

УДК 005.96:005.336.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.215

JEL Classification: J24, M12, M14

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ

**БОЧАРОВА Н. А.** (автор для листування), кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

**ЯРОВИЙ І. О.**, здобувач третього рівня вищої освіти (доктора філософії).

E-mail: ihor.yarovyui.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено особливості та напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі на прикладі транспортно-логістичних компаній Nova Poshta, Укрпошта, UPS та bpost. Актуальність теми обумовлена зростанням культурного різноманіття персоналу, інтернаціоналізацією бізнесу, цифровою трансформацією логістичних та HR-процесів, а також впливом кризових чинників, зокрема воєнних подій, соціально-економічних ризиків та швидких змін у зовнішньому середовищі. Особливу увагу приділено менеджерам як ключовим внутрішнім стейкхолдерам, відповідальним за трансформацію HR-стратегій у практичні управлінські рішення, узгодження інтересів персоналу, організації та зовнішніх партнерів, а також забезпечення стійкості команд у складних умовах. Методологічну основу дослідження становить порівняльний SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами у мультикультурному контексті для компаній із різним масштабом діяльності та моделлю власності. SWOT-чинники інтерпретовано з позицій стейкхолдерського підходу з урахуванням ключових індикаторів результативності HRM, таких як плинність кадрів, продуктивність праці, рівень залученості та проксі-показники культурного різноманіття. Такий підхід дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони HR-систем, а також визначити управлінську вагу зовнішніх можливостей і загроз для мультикультурних команд. Результати дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем культурного різноманіття персоналу, розвиненими практиками інклюзії та цифровізації HR-процесів демонструють підвищену кадрову стійкість, продуктивність праці та здатність до адаптації у складних умовах. Натомість застарілі організаційні процедури, низька гнучкість та дефіцит міжкультурних компетенцій менеджерів корелюють із підвищеною плинністю кадрів і кадровими ризиками. Практична цінність роботи полягає у формуванні рекомендацій для менеджерів щодо використання результатів SWOT-аналізу при управлінні мультикультурними командами, розвитку міжкультурних компетенцій, цифровізації HR-процесів, підвищенні залученості та утримання персоналу. Отримані висновки можуть бути застосовані для підвищення ефективності HRM та організаційної стійкості транспортно-логістичних компаній в умовах культурного різноманіття.*

*Ключові слова:* управління людськими ресурсами (HRM), мультикультурне середовище, культурне різноманіття, стейкхолдерський підхід, SWOT-аналіз, інклюзія та різноманіття (D&I), менеджери як стейкхолдери.

**Постановка проблеми.** У транспортно-логістичних компаніях, що функціонують в умовах міжнародної взаємодії, релокації персоналу та зростаючої культурної різноманітності, ефективність управління людськими ресурсами дедалі більше визначається здатністю організації працювати з мультикультурними командами [1; 2]. Відмінності у комунікаційних стилях, професійних очікуваннях і ціннісних орієнтаціях персоналу за відсутності адаптованих HR-процесів можуть трансформуватися у джерела організаційних дисфункцій та негативно впливати на результати діяльності і якість сервісу. Практика свідчить, що управлінські рішення у сфері HRM часто мають фрагментарний характер: окремі інструменти розвитку, адаптації або мотивації персоналу впроваджуються без системної діагностики внутрішнього стану HR-системи та без урахування інтересів ключових стейкхолдерів. Водночас наукові підходи нерідко розглядають мультикультурне управління персоналом або з позицій міжкультурної комунікації, або крізь призму окремих аналітичних методів, що обмежує їх прикладну цінність для управлінської практики.

За таких умов виникає потреба в інтегрованому підході, який поєднує можливості SWOT-аналізу для структурованої оцінки сильних і слабких сторін HRM із стейкхолдерською логікою інтерпретації результатів та формування управлінських рішень. Ключову роль у реалізації такого підходу відіграють менеджери як внутрішні стейкхолдери, відповідальні за трансформацію діагностичних висновків у конкретні програми адаптації, розвитку та утримання персоналу. Отже, актуальним є поєднання SWOT-діагностики HRM зі стейкхолдерською інтерпретацією, що створює підґрунтя для розроблення практично застосовних рекомендацій з підвищення результативності управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Людські ресурси є одним із ключових стратегічних активів сучасної організації, а ефективне управління персоналом розглядається як важливе джерело конкурентних переваг. Саме працівники формують інноваційний потенціал компанії, створюють додану вартість і забезпечують стабільність бізнес-процесів. В умовах мультикультурного середо-

вища роль HR-менеджменту посилюється, оскільки здатність організації інтегрувати працівників з різним культурним бекграундом визначає її гнучкість, адаптивність та інноваційність. У науковій літературі культурне різноманіття команд розглядається як потенційний ресурс розвитку за умови застосування інклюзивних управлінських практик та належного рівня міжкультурної компетентності [3; 4]. Емпіричні дослідження підтверджують, що мультикультурні команди сприяють генерації нестандартних рішень і поглибленому аналізу управлінських ситуацій, що позитивно впливає на інноваційні результати компаній. Зокрема, за даними Boston Consulting Group, організації з високим рівнем різноманіття управлінських команд отримують суттєво вищі доходи від інноваційної діяльності [5].

Водночас реалізація потенціалу мультикультурності пов'язана з низкою управлінських викликів, серед яких мовні бар'єри, культурні відмінності, упередження та різні підходи до організації праці. У цьому контексті доцільним є застосування стейкхолдерського підходу, що передбачає врахування інтересів і мотивації ключових учасників управлінського процесу. Менеджери виступають центральними внутрішніми стейкхолдерами HRM, поєднуючи функції реалізації кадрової стратегії з особистою зацікавленістю в її результативності. Рівень управлінських компетенцій, зокрема у сфері міжкультурної комунікації та інклюзивного лідерства, суттєво впливає на ефективність управління персоналом у мультикультурному середовищі [3]. Формування інклюзивної організаційної культури сприяє залученню працівників з різним досвідом та підвищує їхню мотивацію до продуктивної взаємодії. Поєднання стейкхолдерського підходу з принципами мультикультурного менеджменту створює передумови для підтримки інноваційних HR-ініціатив, які забезпечують баланс інтересів працівників і бізнесу. Для оцінки практичної реалізації зазначених підходів у дослідженні проведено порівняльний SWOT-аналіз управління людськими ресурсами в умовах культурного різноманіття на прикладі логістичних компаній Nova Poshta, Укрпошта, UPS та bpost. Обрані підприємства суттєво відрізняються за масштабами та ринками діяльності, що дозволяє виявити як спільні тенденції, так і специфічні особливості HR-менеджменту. Узагальнені результати SWOT-аналізу, які відображають внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози для кожної компанії, подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльний SWOT-аналіз HR-менеджменту у мультитултурному середовищі для Nova Poshta, Укрпошти, UPS та vpost**

