

---

УДК 331.108.2

JEL classification:

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(19))

**ПОМАЗ Олександр**

кандидат економічних наук, доцент  
Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-1782-3890>  
e-mail: [oleksandr.pomaz@pdau.edu.ua](mailto:oleksandr.pomaz@pdau.edu.ua)

**КОРОЛЬЧУК Богдан**

здобувач спеціальності 073 Менеджмент  
Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2823-8980>  
e-mail: [bohdan.korolchuk@st.pdau.edu.ua](mailto:bohdan.korolchuk@st.pdau.edu.ua)

**КОЛІСНИК Анна**

здобувачка спеціальності 073 Менеджмент  
Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0003-9015-5662>  
e-mail: [anna.kolisnyk@st.pdau.edu.ua](mailto:anna.kolisnyk@st.pdau.edu.ua)

**БЕЗПАЛЬКО Анна**

здобувачка спеціальності 073 Менеджмент  
Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0000-1875-1871>  
e-mail: [anna.bezpalko@st.pdau.edu.ua](mailto:anna.bezpalko@st.pdau.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*У статті розглянуто основні підходи до удосконалення кадрової стратегії підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Доведено, що управління кадровою стратегією підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та сталого розвитку. У статті наведені основні підходи до формування кадрової стратегії, зокрема адаптацію до змін ринку, використання інноваційних методів управління персоналом, розвиток корпоративної культури та мотиваційних механізмів. Кадрова стратегія є важливим інструментом управління людськими ресурсами на підприємстві, яка забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей через оптимальне використання потенціалу працівників. Вона включає комплекс планів, заходів та ініціатив, спрямованих на залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів, що відповідають потребам підприємства. Кадрова стратегія базується на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як ринок праці, економічна ситуація, технологічні зміни та інші. У статті наведено основні етапи формування кадрової стратегії, а саме: визначення стратегічних цілей організації, аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреби в кадрах, розробка кадрової політики, впровадження кадрових заходів і оцінка ефективності. Це також передбачає постійну адаптацію стратегії в умовах змін на ринку та всередині організації. Коригування кадрової стратегії є невід'ємною частиною процесу, що дає змогу оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, такі як зміни в технологіях, законодавстві або організаційній структурі. Оцінка ефективності кадрової стратегії дозволяє виявити слабкі місця, покращити мотивацію працівників і підвищити їхню продуктивність.*

*Ключові слова: управління, кадрова стратегія, управління персоналом, конкурентоспроможність.*

**POMAZ Oleksandr, KOROLCHUK Bohdan, KOLISNYK Anna, BEZPALKO Anna**

Poltava State Agrarian University

## MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCE STRATEGY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

*The article considers the main approaches to improving the enterprise's personnel strategy in the conditions of the modern business environment. It is proved that the management of the enterprise's personnel strategy plays a key role in ensuring its competitiveness and sustainable development. The article presents the main approaches to the formation of a personnel strategy, in particular, adaptation to market changes, the use of innovative methods of personnel management, the development of corporate culture and motivational mechanisms. The personnel strategy is an important tool for managing human resources at the enterprise, which ensures the effective achievement of strategic goals through the optimal use of the potential of employees. It includes a set of plans, measures and initiatives aimed at attracting, retaining and developing qualified personnel that meet the needs of the enterprise. The personnel strategy is based on a thorough analysis of internal and external factors, such as the labor market, economic situation, technological changes and others. The article presents the main stages of the formation of a personnel strategy, namely: determining the strategic goals of the organization, analyzing personnel potential, forecasting the need for personnel, developing a personnel policy, implementing personnel measures and assessing effectiveness. It also involves constant adaptation of the strategy in the face of changes in the market and within the organization. Adjusting the HR strategy is an integral part of the process, which allows you to quickly respond to internal and external challenges, such as changes in technology, legislation or organizational structure. Evaluating the effectiveness of the HR strategy allows you to identify weaknesses, improve employee motivation and increase their productivity.*

