

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШАПКА ІРИНА ВІТАЛІЇВНА

УДК 330.3/.4:005.95/.96:005.33

ДИСЕРТАЦІЯ
АДАПТАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 051 Економіка

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 І.В. Шапка

Науковий керівник (консультант) Яшкіна Наталія Вікторівна, кандидат
технічних наук, доцент

Дніпро – 2026

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 сформулювати 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 KPI.

Обґрунтовано необхідність удосконалення контролю та оцінювання рівня компетентностей працівників для подолання дефіциту креативності у зоні KPI, 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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія Б):

1. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-3>

Особистий внесок автора: проведено системний аналіз інструментарію адаптації персоналу; запропоновано групування інструментарію відповідно до характеру використання та зазначених завдань в процесі адаптації.

2. Шапка І., Яшкіна Н. Роль особистісних компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Modern Economics*. 2024. С. 226–232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v44\(2024\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.v44(2024)-33)

Особистий внесок автора: визначено напрями становлення особистих компетенцій.

3. Shapka I. V., Yashkina N. V., Khridochkin A. V., Oleshkevich I. P. Application of interactive personnel adaptation: tools and challenges. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. №. 19(1). С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-135-142>

Особистий внесок автора: проведено системний аналіз наукових джерел з проблематики інтерактивної адаптації персоналу в сучасному бізнес-середовищі; розглянуто та узагальнено виклики, з якими стикаються підприємства під час упровадження інтерактивної адаптації.

4. Bannikov V., Rudenko A., Shapka I. The Impact of Agile Management Methods on Employee Engagement and Productivity. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13629380>

Особистий внесок автора: аналіз наукової літератури щодо впливу гнучких методів управління на залученість та продуктивність співробітників.

5. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інклюзивна адаптація: забезпечення відкритості та доступності на сучасному ринку праці. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 4 (06). С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7

Особистий внесок автора: запропоновано алгоритм процесу інклюзивної адаптації працівника.

6. Шапка І. В., Борзов С. О. Диференціальний підхід до моделювання рівня компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-140-146>.

Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність аналізу адаптації працівника, зумовлену впливом організаційних, технологічних, соціально-психологічних та інституційних факторів; запропоновано математичну модель часової динаміки рівня компетентностей працівника на основі диференціального рівняння, яка описує розвиток його професійних знань, навичок і вмінь під дією внутрішніх і зовнішніх чинників.

7. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

8. Шапка І. В. Сучасні практики державної підтримки зайнятості робочої сили: досвід України та країн ЄС. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335859>

Статті у міжнародних наукових виданнях:

9. Shapka I., Yashkina N. Digital communications in personnel management as a modern means of information exchange in distance work conditions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2024. Vol. 100, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.591>

Особистий внесок автора: запропоновано інструменти цифрової комунікації в управління персоналом

10. Shapka I. Analytically oriented hr management: conceptual basis and

practical solutions. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*. 2025. Vol. 4, no. 5. P. 21–25. URL: <https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2025/05/GSARJEEM752025-Gelary-script.pdf>

11. Shapka I. Personnel development management in the conditions of globalization of knowledge and transformation of the scientific space. *Danish Scientific Journal*. 2025. Vol. 1 no. 97. P. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15789493>

Матеріали конференцій, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Шапка І., Яшкіна Н. Діджиталізація бізнесу – інструмент його розвитку. «УКРАЇНА – СВІТ: ДІАЛОГ КУЛЬТУР» (До 300-річчя з дня народження Г. Сковороди): Всеукр. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Дніпро, 23 листоп. 2022 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2022. С. 126–127. URL: <https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/zbirnyk-tez-vseukrayinskoyi-internet-konferencziyi-zdobuvachiv-vyshhoyi-osvity-i-molodyh-uchenih-ukrayina-%E2%80%93-svit-dialog-kultur-2022.pdf#page=126>

Особистий внесок автора: сформовано основні переваги діджиталізації бізнесу.

13. Шапка І., Яшкіна Н. Вторинна адаптація персоналу в умовах організаційних змін. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. уч. і студ. м. Тернопіль, 28–29 берез. 2023 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 210–211. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49001>*

Особистий внесок автора: обґрунтовано місце вторинної адаптації в умовах організаційних змін.

14. Шапка І. Методологічні принципи оцінки кадрового потенціалу. *MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY: матеріали VIII Міжнар. науково-практ. конф. м. Київ, 9–11 жовт. 2023 р. Київ: Scientific Publishing Center «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 1069–1073. URL: <https://sci->*

conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-9-11.10.23.pdf

15. Шапка І., Яшкіна Н. Проблеми розвитку сучасного менеджменту. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань*, м. Дніпро, 14–15 берез. 2024 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С. 104–105. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf

Особистий внесок автора: сформовано підходи розвитку сучасного менеджменту.

16. Шапка І., Яшкіна Н. Мотиваційні моделі управління персоналом у сфері послуг: сучасні виклики та тенденції. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали VI Міжнар. наук. конф.*, м. Хмельницький, 4 квіт. 2025 р. Вінниця, «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 36–38. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-04.04.2025>

Особистий внесок автора: обґрунтовано роль мотивації професійної діяльності працівників сфери послуг у забезпеченні якості їх взаємодії з клієнтами.

17. Шапка І., Яшкіна Н. BIG DATA як відповідь на трансформаційні виклики у сфері управління персоналом. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики: матеріали V Міжнар. наук. конф.*, м. Кропивницький, 6 черв. 2025 р. Вінниця: «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 69–71. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/06.06.2025>

Особистий внесок автора: обґрунтовано роль технологій Big Data як потужного інструменту реагування на трансформаційні виклики в управлінні персоналом в умовах цифрової економіки.

18. Шапка І., Яшкіна Н. Трансформація управлінських стратегій компаній України в умовах повоєнної відбудови. *Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура: матеріали круглого столу (до*

30-річчя каф. менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ), м. Дніпро, 9–10 квіт. 2025 р. Дніпро: ННІ УДХТУ УДУНТ, 2025. С. 153–154. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60e98231-edca-4062-a7e3-47fb2e97993b/content>

Особистий внесок автора: сформовано ключові напрями трансформації управлінських моделей в умовах повоєнної відбудови.

Статті, де додатково висвітлено зміст дисертації:

19. Шапка І. В. Людський капітал як детермінанта економічного зростання в умовах знаннєвої економіки: теоретичні аспекти. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2025. № 53. С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.001> (категорія Б)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	20
ВСТУП.....	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ.....	30
1.1 Теоретичний та понятійний базис процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів.....	30
1.2 Структурно-змістовний підхід до розвитку кадрового потенціалу організації та його оцінювання.....	40
1.3 Системний підхід до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками.....	57
Висновки до розділу 1.....	71
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РИТЕЙЛ-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	74
2.1 Оцінка стану споживчого ринку України та динаміки розвитку ритейл-організацій на ньому.....	74
2.2 Ідентифікація та аналіз факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейлу.....	96
2.3 Моделювання чисельності працівників при формуванні кадрового потенціалу з інтеграцією перехресних ефектів прогнозів і сценарних рішень.....	117
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ.....	139
3.1 Методика застосування індексу креативності для оцінювання програм розвитку працівників з метою формування заходів зростання	

	18
продуктивності праці.....	139
3.2 Визначення рівня професійних компетентностей працівників як інструментарій реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.....	164
3.3 Обґрунтування економіко-управлінських рішень в межах функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.....	180
Висновки до розділу 3.....	199
ВИСНОВКИ	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТОК А. Список публікацій за темою дисертації.....	237
ДОДАТОК Б. Довідка про впровадження наукових результатів дослідження.....	240
ДОДАТОК В. Довідка про практичне використання результатів дослідження.....	241
ДОДАТОК Г. Довідка про практичне використання результатів дослідження.....	242
ДОДАТОК Д. Довідка про участь у науково-дослідній роботі.....	243
ДОДАТОК Е. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір.....	244
ДОДАТОК Ж. Демаркація класифікації видів адаптації працівників.....	245
ДОДАТОК З. Релевантний опис функціонально-практичного інструментарію адаптаційного процесу.....	246
ДОДАТОК К. Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу організації.....	248
ДОДАТОК Л. Диференційований підхід до оцінювання працівника в залежності від категорії персоналу.....	249
ДОДАТОК М. Принципи формування та типи адаптаційного механізму управління працівниками.....	252
ДОДАТОК Н. Показники фінансово-економічного стану ритейл-організацій.....	254
ДОДАТОК О. Динамка абсолютних змін та темпів приросту фінансово-економічної показників досліджуваних ритейл-організацій.....	258
ДОДАТОК П. Емпіричні дані діяльності ритейл-організації ТОВ «РУШ».....	259