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1	2	3	4	5
Nova Poshta (UA, приватна)	Лідер ринку експрес-доставки; швидка автоматизація та інноваційність процесів [6]. Значні інвестиції в персонал (навчання, гнучкі умови праці, мотивація); високий статус роботодавця [7; 8]	Вплив війни на фінанси (різке зростання витрат, зниження прибутковості, тиск на HR-бюджети) [7]. Обмежений міжнародний досвід до останніх років – HR-процеси ще адаптується до роботи з іноземним персоналом [8]	Європейська експансія (вихід на ринки ЄС, відкриття відділень за кордоном) [9]. Бум ринку e-commerce, що підвищує попит на експрес-доставки та дозволяє розширювати фулфілмент-послуги [7]	Тривала війна і нестабільність в країні (ризики для персоналу, інфраструктури, релокація працівників, стрес) [10]. Висока конкуренція на ринку доставки (ціновий тиск з боку приватних і глобальних гравців)
Укрпошта (UA, державна)	Найбільша мережа відділень по країні (~11,5 тис.) та 70 тис. працівників; виконання критичної соціальної місії (пошта доступна навіть у віддалених селах, виплата пенсій тощо) [10, 11]. Державна підтримка в кризових ситуаціях (співпраця з урядом, допомога міжнародних партнерів у воєнний час) [10].	Застарілі процеси та інфраструктура (бюрократія, паперовий документообіг; на 2018 р. лише 20% відділень комп'ютеризовано) – уповільнення операцій та прийняття HR-рішень [12]. Низький рівень оплати праці в минулому, що спричинило відтік кадрів і старіння персоналу (складно залучити молодих спеціалістів на низькі зарплати) [12].	Цифрова трансформація та автоматизація (модернізація IT-інфраструктури, запровадження електронного документообігу, поштомагів) для підвищення продуктивності та приваблення молодих кадрів [13]. Розширення спектру послуг (фінансові послуги, e-commerce сервіси) і міжнародні партнерства, що відкривають нові джерела доходів та програми обміну досвідом [12].	Воєнні ризики та загрози для персоналу (знищення або тимчасова не доступність соціальних відділень, робота працівників під обстрілами) [10]. Втрата кадрів через міграцію за кордон або перехід до приватних конкурентів (більш висока зарплата, безпечніші умови). Політичний та регуляторний тиск (обмеження на оптимізацію витрат, вимоги утримувати збиткові відділення тощо).

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
UPS (США, глобальна)	Глобальна мережа операцій працює у 220+ країнах, понад 500 тис. співробітників – великий досвід управління мультикультурними командами (уніфіковані моделі лідерства, обмін досвідом між країнами) [14]. Сильна культура розвитку талантів і лідерства: підготовка керівників з рядових позицій (130 тис. + співробітників зробили кар'єру в UPS), власна HR Academy для навчання HR-фахівців [14]	Складність управління надвеликим штатом (півмільйона співробітників у світі) – складно забезпечувати оперативні комунікації та єдність стандартів, впровадження змін потребує значних зусиль [14]. Висока залежність від профспілок і витрат на персонал: ~325 тис. працівників у США є членами профспілки Teamsters, що обмежує гнучкість (будь-які зміни потребують переговорів) та підвищує витрати на оплату праці [14]	Подальша автоматизація і «розумна логістика» (впровадження дронів, автономного транспорту, роботизація сортування) – можливість підвищити ефективність і переїд-готувати персонал під нові технічні ролі [14]. Освоєння нових ринків за межами США (Азія, Африка, Латинська Америка) через локальні партнерства і M&A, що зменшить залежність від внутрішнього ринку та відкриє кар'єрні перспективи для співробітників	Жорстка глобальна конкуренція та ціновий тиск (FedEx, DHL, Amazon Logistics, локальні кур'єри з гіг-моделями) – ризик втрати частки ринку, якщо UPS відстає в інноваціях або має вищі витрати. Економічні спади чи лохдауни, що раптово скорочують обсяги відправлень. Перемановання талантів конкурентами (наприклад, Amazon активно наймає водіїв і логістичних спеціалістів, пропонуючи вищий дохід)
Бельгія, (міжн.)	Різноманітний та інклюзивний колектив: ~36 тис. співробітників у різних країнах, свідоме культивування багатокультурності (в окремих хабах працюють представники 50+ національностей). Системна політика Diversity & Inclusion (кодекс поведінки, тренінги з інклюзивного лідерства, програма «амбасадорів різноманітності») [15]. Висока суспільна довіра та соціальна відповідальність як національного оператора: участь у соціальних проєктах, підтримка громади (напр., доставка гуманітарної допомоги в Україну) [10; 16] – підвищує лояльність персоналу (відчуття гордості за роботу)	Склад державної служби: організаційна інерція та опір змінам (середній вік персоналу високий, укорінені старі процедури). Будь-які нововведення (IT-системи, зміни графіків) натрапляють на опір профспілок і частини співробітників, що уповільнює трансформацію HR-процесів (необхідні час і навчання для адаптації) [16]. Часті трудові конфлікти через сильні профспілки (страйки останніх років порушували роботу пошти) та проблеми із залученістю: високий рівень абсентеїзму (~8% прогулів) при середньому задоволенні роботою [17]. Це спонукає лізує про втому частини персоналу і складнощі в мотивації молодих талантів на фоні не надто конкурентних зарплат	Подальша автоматизація та цифровізація HR-процесів (використання AI, аналітики для управління персоналом) – шанс підвищити продуктивність і гнучкість, розвантажити працівників від рутини [15]. Диверсифікація бізнесу та міжнародна експансія: інтеграція придбаних логістичних компаній у ЄС, США та Азії, обмін найкращими практиками між підрозділами групи [16]. Це розширює горизонти кар'єрного зростання для персоналу і приносить нові компетенції	Структурне падіння обсягів традиційної пошти (цифрова заміна листів) – довгострокова загроза для базового бізнесу, що вимагає пошуку нових джерел доходів. Жорстка конкуренція на ринку посилює у Європі та з боку глобальних гравців. Відтік найкращих кадрів до міжнародних корпорацій через обмежені можливості зростання в межах країни – амбітні таланти можуть полішати компанії заради глобальної кар'єри

