0,7
R <sub>9</sub>	0,3	0,3	0,5	0,5	0,7	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,448	0,552
R <sub>10</sub>	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	0,544	0,456
R <sub>11</sub>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,28	0,72
R <sub>12</sub>	0,9	0,5	0,9	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,468	0,532
R <sub>13</sub>	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,8	1,0	0,8	1,0	0,8	0,728	0,272
R <sub>14</sub>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	1,0	0,8	1,0	0,8	0,616	0,384
												0,554

Запропонована система показників забезпечує комплексне оцінювання результативності стратегічного управління персоналом та створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у межах AISHRM. Для практичного використання інтегрального показника стратегічної HR-ефективності пропонується шкала інтерпретації його значень, що дозволяє

оцінити рівень розвитку HR-системи та визначити напрями її подальшого вдосконалення (табл.3.13).

Таблиця 3.13

## Шкала інтерпретації інтегрального показника стратегічної HR-ефективності

Значення $I_{SHR}$	Рівень ефективності	Характеристика
0,00–0,39	Критичний	HR-система не забезпечує стратегічних цілей
0,40–0,59	Низький	Потребує комплексної цифрової трансформації
0,60–0,79	Достатній	Забезпечує адаптивність HR-системи
0,80–1,00	Високий	HR виступає стратегічним партнером бізнесу

Використання запропонованих формул і таблиць дозволяє формалізувати процес стратегічного HR-контролінгу та забезпечити його практичну реалізацію на підприємствах транспортно-логістичного сектору.

Дані таблиці 3.14 узагальнюють результати поетапного розрахунку інтегрального показника стратегічної HR-ефективності транспортно-логістичного підприємства. Для ТОВ «Експрес» значення інтегрального індексу  $ISHR = 0,621$ , що відповідає достатньому рівню стратегічної HR-ефективності. Отриманий результат зумовлений насамперед відносно високим рівнем узгодженості HR- та бізнес-стратегії (K1), що підтверджує активну участь HR-функції у стратегічному плануванні та її інтеграцію з цифровою стратегією підприємства.

Таблиця 3.14

## Результати оцінювання цифрового стратегічного HR-контролінгу ТЛП

Показник	Значення		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення	
	ТОВ «Експрес»	ПАТ «АТП-16364»		ТОВ «Експрес»	ПАТ «АТП-16364»
1	2	3	4	5	6
$S_1$ – відповідність HR-цілей бізнес-цільям	0,80	0,70	$a_1 = 0,33$	0,264	0,231
$S_2$ – участь HR у стратегічному плануванні	0,70	0,60	$a_2 = 0,33$	0,231	0,198
$S_3$ – інтеграція HR- та цифрової стратегії	0,60	0,50	$a_3 = 0,33$	0,198	0,165
Індекс узгодженості HR і бізнес-стратегії (K1)			$w_1 = 0,25$	0,1733	0,1485

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6
D <sub>1</sub> – автоматизація HR-процесів	0,60	0,70	b <sub>1</sub> = 0,25	0,15	0,175
D <sub>2</sub> – інтеграція HRIS з ERP/CRM	0,70	0,65	b <sub>2</sub> = 0,25	0,175	0,1625
D <sub>3</sub> – використання HR-аналітики	0,60	0,50	b <sub>3</sub> = 0,25	0,15	0,125
D <sub>4</sub> – цифрова взаємодія з персоналом	0,70	0,40	b <sub>4</sub> = 0,25	0,175	0,1
<i>Індекс цифрової зрілості HR-процесів (K<sub>2</sub>)</i>			w <sub>2</sub> = 0,25	0,1625	0,1406
C <sub>1</sub> – середній рівень цифрових навичок	0,65	0,40	c <sub>1</sub> = 0,33	0,2145	0,132
C <sub>2</sub> – персонал з критичними компетентностями	0,60	0,35	c <sub>2</sub> = 0,33	0,198	0,1155
C <sub>3</sub> – динаміка зростання компетентностей	0,55	0,65	c <sub>3</sub> = 0,33	0,1815	0,2145
<i>Індекс розвитку цифрових компетентностей (K<sub>3</sub>)</i>			w <sub>3</sub> = 0,20	0,1188	0,0924
Індекс HR-ризиків (K <sub>4</sub> )	0,555	0,555	w <sub>5</sub> = 0,30	0,1665	0,1665
<i>Індекс стратегічної HR-ефективності (I<sub>SHR</sub>)</i>				0,6211	0,5480

Також позитивний вплив на інтегральний показник справляє середній рівень цифрової зрілості HR-процесів (K<sub>2</sub>), що свідчить про наявність базової автоматизації та використання окремих інструментів HR-аналітики.

Водночас індекс розвитку цифрових компетентностей персоналу (K<sub>3</sub>) для ТОВ «Експрес» перебуває на помірному рівні, що вказує на необхідність посилення системи розвитку цифрових навичок, зокрема шляхом впровадження LMS-платформ, персоналізованих траєкторій навчання та регулярного моніторингу цифрових компетентностей працівників. Значення індексу HR-ризиків (K<sub>4</sub>) свідчить про наявність суттєвих ризиків кадрового забезпечення цифрової трансформації, що потребує системного управління з боку HR-контролінгу.

Для АТП-16364 інтегральний показник I<sub>SHR</sub> = 0,548, що відповідає середньому рівню стратегічної HR-ефективності. Порівняно з ТОВ «Експрес» підприємство демонструє нижчі значення індексів K<sub>1</sub> та K<sub>2</sub>, що вказує на

фрагментарну участь HR-служби у стратегічному управлінні та недостатній рівень цифровізації HR-процесів. Особливо проблемною є сфера цифрової взаємодії з персоналом та використання HR-аналітики, що стримує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу.

Разом з тим для АТП-16364 відносно вищі значення показника динаміки зростання цифрових компетентностей персоналу (С3) свідчать про наявність потенціалу розвитку, який за умови стратегічної підтримки та цифрової інтеграції HR-процесів може бути трансформований у зростання загальної стратегічної HR-ефективності.

Отримані результати підтверджують доцільність використання запропонованої системи цифрового стратегічного HR-контролінгу як інструменту діагностики, порівняльного аналізу та обґрунтування стратегічних HR-рішень у транспортно-логістичних підприємствах. Запропонований підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан HR-системи, а й визначити ключові напрями її подальшої цифрової трансформації з урахуванням рівня стратегічної узгодженості, розвитку компетентностей персоналу та HR-ризиків.

Таким чином, розроблена система цифрового моніторингу ефективності стратегічного управління персоналом є теоретично обґрунтованою й практично придатною для підприємств логістичної галузі. Її впровадження забезпечує перехід до аналітично зрілого, стратегічно орієнтованого управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам менеджменту.

### Висновки до розділу 3

1. Доведено необхідність формування нових стратегій управління персоналом в умовах цифрової трансформації, з урахуванням викликів VUCA-середовища, розвитку цифрових технологій і зміни ролі HR у структурі підприємства. Розроблено поетапний підхід до створення HR-стратегії, що базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінюванні рівня цифрової зрілості HRM та інтеграції HR з бізнес-стратегією.

2. Запропоновано інструментарій, що дозволяє оцінити поточний стан HR-процесів і сформувати стратегічну карту розвитку персоналу автотранспортного підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для практичного впровадження стратегічного управління персоналом на основі цифрових технологій, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності його людського капіталу.

3. Синергія цифрових компетенцій і культури безперервного навчання є критичною для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у цифровому середовищі та створює фундамент для стійкого розвитку бізнесу в умовах нестабільності та глобальних викликів.

4. Розроблено модель формування культури навчання як системи, в якій зворотним зв'язком є розвиток цифрових компетенцій. Доведено, що стратегії розвитку професійних компетенцій (апскілінг, рескілінг, крос-скілінг) забезпечують гнучкість та адаптивність організації, підвищують продуктивність і сприяють залученню та утриманню талантів. Ефективне їх поєднання із цифровими компетенціями формує основу для побудови організації, що навчається.

