

## АНОТАЦІЯ

*Шапка І.В.* Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Український державний університет науки і технологій, Дніпро, 2026.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретико-методичних підходів до адаптації працівників, розвитку кадрового потенціалу організації та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо формування портфеля економіко-управлінських рішень у межах адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації в контексті забезпечення її економічної стійкості та продуктивності праці.

За підсумками аналізу наукової термінології уточнено поняття «адаптація працівника» з урахуванням організаційно-кадрово-цифрового рівня її прояву та доведено, що адаптація формує основу розвитку кадрового потенціалу, економічні передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання робочого часу, скорочення витрат на трудові ресурси. У цьому контексті адаптацію розглянуто як складову досягнення економічних цілей організації.

Виходячи зі змісту понять «розвиток працівників», «кадровий потенціал» і «розвиток кадрового потенціалу», визначено працівників ключовим чинником організаційного розвитку та обґрунтовано розгляд кадрового потенціалу як об'єкта безперервного вдосконалення. Розвиток кадрового потенціалу трактовано як керований процес узгодження трудових ресурсів зі стратегічними цілями організації. Запропоновано систематизацію підходів до його розвитку (класичний, компетентнісний, стратегічний, адаптивний) і диференційований підхід до оцінювання працівників. Виділено сучасні зовнішні, внутрішні та індивідуальні фактори, що формують нову парадигму

розвитку кадрового потенціалу.

Запропоновано системний підхід до формування адаптаційного механізму, що інтегрує процеси адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу на основі узгодженого використання відповідних методів, важелів та інструментів із врахуванням інноваційно-інвестиційної складової розвитку кадрового потенціалу організації з урахуванням економічної складової оцінювання ефективності витрат на персонал, рентабельності інвестицій у працівників та продуктивності праці.

Здійснене дослідження діяльності ритейл-організацій на споживчому ринку України засвідчило, що сектор ритейлу має значний внесок у національну економіку країни, а також потенціал до розвитку та зростання економічної результативності за умови своєчасної адаптації та впровадження ефективних економіко-управлінських рішень. Підкреслено, що працівники як ключова рушійна сила організацій та відповідно національної економіки зумовлюють стабільність і економічну результативність їх розвитку, а тому підвищення уваги до розвитку кадрового потенціалу та ефективності його використання є необхідною умовою сталого економічного становлення країни й довгострокової ефективності бізнес-структур сектору ритейлу.

Проведено STEEPLE-аналіз факторів впливу на діяльність ритейл-організацій та запропоновано його розширення культурними (C) і глобальними (G) складовими, що дало можливість враховувати трансформацію суспільних цінностей і вплив світових економічних процесів на розвиток кадрового потенціалу. Зазначено економічне трактування факторів впливу на діяльність ритейл-організацій, що підвищило аналітичну структурованість і обґрунтованість економіко-управлінських рішень. Встановлено, що ритейл-організації фактично впроваджують практики сталого розвитку, орієнтовані на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

На основі факторів, ідентифікованих за STEEPLE+CG-аналізом та відібраних експертним методом, побудовано VAR-модель прогнозування потреби в чисельності працівників, що виконує управлінську й економіко-

аналітичну функції, встановлюючи зв'язок між кадровими процесами, витратами та фінансовими результатами організації. Модель дає змогу кількісно оцінити статистично значущі лагові ефекти та сформувати сценарні прогнози чисельності працівників (оптимістичний і песимістичний).

Запропоновано інноваційний аналітичний підхід до оцінювання розвитку кадрового потенціалу на основі критеріальної рамки та індексу креативності, що підвищує обґрунтованість економіко-управлінських рішень. За результатами оцінювання побудовано мережевий граф взаємозв'язків складових портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу та сформовано картографію редизайну портфеля за методикою «донор – реципієнт» і теплокарту розривів, які визначають пріоритетні напрями вдосконалення, зокрема у блоці КРІ.

Обґрунтовано необхідність удосконалення контролю та оцінювання рівня компетентностей працівників для подолання дефіциту креативності у зоні КРІ, оскільки саме компетентності визначають економічну віддачу, стабільність продуктивності праці та досягнення цілей організації. Уточнено терміносистему понять «навички», «здатність», «компетенція» і «компетентність» та запропоновано алгоритм визначення рівня компетентностей працівників. Модель оцінювання побудовано на засадах динамічного аналізу, у якому адаптація працівника виступає чинником прискорення розвитку компетентностей і формалізується диференціальним рівнянням першого порядку. За результатами дослідження адаптації працівників виокремлено чотири ключові складові оцінювання її рівня: задоволеність, продуктивність праці, взаємодію та відповідність вимогам, які формалізовано у вигляді інтегральних індексів із ваговими коефіцієнтами та експертним нормуванням. Результати запропоновано візуалізувати в динамічних дашбордах, що забезпечує оперативний моніторинг стану адаптації та рівня компетентностей працівників для обґрунтування економіко-управлінських рішень.