Отримані результати порівняльного SWOT-аналізу свідчать, що навіть за формально прийнятого рівня задоволеності роботою у великих логістичних компаніях можуть проявлятися ознаки втоми персоналу та зниження мотивації, що відображається у показниках абсентеїзму і плинності кадрів [17]. Водночас міжнародна експансія та розвиток мультикультурних команд розширюють горизонти кар'єрного зростання для працівників і сприяють накопиченню нових управлінських та міжкультурних компетенцій, що має позитивний вплив на довгострокову стійкість HR-систем.

Дослідження виконано на основі порівняльного аналізу чотирьох транспортно-логістичних компаній (Nova Poshta, Укрпошта, UPS та bpost) у часовому інтервалі 2020–2024 рр. Інформаційну базу сформовано з відкритих звітних матеріалів компаній, офіційних комунікацій, галузевих оглядів та вторинної аналітики, що містять релевантні відомості про персонал, різноманіття й HR-практики. SWOT-аналіз використано як метод систематизації чинників внутрішнього та зовнішнього середовища HR-менеджменту в умовах мультикультурності. Класифікація чинників за S/W/O/T здійснювалася з позицій їхнього потенційного впливу на утримання персоналу, організаційну спроможність і стабільність операцій.

Для прикладної інтерпретації результати SWOT-аналізу узгоджено зі стейкхолдерською перспективою та ключовими індикаторами результативності управління персоналом, зокрема плинністю кадрів, проксі-показниками культурного різноманіття та продуктивністю праці. Отримані результати доцільно аналізувати в мультикультурній площині, оскільки більшість ідентифікованих чинників прямо або опосередковано визначають здатність компаній управляти культурним різноманіттям персоналу. Сильні сторони, пов'язані зі стандартизованими HR-процесами, програмами навчання та політиками різноманіття й інклюзії, підвищують керованість мультикультурних команд і знижують ризики міжкультурних конфліктів, тоді як слабкі сторони, зумовлені бюрократичною інерцією, дефіцитом міжнародного досвіду або високою плинністю кадрів, ускладнюють утримання персоналу та посилюють управлінські ризики.

У стейкхолдерській логіці менеджери виступають ключовими внутрішніми стейкхолдерами, які узгоджують інтереси працівників,

клієнтів, регуляторів і профспілок та трансформують діагностичні висновки SWOT у конкретні управлінські рішення. У межах квадрантів SWOT це означає масштабування ефективних практик (S), усунення внутрішніх обмежень (W), конвертацію можливостей цифровізації та розвитку в HR-інструменти (O) і формування антикризових механізмів утримання персоналу та мінімізації соціальних ризиків (T). Поєднання SWOT-аналізу зі стейкхолдерським підходом дозволяє перейти від описової діагностики до прикладної моделі прийняття HR-рішень у мультикультурному середовищі.

Порівняльний аналіз (табл. 1) засвідчує, що кожна з досліджуваних компаній має унікальний профіль сильних і слабких сторін. Nova Poshta характеризується інноваційністю та високим рівнем сервісу, водночас стикається з викликами підтримання цінкової конкурентоспроможності та посилення клієнтоорієнтованості. Укрпошта спирається на широку мережу й суспільну довіру, однак її розвиток стримується бюрократичною інерцією, повільною модернізацією та низькою мотивацією персоналу. UPS як глобальна корпорація має розвинену інфраструктуру й стандартизовані процеси, проте зазнає тиску з боку конкурентів і обмежень, пов'язаних з управлінням великим штатом і високими витратами на персонал. bpost демонструє активне впровадження інновацій і культуру інклюзії, але змушена прискорювати трансформацію в умовах спаду традиційної пошти та посилення конкуренції.

Результати SWOT-аналізу інтерпретуються як карта інтересів і зон відповідальності ключових стейкхолдерів у HR-менеджменті, де центральну роль відіграють менеджери різних рівнів. Саме вони відповідають за перетворення аналітичних висновків у практичні HR-рішення та їх результативність, що проявляється в утриманні персоналу, досягненні KPI підрозділів і забезпеченні операційної стійкості. Водночас стейкхолдерське середовище включає й інших учасників – працівників, клієнтів, державу, регуляторів і профспілки, – інтереси яких опосередковуються управлінськими рішеннями менеджменту, що є особливо критичним у мультикультурному контексті. У подальшому аналізі стейкхолдерський підхід операціоналізується через зіставлення SWOT-чинників з індикаторами результативності HR-менеджменту, обраними з огляду на доступність і порівнюваність відкритих даних. Плинність кадрів відображає

здатність компаній утримувати персонал, проксі-показники культурного різноманіття – рівень інклюзивності та міжнародної залученості, а продуктивність праці – загальну результативність організації. З урахуванням гетерогенності джерел даних результати інтерпретуються як аналітичні тенденції та відмінності управлінських профілів, а не як строго доведені причинно-наслідкові залежності, з обов'язковим урахуванням контекстних чинників масштабу, моделі власності та регуляторного середовища.