5. Запропонована авторська модель чат-бота «Дзига» демонструє практичну реалізацію інтегрованого підходу до розвитку цифрових компетенцій і культури навчання. Використання мікронавчання, децентралізованих сценаріїв і добровільної участі користувача підвищує залученість співробітників і створює умови для сталого розвитку навичок.

6. Розроблено комплексну систему цифрового моніторингу й оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом, адаптовану до специфіки діяльності транспортно-логістичних підприємств. Запропонований підхід дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок між формуванням HR-стратегії, її реалізацією та досягненням стратегічних цілей бізнесу.

Цифровий моніторинг у сфері стратегічного управління персоналом доцільно розглядати не лише як інструмент збору та оброблення кадрових

даних, а як інтегровану управлінську систему, що поєднує HRIS, ERP, CRM, LMS, аналітичні платформи та інструменти прогнозування. Запропонована архітектурна модель цифрового моніторингу, яка включає базу даних персоналу, аналітичний модуль, модуль моніторингу реалізації HR-стратегії та модуль прогнозування і рекомендацій, формує замкнений управлінський цикл «дані – аналіз – прогноз – управлінське рішення», що відповідає сучасній парадигмі стратегічного менеджменту.

Ключовим елементом розробленої системи є зведена система показників цифрового стратегічного HR-контролінгу, що охоплює стратегічні, процесні, компетентнісні та ризикові аспекти управління персоналом. Запропонована методика дозволяє формалізувати оцінювання результативності HR-стратегії шляхом розрахунку інтегрального показника стратегічної HR-ефективності (ISHR), який забезпечує порівнюваність результатів, їх інтерпретацію та використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Апробація розробленої методики на прикладі транспортно-логістичних підприємств підтвердила її практичну придатність і аналітичну цінність.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [177-178].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад і розробленні прикладного інструментарію стратегічного управління персоналом підприємств в умовах цифрового середовища. У ході дослідження отримано такі загальні висновки.

1. Узагальнено та систематизовано сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом, що дало змогу встановити трансформацію ролі HR-функції в умовах цифровізації – від адміністративно-операційної до стратегічно-аналітичної та інноваційної. Систематизація наукових підходів до визначення сутності стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації та уточнення змісту ключових категорій («стратегічне управління персоналом у цифровому середовищі», «цифрові компетентності персоналу», «цифрова HR-стратегія») сприяє поглибленню понятійно-категоріального апарату теорії управління персоналом та формуванню наукового підґрунтя для подальших досліджень у сфері цифрового HRM. Обґрунтовано, що в цифровому середовищі персонал виступає ключовим носієм інтелектуального й цифрового капіталу підприємства, а стратегічне управління персоналом набуває ознак адаптивності, гнучкості та проактивності.

2. Обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі, які базуються на інтеграції стратегічного, процесного, компетентнісного та цифрового підходів. Запропоновано адаптивну інноваційну HR-стратегію як рамкову модель, що забезпечує узгодженість HR-рішень із бізнес-стратегією підприємства та дозволяє оперативно реагувати на виклики цифрової економіки й зміни зовнішнього середовища.

3. Удосконалено модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка відрізняється ієрархічною логікою реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю з активним використанням цифрових HRM-рішень (інструментів аналітики, штучного інтелекту, навчання тощо). Запропонована модель стратегічного управління

персоналом охоплює етапи стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю з використанням цифрових HRM-інструментів, що сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, прозорості управлінських рішень і формуванню цифрово зрілої системи управління людськими ресурсами.

4. Розроблено методичне забезпечення стратегічного аналізу управління персоналом, яке поєднує оцінювання чинників зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього кадрового потенціалу та визначення стратегічного вектора розвитку HR-системи. Запропоновано адаптоване застосування матриці SPACE у HR-сфері, а також ідентифікацію компетентностей високого попиту, що дозволяє виявляти критичні зони розвитку персоналу та обґрунтовувати напрями стратегічної трансформації.

5. Сформовано методичний підхід до оцінювання та розвитку цифрових компетентностей персоналу на основі D-Skills моделі, що забезпечує диференційовану оцінку рівнів цифрової грамотності працівників, виявлення розривів у компетентностях та формування персоналізованих траєкторій навчання. Обґрунтовано доцільність розвитку культури безперервного навчання із використанням інструментів мікронавчання, гейміфікації та цифрових освітніх платформ.

6. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо формування цифрово-орієнтованої HR-стратегії, які враховують рівень цифрової зрілості HR-процесів підприємства та специфіку транспортно-логістичного сектору. Запропоновано інтегровану модель формування HR-стратегії з використанням цифрової аналітики для моніторингу результативності управлінських рішень, що сприяє підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього використання розроблених моделей, методичних підходів і рекомендацій у діяльності підприємств транспортно-логістичної сфери. Їх упровадження дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління персоналом, забезпечити удосконалення цифрових компетентностей, посилити інноваційну активність і забезпечити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шарапа В. Теоретико-практичні аспекти формування стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 56-62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Простір економіки*. 2018. № 34. С. 78-84. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. № 36 (1348). С. 56-63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/75c02e6f-df24-403a-ba76-e6f7369b5e67> (дата звернення: 02.09.2025).
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>. (дата звернення: 20.08.2025).
5. Гусєва О., Хлевицька Л., Марценюк А. Теоретичні та практичні підходи до обґрунтування інструментарію стратегічного управління сталим розвитком телекомунікаційного підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2019. № 4. С. 94-99. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2161> (дата звернення: 22.08.2025).
6. Садигов Р. Ф. Модернізаційні аспекти стратегічного управління в промислових компаніях. *Science and Innovation Horizons*. 2021. Т. 24, № 9. С. 41-46. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-24-9-2021/modernizatsiyini-aspekti-strategichnogo-upravlinnya-v-promisloviikh-kompaniyakh> (дата звернення: 22.08.2025).

7. Гусева О. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу. *Теорія та практика сучасного управління*. 2015. № 3. С. 112-117. URL: [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/82066](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/82066) (дата звернення: 06.06.2025).

8. Старов О. Е. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління: від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 98-107. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-98.

9. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Теорія та практика сучасного управління*. 2024. С. 23-28. DOI: 10.32782/2224-6282/172-4.

10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. О. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 71-85. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-71.

11. Нестерова К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 18-27. DOI: 10.32782/СМІ/2024-12-18.

12. Кривдик В., Матюх С. Сучасні технології управління у реалізації стратегічних моделей та мінімізації ризиків діяльності промислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 301-307. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(46).

13. Довбня С., Пономаренко Р. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризиковості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1-7. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60.

14. Будзін Д., Дейнега О. Адаптація стратегій управління бізнесом до викликів середовища господарювання. *Via Economica*. 2024. № 4 (6). С. 41-46. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-4.

15. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. No 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>.

16. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London : Kogan Page, 2021. 307 p.

17. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

18. Гондарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). С. 50-56. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36\\_2022/10.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf) (дата звернення: 11.07.2025).

19. Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс*. 2018. Вип. 3. С. 135-140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326> (дата звернення: 01.08.2025).

20. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 46-50. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf) (дата звернення: 15.10.2025).

21. Greer C. R. *Strategic Human Resource Management*. Pearson Custom Publishing, 2021. 746 p.

22. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-61-137-141.

23. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. Вип. 176. С. 79-82. DOI: 10.32782/2224-6282/176-13.

24. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27.

25. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. 216 с.

26. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.

27. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, No. 3. P. 389-407.

28. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Економіка та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 158-162. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/29.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf) (дата звернення: 10.01.2025).

29. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66.

30. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422-429. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048> (дата звернення: 15.01.2026).

31. Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 99-103. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).

32. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Levchenko I. 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: 10.15587/978-617-7319-71-8.ch5.

33. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 50-58. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7.

34. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 136-166. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).

35. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 211-216. DOI: 10.32782/2415-3583/32.32.

36. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2021. № 12 (24). DOI: 10.33296/2707-0654-12(24)-11.

37. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76-83. DOI: 10.32851/2708-0366/2022.12.11.

38. Гойчук В., Любомудрова Н. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8. С. 67-73. DOI: 10.32782/dees.8-12.

39. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103-108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103.

40. Daugherty P. R., Wilson H. J. *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Boston: Harvard Business Press, 2018. 304 p.

41. Heinze C. Advantages and disadvantages of using AI in HR. *TechTarget*. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 25.03.2024).
42. Zahid S. *Future of Jobs Survey 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023. 295 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (дата звернення: 10.09.2024).
43. Сіденко В. Р. Цифрова трансформація: світові тренди та виклики для України. *Економіка України*. 2020. № 11. С. 20-33. DOI: 10.15407/economyukr.2020.11.020.
44. Калачова О. І. Цифрове середовище в управлінні організацією: концептуальні засади. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 3. С. 43-48. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2022/3\\_0-pages-43\\_48.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2022/3_0-pages-43_48.pdf) (дата звернення: 12.03.2024).
45. Чухно А. А., Семенов А. Ю. Цифровізація як інструмент модернізації соціально-економічного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 9-21.
46. Швиданенко Г. О. *Цифрова трансформація бізнесу: теорія та практика*. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
47. Gartner Glossary. Digital Transformation [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitaltransformation> (дата звернення: 01.04.2025).
48. Діденко М. І. Управління цифровими змінами в організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 49-55.
49. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.
50. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 14, No. 1. P. 1-25.

51. Siemens Annual Report 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.siemens.com/investor> (дата звернення: 10.02.2024).
52. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96-114.
53. McKinsey & Company. The future of work after COVID-19 [Електронний ресурс]. 2021. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf) (дата звернення: 02.05.2025).
54. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2018. 336 p.
55. Siemens AG. Digital Enterprise [Електронний ресурс]. URL: <https://new.siemens.com/global/en/company/topic-areas/digital-enterprise.html> (дата звернення: 03.03.2025).
56. Kane G. C. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge: MIT Press, 2019. 256 p.
57. Мельник А. О., Петренко О. О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>
58. LinkedIn Learning [Електронний ресурс]. URL: <https://learning.linkedin.com/> (дата звернення: 08.07.2025).
59. Marr B. How Amazon uses artificial intelligence in hiring and firing staff. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/11/21/> (дата звернення: 03.06.2025).
60. Siemens. Employee engagement through gamification [Електронний ресурс]. URL: <https://new.siemens.com/> (дата звернення: 04.09.2025).
61. Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V. HR goes agile. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, No. 2. P. 46-54.
62. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у

контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 45, 362. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/328747>

63. We need to talk about digital HR ethics! A review of the academic literature on ethical aspects of algorithmic Human Resource Management (HRM) technologies. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357900086\\_We\\_need\\_to\\_talk\\_about\\_digital\\_HR\\_ethics\\_A\\_review\\_of\\_the\\_academic\\_literature\\_on\\_ethical\\_aspects\\_of\\_algorithmic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_HRM\\_technologies](https://www.researchgate.net/publication/357900086_We_need_to_talk_about_digital_HR_ethics_A_review_of_the_academic_literature_on_ethical_aspects_of_algorithmic_Human_Resource_Management_HRM_technologies)

64. Becker B. E., Huselid M. A. High-performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2020. Vol. 38. P. 21-41.

65. Fedotova I., Vocharova N., Kalgulova R., Umitova V. Інструменти оцінювання та напрями вдосконалення якості трудового життя персоналу в умовах воєнного стану. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 3(17). С. 5-23. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/505>

66. Опис рамки цифрової компетентності для підприємців України [Електронний ресурс]. 2021. URL: [https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/0/2904-2605\\_co\\_ramka\\_pidpriemca\\_11\\_2021\\_compressed.pdf](https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/0/2904-2605_co_ramka_pidpriemca_11_2021_compressed.pdf) (дата звернення: 05.04.2025).

67. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2025).

68. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press, 2005. 304 p.

69. Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 256 p.

70. Kampoowale I., Singh H., Kumar S. Factors influencing the successful digital transformation of human resource management in the organization. *Insights into Digital Business, Human Resource Management, and Competitiveness*. 2025. P. 127-148. DOI: 10.4018/979-8-3693-9440-3.ch005.

71. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471-482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

72. Бандур С. І., Ковальчук О. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 25-32.

73. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188-195. DOI: 10.18664/btie.86.310116.

74. Чернодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення: 05.06.2025).

75. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973-982.

76. Danilkova A, Bondar V, Bannikova K, Prokhorovska S, Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata [Internet]*. 2024 Oct. 3 [cited 2024 Oct. 14];3:243. Available from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>

77. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку*: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

78. Каличева Н. Є., Обруч Г. В., Зайцева А. С. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 26-36.

79. Deloitte. *2023 Global Human Capital Trends: New Work, New World* [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 28.07.2025).

80. Ulrich D., Dulebohn J. H., Jimeh C. The future of human resource management: 25 years of progress. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Iss. 4. Art. 100925.

81. 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. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. P. 147-156. DOI: 10.33271/nvngu/2025-1/1047.

82. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.

83. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 212-221. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289> (дата звернення: 05.05.2025).

84. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

85. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.

86. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 1. С. 265-270.

87. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 438-448.

88. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-07-04.

89. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). DOI: 10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49.

90. Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., de Resende L. M. M., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. No. 168. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108111.

91. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 3 (39). С. 173-181. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181.

92. Бояринова К. О., Войтун Т. В. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 111-116.

93. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346-353.

94. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-135. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.130.

95. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Шубала І. В. та ін. *Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого*. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
96. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 1-7. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-157.
97. Назарова Г. В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-23.
98. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С.79-94. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79.
99. Revutska O., Maršíková K. Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *Economics and Management*. 2021. Vol. 24 (2). P. 65-83. DOI: 10.15240/tul/001/2021-2-005.
100. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахваль-Мюллер А. Теоретико-методологічні основи категоріального аналізу концепту лояльності персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 46. 2025. С.7-30. DOI: [10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.7](https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.7)
101. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. № 15. 2023. С. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
102. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
103. Кулінська А. В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 48-52.

104. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 3. С. 15-20.
105. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 300 с.
106. Vodolazhska T., Dmytriiev I., Yarmak T., Dmytriieva O., Levchenko I. Methodological support of determination and evaluation of competences of employees by the method “Assessment Center”. *Problems and Prospects of Development of the Road Transport Complex: Financing, Management, Innovation, Quality, Safety – Integrated Approach*. 2021. P. 96-115.
107. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 46. 2025. С. 350. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.350
108. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
109. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ, 2024. Вип. 44. С. 111-131. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/315904/307104> (дата звернення: 25.10.2025).
110. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 45. С. 57-69. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/328687/318501> (дата звернення: 15.01.2026).
111. Kryvoruchko O., Shmorhun O. Conceptual provisions of HR strategy in the context of digitalisation. *International periodic scientific journal «ScientificWorldJournal»*. SWorld &D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov,

Bulgaria. Вип.32. Р.3. 2025. Рр. 142-153. URL:  
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj32-03/swj32-03>

112. Eurostat. Employment and labour market indicators [Електронний ресурс]. URL:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00191/default/table?lang=en> (дата звернення: 15.01.2026).

113. Статистичний щорічник України 2023 [Електронний ресурс]. URL:  
<https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> (дата звернення: 11.01.2026).

114. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL:  
<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.01.2026).

115. Дослідження цифрової грамотності в Україні [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Doslidzhennya-tsyfrovyh-navychok-ukrayintsiv.-Tretya-hvylya.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).