*Keywords: management, HR strategy, HR management, competitiveness.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ  
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку праці питання кадрової стратегії набуває особливої актуальності. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку. Однак багато організацій стикаються з проблемами у формуванні та реалізації кадрової стратегії, що може призводити до високої плинності кадрів, недостатньої мотивації співробітників та дефіциту кваліфікованих спеціалістів.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Серед дослідників, які займалися дослідженням кадрової стратегії підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, можна виділити наступних: Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. [1], Бессонова А. В. [2], Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [3], Годящев М. О. [4], Грінчук І.В. [5], Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. [6], Кравець І. М. [7], Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. [8], Леськова С. В. [9], Мамотенко Д. Ю. [10] та ін.

**ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ,  
КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Управління кадровою стратегією підприємства є комплексним явищем, яке вимагає подальшого дослідження та конкретизації. Незважаючи на значну кількість праць та публікацій, існують недостатньо розроблені питання даної проблеми. Подальше дослідження має на меті розкриття засад, пов'язаних з детальним визначенням складових формування управління кадровою стратегією підприємства.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження та обґрунтування сучасних підходів до управління кадровою стратегією підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

На сучасному етапі ведення господарської діяльності кадрова стратегія підприємства є одним із ключових аспектів управління людськими ресурсами, який визначає напрямки розвитку персоналу, підвищення ефективності роботи команди та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, кадрова стратегія повинна бути гнучкою, інноваційною та здатною реагувати на нові виклики. В зв'язку зі зростом технологічного прогресу важливо створювати стратегії, які орієнтовані на підготовку кадрів до автоматизації робочих процесів. Це включає впровадження програм навчання для співробітників на нові технології та навички, пов'язані з цифровими інструментами [1, 2].

Мета кадрової стратегії полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні кваліфікацію [1, 2].

Формування кадрової стратегії являє собою комплексний процес, який забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей. На рис. 1 сформовані ключові етапи формування кадрової стратегії підприємства.



Рис. 1 Етапи формування кадрової стратегії [3,4]

---

Аналізуючи рис. 1 можна побачити, що існують ключові етапи формування ефективної кадрової стратегії дозволяє підприємству знизити ризики, підвищити продуктивність персоналу та зміцнити свою конкурентну позицію. Першим важливим етапом формування кадрової стратегії є аналіз стратегічних цілей. Після проведення аналізу стратегічних цілей організації, керівництво отримує чітке уявлення про те, як досягти поставлених завдань за допомогою правильно побудованої кадрової стратегії. Важливо, щоб кадрова стратегія була тісно інтегрована з основними бізнес-цілями підприємства. Кожен етап стратегії має бути орієнтований на досягнення цих цілей і враховувати зовнішні й внутрішні умови бізнес-середовища [5].

Етап прогнозування потреби в кадрах передбачає визначення майбутніх потреб підприємства в персоналі, з урахуванням її стратегічних цілей, змін на ринку праці, технологічних інновацій, а також внутрішніх змін, таких як розширення чи скорочення діяльності. Це важливий етап у плануванні трудових ресурсів, який дозволяє організації забезпечити належний рівень кадрової підтримки для досягнення своїх цілей.

Розробка кадрової політики – це процес формування системи основних принципів, правил і норм, які визначають взаємодію з персоналом, управління людськими ресурсами та підтримку організаційних цілей. Кадрова політика є важливою складовою стратегії управління персоналом, і вона повинна відповідати цілям та потребам підприємства, а також забезпечувати ефективність і стабільність кадрових процесів [5, 6].

Розробка та впровадження кадрових заходів є ключовим етапом у реалізації кадрової політики організації. Вони спрямовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, досягнення стратегічних цілей компанії та підтримку її розвитку. Кадрові заходи включають конкретні дії і програми, які реалізуються для вдосконалення процесів управління персоналом, підвищення ефективності роботи співробітників та розвитку організаційної культури [6].