Аналіз наукових публікацій підтверджує, що більшість досліджень у сфері HRM у мультикультурному середовищі зосереджена або на впливі культурного різноманіття на ефективність організацій, або на розвитку інклюзивних практик як самостійного напрямку. Водночас недостатньо досліджено механізми трансформації результатів стратегічної діагностики, зокрема SWOT-аналізу, у прикладні HR-рішення менеджерів як ключових внутрішніх стейкхолдерів. Саме ця прогалина визначає наукову та практичну спрямованість даного дослідження.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Попри значний масив досліджень у сфері управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі, низка аспектів лишається недостатньо розробленою в прикладній площині. Відсутні чіткі механізми трансформації результатів стратегічної діагностики (зокрема SWOT-чинників) у конкретні управлінські HR-рішення, адаптовані до потреб мультикультурних команд. Недостатньо систематизовано роль внутрішніх стейкхолдерів, насамперед менеджерів, як ключових акторів, що узгоджують інтереси працівників, клієнтів і інституційного середовища та визначають практичну ефективність HR-ініціатив. Обмежено представлені порівняльні кейс-аналізи компаній різного масштабу та моделі власності, які могли б виявити спільні патерни сильних і слабких сторін HRM у мультикультурному контексті. Крім того, недостатньо опрацьовані підходи, що пов'язують мультикультурні HR-практики з показниками стійкості персоналу, зокрема утриманням, залученістю та організаційною стабільністю, що ускладнює формування обґрунтованих практичних рекомендацій для менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є проведення порівняльного SWOT-аналізу HRM у транспортно-логістичних компа-

нях (Nova Poshta, Укрпошта, UPS, bpost) у мультикультурному контексті та обґрунтування можливостей застосування стейкхолдерського підходу для трансформації діагностичних висновків у конкретні HR-рішення. У цьому підході менеджери виступають ключовими внутрішніми стейкхолдерами, відповідальними за узгодження інтересів персоналу й організації та за ефективність реалізації HR-практик.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Порівняльний аналіз логістичних компаній демонструє суттєві відмінності за рівнем культурного різноманіття. Державне підприємство «Укрпошта» характеризується майже повною національною однорідністю персоналу, що зумовлює індекс різноманіття, близький до нуля. Натомість «Нова Пошта» у процесі міжнародної експансії з 2022 по 2024 роки сформувала мультикультурний штат із представників близько 18–20 національностей, що відповідає помірному рівню різноманіття. Найвищі показники зафіксовані у міжнародних компаніях bpost та UPS, персонал яких представлений десятками (bpost) та сотнями (UPS) національностей. Аналіз плинності кадрів свідчить, що рівень культурного різноманіття сам по собі не гарантує стабільності персоналу, однак у поєднанні з інклюзивними HR-практиками може сприяти її підвищенню. Укрпошта демонструє найвищу плинність кадрів (понад 48 %), що відображає як кризові зовнішні умови, так і системні проблеми управління персоналом. Водночас bpost характеризується відносно низькою плинністю (близько 16 %), що свідчить про ефективні програми залучення та утримання працівників. У компанії «Нова Пошта» спостерігається вища стабільність управлінської ланки порівняно з масовими категоріями персоналу, що з позицій стейкхолдерського підходу створює передумови для впровадження послідовних HR-рішень у мультикультурному середовищі.

Порівняння продуктивності праці показує чітку диференціацію між компаніями. Найнижчі показники зафіксовані в Укрпошті, що зумовлено соціальною орієнтацією діяльності та низьким рівнем автоматизації. Натомість «Нова Пошта» демонструє суттєво вищу продуктивність завдяки технологічній моделі бізнесу та масштабуванню операцій. Лідерами за доходом на одного працівника є UPS та bpost, що пояснюється глобальним масштабом діяльності,

високим рівнем автоматизації та використанням інноваційних логістичних рішень. Загалом отримані результати свідчать, що компанії з вищим рівнем культурного різноманіття у поєднанні з інклюзивним управлінням персоналом демонструють кращі показники продуктивності та більш керовану плинність кадрів. Хоча на ці показники впливають і макроекономічні чинники, досвід досліджуваних компаній підтверджує доцільність розгляду різноманіття як стратегічного ресурсу розвитку людського капіталу в логістичній галузі. Порівняльний аналіз чотирьох компаній показав, що, попри різні масштаби й ринки, перед усіма стоять схожі стратегічні виклики. Необхідність цифрової трансформації і автоматизації процесів є спільною – від Nova Poshta, яка впроваджує роботизовані сортувальні термінали, до «Укрпошти», що тільки нещодавно завершила комп'ютеризацію більшості відділень. Усі компанії зіштовхуються із завданням утримання клієнтів та адаптації послуг до змінних вимог (бум e-commerce змушує розширювати логістичні можливості, надавати нові сервіси). Так само критичним є питання оптимізації витрат і підвищення операційної стійкості: приватні фірми мусять змагатися за ефективність із агресивними конкурентами, тоді як державні – балансувати між соціальною місією і фінансовою самоокупністю. Результати порівняльного SWOT-аналізу компаній узагальнено в зведену SWOT-матрицю управління мультикультурністю. На відміну від SWOT окремих організацій, така матриця фокусується на мультикультурності як на управлінському об'єкті HRM і відображає: а) типові сильні та слабкі сторони HR-систем у роботі з культурним різноманіттям; б) зовнішні можливості та загрози для мультикультурних команд у транспортно-логістичному секторі; в) стейкхолдерів-власників (насамперед менеджерів), відповідальних за перетворення діагностичних висновків у конкретні HR-інструменти. Такий підхід дозволяє перейти від опису чинників до практичної логіки «SWOT -> управлінська дія -> індикатор результату».

Представлена матриця у табл. 2 демонструє, що ключовий «важіль» ефективності HRM у мультикультурному середовищі лежить у площині керованості команд: стандарти та цифрові інструменти підсилюють сильні сторони, тоді як плинність кадрів, бюрократія і дефіцит міжкультурних компетенцій перетворюються на критичні обмеження.