ДОДАТОК Р. Розрахунок кількісного та якісного забезпечення

HR-аналітичного супроводу.....262

ДОДАТОК С. Розрахунок складових рівня адаптації працівника організації.....264**ДОДАТОК Т. Порівняльний аналіз емпіричних і модельних значень.....269****ДОДАТОК Ф. Заходи з прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації.....270**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AR/VR – доповнена реальність/віртуальна реальність (Augmented Reality/Virtual Reality)

ERP – система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning)

ESG – екологічні, соціальні та управлінські стандарти (Environmental, Social & Governance)

HR – управління персоналом (Human Resources)

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)

IT – інформаційні технології (Information Technology)

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

LMS – система управління навчанням (Learning Management System)

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development)

ЄС – Європейський Союз (European Union)

ЄСВ – єдиний соціальний внесок (Single Social Contribution)

ВВП – валовий внутрішній продукт (Gross Domestic Product)

ВПО – внутрішньо переміщені особи (Internally Displaced Persons)

ДПСУ – Державна податкова служба України (State Tax Service of Ukraine)

ДСЗ – Державна служба зайнятості (State Employment Service)

ДССУ – Державна служба статистики України (State Statistics Service of Ukraine)

ЗСУ – Збройні Сили України (Armed Forces of Ukraine)

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility)

МОП – Міжнародна організація праці (International Labour Organization)

ЦСР – Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals)

ШІ – штучний інтелект (Artificial Intelligence)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна діяльність організацій сектору ритейлу відіграє важливу роль у становленні національної економіки України формуючи відчутну частку ВВП, забезпечуючи податкові надходження до бюджету та створюючи значну кількість робочих місць через швидке масштабування як у мережевих форматах бізнес-структур, так і через поодинокі бізнес-об'єкти. Динамічні зрушення спричинені агресією РФ, пандемією COVID-19, політичними та економічними змінами актуалізували питання формування ефективного адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, адже працівники є однією із складових, що забезпечують функціонування, розвиток та конкурентоспроможність організацій.

З урахуванням зазначеного адаптація працівників та розвиток кадрового потенціалу виступають як комплементарні ресурси управлінських рішень, що забезпечують стійкість організації до динамічних змін у середовищі її функціонування шляхом узгодження рівня компетентностей працівників з економіко-управлінськими рішеннями для досягнення цілей організації. Наявна практика фрагментує HR-процеси, тобто адаптація працівників розглядається окремо від їх розвитку, прийняття рішень ґрунтується на розрізнених традиційних показниках без цілісної доказової бази, що призводить до втрат продуктивності праці, підвищеної плинності кадрів і неефективного використання трудових ресурсів. Тому прийняття економіко-управлінських рішень повинно ґрунтуватися не лише на традиційних підходах до планування, контролю та експертних рішень щодо кадрового потенціалу, але і на впровадженні сучасного апарату аналітики даних як доказової бази портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу організації.

Для організації це означає формування інтегрованого інформаційного простору даних із уніфікованими показниками та критеріями оцінювання результатів працівників. Для працівників це означає етичне та рівне для всіх

оцінювання, індивідуальні траєкторії адаптації та розвитку, своєчасний зворотний зв'язок, збалансування навантаження й графіків роботи та підвищення залученості.

Питання сучасних підходів до процесу адаптації працівників, її методів та інструментарію, а також пов'язаних проблем висвітлено у працях науковців, зокрема: Василик А. (8), Ghosh V. (12), Gajda J. (15), Tomaszewicz A. (17), Мирошніченко Ю. (18), Dewicka-Olszewska A. (20), Подольська О. (27), Fiori M. (28), Лемешук Р. (32), Доброзорова О. (34), Ремньова Л. (35), Яшкіна Н. (38), Іванова М. (40), Спіцина А. (47) та ін.

Напрями розвитку кадрового потенціалу, роль особистісних компетентностей працівника, мотивація праці та оцінювання працівників, а також проблеми збереження й нарощування кадрового потенціалу як складової ефективної діяльності організації та підтримання її конкурентоспроможності, висвітлено у працях Шевченка І. (52), Dachner A. (53), Дискіної А. (54), Назаренка С. (55), Яшкіної Н. (57), Марценюк Л. (59), Леськової С. (61), Vardarlier P. (65), Ahammad T. (68), Чаркіна Т. (70), Al-Ansi A. (72), Бучинської Т. (79), Nawaz N. (86), Гармідер Л. (100), В'юник О. (102), та ін.

Незважаючи на те, що в наукових працях питання адаптації працівників та розвитку кадрового потенціалу та їх вплив на економічну вигоду для організації висвітлено доволі широко, доцільно посилити відповідні дослідження сучасними підходами. До них належать аналітика даних трудових ресурсів, цифровізація управлінських процесів та креативно орієнтований інструментарій оцінювання й розвитку кадрового потенціалу. Застосування таких підходів сприяє ухваленню більш обґрунтованих економіко-управлінських рішень, підвищує гнучкість організацій і дає змогу ефективніше використовувати кадровий потенціал в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим актуалізується тематика ефективного формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дисертаційна робота пов'язана з планами науково-дослідних робіт ННІ Українського державного хіміко-технологічного університету, зокрема в рамках держбюджетної теми: «Математичні методи обробки даних» (державний реєстраційний номер 0123U101231, довідка № 01-26-01 від 14.01.2026р.), у межах якої автором запропоновано модель динаміки формування рівня професійних компетентностей на основі диференціального підходу з урахуванням процесів адаптації та професійного розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організацій сектору ритейлу для забезпечення зростання продуктивності праці та економічної ефективності діяльності організацій.

Для реалізації мети дослідження визначено наступні наукові завдання:

- розглянути теоретичний та понятійний базис процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів;
- дослідити структурно-змістовний підхід до розвитку кадрового потенціалу організації та його оцінювання;
- визначити системний підхід до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками;
- оцінити стан споживчого ринку України та динаміки розвитку ритейл-організацій на ньому;
- ідентифікувати та проаналізувати фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейлу;
- здійснити моделювання чисельності працівників при формуванні кадрового потенціалу з інтеграцією перехресних ефектів прогнозів і сценарних рішень;
- визначити методику застосування індексу креативності для оцінювання програм розвитку працівників з метою формування заходів зростання продуктивності праці;

– сформувати алгоритм визначення рівня професійних компетентностей працівників як інструментарій реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації;

– здійснити обґрунтування економіко-управлінських рішень в межах функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Об’єктом дослідження є процеси формування та імплементації економіко-управлінських рішень, спрямованих на забезпечення функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організацій сектору ритейлу з метою підвищення продуктивності праці та економічної ефективності діяльності організацій.

Предметом дослідження є адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організацій та інструментарій його реалізації в контексті зростання продуктивності праці працівників та економічної ефективності діяльності організацій.

Методи дослідження. Дисертаційне дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано методи: історичний – для уніфікації категорійно-поняттєвого апарату та уточнення визначень «адаптація працівників» і «розвиток кадрового потенціалу»; інтерпретації – для уніфікації категорій працівник, кадри, персонал, трудові ресурси та навички, здатність, компетенції, компетентність; системний – для подання авторського бачення «адаптація» та «креативне оцінювання»; методи узагальнення та формалізації – для розробки системного підходу до формування адаптаційного механізму; порівняльний – для моніторингу діяльності організацій ритейлу на споживчому ринку; табличний – для структурованого подання та порівняння даних, узагальнення показників і їх ранжування; графічно-інтерактивний – для візуалізації отриманих даних; фінансово-економічний – для аналізу фінансових показників організацій ритейлу; економіко-математичний та статистичний – для формалізації та кількісного