Адекватність моделі підтверджено коефіцієнтом детермінації ( $R^2 > 0,7$ ),

що засвідчило її здатність відтворювати динаміку змін рівня компетентностей працівників. Економічна валідація показала, що впровадження моніторингу компетентностей та посилення адаптаційних і навчальних заходів сприяє стабілізації рентабельності, скороченню строку окупності та зростанню показників чистої поточної вартості від програм розвитку, що підтверджує підвищення економічної стійкості організації та ефективності використання кадрового потенціалу.

Обґрунтовано, що прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу з урахуванням ініціатив розвитку, аналітики даних та акумулювання управлінського досвіду формалізується як сучасна практика портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу. Практична значущість полягає у забезпеченні узгодженості адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу з цілями організації та системою бюджетування на основі фінансових показників економічної валідації, що в підсумку забезпечує ефективне використання ресурсів і зростання вартості бізнесу. Запропоновано поетапний процес прийняття економіко-управлінських рішень. Наголошено також на важливості врахування інклюзивності працівників як значної частки населення, яких можна залучити до трудових відносин з організацією. Розроблено структурно-функціональну схему адаптаційного механізму на основі аналітики даних та економіко-математичного моделювання, що забезпечує інтеграцію працівників, їх професійне зростання та формування збалансованого портфеля ініціатив з урахуванням змін ринку праці та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для формування економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу застосовано методику крос-комбінацій, на основі якої сформовано HR-TOWS-матрицю, що дала змогу пріоритизувати заходи розвитку, узгодити кадровий потенціал із умовами зовнішнього середовища та сформувати портфель ініціатив у форматі дорожньої карти. На її основі виконано сценарне прогнозування продуктивності праці, виручки та економічної ефективності використання кадрового потенціалу (відхилення до

20 %, ефективність 24–27,5 %) і розроблено календарний план розвитку на 2026–2028 рр. У перший рік передбачається формування ресурсно-процесної основи розвитку кадрового потенціалу, на другому році передбачається здійснення організаційних трансформацій і масштабування ефективних ініціатив, на третій рік передбачається фінансово-партнерська оптимізація та закріплення отриманих результатів. Наголошено, що економіко-управлінські рішення мають ґрунтуватися на доказовій аналітиці даних, що забезпечує оцінювання ініціатив за співвідношенням «витрати–результат», розрахунок рентабельності, строку окупності та прогнозування очікуваного економічного ефекту.

Отже, за результатами дослідження сформовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організацій сектору ритейлу для забезпечення зростання продуктивності праці та економічної ефективності діяльності організацій.

**Ключові слова:** людські ресурси, економіко-управлінські рішення, управління персоналом, економічні показники, конкурентоспроможність, стійкість організацій, кадрові ризики, плинність кадрів, організаційні трансформації, цифрова трансформація, інновації, мотивація праці, підвищення кваліфікації, компетентність працівників, бізнес-структура.

## ABSTRAKT

**Shapka I.V.** Adaptation Mechanism for the Development of an Organization's Human Capital. – Qualification research work submitted as a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 051 Economics (05 – Social and Behavioral Sciences). – Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the study of theoretical and methodological approaches to employee adaptation and the development of an organization's human capital, as well as to the substantiation of practical recommendations for forming a portfolio of economic and managerial decisions within the adaptive mechanism of human capital development in the context of ensuring economic sustainability and labour productivity growth.

Based on the analysis of scientific terminology, the concept of employee adaptation has been refined with regard to its organizational, personnel, and digital dimensions. It has been demonstrated that adaptation forms not only the foundation for the development of human capital but also the economic preconditions for increasing labour productivity, improving the efficient use of working time, and reducing labour-related costs. In this context, adaptation is considered a component of achieving the organization's economic objectives.

Based on the conceptual content of the notions of employee development, human capital potential, and human capital development, employees are identified as a key driver of organizational development, and human capital potential is substantiated as an object of continuous improvement. Human capital development is interpreted as a managed process of aligning labor resources with the strategic objectives of the organization. A systematization of approaches to human capital development (classical, competency-based, strategic, and adaptive) and a differentiated approach to employee evaluation are proposed. Modern external, internal, and individual factors that shape a new paradigm of human capital

development are also identified.

A systemic approach to the formation of an adaptive mechanism has been proposed, integrating employee adaptation processes with human capital development through the coordinated use of relevant methods, levers, and instruments, taking into account the innovation-investment component of organizational human capital development and the economic dimension of evaluating personnel cost efficiency, return on investment in employees, and labor productivity.

The conducted analysis of retail organizations operating in the consumer market of Ukraine has demonstrated that the retail sector makes a significant contribution to the national economy and possesses substantial potential for further development and growth in economic performance, provided that timely adaptation measures and effective economic-managerial decisions are implemented. It is emphasized that employees, as the key driving force of organizations and, consequently, of the national economy, determine the stability and economic effectiveness of their development. Therefore, increasing attention to the development of human capital and the efficiency of its utilization is a necessary condition for the country's sustainable economic growth and the long-term performance of business structures in the retail sector.