Таблиця 2

## Зведена SWOT-матриця управління мультикультурністю (HRM) у транспортно-логістичних компаніях

SWOT (мультикультурність)	Управлінський зміст для HRM	Ключовий стейкхолдер-власник	Практична управлінська дія (HR-інструмент)	Індикатор / KPI
S1. Стандартизовані HR-процеси та єдині правила взаємодії	«Спільна рамка» для команд з різними культурними нормами	Менеджери середньої ланки	стандарти комунікації/сервісу; єдині чеклисти онбордингу	стабільність якості; менше інцидентів/ескалацій
S2. Практики інклюзії та різноманіття (D&I)	Зменшення «свої/чужі», краща інтеграція працівників	HR + лінійні менеджери	політики недискримінації; тренінги інклюзивного лідерства	eNPS/залученість; менше скарг/конфліктів
S3. Досвід міжнародної діяльності та мультикультурного персоналу	Вища «зрілість» процесів адаптації і координації	Топ-менеджмент + HR	база кейсів/кращих практик; наставництво/обмін досвідом	швидкість адаптації нових хабів; time-to-productivity
W1. Дефіцит міжкультурних компетенцій у менеджерів	Конфлікти виникають через керівні стилі/комунікацію	Менеджери	навчання cultural intelligence; стандарти фідбеку	зниження ескалацій; менше інцидентів у командах
W2. Висока плинність кадрів	У мультикультурних командах порушує інтеграцію сильніше	Менеджери + HR	кар'єрні траєкторії; внутрішня мобільність; справедлива оцінка	turnover rate; retention 3/6 міс
W3. Бюрократія та інерція процедур	Гальмує зміни в правилах/мотивації/адаптації	Власники процесів + менеджмент	спрощення процедур; цифровізація HR-процесів	cycle time найму/онбордингу; швидкість рішень
O1. Цифровізація HR (LMS, онбординг, аналітика)	Масштабування навчання і стандартів для різних культур	HR + IT + менеджери	e-learning модулі; аналітика причин плинності/адаптації	completion rate; зниження плинності; швидша адаптація
O2. Міжнародна експансія / нові ринки	Можливість «захити» мультикультурність у дизайн процесів	Топ-менеджмент + HR	“playbook” для запуску в новій країні/хабі	час запуску; стабільність сервісу після старту
T1. Соціальні ризики: профспілки/регулятори/опір змін	Обмежує гнучкість HR-рішень і швидкість реформ	Профспілки + держава + менеджмент	переговорні механізми; прозорі правила змін	кількість спорів/простой; стабільність графіків
T2. Кризові фактори (міграція, дефіцит кадрів, нестабільність)	Постійна зміна складу команд і культур	Менеджери + HR	швидкий онбординг; підтримка добробуту; резерв кадрових рішень	absenteeism; retention; швидкість закриття вакансій

У стейкхолдерській логіці саме менеджери виступають центральною групою, яка конвертує SWOT-фактори у практику: вони відповідають за впровадження стандартів, якість взаємодії в командах, узгодження змін із працівниками та інституційним середовищем. Тому зведена SWOT-матриця може використовуватися як прикладний інструмент для пріоритезації HR-ініціатив: першочерговими є дії, що одночасно знижують W/T (плинність, конфлікти, соціальні ризики) та масштабують S/O (інклюзія, навчання, цифровізація), забезпечуючи вимірюваний ефект за KPI утримання, адаптації та стабільності операцій.

Для практичного застосування результатів SWOT-аналізу в мультикультурному середовищі доцільно використовувати механізм трансформації «SWOT -> рішення менеджера». По-перше (S) сильні сторони конвертуються у стандарти: менеджери масштабують ефективні практики (єдині правила взаємодії, структурований онбординг, навчання) та забезпечують їх відтворюваність у різних командах і локаціях. По-друге (W) слабкі сторони перетворюються на план усунення вузьких місць: пріоритет надається діям, що знижують плинність кадрів, підсилюють міжкультурні компетенції керівників і прибирають процедурні бар'єри, які провокують конфлікти та втрату продуктивності.

По-третє (O) можливості трактуються як інвестиційний портфель HR: цифровізація, аналітика та навчальні платформи дозволяють швидко масштабувати інклюзивні практики і прискорювати адаптацію персоналу. По-четверте (T) загрози формують контур антикризового управління: менеджмент вибудовує механізми утримання персоналу, комунікацію з профспілками/регуляторами та сценарії реагування на кадрові дефіцити й соціальні ризики.

У стейкхолдерській логіці саме менеджери виступають «власниками» цього циклу, оскільки вони узгоджують інтереси працівників, клієнтів та організації і відповідають за впровадження конкретних інструментів. Результативність механізму доцільно відстежувати за індикаторами утримання та адаптації персоналу, стабільності операцій і рівня конфліктності в командах.

Менеджери є ключовими внутрішніми стейкхолдерами HRM у мультикультурному середовищі, оскільки саме вони операціоналізу-

ють політики у щоденній взаємодії з командами: розподіляють ресурси, задають стандарти комунікації та ухвалюють рішення щодо адаптації, розвитку й утримання персоналу. У мультикультурних командах якість управлінських практик менеджера безпосередньо впливає на рівень конфліктності, швидкість інтеграції новачків і продуктивність, а отже – на якість сервісу та стабільність операцій. Водночас менеджери виступають «вузлом узгодження» інтересів працівників, клієнтів і організації, що робить їх центральною групою для реалізації змін та зниження соціальних ризиків. Тому стейкхолдерський підхід у межах цієї роботи фокусується на менеджерах як на власниках циклу «діагностика -> рішення -> впровадження». Не менш важливо, що менеджери мають демонструвати лідерство в мультикультурному середовищі. Проаналізовані кейси ілюструють, що за наявності інклюзивного лідерства та підтримувальної організаційної культури персонал демонструє вищий рівень залученості та продуктивності. Для прикладу, UPS інтегрувала стратегію різноманіття, рівності та інклюзії (DEI) в усі HR-практики, що підтримується топ-менеджментом, і отримала конкретні результати – розширення участі співробітників у внутрішніх ініціативах, визнання компанії як рівноправного роботодавця [14].

Vpost запровадила тренінги з інклюзивного лідерства для менеджерів різних рівнів, аби ті були здатні ефективно керувати командами з різним культурним та соціальним бекграундом [15]. Таким чином, розвиток навичок міжкультурної взаємодії у менеджерів – це пріоритет, який впливає із наших результатів. Менеджери з високим рівнем культурного інтелекту та гнучким стилем керівництва здатні краще мотивувати різноманітні групи, запобігати міжкультурним конфліктам і перетворювати розмаїття на джерело інновацій, а не проблем.

Слід зазначити, що використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічної діагностики має певні методологічні обмеження. Зокрема, результати SWOT-аналізу значною мірою залежать від якості вхідної інформації, експертних суджень та інтерпретацій дослідника, що може зумовлювати елементи суб'єктивності. Крім того, SWOT-аналіз не дозволяє безпосередньо оцінити силу та напрям причинно-наслідкових зв'язків між ідентифікованими

чинниками, а також їх динаміку в часі, що обмежує можливості кількісного прогнозування управлінських результатів.