аналізу процесів, побудови й ідентифікації моделей (регресійні, часові ряди/VAR), оцінювання параметрів, прогнозування потреби в чисельності працівників, оптимізації портфеля ініціатив для економіко-управлінських рішень, а також валідації якості моделей і коефіцієнту відповідності (AIC, BIC, HQIC, FPE, бутстрепні інтервали, тести Грейнджера та стабільності); системно-аналітичний – для визначення факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій за допомогою SWOT-, STEEPLE+CG-аналізів та крос-комбінацій; інтегрально-індексний – для оцінювання рівня адаптації та компетентностей працівників, індексу креативності програм розвитку кадрового потенціалу; абстрактно-логічний – для узагальнення й формулювання висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять Закони України, дані Державної служби статистики України, чинні нормативні й методичні документи, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених та матеріали фахових періодичних видань, дані офіційних сайтів і фінансової звітності ритейл-організацій, інтернет-ресурси, матеріали науково-практичних конференцій, а також результати власних досліджень з відповідної тематики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організацій сектору ритейлу для забезпечення зростання продуктивності праці. Основні здобутки, що формують наукову новизну:

вперше:

– сформовано за диференціальним підходом алгоритм оцінювання рівня компетентностей працівників у межах адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації, як інструмента регулювання розвитку кадрового потенціалу, здатного забезпечити порівняння з еталонними профілями, виявлення відхилень у динаміці розвитку компетентностей, кількісне обґрунтування економіко-управлінських рішень щодо адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу для забезпечення зростання продуктивності праці

та економічної ефективності діяльності організацій. Методична основа алгоритму поєднує інструменти аналітики, динамічне моделювання (диференціальне рівняння першого порядку для опису траєкторії зміни рівня компетентностей працівників) та інтегральний індекс адаптації, що агрегує субіндекси задоволеності, продуктивності праці, взаємодії й відповідності працівників;

удосконалено:

– системний підхід до формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації на основі інтеграції процесів адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу в єдину систему економічного управління, яка передбачає узгодження ресурсного забезпечення, методів, важелів та інструментів, забезпечуючи формування цілісного економічно орієнтованого процесу використання кадрового потенціалу;

– економіко-математичний підхід до прогнозування потреби в чисельності працівників на основі VAR-моделювання, яке враховує фактори впливу на діяльність організацій, а також їх лагові взаємозв'язки та, на відміну від методів екстраполяції, забезпечує формування обґрунтованих сценарних прогнозів і підвищує ефективність економіко-управлінських рішень щодо використання трудових ресурсів;

– інтегрально-індексний підхід до оцінювання програм портфеля ініціатив щодо розвитку працівників на основі індексу креативності, який, на відміну від експертних і якісних підходів, дозволяє кількісно оцінити інноваційний потенціал HR-ініціатив та їх вплив на продуктивність праці й ефективність використання трудових ресурсів;

– системно-аналітичний підхід до формування дорожньої карти прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу організації на основі крос-комбінацій та, на відміну від традиційних методів стратегічного аналізу, забезпечує кількісно обґрунтоване виявлення синергій між внутрішніми та зовнішніми факторами організації з метою підвищення ефективності економіко-управлінських рішень;

набули подальшого розвитку:

- системно-аналітичний підхід до ідентифікації та аналізу факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій на основі STEEPLE+CG-аналізу з урахуванням культурних і глобальних факторів, який дозволяє комплексно оцінювати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал і формувати обґрунтовані економіко-управлінські рішення щодо його розвитку;

- системний підхід до формування авторського бачення тлумачення «креативне оцінювання» на основі інноваційного бачення цього процесу, який поєднує аналітичні методи і сучасні напрями для виявлення компетентностей, потенціалу та продуктивності працівників, а також формування гнучких, обґрунтованих рішень щодо їхнього розвитку, адаптації та стимулювання;

- інтерактивний підхід до аналізу рівня компетентностей, рівня адаптації працівників та її субіндексів на основі дашбордів, які дозволяють візуалізувати як загальні структурні характеристики кадрового потенціалу ритейл-організації, так і персоналізовані профілі працівників із урахуванням соціально значущих ознак для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та економічної ефективності діяльності організації;

- методичний підхід до формування та редизайну портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу організації шляхом використання картографії аналітично-візуальної підтримки рішень із застосуванням практик «донор – реципієнт», що дозволяє виявляти напрями перерозподілу ресурсів, підсилювати ефективність HR-ініціатив та підвищувати обґрунтованість економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій з формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації, що можуть бути використані у

діяльності організацій різного спрямування.

Практичні рекомендації дисертації прийнято до уваги:

– ТОВ «ДЖЕМ ЛТД» при розробці Положення про адаптацію та Програми введення у посаду новоприйнятих працівників (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 27.10.2023 № 20);

– ТОВ «АКВАРЕЛЬ-Н» для оптимізації процесів управління працівниками, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності працівників (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 02.12.2024 №02/12-1);

– ТОВ «РУШ» при оцінюванні показників результативності персоналу та формуванні індивідуальних траєкторій розвитку працівника (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 15.01.2025 № 1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним та оригінальним науковим дослідженням автора. Усі ключові ідеї, теоретичні положення, методичні підходи, отримані результати, практичні рекомендації, висновки та пропозиції щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації на прикладі сектору ритейлу отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Науково-теоретичні та практичні результати дослідження пройшли апробацію на наукових конференціях: Всеукраїнській інтернет-конференції «*УКРАЇНА – СВІТ: ДІАЛОГ КУЛЬТУР*» (До 300-річчя з дня народження Г. Сковороди)(м. Дніпро, 23 листопада 2022 р.), XVI Міжнародній науково-практичній конференції «*Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*» (м. Тернопіль, 28–29 березня 2023 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «*MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY*» (м. Київ, 9–11 жовтня 2023 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції з економічних та гуманітарних питань (м. Дніпро, 14–15 березня 2024 р.), VI Міжнародній науковій конференції «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії» (м. Хмельницький, 4 квітня 2025 р.), V Міжнародній

науковій конференції *«Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики»* (м. Кропивницький, 6 червня 2025 р.), Круглому столі *«Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура (до 30-річчя каф. менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ)»* (м. Дніпро, 9–10 квітня 2025 р.).

Публікації. Основні результати та положення дисертаційної роботи опубліковано у наукових працях, серед них: 9 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»), 3 статті у міжнародних наукових виданнях та 7 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Структура й обсяг роботи. Дисертація містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг становить 270 сторінку, з яких 187 сторінок основного тексту. У роботі подано 49 рисунків, 66 таблиці і 18 додатків. Список використаних джерел налічує 245 позицій і займає 29 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ

1.1 Теоретичний та понятійний базис процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів

Для економічного становлення та розвитку держави значення набувають людські ресурси та людський потенціал, які забезпечують діяльності організацій, функціонування економічної системи країни, координацію соціально-економічних взаємодій та зростання ефективності секторів національної економіки.

З огляду на економічну спрямованість дослідження доцільно виділити з категорії людських ресурсів їх трудову складову та розглянути її як ключовий чинник забезпечення ефективності діяльності організації.

Узагальнення думок науковців Давидюк Т., Сьомченко В., Конєва А., Горностай О., Станіславчук О., Єлець О., Гармаш І. Стратійчук В., Новак І. та Пучкова С. щодо поняття «трудових ресурсів» (табл. 1.1) свідчить, що це поняття трактується по-різному, а саме: частина авторів розглядає його як макроекономічну категорію, що охоплює все працездатне населення незалежно від фактичної участі у виробничій діяльності, тоді як інші акцентують на мікрорівневому вимірі, пов'язуючи його з безпосередніми учасниками виробничих процесів організації (підприємства).

З категорії трудових ресурсів виділимо працівників як суб'єктів трудової діяльності в організації, які залучені до виробничого процесу та беруть участь в організаційних трансформаціях, що зумовлює потребу постійного оновлення їх компетентностей і адаптації до змін.

За Ягуповою Ю. У загальному розумінні, адаптація – це процес пристосування індивіда, групи чи організації до змін зовнішнього й внутрішнього

середовища [7, с. 175]. Василик А. зазначає, що різноманіття досліджень зумовило необхідність виокремлення адаптації із загального розуміння та посилення уваги до неї як економічної категорії, що визначає ефективність функціонування організації [8, с. 139–140].