116. Грузіна І. А. Сутність та особливості компетентнісного підходу до стратегічного управління підприємством. *Управління розвитком*. 2020. Т. 18, № 4. С. 30-40.

117. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 86-90. DOI: 10.35774/rarrpsu2018.23.086.

118. Vaitiekunaite A. Assessment of the competencies of the hotel staff. *Humanities Studies*. 2022. Iss. 10 (87). URL:  
<http://humstudies.com.ua/article/view/254713/251865> (дата звернення: 29.05.2024).

119. Власенко Т., Зеленьк В., Кайтанський І. Формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334 (5). С. 263-268. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-38.

120. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150-154.

121. Надточій І., Крамаренко І., Гришина Н. Концептуальний підхід до формування системи управління персоналом туристичної індустрії за умов цифрових трансформацій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 63-71. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/283> (дата звернення: 14.04.2025).

122. Петрова І. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-21.

123. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 50-56.

124. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р. В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 77-83. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4569> (дата звернення: 02.06.2025).

125. Державна служба зайнятості. Результати опитування роботодавців [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/qowble> (дата звернення: 10.05.2025).

126. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

127. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

128. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-78.

129. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 60–65. DOI: 10.32838/2523-4803/70-2-48.

130. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2024.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf) (дата звернення: 17.12.2025).

131. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 17.12.2025).

132. Нова Пошта. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 17.12.2025).

133. Укрпошта. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua> (дата звернення: 17.12.2025).

134. Meest. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://meest.com> (дата звернення: 17.12.2025).

135. Delivery Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://delivery-auto.com> (дата звернення: 17.12.2025).

136. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-76.

137. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32%20>

138. Papert S. *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*. New York: Basic Books, 1980. 252 p.

139. Zurkowski P. G. *The Information Service Environment: Relationships and Priorities*. Washington, DC: National Commission on Libraries and Information Science, 1974. 30 p.

140. Buckingham D. Defining digital literacy: What do young people need to know about digital media? *Nordic Journal of Digital Literacy*. 2006. Vol. 1, no. 4. P. 263-276.

141. Гуменний О. В. Цифрова культура як складова загальної культури особистості. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Т. 65, № 3. С. 1-9.

142. Bakhmat N., Babakina O., Borysenko V. Digital competence development of future specialists in the conditions of digital transformation. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. Vol. 81, no. 1. P. 1-15.

143. Spirin O. M., Ovcharuk O. V. Digital competence as a component of the professional competence of the teacher. *Information Technologies and Learning Tools*. 2017. Vol. 61, no. 5. P. 1-14.

144. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. Ст. 2004.

145. Council of the European Union. Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018/C 189/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 03.10.2025)

146. Міністерство цифрової трансформації України. Рамка цифрової компетентності громадян України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 10.09.2025).

147. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 170 p. DOI: 10.2760/115376.

148. American Library Association. *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. Chicago: ALA, 2000. 28 p.

149. Ferrari A. *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 47 p.

150. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 48 p.

151. European Commission. *The Digital Education Action Plan 2021-2027*. URL: <https://education.ec.europa.eu> (дата звернення: 18.06.2025).

152. Vuorikari R., Punie Y., Carretero S., Van den Brande G. *DigComp 2.2: Implementation guide*. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

2022. URL: <https://observatorio.incode2030.gov.pt/wp-content/uploads/2022/05/The-Digital-Competence-DigCom-2.2.pdf>

153. World Economic Forum. *Upskilling and Reskilling for the Future of Work*. Geneva: WEF, 2020. 36 p.

154. OECD. *Skills for Jobs Database: Measuring the Reskilling Challenge*. Paris: OECD Publishing, 2021. 45 p.

155. McKinsey Global Institute. *The Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. New York: McKinsey & Company, 2018. 84 p.

156. International Labour Organization. *Reskilling and upskilling in the digital transformation*. Geneva: ILO, 2021. 52 p.

157. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2024: New fundamentals for a boundaryless world*. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 05.07.2025).

158. European Commission. *Eurobarometer: Europeans' views on digital skills and education*. Brussels, 2023. URL: <https://europa.eu/eurobarometer> (дата звернення: 21.11.2025).

159. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, no. 3. P. 236-242.

160. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*. 1998. Vol. 24, no. 1. P. 8-29

161. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

162. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*. 2019. Vol. 61, no. 4. P. 15-42.

163. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S., Drake B. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19, no. 2. P. 64-85.

164. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 218 p.

165. Boudreau J. W., Ramstad P. M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 303 p.
166. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26, no. 1. P. 1-11
167. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, no. 2. P. 216-231.
168. Kavanagh M. J., Johnson R. D. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. 520 p.
169. Bondarouk T., Ruël H. Electronic HRM: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, no. 3. P. 505-514.
170. McKinsey & Company. People Analytics: Recalculating the Route. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: file:///C:/Users/AS/Downloads/People-analytics-Recalculating-the-route\_Deloitte.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
171. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO, 2018.
172. Колот А. М., Грішнова О. А. Стратегічне управління людським капіталом: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 384 с.
173. Лібанова Е. М., Цимбал О. І., Ярова Л. В. Людський капітал України в умовах цифрової трансформації економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 3-19.
174. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. Збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ. 2024. Вип. 44. С. 132-149. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.132
175. Обруч Г. В., Броварник М. М., Сидорець Д. П. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових змін. *Вісник*

*економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 47-55. DOI: 10.18664/btie.88.324715

176. Устіловська А.С., Восвило О.О. Розвиток персоналу транспортного підприємства через організацію тренінг-хабу з запровадженням онлайн-платформи дистанційного навчання. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 287-291. DOI: 10.30838/EP.197.287-291

177. Шморгун О. А. Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах формування культури безперервного навчання. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 46. С. 191–214. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/345078/332461>

178. Kryvoruchko O., Shmorhun O. Conceptual provisions of HR strategy in the context of digitalisation. *ScientificWorldJournal*: Int. periodic sci. journal. Svishtov, Bulgaria : SWorld & D. A. Tsenov Academy of Economics, 2025. Issue 32, pt. 3. P. 142–153. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj32-03/swj32-03>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ**

**Мета:** Оцінити поточний рівень цифрових навичок співробітників, виявити сильні сторони та зони для розвитку, а також визначити потреби у навчанні для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності компанії.

**Інструкція для респондента:** Будь ласка, дайте відповідь на кожне запитання, вибравши один варіант, який найкраще описує ваш рівень володіння вказаною навичкою. Ваші відповіді є конфіденційними і будуть використані в узагальненому вигляді для планування корпоративного навчання.

**1. Назва вашого підприємства:** \_\_\_\_\_

**2. Ваша посада / відділ (виберіть найближчий варіант):**

- Менеджер з логістики / Транспортний логіст
- Працівник складу / Комірник
- Менеджер з продажу / Роботи з клієнтами
- Майстер-приймальник / Сервісний консультант (СТО)
- Автомеханік / Автослюсар / Діагност
- Фахівець з підбору запчастин
- Бухгалтер / Працівник фінансового відділу
- Керівник відділу / Керівник підрозділу
- Адміністративний персонал / Офіс-менеджер
- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**ЦИФРОВІ НАВИЧКИ**

**3. Як добре ви знаходите і працюєте з інформацією в інтернеті та на комп'ютері/смартфоні?**

- Початковий — важко шукати та оцінювати інформацію
- Базовий — можу шукати за інструкціями
- Середній — добре знаходжу, порівнюю і організую дані
- Впевнений — швидко знаходжу складну інформацію та структурую її

**4. Як часто ви використовуєте інструменти для спілкування (пошта, месенджери, відеозустрічі)?**

- Рідко
- Іноді

- Часто
- Дуже часто і з різними функціями

**5. Як Ви оцінюєте Ваш рівень роботи з електронними документами (тексти, таблиці, презентації)?**

- Лише прості документи
- Можу створювати і редагувати основні файли
- Вмію працювати з формулами і презентаціями
- Використовую складні функції і графіку