У межах дослідження SWOT-аналіз використано не лише як інструмент стратегічної діагностики, а як основу для подальшої управлінської інтерпретації результатів у контексті управління персоналом. З метою підвищення прикладної цінності аналізу запропоновано поєднання SWOT-підходу зі стейкхолдерською моделлю HRM, що дозволяє врахувати інтереси та вплив ключових зацікавлених сторін у мультикультурному середовищі. Такий підхід забезпечує перехід від описового аналізу чинників до формування управлінських HR-рішень (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна схема інтеграції SWOT-аналізу зі стейкхолдерською моделлю управління персоналом у мультикультурному середовищі**

*Джерело: розроблено авторами; візуалізація з використанням ШІ*

Подана на рис. 1 схема ілюструє механізм трансформації результатів SWOT-аналізу у стейкхолдерсько орієнтовані управлінські HR-рішення. Внутрішні (сильні та слабкі сторони) і зовнішні (можливості та загрози) чинники інтерпретуються з урахуванням позицій ключових стейкхолдерів HRM – працівників, менеджерів, власників, партнерів і клієнтів. Це дозволяє розглядати менеджерів як відповідальних суб'єктів («власників») циклу HR-рішень, що діють у межах мультикультурного середовища та забезпечують узгодження стратегічних цілей організації з людським потенціалом.

Для підвищення прикладної спрямованості результатів SWOT-аналізу в дослідженні здійснено їх подальшу управлінську інтерпретацію через систему ключових показників результативності. Такий підхід дозволяє перейти від якісної діагностики чинників мультикультурності персоналу до оцінювання їх потенційного

впливу на ефективність управління людськими ресурсами. З цією метою сформовано зведену SWOT-матрицю, у якій ідентифіковані чинники співвіднесено з відповідними HR-практиками та KPI.

Зведену SWOT-матрицю мультикультурності персоналу з прив'язкою до ключових показників результативності подано на рис. 2.



Рис. 2. SWOT-матриця мультикультурності з прив'язкою до KPI

Джерело: розроблено авторами; візуалізація з використанням ШІ

Як показано на рис. 2, результати SWOT-аналізу трансформуються у систему управлінських орієнтирів через прив'язку до ключових показників результативності, зокрема плинності кадрів, продуктивності праці та проксі-індикаторів культурного різноманіття. Така логіка дозволяє пов'язати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози мультикультурного середовища з конкретними HR-практиками та управлінськими рішеннями. Водночас запропонована матриця не встановлює прямих причинно-наслідкових залежностей, а формує аналітично-інтерпретаційну основу для оцінювання результативності управління персоналом і поодальшого прийняття рішень менеджерами.

Використання SWOT-аналізу в дослідженні мультикультурного управління персоналом дозволяє здійснити структуровану оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, однак не забезпечує встановлення прямих причинно-наслідкових залежностей між HR-практиками та показниками результативності.

У зв'язку з цим результати дослідження доцільно розглядати в межах аналітично-інтерпретаційного підходу, що формує основу для управлінських рішень, але потребує подальшої емпіричної верифікації.

Аналітично-інтерпретаційний характер отриманих результатів і межі каузального тлумачення SWOT-аналізу подано на рис. 3.



**Рис. 3. Аналітично-інтерпретаційний характер результатів SWOT-аналізу та межі їх каузального тлумачення**

*Джерело: розроблено авторами; візуалізація з використанням ШІ*

Як ілюстровано на рис. 3, SWOT-аналіз у межах дослідження використовується як інструмент аналітичної інтерпретації управлінського середовища, що дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та потенціали розвитку HRM у мультикультурному контексті. Отримані результати слугують підґрунтям для формування управлінських висновків і рекомендацій, проте не претендують на доведення каузальних зв'язків між окремими HR-практиками та кінцевими показниками результативності. Такий підхід обґрунтовує доцільність подальших досліджень із застосуванням кількісних, економетричних або експериментальних методів для емпіричної перевірки виявлених залежностей.

У зв'язку з цим отримані результати слід трактувати як такі, що мають аналітично-інтерпретаційний характер. Вони відобра-

жають структуровану оцінку взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників управління персоналом у мультикультурному середовищі, проте не претендують на встановлення прямих каузальних залежностей між HR-практиками та кінцевими показниками результативності. Такий підхід дозволяє сформувану обґрунтовану основу для управлінських рішень, але потребує подальшої емпіричної верифікації із застосуванням економетричних або експериментальних методів.

**Висновки.** Наукова новизна дослідження полягає у розвитку прикладного підходу до управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі на основі інтеграції SWOT-аналізу зі стейкхолдерською логікою прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного використання SWOT як описового інструменту стратегічної діагностики, у роботі запропоновано його інтерпретацію через роль менеджерів як ключових внутрішніх стейкхолдерів HRM, відповідальних за трансформацію ідентифікованих чинників у конкретні HR-практики та показники результативності.

Порівняльний SWOT-аналіз HRM у транспортно-логістичних компаніях (Nova Poshta, Укрпошта, UPS та bpost) у мультикультурному середовищі показав, що ефективність управління персоналом визначається здатністю компаній інтегрувати культурне різноманіття у стандартизовані HR-процеси та практики інклюзії. Міжнародні компанії характеризуються вищим рівнем стабільності персоналу та зрілістю HR-процесів, тоді як національні оператори стикаються з обмеженнями, пов'язаними з бюрократичною інерцією, мотиваційними дисбалансами та підвищеною плинністю кадрів.

Отримані результати підтверджують, що поєднання SWOT-аналізу зі стейкхолдерською логікою забезпечує перехід від діагностичного аналізу до практичної моделі прийняття HR-рішень у мультикультурному середовищі. Реалізація запропонованого підходу сприяє підвищенню керованості команд, зменшенню соціальних ризиків і конфліктів, а також ефективному використанню культурного різноманіття як ресурсу інноваційності та конкурентних переваг.