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «трудові ресурси» у науковій літературі

Автор, рік	Тлумачення
Давидюк Т. (2017) Сьомченко В., Конєва А., (2021) Горностай О., Станіславчук О. (2023)	Частина населення країни працездатного віку (а також інші особи, залучені до праці), яка за станом здоров'я, психофізіологічними, інтелектуальними та кваліфікаційними характеристиками здатна виконувати професійну діяльність у національному господарстві, створювати матеріальні й нематеріальні блага
Єлець О., Гармаш І. (2017) Стратійчук В., Новак І., (2020) Пучкова С. (2024)	Сукупність працівників організації з відповідним рівнем освіти, кваліфікації, знань і навичок, які, взаємодіючи з матеріальними та фінансовими ресурсами, забезпечують здійснення господарської діяльності, створення продукції й доданої вартості та реалізацію поточних і стратегічних цілей організації

Джерело: складено автором на основі [1–6]

Аналіз сучасних тлумачень поняття «адаптація» свідчить про її прояв на різних рівнях: організаційному, особистісному, управлінському та кадровому, що, у свою чергу, зумовлює необхідність застосування диференційованого підходу у роботі з різними категоріями працівників з урахуванням можливостей цифровізації, аналітики даних і сучасних технологічних рішень та потребує авторського бачення, яке інтегрує зазначені рівні прояву в єдину концептуальну думку (табл. 1.2).

Розширимо науковий словник за рахунок уточнення категорій, зокрема: «адаптація працівника», «адаптація персоналу» та «адаптація трудових ресурсів».

У працях зарубіжних дослідників адаптація працівника розглядається як комплексний процес інтеграції працівників у трудове середовище організації. Зокрема, Gajda J. трактує її як продовження етапу залучення працівника після відбору [15, с. 931], тоді як Nekoranec J. та Nagyova L. акцентують на системі заходів, орієнтованих на індивідуальні потреби працівника під час зміни умов праці, професійних обов'язків і соціального середовища [16, с. 114–115].

Таблиця 1.2 – Сучасні тлумачення поняття «адаптація»

Автор, рік	Тлумачення	Рівень прояву
Стець І. (2017)	Процес пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення його стійкого функціонування в довгостроковій перспективі через організаційні, економічні та соціальні регулятори	Організаційний
Томілін О., Маслак М.,(2018) Вронський М. (2020)	Процес пристосування співробітника та підприємства, що відбувається у двосторонньому напрямку: з одного боку працівник адаптується до внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, а з іншого – підприємство враховує особистісні та професійні особливості працівника для своєї діяльності	Особистісно-організаційний
Єрмоєнко О. (2020)	Пристосування особистості через усвідомлені дії, самостійний вибір рішень і саморозвиток в умовах змін	Особистісний
Пенюк В. (2024)	Цілеспрямований вплив на об'єкт з метою узгодження його функціонування з новими умовами або зовнішніми вимогами	Управлінський
Ghosh V. (2022) Kurepin V., Marchenko D. (2025)	Комплекс заходів, спрямованих на збереження стійкості та функціональності персоналу в умовах змінного середовища	Кадровий
Авторське бачення	Процес взаємної реакції працівника й організації на вплив факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища спрямований на узгодження індивідуальних і організаційних інтересів, поліпшення умов праці, зростання продуктивності та економічних результатів діяльності організації, у тому числі через активне використання можливостей цифровізації	Організаційно-кадрово-цифровий

Джерело: складено автором на основі [9–14]

Подібної позиції дотримуються Tomaszewicz A. та ін., визначаючи адаптацію як багатовимірний процес, пов'язаний із соціальними, психологічними та економічними аспектами інтеграції працівників у структуру організації [17, с. 575–576].

Адаптація персоналу, за Мирошніченко Ю., Лобенко А. та Мироною О., є керованим процесом, який через поступове включення співробітника в діяльність організації та взаємодію з трудовим колективом забезпечує його пристосування до внутрішнього середовища і нових умов праці [18, с. 30; 19, с. 603].

Оскільки в науковій літературі відсутнє усталене визначення поняття «адаптація трудових ресурсів», у межах цього дослідження пропонуємо трактувати його як процес пристосування працездатних осіб до змін у трудовій

діяльності.

Водночас для подальшого аналізу доцільно оперувати категорією «адаптація працівника», оскільки вона визначає пристосування особистості до нових умов праці, процедур і соціального середовища на відміну від ширшого терміна «адаптація персоналу», що охоплює колективні та управлінські виміри, а також від «адаптації трудових ресурсів», яка належить до ресурсно-орієнтованого дискурсу.

Науковці виділяють різні види адаптації, які відображають ключові аспекти процесу пристосування працівників до професійного, соціального та організаційного середовища, а саме:

- психофізіологічна: передбачає пристосування працівників до фізичних і психологічних навантажень та умов праці, що впливають на працездатність і здоров'я [20, с. 522];
- професійна: визначає рівень оволодіння професійними навичками та відповідність робочого місця соціально-професійній орієнтації працівника [21];
- соціально-психологічна: спрямована на інтеграцію працівника в колектив, засвоєння його традицій та норм взаємодії [22];
- організаційна: охоплює засвоєння ролі працівника в організаційній структурі та розуміння механізмів управління організацією [23, с. 105–106].

У додатку Ж наведено класифікацію видів адаптації працівників відповідно до характеристичних ознак цього процесу. Розширений перелік класифікаційних ознак засвідчує, що адаптація працівників є складним багатовимірним процесом, який інтегрує індивідуальні, соціальні, організаційні та професійні складові включення працівника в систему трудових відносин.

На думку Kyrylenko O. та Vorovyk V., адаптація відбувається в межах трьох послідовних періодів (інформаційного, аналізуючого та інтеграційного), кожен із яких охоплює окремі етапи з відповідними організаційними завданнями, що забезпечують поступове включення працівника в нове професійне середовище та формування його ефективної взаємодії з організацією [29, с. 21].

Послідовність періодів та етапів адаптації працівника, а також їх змістове наповнення, відображено на рисунку 1.1.

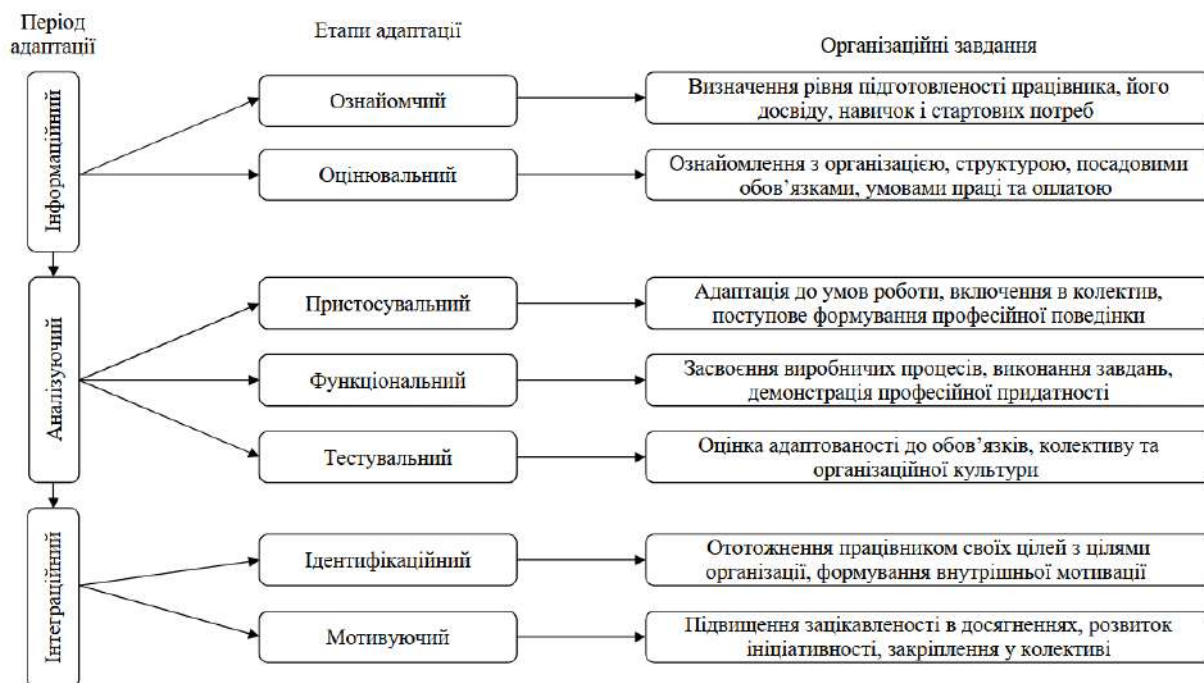


Рис. 1.1. Топологія процесу адаптації працівника

Джерело: удосконалено автором за [29]

Регуляторами процесу адаптації є методи, які Лемещук Р. пропонує класифікувати за групами, що дозволяє системно підійти до управління адаптаційним процесом [30, с. 116]:

- економічні методи спрямовані на фінансове стимулювання працівників, що зменшує стрес, підвищує мотивацію та сприяє ефективному включенню в трудову діяльність;
- організаційно-адміністративні методи передбачають регулювання й контроль процесу інтеграції працівників у діяльність організації, що скорочує тривалість адаптаційного періоду та оптимізує витрати на його реалізацію;
- соціально-психологічні методи спрямовані на інтеграцію працівника у колектив через формування командної взаємодії, комунікацій і підтримки з боку колег, що полегшує засвоєння корпоративної культури та підвищує ефективність професійної діяльності.