**6. Чи знаєте ви правила кібербезпеки (захист паролів, двофакторна аутентифікація, перевірка підозрілих листів, безпечне підключення Wi-Fi тощо)?**

- Так, дотримуюсь їх у роботі
- Чув(-ла), але не завжди дотримуюсь
- Не знаю / не використовую

**7. Як часто ви оновлюєте програмне забезпечення або пристрої, з якими працюєте?**

- Завжди одразу після виходу оновлення
- Раз на кілька місяців
- Рідко / лише коли виникають проблеми
- Не знаю, цим займаються інші

**8. Чи використовуєте інструменти штучного інтелекту (наприклад, Chat GPT, Copilot, Gemini)?**

- Ніколи не чув(ла)
- Чув(ла), але не використовую
- Іноді використовую для допомоги
- Регулярно використовую в роботі

**9. Наскільки вам комфортно адаптуватися до нових цифрових рішень, які впроваджує компанія?**

- Дуже легко — швидко освоюю нові інструменти
- Потрібен час, але справляюсь
- Важко — потрібна допомога колег чи інструктора
- Взагалі не комфортно

## СПЕЦІАЛІЗОВАНІ НАВИЧКИ

**10. Чи працюєте з корпоративними системами (TMS, WMS, GPS, CRM)?**

- Ніколи
- Іноді
- Часто
- Дуже добре, навчаю інших

**11. Як часто ви користуєтесь хмарними сервісами (Google Drive, OneDrive тощо)?**

- Ніколи
- Рідко
- Регулярно
- Щодня

**12. Чи використовуєте ви інструментами для командної роботи (Zoom, Teams, Slack)?**

- Ніколи
- Рідко
- Регулярно
- Щодня

## НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК

**13. Чи проходили ви навчання або тренінги з цифрових технологій за останні 2 роки?**

- Так, від компанії
- Так, самостійно (онлайн-курси, книги)
- Ні

**14. Чи вважаєте ви, що розвиток цифрових навичок підвищує вашу ефективність і конкурентоспроможність?**

- Так, безумовно
- Частково
- Не впливає
- Важко відповісти

**15. У яких сферах ви хотіли б підвищити свою цифрову компетентність? (Виберіть до 3 варіантів)**

- Робота з таблицями (Excel, Google Sheets)
- Презентації

- Онлайн-комунікація і співпраця
- Використання штучного інтелекту
- Кібербезпека
- Робота з CRM, TMS, WMS
- Інше: \_\_\_\_\_

**16. Який формат навчання вам найбільше підходить?**

- Онлайн-курси у зручний час
- Вебінари з тренером
- Очні тренінги
- Короткі відео-уроки
- Індивідуальні консультації

**17. Що, на вашу думку, заважає впровадженню або ефективному використанню цифрових технологій у вашій роботі?**

**18. Ваші пропозиції для покращення цифрових навичок у компанії:**

---

Дякуємо за приділений час!

## Додаток Б

**АНКЕТА ДЛЯ КЕРІВНИКА: ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета:** Провести комплексну оцінку поточної цифрової зрілості підприємства, визначити ключові напрямки для інвестицій та розвитку, а також сформулювати стратегічне бачення цифрової трансформації.

**Інструкція:** Будь ласка, оберіть один варіант відповіді для кожного запитання, який найбільш точно відображає ситуацію на вашому підприємстві.

**РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ****1. Наскільки цифрова трансформація інтегрована у загальну бізнес-стратегію вашого підприємства?**

- Відсутня інтеграція: цифровізація відбувається ситуативно, без чіткої стратегії.
- Планується: розробляємо або плануємо розробити стратегію цифрової трансформації.
- Часткова інтеграція: існують окремі цифрові ініціативи, які узгоджуються з бізнес-цілями.
- Повна інтеграція: цифрова трансформація є невід'ємною частиною нашої довгострокової бізнес-стратегії.

**2. Чи існує на підприємстві особа або відділ, відповідальний за цифрову трансформацію?**

- Ні, такої особи чи відділу немає.
- Так, ці обов'язки покладені на ІТ-відділ.
- Так, є окремий менеджер або команда, що займається інноваціями та цифровою трансформацією.
- Так, це є одним із ключових пріоритетів топменеджменту.

**РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ПРОЦЕСИ****3. Як би ви оцінили стан вашої ІТ-інфраструктури (обладнання, мережі, хмарні сервіси)?**

- Застаріла: потребує значного оновлення, часто виникають технічні проблеми.
- Базова: задовольняє поточні мінімальні потреби, але не має запасу для масштабування.
- Сучасна: інфраструктура є актуальною, надійною та підтримує більшість бізнес-процесів.
- Передова: використовуємо гнучку, масштабовану інфраструктуру (напр., хмарні рішення), яка дозволяє швидко впроваджувати інновації.

#### **4. Який рівень автоматизації ключових бізнес-процесів (логістика, продажі, облік, сервіс)?**

- Переважно ручні процеси: більшість операцій виконуються вручну з мінімальним використанням ПЗ.
- Часткова автоматизація: автоматизовані окремі завдання (напр., виписка рахунків, базовий облік).
- Значна автоматизація: більшість процесів інтегровані в єдину систему (ERP, CRM), що зменшує ручну роботу.
- Повна автоматизація: ключові процеси максимально автоматизовані та оптимізовані.

#### **5. Наскільки глибоко інструменти штучного інтелекту (ШІ) інтегровані у ваші робочі процеси?**

- Відсутня інтеграція: не використовуємо ШІ.
- Експериментальне використання: окремі співробітники експериментують з публічними інструментами (ChatGPT тощо) для простих завдань.
- Часткова інтеграція: ШІ використовується для автоматизації конкретних завдань у деяких відділах (напр., чат-боти, аналіз тексту).
- Стратегічна інтеграція: впроваджуємо або вже використовуємо спеціалізовані ШІ-рішення, інтегровані в ключові бізнес-системи (ERP, CRM, логістика).

#### **6. Як на підприємстві використовуються дані для прийняття управлінських рішень?**

- Інтуїтивно: рішення приймаються переважно на основі досвіду та інтуїції.
- Базова звітність: використовуємо стандартні звіти для аналізу минулих періодів.
- Аналіз даних: регулярно аналізуємо дані для виявлення тенденцій та оптимізації процесів.
- Прогнозування: використовуємо дані для прогнозування попиту, планування ресурсів та прийняття стратегічних рішень.

### **РОЗДІЛ 3. КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД ТА КОМУНІКАЦІЇ**

#### **7. Які цифрові канали ви використовуєте для залучення та обслуговування клієнтів?**

- Мінімальні: переважно телефон та електронна пошта.
- Базові: маємо інформаційний вебсайт та/або сторінки в соціальних мережах.
- Активні: використовуємо декілька каналів для маркетингу та комунікації (сайт, соцмережі, месенджери).
- Інтегровані: маємо омніканальну систему, де клієнт отримує безшовний досвід у всіх точках контакту (сайт, додаток, чат-боти, CRM).

### **8. Чи збираєте та аналізуєте ви відгуки клієнтів через цифрові канали?**

- Ні, ми не збираємо відгуки системно.
- Так, час від часу збираємо відгуки (напр., через опитування поштою).
- Так, ми регулярно збираємо відгуки через сайт, соцмережі та інші канали.
- Так, ми системно аналізуємо відгуки та використовуємо їх для покращення продуктів і сервісу.

## **РОЗДІЛ 4. КОМАНДА ТА КУЛЬТУРА**

### **9. Як би ви оцінили загальний рівень цифрової обізнаності працівників на вашому підприємстві?**

- Початковий рівень: більшість співробітників володіє лише базовими навичками (пошта, браузер) і потребує постійної підтримки.
- Базовий рівень: співробітники впевнено користуються стандартними офісними програмами, але відчувають труднощі з новим або спеціалізованим ПЗ.
- Середній рівень: команда в цілому є цифровою грамотною, здатна самостійно освоювати нові інструменти за наявності інструкцій.
- Високий рівень: наші співробітники не лише впевнено володіють необхідними інструментами, а й активно використовують цифрові технології для підвищення своєї продуктивності.