**Конфлікт інтересів:** автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

## Література

1. Tay C. E., Ying C. Y., Yeo S. F., Cheah C. S. Revolutionizing Recruitment: The Rise of Artificial Intelligence in Talent Acquisition. *PaperASIA*. 2024. Vol. 40, № 6b. P. 191–199. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i6b.270>.
2. Saleem A., Ullah Khan Z., Gill R., & Rehan M. F. Globalization and Cross-Cultural Management in the 21st Century: A Critical Analysis. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*. 2025. № 3(3). P. 326–334. <https://www.socialworksreview.com/index.php/Journal/article/view/321>
3. Бочарова Н. А., Яровий І. О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. P. 132-149. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.132>
4. Mahmoud R. S., Kamil S. A., Mohammed M., Madhi Z. J. Cross-Cultural Leadership Approaches for Managing Diverse Workforces Globally. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3, № 5. P. 682–699. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3931>.
5. Eswaran V. The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. *World Economic Forum*. 2019, April 29. <https://www.weforum.org/stories/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>
6. Vanderlande. Nova Poshta: Vanderlande's POSISORTER offers Nova Poshta a platform for success [Case study]. Vanderlande. n.d. <https://www.vanderlande.com/references/nova-poshta/>
7. Kubitskyi S., Kubitsky Y. Personnel development management as a strategic tool for increasing the competitiveness of an organisation. *Management*. 2025. Vol. 41, № 1. P. 25–45. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1.2>
8. Nova Poshta. In Wikipedia. 2024, December 10. [https://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=1262277539&title=Nova\\_Poshta](https://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=1262277539&title=Nova_Poshta)
9. PwC Ukraine. Nova Post at a time of war: Following the Ukrainians and growth no matter what. 2023. <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>
10. Norman H. Postal solidarity at work: Posts stand with Ukrposhta. *Union Postale*. 2022, Spring. P. 13–19. Universal Postal Union. [https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2022/UP0122\\_EN-web.pdf](https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2022/UP0122_EN-web.pdf)
11. Opendatabot. Ukrainian Railways, ATB, and Ukrposhta topped the ranking of the largest employers in Ukraine. 2024, April 22. <https://opendatabot.ua/en/analytics/top-employer-2024>
12. PwC Ukraine. Interview with Igor Smelyansky, Ukrposhta CEO. 2018. <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2018/interview-ukrposhta-ceo-igor-smelyansky.html>
13. Ukrposhta. Instead of the old software, produced in 2006, Ukrposhta will install a new front office system. 2021, October 26.

<https://www.ukrposhta.ua/en/news/57473-instead-of-the-old-software-produced-in-2006-ukrposhta-will-install-a-new-front-office-system>

14. Colletta J. How the HR Honor Roll winner delivered transformation at UPS. *HR Executive*. 2024, October 1. <https://hrexecutive.com/how-the-hr-honor-roll-winner-delivered-transformation-at-ups/>

15. bpost group. Annual report 2020. 2020. <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2021-07/bpost-annual-report-2020-en.pdf>

16. bpostgroup. Diversity & inclusion. n.d. <https://bpostgroup.com/what-we-do/investing-people/diversity-inclusion>

17. bpostgroup. 1st quarter 2024 results: Conference call transcript. 2024, May 3. [https://www.vfb.be/Media/Default/pdf/bpostgroup\\_1Q24\\_transcript.pdf](https://www.vfb.be/Media/Default/pdf/bpostgroup_1Q24_transcript.pdf)

18. Ukrposhta. Management report on 2024. 2025, April 29. [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/managment\\_report\\_for\\_2024.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/managment_report_for_2024.pdf)

19. European Business Association. Shortage of personnel and skills is the main challenge of the labor market in 2023. 2023, October 19. <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/>

20. bpost. Annual accounts and other documents to be filed in accordance with the Belgian Companies and Associations Code (financial year 2022). 2023, May 3. <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2023-05/BSA%20for%20internet%20publication%20EN%2003052023.pdf>

21. DiversIQ. UPS company profile. n.d. <https://diversiq.com/company-profiles/ups/>

22. Burleigh E. The CHRO of DHL says a new plan to upskill 160,000 employees will be key to “internal fluidity”. *Fortune*. 2024, October 30. <https://fortune.com/2024/10/30/dhl-chro-upskilling-internal-mobility-retention/>

23. Шевчук В. Р. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. № 17. Т. 1. С. 146–149.

24. Shumway E. UPS expands emergency day care after pilot program cuts turnover. *HR Dive*. 2023, October 19. <https://www.hrdiver.com/news/ups-emergency-day-care-pilot-program-cut-turnover/697205/>

25. ITExpert. 7 common causes of high employee turnover and strategies to reduce it in the IT field. 2023, November 24. <https://itexpert.work/7-common-causes-of-high-employee-turnover-and-strategies-to-reduce-it-in-the-it-field/>

## References

1. Tay, C. E., Ying, C. Y., Yeo, S. F., & Cheah, C. S. (2024). Revolutionizing recruitment: The rise of artificial intelligence in talent acquisition. *PaperASIA*, 40(6b), 191–199. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i6b.270> [in English].

2. Saleem, A., Ullah Khan, Z., Gill, R., & Rehan, M. F. (2025). Globalization and Cross-Cultural Management in the 21st Century: A Critical Analysis. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 3(3), 326–334. Retrieved from: <https://www.socialworksreview.com/index.php/Journal/article/view/321> [in English].
3. Bocharova, N. A., & Yarovi, I. O. (2024). Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya lyuds'kymy resursamy v umovakh mul'tykul'turnoho seredovyscha [Innovative approaches to human resource management in a multicultural environment]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (44), 132-149. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.132> [in Ukrainian].
4. Mahmoud, R. S., Kamil, S. A., Mohammed, M., & Madhi, Z. J. (2024). Cross-cultural leadership approaches for managing diverse workforces globally. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 682–699. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3931>. [in English].
5. Eswaran, V. (2019, April 29). The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/> [in English].
6. Vanderlande. (n.d.). Nova Poshta: Vanderlande's POSISORTER offers Nova Poshta a platform for success [Case study]. Vanderlande. <https://www.vanderlande.com/references/nova-poshta/> [in English].
7. Kubitskyi, S., & Kubitsky, Y. (2025). Personnel development management as a strategic tool for increasing the competitiveness of an organisation. *Management*, 41(1), 25–45. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1.2> [in English].
8. Nova Poshta. (2024, December 10). In *Wikipedia*. [https://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=1262277539&title=Nova\\_Poshta](https://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=1262277539&title=Nova_Poshta) [in English].
9. PwC Ukraine. (2023). Nova Post at a time of war: Following the Ukrainians and growth no matter what. <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> [in English].
10. Norman, H. (2022). Postal solidarity at work: Posts stand with Ukrposhta. *Union Postale* (Spring 2022), 13–19. Universal Postal Union. [https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2022/UP0122\\_EN-web.pdf](https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2022/UP0122_EN-web.pdf) [in English].
11. Opendatabot. (2024, April 22). Ukrainian Railways, ATB, and Ukrposhta topped the ranking of the largest employers in Ukraine. <https://opendatabot.ua/en/analytics/top-employer-2024> [in English].
12. PwC Ukraine. (2018). Interview with Igor Smelyansky, Ukrposhta CEO. <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2018/interview-ukrposhta-ceo-igor-smelyansky.html> [in English].