Вважаємо, що наведені методи адаптації працівників значною мірою дублюють загальні методи управління персоналом [31, с. 49]. У зв'язку з цим доцільно розглянути функціонально-практичний інструментарій, орієнтований на вирішення регламентаційних питань і проблем, що виникають безпосередньо в процесі адаптації працівників.

Наукові праці Доброзорової О., Юрченко К., Грінченко Р., Zhao H., Zhao Q., Ślusarczyk B., Яшкіної Н., Мирошніченко Ю., Лобенко А., Василик А. та Мурзи К., у яких розглянуто широкий спектр інструментарію адаптації працівників, дали змогу здійснити їх групування за характерними ознаками (рис. 1.2).

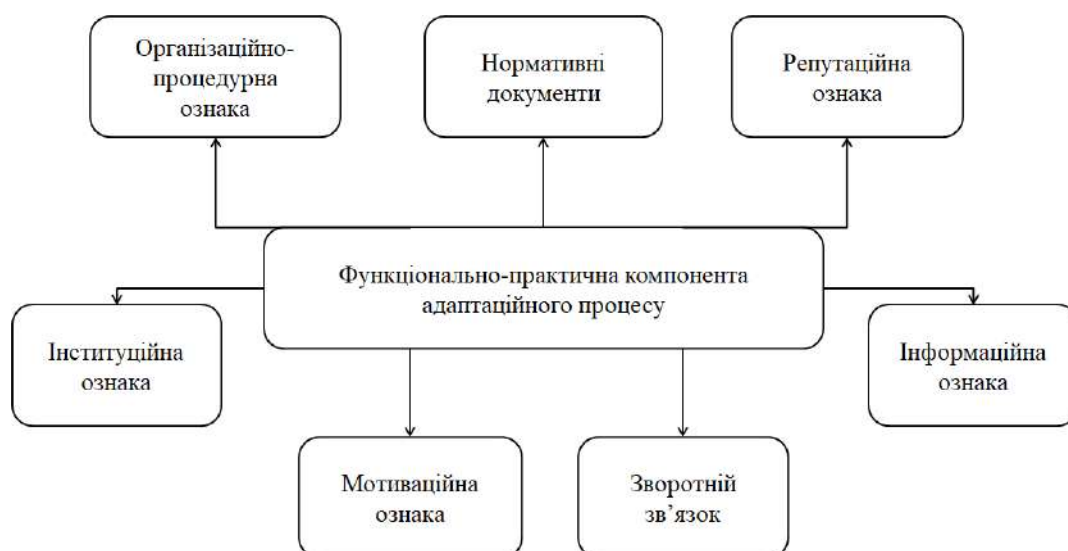


Рис. 1.2. Групування функціонально-практичного інструментарію адаптаційного процесу за характерними ознаками

Джерело: складено автором за [7, 18, 24, 32]

Узагальнення наукових джерел і практик [7–8; 32–38] дозволило сформулювати детальний опис функціонально-практичного інструментарію адаптації працівників із визначенням його сутнісних характеристик для практичного застосування, який наведено в додатку 3.

Ефективність адаптації працівників значною мірою визначається обґрунтованістю управлінських рішень, сформованих під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування організації. Зокрема, за

Олійник Н. [39, с. 354]:

- внутрішні фактори: фінансові можливості організації, ієрархічна структура та стиль управління, застосовувані технології й виробничі вимоги, умови праці та управлінська культура, модель управління персоналом, характеристики трудового колективу;

- зовнішні фактори: економічна кон'юнктура, вимоги трудового законодавства, територіальне розташування підприємства, рівень конкуренції на ринку праці, вплив профспілок, ситуація з попитом на робочу силу.

У роботі [40, с. 364] обґрунтовано доцільність використання дорожньої карти впровадження процесу адаптації працівника як структурованого регулятора цього процесу. Автори підкреслюють, що результативність адаптації забезпечується залученням міжфункціональної робочої групи, урахуванням результатів аналізу та коригуванням дій, а також безперервним удосконаленням управлінських рішень. Враховуючи стрімкий технологічний прогрес, вважаємо за необхідне модернізувати дорожню карту шляхом інтеграції цифровізації, що забезпечить підвищення керованості та прозорості процесу адаптації, скорочення часу досягнення цільової продуктивності працівників і своєчасний доступ до даних для економічно обґрунтованого коригування програм.

Оновлену дорожню карту реалізації адаптації працівників у сучасних умовах представлено на рисунку 1.3.

Федорчук Т. та Мажаровська Т. Зазначають, що для досягнення ефективної адаптації працівника необхідно впровадити механізм регулювання цього процесу, який складається з трьох основних компонентів. По-перше, структурного, що визначає функції регулювання адаптації, зокрема відповідальних осіб за виконання та контроль адаптаційного процесу. По-друге, технологічного, який охоплює комплекс заходів, спрямованих на введення працівника в вимоги організації та його подальшу професійну діяльність. По-третє, інформаційного, що забезпечує належне інформування та підтримку працівників у процесі адаптації [41, с. 68].

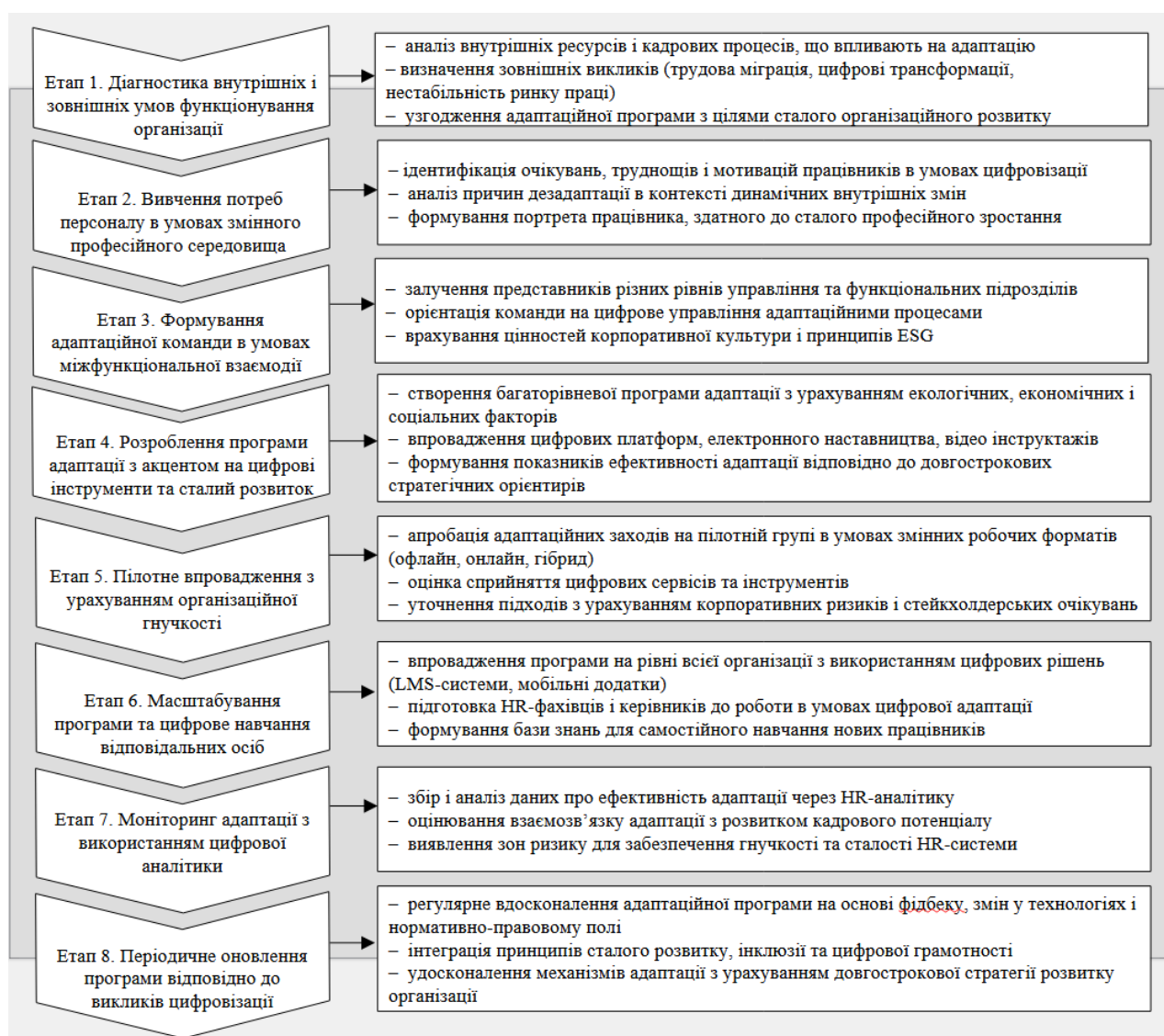


Рис. 1.3. Процес реалізації адаптації працівників у сучасних умовах

Джерело: удосконалено автором на основі [40]

Удосконалений механізм регулювання процесу адаптації працівниками відображено на рисунку 1.4.