A STEEPLE analysis of factors influencing the performance of retail organizations was conducted, and its extension through the inclusion of cultural (C) and global (G) components was proposed, enabling consideration of transformations in societal values and the impact of global economic processes on human capital development. An economic interpretation of the factors affecting retail organizations was provided, enhancing the analytical structure and substantiation of managerial-economic decision-making. It was also established that retail organizations are effectively implementing sustainable development practices aimed at ensuring long-term resilience and competitiveness.

Based on the factors identified through STEEPLE+CG analysis and selected using an expert approach, a VAR model was developed to forecast workforce demand. The model performs both managerial and economic-analytical functions by

linking HR processes, labor costs, and financial performance indicators. It enables the quantitative assessment of statistically significant lag effects and the construction of scenario-based workforce forecasts (optimistic and pessimistic).

An innovative analytical approach to assessing workforce development was proposed, based on a criteria framework and a Creativity Index, which enhances the validity of economic-managerial decisions. Based on the evaluation results, a network graph of interconnections among the components of the human capital development initiative portfolio was constructed, and a portfolio redesign mapping was developed using the «donor-recipient» methodology, along with a gap heatmap that identifies priority areas for improvement, particularly within the KPI block. The necessity of improving monitoring and assessment of employee competency levels was substantiated in order to overcome the creativity deficit within the KPI domain, as competencies determine economic returns, the stability of labor productivity, and the achievement of organizational strategic goals. The terminology of the concepts «skills,» «ability,» «competence,» and «competency was clarified, and an algorithm for determining employee competency levels was proposed. The evaluation model was developed on the basis of dynamic analysis, in which employee adaptation acts as a factor accelerating competency development and is formalized through a first-order differential equation. Based on the study of employee adaptation, four key components for assessing its level were identified-satisfaction, labor productivity, interaction, and compliance with requirements-each operationalized as integral indices with weighting coefficients and expert-based normalization. The results are proposed to be visualized through dynamic dashboards, enabling real-time monitoring of adaptation processes and competency levels to support evidence-based economic-managerial decision-making.

The adequacy of the model was confirmed by the coefficient of determination ( $R^2 > 0.7$ ), demonstrating its ability to reproduce the dynamics of changes in employees' competency levels. Economic validation showed that the implementation of competency monitoring, together with strengthened adaptation and training measures, contributes to the stabilization of profitability, a reduction in the payback

period, and an increase in the net present value of development programs, thereby confirming enhanced organizational economic resilience and more efficient utilization of human capital.

It was substantiated that economic-managerial decision-making regarding workforce development, taking into account development initiatives, data analytics, and the accumulation of managerial experience, can be formalized as a contemporary practice of managing a human capital development initiative portfolio. The practical significance lies in aligning the adaptive mechanism of workforce development with organizational goals and budgeting systems based on financial indicators of economic validation, which ultimately ensures efficient resource utilization and business value growth. A step-by-step process for economic-managerial decision-making was proposed. Particular emphasis was placed on the importance of considering employee inclusiveness as a substantial share of the population that can be engaged in organizational labor relations. A structural and functional framework of the adaptive mechanism was developed based on data analytics and economic-mathematical modeling, ensuring effective employee integration, professional growth, and the formation of a balanced portfolio of initiatives while accounting for labor market dynamics and the influence of internal and external factors.

To support economic-managerial decision-making on workforce development, a cross-combination methodology was applied, on the basis of which an HR-TOWS matrix was constructed. This enabled the prioritization of development measures, alignment of workforce potential with external environmental conditions, and the formation of an initiative portfolio in the form of a roadmap. Based on this framework, scenario forecasting of labor productivity, revenue, and the economic efficiency of workforce utilization was conducted (deviation up to 20 %; efficiency 24–27,5 %), and a calendar implementation plan for 2026–2028 was developed. In the first year, the focus is on establishing the resource and process foundation for workforce development; in the second year, on implementing organizational transformations and scaling effective initiatives; and in the third year, on financial-partnership optimization and consolidation of achieved results. It was emphasized

that economic-managerial decisions should rely on evidence-based data analytics, enabling evaluation of initiatives according to the cost–result ratio, calculation of ROI-HR and payback periods, and forecasting of expected economic effects.

Thus, based on the results of the study, theoretical and methodological foundations were developed and practical recommendations were elaborated for the formation of an adaptive mechanism for workforce development in retail-sector organizations, aimed at increasing labor productivity and enhancing the economic efficiency of organizational performance.

**Keywords:** human capital; economic and managerial decisions; personnel management; economic indicators; competitiveness; organizational resilience; personnel risks; employee turnover; organizational transformations; digital transformation; innovation; work motivation; professional development; employee competency; business structure.