13. Ukrposhta. (2021, October 26). Instead of the old software, produced in 2006, Ukrposhta will install a new front office system. <https://www.ukrposhta.ua/en/news/57473-instead-of-the-old-software-produced-in-2006-ukrposhta-will-install-a-new-front-office-system> [in English].

14. Colletta, J. (2024, October 1). How the HR Honor Roll winner delivered transformation at UPS. *HR Executive*. <https://hrexecutive.com/how-the-hr-honor-roll-winner-delivered-transformation-at-ups/> [in English].

15. bpost group. (2020). *Annual report 2020* [Annual report]. <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2021-07/bpost-annual-report-2020-en.pdf> [in English].

16. bpostgroup. (n.d.). Diversity & inclusion. Retrieved February 1, 2026, from <https://bpostgroup.com/what-we-do/investing-people/diversity-inclusion> [in English].

17. bpostgroup. (2024, May 3). 1st quarter 2024 results: Conference call transcript [Transcript]. [https://www.vfb.be/Media/Default/pdf/bpostgroup\\_1Q24\\_transcript.pdf](https://www.vfb.be/Media/Default/pdf/bpostgroup_1Q24_transcript.pdf) [in English].

18. Ukrposhta. (2025, April 29). Management report on 2024 [Report]. [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/managment\\_report\\_for\\_2024.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/managment_report_for_2024.pdf) [in English].

19. European Business Association. (2023, October 19). Shortage of personnel and skills is the main challenge of the labor market in 2023. <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/> [in English].

20. bpost. (2023, May 3). Annual accounts and other documents to be filed in accordance with the Belgian Companies and Associations Code (financial year 2022) [Report]. <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2023-05/BSA%20for%20internet%20publication%20EN%2003052023.pdf> [in English].

21. DiversIQ. (n.d.). UPS company profile. Retrieved February 1, 2026, from <https://diversiq.com/company-profiles/ups/> [in English].

22. Burleigh, E. (2024, October 30). The CHRO of DHL says a new plan to upskill 160,000 employees will be key to “internal fluidity”. *Fortune*. <https://fortune.com/2024/10/30/dhl-chro-upskilling-internal-mobility-retention/> [in English].

23. Shevchuk, V. R. (2025). Plyn'nist' kadriv na pidpryyemstvi ta shlyakhy yiyi zmeshennya [Staff turnover at an enterprise and ways to reduce it]. *Visnyk student's'koho naukovooho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus Donetsk National University*, 17 (1), 146–149. [in Ukrainian].

24. Shumway, E. (2023, October 19). UPS expands emergency day care after pilot program cuts turnover. *HR Dive*. <https://www.hrdive.com/news/ups-emergency-day-care-pilot-program-cut-turnover/697205/> [in English].

25. ITExpert. (2023, November 24). 7 common causes of high employee turnover and strategies to reduce it in the IT field. *ITExpert*. <https://itexpert.work/7->

common-causes-of-high-employee-turnover-and-strategies-to-reduce-it-in-the-it-field/ [in English].

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT: A STAKEHOLDER APPROACH USING SWOT ANALYSIS

**BOCHAROVA N.** (corresponding author), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

**YAROVYI I.**, PhD student.

E-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-4044-2614

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *This article examines the features and directions for improving human resource management (HRM) effectiveness in a multicultural environment, using the transport and logistics companies Nova Poshta, Ukrposhta, UPS, and bpost as case studies. The relevance of the topic is driven by the increasing cultural diversity of personnel, business internationalization, digital transformation of logistics and HR processes, as well as the impact of crisis factors, including armed conflicts, socio-economic risks, and rapid external changes. Special attention is paid to managers as key internal stakeholders responsible for translating HR strategies into practical management solutions, aligning the interests of personnel, the organization, and external partners, and ensuring team resilience under challenging conditions. The methodological foundation of the study is a comparative SWOT analysis of HRM systems in a multicultural context across companies with different scales of operations and ownership models. SWOT factors are interpreted from a stakeholder perspective, considering key HR performance indicators, including staff turnover, labor productivity, engagement levels, and proxy measures of cultural diversity. This approach allowed for the identification of both strengths and weaknesses of HR systems, as well as the managerial significance of external opportunities and threats for multicultural teams. The findings indicate that companies with higher levels of cultural diversity, well-developed inclusion practices, and digitalized HR processes demonstrate enhanced workforce stability, higher productivity, and greater adaptability to complex conditions. Conversely, outdated organizational procedures, low flexibility, and insufficient intercultural competencies of managers correlate with increased staff turnover and HR risks. The practical value of the study lies in providing recommendations for managers on applying SWOT analysis results to manage multicultural teams, develop intercultural competencies, digitalize HR processes, and enhance employee engagement and retention. The results can be applied to improve HRM effectiveness and organizational resilience in transport and logistics companies operating in culturally diverse environments.*

**Key words:** human resource management (HRM), multicultural environment, cultural diversity, stakeholder approach, SWOT analysis, diversity and inclusion (D&I), managers as stakeholders.

Стаття надійшла до редакції / Received: 21.01.2026 р.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 24.02.2026 р.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 р.

© Бочарова Н. А., Яровий І. О., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).