Механізм регулювання процесу адаптації розкрито як послідовність етапів: пошук і відбір працівників, первинна атестація, формування кадрового резерву або проходження адаптації з наставництвом і навчанням, подальша вторинна атестація та прийняття кадрових рішень щодо розвитку чи зміни статусу працівника. Зворотні зв'язки між етапами забезпечують коригування індивідуальних планів розвитку та економічний контроль процесу за ключовими

показниками (час досягнення продуктивності, якість роботи, плинність кадрів, витрати на заміщення), а інституціоналізація механізму та підтримка інформаційними системами підвищують його керованість і узгодженість із цілями організації.

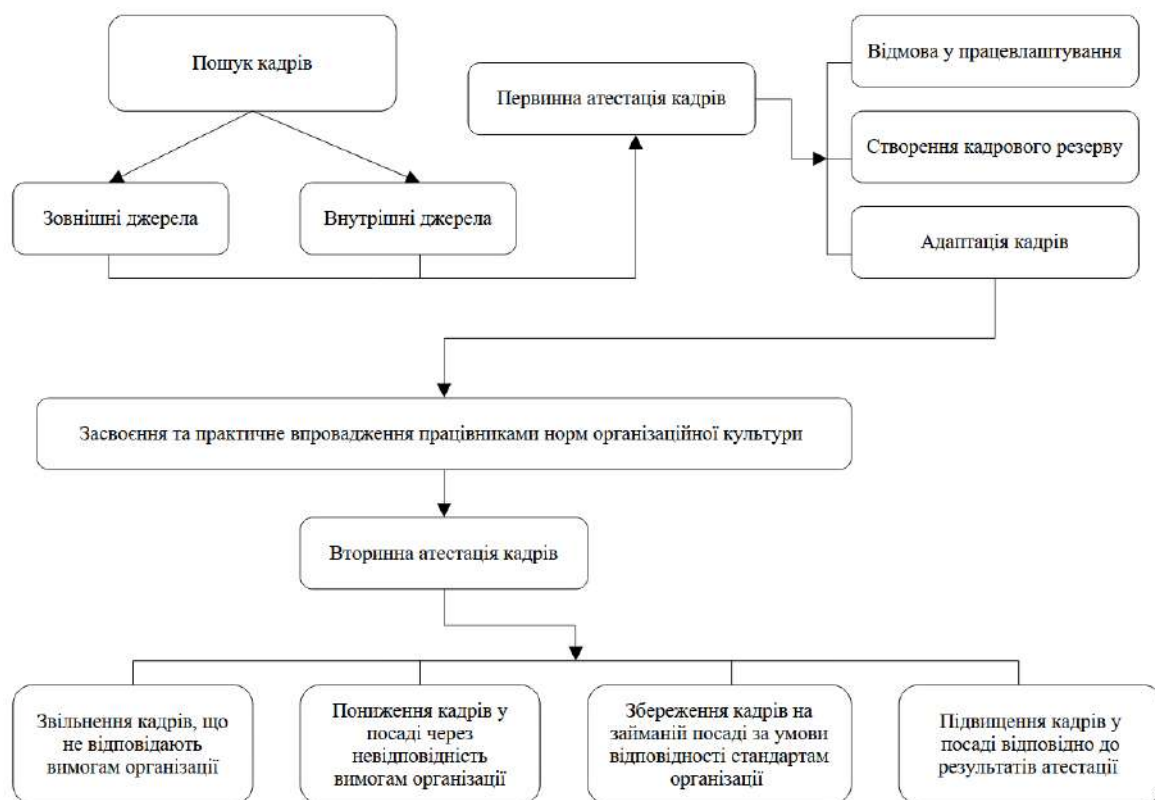


Рис. 1.4. Механізм регулювання процесу адаптації працівниками

Джерело: удосконалено автором на основі [41–43]

Результати дослідження засвідчили, що адаптація працівників є комплексом заходів, спрямованих на скорочення періоду входження в нові умови праці, підвищення професійної результативності та формування стійкої мотивації, ефективність яких визначається узгодженістю вимог робочого місця з можливостями працівника і створює основу для розвитку його професійного потенціалу.

Водночас адаптація працівників має виражене економічне значення, оскільки сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, оптимізації

витрат і підвищенню віддачі від інвестицій у працівників. Зменшення витрат на заміну трудових ресурсів, скорочення періоду досягнення працівником оптимальної продуктивності та зростання стабільності колективу формують економічний ефект адаптаційного процесу. Адаптація виступає економічною складовою процесу управління працівниками, результативність якої впливає на конкурентоспроможність і фінансову стійкість організації [44, с. 25].

Економічну ефективність адаптації визначає спроможність організації отримувати вимірювані результати від інвестицій у працівників через скорочення витрат, підвищення продуктивності та зниження плинності. Для її оцінювання Чернобай Л. пропонує систему показників, орієнтованих на діагностику скорочення періоду досягнення цільової продуктивності, частки працівників, які вчасно виходять на еталонні KPI, економії витрат на заміну та навчання, приросту доходу/доданої вартості, а також показників утримання й якості виконання завдань [45, с. 251–256].

Структурований перелік показників за кількісним, якісним та інтегральним вимірами наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнення показників оцінювання економічної ефективності адаптації

Тип 1	Показник 2	Що вимірює 3
Кількісний	Економічний ефект	Чистий приріст результату після адаптації
	ROI адаптації	Віддача на 1 грн інвестицій
	Період окупності	За скільки місяців окупляться витрати
	Приріст продуктивності	Зміну виробітку/результативності
	Скорочення часу до цілі	Швидкість виходу на цільову продуктивність
	Економія на плинності	Зменшення витрат на заміну кадрів
	Економія на навчанні	Зниження витрат завдяки кращій адаптації
Якісний	Індекс задоволеності/включеності	Мотивація, інтеграція
	Ступінь інтеграції працівника	Відповідність нормам і завданням
Інтегральний	Індекс адаптації	Узагальнена ефективність адаптації
	NPV програми адаптації	Довгострокову цінність проєкту
	IRR програми	Дохідність інвестиції
	KPI-панель адаптації	Виконання цілей адаптації

Джерело: удосконалено автором за [45]

Отже, здійснене комплексне дослідження теоретичного й понятійного базису

процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів дозволило сформуванню цілісного бачення цього процесу та зазначити його вплив на ефективне використання ресурсів, розвиток працівників і зміцнення економічних результатів діяльності організації.

1.2 Структурно-змістовний підхід до розвитку кадрового потенціалу організації та його оцінювання

У сучасних умовах нестабільного ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростаючої конкуренції серед організацій ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку бізнес-структур. Високий рівень конкурентоспроможності організації значною мірою залежить від залучення висококваліфікованих працівників, створення умов для їхнього професійного зростання, підвищення віддачі працівників та забезпечення довгострокової зайнятості. Це сприяє формуванню продуктивних та ефективних кадрів, здатних адаптуватися до сучасних викликів і змін у професійному середовищі, а також забезпечує більш раціональне та результативне використання кадрового потенціалу організації, що проявляється в оптимізації витрат, зростанні продуктивності праці та підвищенні економічної ефективності її діяльності.

Визначимо поняття «розвиток працівників», «кадровий потенціал» та «розвиток кадрового потенціалу» для розуміння сутності процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу.