### **10. Наскільки ваша команда готова до впровадження нових цифрових інструментів?**

- Низька готовність: спостерігається значний опір змінам, потрібне тривале навчання.
- Середня готовність: команда відкрита до навчання, але потребує чітких інструкцій та підтримки.
- Висока готовність: співробітники швидко адаптуються та позитивно ставляться до нових технологій.
- Проактивна позиція: команда сама ініціює пошук та впровадження нових інструментів для підвищення ефективності.

### **11. Чи інвестує компанія в навчання та розвиток цифрових навичок співробітників?**

- Ні, навчання не проводиться.
- Іноді, за нагальної потреби.
- Так, ми періодично організуємо тренінги.
- Так, у нас є системна програма розвитку цифрових компетентностей персоналу.

## РОЗДІЛ 5. КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ

**12. Які напрямки цифрової трансформації ви вважаєте найбільш пріоритетними для вашого підприємства на найближчий рік? (виберіть до 3-х)**

- Оновлення ІТ-інфраструктури та обладнання.
- Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів (впровадження ERP/CRM).
- Впровадження рішень на основі штучного інтелекту (ШІ).
- Розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу.
- Впровадження аналітики даних для прийняття рішень.
- Підвищення рівня цифрових навичок команди.
- Покращення кібербезпеки.
- Інше (будь ласка, вкажіть): \_\_\_\_\_

**Дякуємо за приділений час!**

## Додаток В

### Анкета

#### **Оцінювання рівня цифрової зрілості процесів управління персоналом автотранспортного підприємства**

Мета: визначити рівень цифрової зрілості HR-процесів АТП та ступінь їх інтеграції з операційною і логістичною діяльністю підприємства.

Інструкція: у кожному питанні оберіть один варіант, який найбільш точно відображає фактичний стан на підприємстві.

Шкала оцінювання:

- 0–1 бал – традиційний (аналоговий) рівень
- 2–3 бали – початковий цифровий рівень
- 4–5 балів – системний цифровий рівень
- 6–7 балів – просунутий цифровий рівень
- 8–10 балів – інноваційний / адаптивний рівень

#### ***I. Відбір, розстановка та облік персоналу АТП***

1. Як здійснюється підбір і розстановка водіїв та іншого персоналу АТП?

- 0–1 бал – Паперові анкети, особисті співбесіди, ручний облік кадрів, відсутність цифрових профілів працівників
- 2–3 бали – Excel-реєстри водіїв, онлайн-форми заявок, ручний облік стажу, категорій і допусків
- 4–5 балів – Рекрутингові платформи, електронні особові справи, інтеграція з HRM-системою
- 6–7 балів – Автоматизований добір водіїв, цифрова перевірка документів, чат-боти для первинного відбору
- 8–10 балів – AI-рекрутинг з урахуванням маршрутів, режимів праці, ризиків ДТП та показників попередньої роботи

#### ***II. Система оплати праці та мотивації персоналу АТП***

2. Яким чином формується система винагород на підприємстві?

- 0–1 бал – Фіксована зарплата без урахування пробігу, часу в рейсі, якості перевезень
- 2–3 бали – Доплати за рейси, понаднормові, ручний розрахунок премій
- 4–5 балів – KPI (пробіг, дотримання графіків, витрати пального), часткова автоматизація нарахувань
- 6–7 балів – Гнучка система бонусів, персоналізовані мотиваційні пакети, онлайн-аналітика результатів
- 8–10 балів – Інтелектуальна система Total Rewards з урахуванням безпеки руху, продуктивності та добробуту водіїв

#### ***III. Оцінка результативності та безпеки праці***

3. Як здійснюється оцінка ефективності та дисципліни персоналу АТП?

- 0–1 бал – Суб'єктивна оцінка керівника, без системного аналізу
- 2–3 бали – Формалізована оцінка за окремими показниками (запізнення, скарги)
- 4–5 балів – Регулярна оцінка результативності з використанням звітів і KPI
- 6–7 балів – 360-градусна оцінка, інтеграція з показниками логістичних процесів
- 8–10 балів – Прогнозна аналітика, оцінка ризиків ДТП, порушень режиму праці та втоми водіїв

***IV. Розвиток, навчання та планування кар'єри на АТП***

4. Як організовано навчання та професійний розвиток персоналу?

- 0–1 бал – Епізодичні інструктажі, відсутність планування розвитку
- 2–3 бали – Онлайн-курси з охорони праці, облік проходження навчань
- 4–5 балів – LMS-платформи, плани розвитку водіїв, механіків і диспетчерів
- 6–7 балів – Цифрові платформи навчання, симулятори, динамічне планування кар'єри
- 8–10 балів – AR/VR-тренажери, індивідуальні траєкторії розвитку, цифрове планування кар'єрних маршрутів

## Додаток Г

**Імітаційна модель формування стратегічних рішень в системі управління персоналом**

Модель складається з кількох аркушів, зокрема: Input, Simulation та Results, що забезпечують послідовний процес задання параметрів, проведення імітаційних розрахунків та відображення результатів моделювання.

На аркуші **Input** задаються основні параметри моделі, які використовуються для проведення ітераційних розрахунків:

$K_{int\_t}$  (0,48) – інтегральний показник поточного рівня ефективності або інтеграції стратегічних рішень у системі управління персоналом;

$GHR\_t$  (0,25) – показник рівня розвитку HR-системи або HR-потенціалу підприємства на поточному етапі;

$\alpha$  (0,5) – коефіцієнт адаптації (ваговий параметр), що визначає швидкість коригування стратегічних рішень у процесі моделювання;

Кількість ітерацій (100) – кількість повторень моделювання, яка визначає горизонт імітаційного експерименту.

	A	B	C	D	E	F
1	Параметр	Значення				
2	Kint_t	0,48				
3	GHR_t	0,25				
4	alpha	0,5				
5	Кількість ітерацій	100				
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						

Navigation: Input Simulation Results +

Аркуш **Simulation** використовується для проведення безпосереднього імітаційного моделювання. На цьому етапі на основі заданих у блоці Input параметрів здійснюється послідовний розрахунок значень показників у кожній ітерації. Модель відтворює динаміку зміни інтегрального показника стратегічних HR-рішень з урахуванням впливу рівня розвитку HR-системи та адаптаційного коефіцієнта.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Iteration	$\Delta$ Kint	$\Delta$ GHR	Cd	Cr	Kint_t1	GHR_t1	SHR_t1				
2	1	0,026903	0,053981	0,985498	0,822937	0,502139	0,196802	0,652669				
3	2	0,068886	0,062883	0,82325	0,833871	0,537442	0,198231	0,669606				
4	3	0,059058	0,059287	0,715368	0,773058	0,525655	0,207588	0,659034				
5	4	0,029848	0,066659	0,729406	0,840941	0,5051	0,201379	0,651861				
6	5	0,065558	0,067126	0,771163	0,740462	0,528544	0,198235	0,665154				
7	6	0,043684	0,059446	0,761566	0,905514	0,519556	0,204728	0,657414				
8	7	0,057672	0,053996	0,957685	0,768793	0,524338	0,198289	0,663025				
9	8	0,069557	0,063056	0,929348	0,851548	0,539231	0,191399	0,673916				
10	9	0,042715	0,062784	0,824314	0,772092	0,51298	0,198246	0,657367				
11	10	0,055353	0,062926	0,936725	0,754388	0,521758	0,191056	0,665351				
12	11	0,051396	0,066708	0,980905	0,7651	0,519323	0,184566	0,667379				
13	12	0,049589	0,064222	0,703807	0,712747	0,515345	0,2048	0,655272				
14	13	0,049395	0,064739	0,878179	0,743168	0,516709	0,193148	0,661781				
15	14	0,06937	0,068818	0,719136	0,949828	0,54589	0,200511	0,67269				
16	15	0,054428	0,062617	0,892792	0,70292	0,518259	0,194096	0,662081				
17	16	0,064979	0,053659	0,654046	0,780792	0,530735	0,214904	0,657915				
18	17	0,071599	0,061098	0,966029	0,800178	0,537292	0,190977	0,673157				
19	18	0,04655	0,056536	0,756698	0,721744	0,513597	0,207219	0,653189				
20	19	0,062219	0,060887	0,821563	0,8043	0,530043	0,199977	0,665033				
21	20	0,052606	0,065461	0,91285	0,914782	0,528123	0,190244	0,668939				
22	21	0,071938	0,063865	0,797744	0,758596	0,534572	0,199052	0,66776				
23	22	0,024833	0,053324	0,730362	0,833676	0,500703	0,211054	0,644824				
24	23	0,0688	0,051892	0,733026	0,869267	0,539806	0,211962	0,663922				
25	24	0,058623	0,052327	0,804772	0,801997	0,527016	0,207889	0,659563				
26	25	0,045719	0,060072	0,980614	0,836627	0,51825	0,191092	0,663579				
27	26	0,039957	0,065824	0,818392	0,879865	0,515157	0,19613	0,659513				
28	27	0,040219	0,067365	0,729613	0,792109	0,511858	0,200849	0,655504				
29	28	0,035184	0,066847	0,890738	0,935981	0,512932	0,190457	0,661237				