Наступний етапом формування кадрової стратегії підприємства це оцінка поточного стану кадрового потенціалу та є важливим етап у формуванні кадрової стратегії, який дозволяє зрозуміти, чи відповідають наявні кадрові ресурси потребам підприємства, а також виявити сильні й слабкі сторони в управлінні персоналом. Це дає можливість планувати подальші дії щодо розвитку працівників та оптимізації його роботи для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Після проведеної оцінки поточного кадрового потенціалу організація отримує чітке уявлення про свої сильні і слабкі сторони в управлінні персоналом, а саме:

- визначити, чи є дефіцит кваліфікованих кадрів, чи потрібно підвищувати професійний рівень поточних працівників;
- виявити проблеми з мотивацією та задоволеністю працівників, що може допомогти в коригуванні кадрової стратегії;
- оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, і виявити можливості для покращення продуктивності.

Отож, оцінка поточного стану кадрового потенціалу є основою для подальшого планування і розробки ефективної кадрової стратегії [6].

Наступний завершальним етапом кадрової стратегії це її коригування. Даний етап дозволяє адаптувати кадрові процеси і підходи до змін у внутрішньому середовищі організації, а також до зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку праці, технологічні інновації або зміни в стратегії підприємства. Причиною коригування стратегії можливе у випадку, якщо підприємство змінює свої стратегічні орієнтири (наприклад, вихід на нові ринки, зміна напрямку бізнесу, масштабування або скорочення діяльності), це може потребувати адаптації кадрової стратегії. При підвищенні рівня підприємства чи виходу на міжнародний рівень можуть виникнути потреби в нових спеціалістах або нових формах управління персоналом. Коригування кадрової стратегії є важливим і постійним процесом, що допомагає організації залишатися конкурентоспроможною, ефективною та адаптованою до змін. Це дозволяє не тільки вирішити поточні проблеми, але й забезпечити довгостроковий успіх організації через правильне управління людськими ресурсами [7].

Для розгорнутого аналізу та дослідження ефективності кадрової стратегії доцільно використати PEST-аналіз кадрової стратегії, що є ключовим інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що можуть впливати на управління персоналом та формування кадрової стратегії підприємства. В табл. 1 показана оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, що надасть можливість вчасно адаптувати стратегію управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, підвищуючи її ефективність і забезпечуючи стабільний розвиток організації в майбутньому.

Аналізуючи табл. 1 можна побачити, що PEST-аналіз кадрової стратегії підприємства дозволяє підприємству зважено підходити до кадрового планування, враховуючи всі зовнішні фактори, які можуть вплинути на ефективність управління персоналом. Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів дає змогу вчасно адаптувати стратегію управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, підвищуючи її ефективність і забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в майбутньому [7, 8].

**PEST-аналіз кадрової стратегії підприємства [7]**

<b>Політичні фактори (Political)</b>	<b>Економічні фактори (Economic)</b>
Зміни в трудовому законодавстві Податкова політика Політична стабільність Державна програма підтримки зайнятості населення	Економічний ріст або спад Рівень безробіття Інфляція та витрати на оплату праці
<b>Соціальні фактори (Social)</b>	<b>Технологічні фактори (Technological)</b>
Демографічні зміни Зміни в соціальних цінностях Мобільність працівників Зниження рівня освіти	Автоматизація та роботизація Цифровізація та онлайн-освіта Мобільні технології та віддалена робота

Політичні фактори можуть значною мірою вплинути на кадрову стратегію організації. Це вимагає від керівників гнучкості та здатності адаптувати свою кадрову політику до змін в урядових ініціативах, законодавстві, податкових правилах та політичній ситуації в країні. Оцінка політичних ризиків та можливостей, що виникають через ці фактори, дозволяє створити ефективну стратегію управління персоналом, яка відповідає не тільки внутрішнім потребам компанії, але й зовнішнім умовам. В свою чергу соціальні фактори можуть впливати на стратегічні рішення підприємства, змінюючи попит на продукцію чи послуги, спосіб їх виробництва і маркетингу, а також підхід до роботи з персоналом. Тому важливо відслідковувати ці зміни і адаптувати бізнес-стратегію відповідно до соціальних тенденцій і вимогам суспільства [9].

Економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні та реалізації кадрової стратегії. Вони впливають на витрати компанії на персонал, на потребу в додаткових кадрах або на скорочення штату, а також на вимоги до кваліфікації працівників. Організаціям необхідно ретельно аналізувати економічну ситуацію та прогнозувати її вплив на свої кадрові плани, щоб успішно адаптувати свою стратегію та залишатися конкурентоспроможними на ринку праці [10].

Технологічні фактори є важливими для розвитку підприємства, оскільки вони визначають можливості для зростання, зниження витрат, підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Підприємство повинне постійно відслідковувати технологічні тренди і вчасно адаптувати до тенденцій бізнесу щоб залишатися конкурентоспроможними [10].

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, ключові аспекти удосконалення кадрової стратегії підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища включають аналіз планування та розробку ефективної кадрової стратегії для успішної діяльності підприємства. Прогрес у технологіях та інноваціях, надають додаткові переваги для оптимізації кадрового потенціалу. Водночас, враховуючи постійні зміни ринкових умов, підприємствам потрібно залишатися гнучкими та готовими до модернізації для удосконалення кадрової стратегії, щоб забезпечити довгостроковий успіх. Таким чином, покращення ефективності діяльності підприємств за рахунок формування сучасної кадрової стратегії залишається пріоритетним завданням для більшості підприємств, особливо, у контексті сучасного бізнес-середовища.

### **Література**

1. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316–325.
2. Бессонова А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 5–9.
3. 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.
4. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
5. Грінчук І.В. Формування кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 90–95.
6. Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 21–23.
7. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С.245–249.
8. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 410–414.
9. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26–31.

---

10. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №14. С. 49–52.

#### References

1. Al'oshyna, T. V., Synytsina, YU. P. (2018), "Vdoskonalennya protsesu formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva na zasadakh reinzhynirynhu". *Problemy ekonomiky ta politychnoyi ekonomiyi*. no 1. pp. 316–325.
2. Bessonova, A. V. (2021), "Suchasni metody vyznachennya ta shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti vykorystannya kadrovoho potentsialu". *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*. no 29. pp. 5–9.
3. Halych, O. A., Vakulenko, YU. V., Tereshchenko, I. O., Krut'ko T. V. (2019), "Stratehichne upravlinnya personalom yak faktor zrostannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva". *Ahrosvit*. no 6. pp. 27–32.
4. Hodyashchev, M. O. (2017), "Upravlinnya personalom pidpryyemstva yak faktor pidvyshchennya yoho dilovoyi aktyvnosti". *Intelekt KHKHI*. no 3. pp. 74–79.
5. Hrinchuk, I.V. (2018), "Formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva". *Ekonomika i suspil'stvo*. no 15. pp. 90–95.
6. Hural's'ka, V. V., Sharkova, H. I., Skrypnyk, N. A. (2021), "Adaptatsiya i rozvytok kadrovoho potentsialu yak instrumentu pidvyshchennya konkurentospromozhnosti orhanizatsiyi". *Ekonomika. Finansy. Pravo..* no 6(2). pp. 21–23.
7. Kravets', I. M. (2019), "Upravlinnya lyuds'kymy resursamy na zasadakh kompetentnisnogo pidkhodu. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu". *Ekonomichni nauky*. no 2. pp. 245–249.
8. Lazebnyk, YU. O., Kulinich, D. S. (2018), "Metodychni zasady analizu efektyvnosti vykorystannya kadrovoho potentsialu na pidpryyemstvi. *Biznes Inform*. no 10. pp. 410–414.
9. Les'kova, S. V. (2023), Kompetentnisnyy pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryyemstva. *Transformatsiyana ekonomika*. №3. S. 26–31.
10. Mamotenko, D. YU. (2015), "Rozrobka kadrovoyi stratehiyi orhanizatsiyi v suchasnykh umovakh". *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. no 14. pp. 49–52.