За визначенням Шевченко І. та ін. «розвиток працівників – цілеспрямований та комплексний процес, який охоплює систематичне підвищення кваліфікації, особистісний ріст та професійне удосконалення співробітників» [46].

Dachner A. та ін. трактують цю категорію як двосторонній процес партнерства між працівником і роботодавцем, що передбачає самостійну ініціацію, планування та реалізацію професійного зростання за підтримки організації [47].

Аналіз міркувань щодо поняття «кадровий потенціал» свідчить про

відсутність єдиного трактування, однак більшість науковців розглядають його як інтегровану сукупність професійних, інтелектуальних і особистісних характеристик працівників та їх ресурсних можливостей, що, взаємодіючи в межах організації, забезпечують її ефективне функціонування і стратегічний розвиток [48, с. 68–69; 49, с. 93; 50, с. 713; 51, с. 226].

Тобто у центрі уваги перебуває працівник як носій знань, компетентностей і здатності до навчання та адаптації, що узгоджується з сучасною логікою розвитку кадрового потенціалу як динамічного економічного ресурсу підвищення продуктивності, створення доданої вартості й зміцнення конкурентоспроможності організації.

Розвиток кадрового потенціалу, зазначають Vanmairuroy W. та ін., це цілеспрямований процес формування, удосконалення та активізації знань, навичок, цінностей і компетенцій працівників, що здійснюється через індивідуальне та колективне навчання, адаптацію до змін, підвищення інноваційної спроможності, цифрової грамотності та здатності до трансформацій. Такий розвиток має на меті забезпечення високої продуктивності працівників, організаційного зростання і досягнення стійкої конкурентної переваги організації [52, с. 204].

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення функціональних підсистем і виробничих систем організації необхідними працівниками в потрібній кількості та потрібної кваліфікації. Дана мета досягається за рахунок ефективних кадрових рішень в питаннях підбору, оцінки, адаптації, стимулювання й впливу, навчання, атестації, організації праці та робочого місця, використання трудових ресурсів, планування просування по службі, управління кадровим резервом, управління нововведеннями в кадровій роботі, зазначає Марценюк Л. [53, с. 102–103].

Погоджуючись із положеннями щодо складної структури кадрового потенціалу, зауважимо, що в більшості трактувань недостатньо уваги приділено оцінюванню результативності його розвитку. Тому розвиток кадрового

потенціалу доцільно розглядати не лише як систему заходів із формування знань і компетентностей працівників, а як керований і вимірюваний процес, що передбачає регулярне оцінювання ефективності на індивідуальному та організаційному рівнях.

Узагальнюючи, розвиток кадрового потенціалу – це систематичний і цілеспрямований процес удосконалення індивідуального та колективного потенціалу через навчання, адаптацію й цифрову трансформацію з постійним моніторингом результатів для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

У наукових дослідженнях розвиток кадрового потенціалу інтерпретується через різні концептуальні підходи, кожен з яких визначає специфіку формування, використання та вдосконалення кадрового потенціалу організації:

- системний підхід розглядає кадровий потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (компетенцій, впливу, продуктивності тощо), акцентуючи увагу на узгодженості дій усіх рівнів впливу на працівників [54, с. 3];

- компетентнісний підхід орієнтований на розвиток ключових компетенцій працівників, що забезпечують ефективне виконання професійних завдань і досягнення цілей організації [55, с. 29–30];

- інноваційний підхід передбачає впровадження сучасних технологій навчання, цифрових інструментів, нових форматів зайнятості (віддалена, гібридна робота) та розвиток гнучких навичок працівників [56, с. 304; 57, с. 43–45];

- стратегічний підхід пов'язує розвиток працівників з довгостроковою стратегією організації, прогнозуванням потреб у кваліфікованих кадрах та забезпеченням його конкурентоспроможності [58, с. 198–199; 59, с. 465];

- процесний підхід акцентує увагу на безперервному розвитку кадрового потенціалу шляхом системного планування, контролю та вдосконалення процесів підготовки, навчання й оцінювання працівників [60, с. 314].

Зазначимо, що аналіз підходів до розвитку кадрового потенціалу дає нам підстави виокремити ще один – особистісно-орієнтований підхід, який широко

застосовується у педагогіці та психології для індивідуалізації особистості [61, с. 261].

Особистісно-орієнтований підхід передбачає врахування індивідуальних особливостей, потреб, цінностей і потенціалу працівника, орієнтуючись на його всебічний розвиток у професійній діяльності, з урахуванням індивідуально-психологічних характеристик та принципів навчання і розвитку [62, с. 416–419].

У межах цього підходу важливим є також своєчасне виявлення та попередження професійного вигорання, яке може негативно впливати на продуктивність і психологічне благополуччя працівника, знижуючи ефективність реалізації його потенціалу [63, с. 11].

На основі аналізу наукових джерел зауважимо, що різні концептуальні підходи до розвитку кадрового потенціалу, попри відмінності у теоретичних засадах, взаємодоповнюють один одного та формують цілісне підґрунтя для практичної реалізації цього процесу в сучасних організаціях. Узагальнюючи, їх доцільно систематизувати за чотирма основними напрямками: класичний, компетентнісний, стратегічний та адаптивний (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Узагальнення підходів до розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

З економічної точки зору кожен із підходів до розвитку кадрового потенціалу по-різному впливає на ефективність використання працівників і формування вартості праці, що дає підстави розглядати цей процес як інвестиційний. Тому доцільно виокремити їх економічні характеристики, щоб оцінити внесок у результати діяльності організації та обґрунтувати управлінські рішення за принципом «витрати–результати» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Економічні аспекти та результати реалізації підходів до розвитку кадрового потенціалу

Підхід	Економічний аспект	Економічний результат/ефект
Класичний	Підвищення результативності праці через організацію, контроль і стимулювання	Зростання продуктивності та скорочення непродуктивних витрат
Компетентнісний	Інвестиції у розвиток професійних компетентностей працівників	Підвищення ефективності та вартості праці
Стратегічний	Узгодження розвитку працівників з економічними цілями організації	Формування довгострокового потенціалу та конкурентних переваг
Адаптивний	Гнучке реагування системи управління кадрами організації на зміни середовища та організаційні трансформації	Економія витрат через зниження плинності кадрів і втрат продуктивності

Джерело: складено автором

Економічна доцільність наведених підходів зумовлює потребу у виборі відповідних методів розвитку кадрового потенціалу, які забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат на працівників.

Визначимо методи розвитку кадрового потенціалу.

Леськова С. класифікує методи розвитку кадрового потенціалу за об'єктом спрямування, підкреслюючи, що орієнтація на двосторонню корисність сприяє узгодженню інтересів організації і працівників [55, с. 28]:

– методи розвитку кадрового потенціалу організації: організаційний розвиток, удосконалення структур та штатного розкладу, встановлення стандартів роботи, розвиток корпоративного стилю управління, групові методи роботи менеджера, інструменти засвоєння знань, конфліктний менеджмент, контроль

навчальних заходів;

– методи розвитку потенціалу окремого працівника: підготовка та перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації, корпоративні семінари, конференції, тренінги, групові дискусії, урегулювання проблемних ситуацій, методи розвитку творчості (рольові ігри, симуляції).

Чаркіна Т. та ін. до кадрових рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, відносять застосування методів орієнтованих на вдосконалення їх інтелектуальних і професійних здібностей. Важливим елементом процесу є впровадження безперервного навчання, розвиток практичних навичок та формування так званої «самонавчальної» організації. При цьому вибір практичних інструментів має узгоджуватися з обраними методами розвитку працівників і можливостями організації, що зумовлює рівень витрат та ефективність їх використання. Також зазначають, що з економічної позиції застосування методів розвитку кадрового потенціалу дозволяє підвищити віддачу від інвестицій у працівників, скоротити непродуктивні витрати та непередбачувані втрати часу, та забезпечити приріст економічної ефективності трудової діяльності [64].

За результатами аналізу методи розвитку кадрового потенціалу організації класифіковано за їх індивідуальним чи груповим спрямуванням із виокремленням форм навчання й професійного розвитку, зокрема курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, наставництва, коучингу, *buddying*, *secondment*, дистанційного та мікронавчання, відеокурсів, майстер-класів, ротації працівників, *shadowing*, *teambuilding*, супервізії, навчання у доповненій реальності, гейміфікації, що забезпечує можливість вибору оптимальних інструментів розвитку кадрового потенціалу відповідно до цілей організації, підвищує адресність управлінських рішень, ефективність використання інвестицій у розвиток кадрового потенціалу та економічну результативність діяльності організації (додаток К).