Аркуш **Results** відображає підсумкові результати імітаційного моделювання стратегічних рішень у системі управління персоналом.

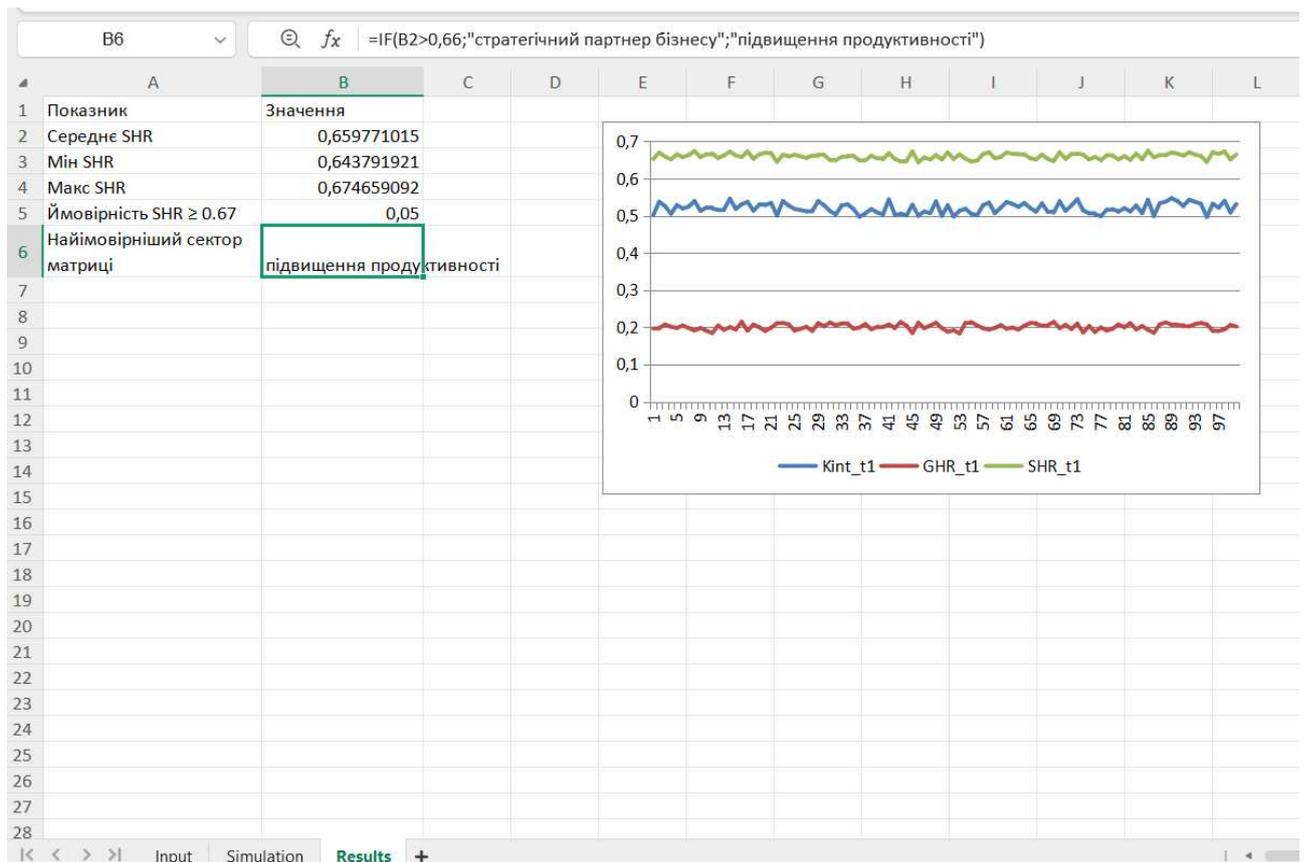
Наведено ключові статистичні характеристики інтегрального показника SHR:

Середнє значення SHR (0,6598) – відображає узагальнений рівень ефективності стратегічного управління персоналом за результатами моделювання;

Мінімальне значення SHR (0,6438) – характеризує найнижчий рівень показника в межах ітераційного процесу;

Максимальне значення SHR (0,6747) – відображає найкращий досягнутий результат;

Ймовірність  $SHR \geq 0,67$  (0,05) – показує частку ітерацій, у яких значення показника досягає або перевищує заданий пороговий рівень.



Графік дозволяє візуально оцінити стабільність показників, характер їх коливань та взаємозв'язок між ними у процесі ітерацій. Значення SHR демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями, що свідчить про стійкість системи стратегічного управління персоналом за заданих параметрів моделі.

## Додаток Д

## СПИСОК ЗАРАХОВАНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## Статті у наукових фахових виданнях України

1. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2024. Вип. 44. С.111-131. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111> (Особистий внесок: розроблення моделі стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю)
2. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 45. С.57-69. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.57>
3. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №90. С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> (Особистий внесок: обґрунтування підходу до формування стратегій управління персоналом у цифровому середовищі)
4. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76> (Особистий внесок: запропоновано модель стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує етапи оцінки професійних, м'яких та цифрових компетентностей із використанням GAP-аналізу та кластеризації)
5. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32%20> (Особистий внесок: розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної

*інноваційної стратегії управління персоналом (AISHRM), що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки)*

6. Шморгун О. А. Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах формування культури безперервного навчання. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 46. С.191-214. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.191>

#### **Статті у виданнях іноземних держав**

7. Kryvoruchko O., Shmorhun O. Conceptual provisions of HR strategy in the context of digitalisation. *International periodic scientific journal «ScientificWorldJournal»*. SWorld &D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria. Вип.32. Р.3. 2025. Рр. 142-153. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj32-03/swj32-03>

*Особистий внесок: розроблення концептуальних положень формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом, що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки.*

#### **Публікації апробаційного характеру**

8. Фемяк (Шморгун) О. А. Актуальні проблеми менеджменту персоналу в умовах військового стану. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 листопада 2022 р.)*. Харків: ХНАДУ, 2022. с. 418. <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/menedzhmentu/naukovi-konferenciji/>

9. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А., Микитась Д. С. Формування стратегій мотивації персоналу підприємства. *European congress of scientific achievements. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. Рр. 394-401. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-20-22.05.24.pdf>

10. Фемяк (Шморгун) О. А., Криворучко О. М. Розгляд підходів до використання штучного інтелекту в управлінських процесах. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. XXXII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р. За ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 1664 с. С. 904.

11. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А. Застосування методів проблемного навчання при підготовці докторів філософії з менеджменту. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів*: зб. наук. праць за матер. Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки (15 листопада 2024 р.). Харків, ХНАДУ, 2024. 458 с. С. 34-39. URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/index.php?id=1281&no\\_cache=1](https://fmab.khadi.kharkov.ua/index.php?id=1281&no_cache=1)

12. Фемяк (Шморгун) О. А. Нові виклики та можливості для управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 14.11.2024 р.* ХНАДУ, м. Харків, 2024 р.

13. Шморгун О. А. Розробка та впровадження інноваційних методів оцінювання результатів навчання: Вплив нових стандартів та діджиталізації на валідність і надійність оцінювання компетентностей студентів. *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір*: матеріали Міжнародної науково-методичної конференції, м. Харків, 04.04.2025 р. ХНАДУ, м. Харків, 2025 р.

14. Shmorhun O. Adaptation of human resource management systems to martial arts conditions and implementation of artificial intelligence in Ukraine. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ізмаїл, 23.05.2025 р.* Центр фінансово-економічних наукових досліджень. м. Ізмаїл, 2025. С. 106-109. URL: <https://surl.li/mjfcvui>

15. Шморгун О. А. Трансформація процесів рекрутингу шляхом впровадження інструментів на базі штучного інтелекту. *Економіка, фінанси,*

*облік і право в системі сталого розвитку: виклики, інновації, перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Бостон, США, 23.06.2025 р.* Центр фінансово-наукових досліджень, м. Бостон, 2025. С.42-44.  
URL: <https://surl.li/abavav>

16. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Роль науково-педагогічного працівника в умовах цифрової трансформації освіти. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів: зб. наук. праць за матер. Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки (13 листопада 2025 р.).* Харків, ХНАДУ, 2025. 527 с. С. 458-462. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/obliku-i-opodatkuvannja/naukova-dijalnist/materiali-konferencii/>

## Додаток Є

**Довідка № 1272/3 від 15.12.2025 р.  
про впровадження  
результатів науково-дослідної роботи**

Довідка надана у підтвердження того, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», яку виконано на кафедрі менеджменту ХНАДУ (автор Шморгун О.А. під керівництвом д.е.н, проф. Криворучко О.М.) впроваджені у ТОВ "Експрес" шляхом використання методичних рекомендацій до формування цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
Методичний підхід до формування D-Skills моделі цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств, який поєднує державні стратегічні орієнтири цифрової трансформації з інструментами управління людськими ресурсами та адаптованими рамками цифрової грамотності	Оптимізація витрат на навчання підвищення кваліфікації персоналу за рахунок цільового розвитку цифрових компетентностей	Зниження витрат, пов'язаних із помилками в управлінських та логістичних процесах; підвищення продуктивності праці управлінського та операційного персоналу	Підвищення рівня цифрової культури персоналу та його готовності до роботи в умовах цифрового середовища

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор ТОВ "Експрес"



Олександр СТЕПКО

**Довідка № 152 від 16.12.2025 р.  
про впровадження  
результатів дисертаційної роботи**

Довідка надана у підтвердження того, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», яку виконано на кафедрі менеджменту ХНАДУ (автор Шморгун О.А. під керівництвом д.е.н, проф. Криворучко О.М.) впроваджені у ПАТ "АТП-16364" шляхом використання методичного підходу до розроблення інтегрованої моделі формування HR-стратегії.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
Методичний підхід до розроблення інтегрованої моделі формування HR-стратегії, яка враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їхню інтеграцію з бізнес-стратегією підприємства	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями підприємства	Оптимізація витрат на підбір, навчання та розвиток персоналу	Зниження непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та неефективним використанням робочого часу

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор ПАТ " АТП-16364"



Олександр СТЕПКО



**Довідка  
про впровадження  
результатів науково-дослідної роботи**

Довідка надана у підтвердження того, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», яку виконано на кафедрі менеджменту ХНАДУ (автор Шморгун О.А. під керівництвом д.е.н, проф. Криворучко О.М.) впроваджені у Новоіванівському старостинському окрузі Лозівської міської ради Харківської області шляхом використання Telegram чат-боту «Дзига», що дозволяє інтегрувати навчання працівників безпосередньо в робочий процес, роблячи його ненав'язливим, доступним та релевантним.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
Навчальний чат-бот «Дзига»	Зниження витрат на тривале/очне навчання	Забезпечення доступу до навчальних матеріалів 24/7	Підвищення рівня задоволеності та залученості працівників

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Староста



В.Л. Чернець

УКРАЇНА

**КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛОЗОВАВОДОСЕРВІС»  
ЛОЗІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Юридична адреса:  
вул. Степова, будинок 3,  
Лозівська ТГ, село Українське,  
Лозівський район,  
Харківська область, 64608  
тел.: (05745) 2-36-42; 2-54-43



Код ЄДРПОУ 41451855  
п/р UA043052990000026000005902582  
АТ КБ «ПриватБанк»,  
e-mail: lozvod@ukr.net

від «26» 11 2025р. № 2934

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2025р.

**ДОВІДКА  
про впровадження  
результатів науково-дослідної роботи**

Довідка надана у підтвердження того, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», яку виконано на кафедрі менеджменту ХНАДУ (автор Шморгун О.А. під керівництвом д.е.н, проф. Криворучко О.М.) впроваджені у діяльність Комунального підприємства «Лозоваводсервіс» Лозівської міської ради Харківської області через застосування D-Skills моделі цифрових компетентностей персоналу та системи цифрового моніторингу ефективності HR-процесів.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
D-Skills модель цифрових компетентностей персоналу та система цифрового моніторингу HR-показників	скорочення витрат на зовнішнє навчання та підвищення ефективності внутрішніх освітніх програм	впровадження стандартизованої системи оцінювання цифрових навичок і визначення skills-gap	підвищення цифрової грамотності працівників, формування культури безперервного навчання

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор КП «Лозоваводсервіс»



**Олександр МАРЧЕНКО**



**Довідка  
про впровадження  
результатів науково-дослідної роботи**

Довідка надана у підтвердження того, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», яку виконано на кафедрі менеджменту ХНАДУ (автор Шморгун О.А. під керівництвом д.е.н, проф. Криворучко О.М.) впроваджені у діяльність фермерського господарства «АГРОПОЗИТИВ-2012» шляхом використання концептуальних положень формування та реалізації AISHRM (Adaptive and Innovative HR Management Strategy), що забезпечує інтеграцію стратегічного, сценарного, процесного, цифрового та культурного підходів до управління персоналом.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
AISHRM – адаптивна інноваційна стратегія управління персоналом	оптимізація витрат на HR за рахунок автоматизації та цифрової аналітики	формування гнучкої системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни ринку	підвищення рівня мотивації та залученості працівників, розвиток інноваційної культури

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Голова фермерського господарства  
«АГРОПОЗИТИВ-2012»



Андрій ЧЕРНЕЦЬ



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

61002, вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, тел. (057) 700-38-66, факс (057) 700-38-65, E-mail: admin@khadi.kharkov.ua

10.11.25р. № 1779/48  
На № \_\_\_\_\_**Довідка**

про використання окремих положень і розробок кваліфікаційної наукової праці Шморгун Ольги Андріївни на тему: "Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі", яку подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю D3(073) "Менеджмент"

У навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент і економіка праці», а також в процесі курсового і дипломного проектування для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 (073) "Менеджмент" використовуються рекомендації, розроблені в дисертації Шморгун Ольги Андріївни на тему "Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі".

Перший проректор ХНАДУ, проф.

Завідувачка кафедрою менеджменту, проф.



Анжеліка БАТРАКОВА

Оксана КРИВОРУЧКО