Ефективність кадрового потенціалу залежить від організаційно-економічних та соціальних заходів, від створення умов, що передують використанню та

розвитку потенціалу кожного працівника. До заходів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу організації відносять:

- фінансові, що засновані на аутсорсингу трудових ресурсів, найманні сторонніх працівників, які можуть допомагати вирішувати проблеми організації на більш високому рівні чи надавати консультацію [67, с. 138];
- інформаційно-комунікаційні технології, що суттєво скорочують процес ухвалення рішень та впливають на кадровий потенціал завдяки сучасним технічним тенденціям [68, с. 13–14];
- матеріально-технічні, що впливають на розвиток трудових ресурсів завдяки підвищенню матеріальної бази, включно з взаємодією між галузями і забезпеченням престижу роботи [69, с. 83].

У сучасних умовах економічних і технологічних змін організації потребують системного контролю результативності заходів розвитку кадрового потенціалу, оскільки їх оцінювання дає змогу зіставити витрати на навчання й розвиток із продуктивністю праці та економічними результатами діяльності. У цьому контексті результативність розвитку кадрового потенціалу, за думкою Демченко А. та Момот О., виступає кількісною характеристикою ступеня реалізації кадрових заходів, що відображає досягнення запланованих цілей щодо підвищення кваліфікації, мобільності, адаптивності й інноваційної спроможності працівників та засвідчує відповідність отриманих результатів стратегічним орієнтирам організації [70, с. 208–209].

Кількісна характеристика результативності прийнятих рішень у сфері розвитку кадрового потенціалу безпосередньо пов'язана з оцінюванням працівників. Воно виступає аналітичним інструментом у системі управлінських рішень. Оцінювання дає змогу визначати рівень професійної компетентності працівників та дозволяє виявляти потреби у навчанні та розвитку. Також забезпечує формування обґрунтованих кадрових рішень щодо просування, ротації чи оптимізації кадрового складу [71, с. 408–409].

Оцінювання розвитку кадрового потенціалу створює переваги як для

організації, так і для працівників (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Роль оцінювання працівників у розвитку кадрового потенціалу

Джерело: удосконалено автором на основі [72]

Для організації воно є інструментом оптимізації кадрових рішень, виявлення сильних і слабких сторін персоналу, підвищення продуктивності, раціонального планування чисельності та зниження кадрових ризиків. Для працівників оцінювання забезпечує зворотний зв'язок, підтримує професійний розвиток, мотивацію й формування індивідуальних траєкторій компетентностей, що в підсумку підвищує залученість і стабільність кадрового потенціалу [72].

Згідно з твердженням Бучинської Т., найбільш повною та змістовною формою оцінювання працівників виступає комплексне оцінювання як інструмент розвитку кадрового потенціалу, яке є універсальною за сферою застосування та може охоплювати всі категорії працівників [73, с. 63].

Структура комплексної оцінки, представлена на рисунку 1.7 у вигляді моделі, яка інтегрує три взаємопов'язані аспекти, а саме: здібності, як потенційну спроможність працівника виконувати функції; поведінку, як прояв професійних компетентностей у щоденній діяльності та взаємодії у колективі; результати, як

фактичний виробничо-економічний ефект. Узгоджене вимірювання цих блоків дає можливість отримати цілісну підсумкову оцінку, виявити зони розвитку й вибудувати адресні програми навчання та підтримки, а також пов'язати індивідуальні показники з економічними результатами підрозділу й організації в цілому.



Рис. 1.7. Модель комплексного оцінювання працівника організації

Джерело: удосконалено автором на основі [79]

Лебедева І. та Гринько Т. зауважують, що оцінювання працівників як елемент розвитку кадрового потенціалу потрібно проводити відповідно до кількісного, якісного та компетентісного підходів. Кількісний підхід орієнтований на аналіз об'єктивних показників продуктивності, ефективності та результативності працівників, що дозволяє порівнювати їх за визначеними критеріями. Якісний підхід фокусується на оцінці нематеріальних сторін кадрового потенціалу, таких як особистісні та лідерські якості, комунікабельність, адаптивність, відданість, що мають вплив на загальну характеристику працівника, але важко піддаються кількісному вимірюванню. Компетентісний підхід передбачає оцінювання рівня знань, навичок і вмінь, необхідних для успішного виконання професійних завдань, із використанням документальних підтверджень (сертифікати, рекомендації) або практичних завдань [74, с. 75–77; 75, с. 25].

Погоджуємося з доцільністю групування підходів до оцінювання кадрового потенціалу, оскільки така систематизація забезпечує комплексний аналіз як результатів діяльності працівників, так і їх поведінкових характеристик, відповідних вимогам сучасного ринку праці. З економічної точки зору це дає змогу співвідносити витрати на розвиток із результатами, оцінювати рентабельність HR-інвестицій, виявляти резерви продуктивності та підвищувати обґрунтованість кадрових рішень.

У науковій літературі виокремлюються кілька методів оцінювання кадрового потенціалу, що забезпечують базу для аналізу ефективності кадрових та економічних рішень [76, с. 796]:

- метод аналогій полягає у порівнянні практик впливу на кадровий потенціал з управлінськими підходами інших організацій з метою виявлення та адаптації найбільш результативних рішень, що сприяє мінімізації кадрових ризиків нерационального використання трудових ресурсів та запобіганню зростанню економічних витрат;

- метод організаційного моделювання передбачає встановлення параметричних залежностей між кадровим потенціалом і структурними змінами організації з урахуванням її динаміки розвитку, що дає змогу кількісно оцінювати вплив кадрових рішень на економічні результати (продуктивність, витрати, прибутковість) і моделювати оптимальні сценарії розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформацій ринкового середовища;

- метод експертних оцінок передбачає залучення компетентних фахівців для визначення характеристик кадрового потенціалу, поєднуючи якісне оцінювання з кількісними параметрами результативності та, тим самим, забезпечуючи побудову прогностичних моделей розвитку, оцінки ефективності витрат на працівників і визначення пріоритетів інвестування у трудові ресурси.

Застосування зазначених підходів забезпечує комплексне оцінювання кадрового потенціалу. Водночас у умовах трансформацій ринку праці та цифровізації зростає потреба в чіткому визначенні аналітично-методичної

спрямованості методів оцінювання, що дає змогу оцінити їх придатність і забезпечити релевантність результатів для подальшого аналізу та прийняття кадрових рішень (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Аналітично-методичні підходів до оцінювання кадрового потенціалу організації

Назва методу	Опис методу	Мета застосування
Метод декомпозицій	Розбиття загальної оцінки на окремі складові з подальшим аналізом і синтезом	Забезпечення покомпонентного аналізу для комплексного розуміння стану та структури потенціалу
Метод послідовної підстановки	Послідовне вивчення впливу факторів на функціонування працівників	Виявлення найбільш впливових факторів на розвиток та реалізацію кадрового потенціалу
Метод порівнянь	Порівняння бажаного стану з нормативним або попереднім	Аналіз зміни динаміки показників у часі для оцінки прогресу чи відхилення
Метод структуризації	Кількісне та якісне обґрунтування цілей управління персоналом	Формування структури цілей відповідно до пріоритетів організації
Експертно-аналітичний метод	Залучення експертів до оцінювання та аналізу кадрового потенціалу	Отримання якісної оцінки від досвідчених
Метод головних компонентів	Зведення багатьох взаємопов'язаних показників до одного інтегрального	Узагальнення багатовимірної інформації для спрощеного аналізу
Метод досліджень	Системний аналіз даних попередніх періодів	Аналіз змін на основі попередніх періодів
Метод колективного блоку	Поєднання ідей з колективним аналізом для вдосконалення кадрової роботи	Генерація нових підходів до використання потенціалу кадрів

Джерело: складено автором за [77–79]

Для ефективного впровадження комплексної оцінки працівників як складової розвитку кадрового потенціалу залучаються методи збору інформації. Розглянемо основні підходи до збору та аналізу інформації, що використовуються у процесі оцінювання [80–82]:

– контактні: проведення інтерв'ю або співбесіди з працівником, опитування безпосередніх керівників, підлеглих (для керівників), колег, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін;

– аналітичні: аналіз документів та інших письмових джерел (дипломи про освіту чи професійну підготовку, трудова книжка, автобіографія, резюме,

характеристики, рекомендаційні листи, наукові публікації тощо), анкетування (письмове опитування для збору об'єктивних даних про працівника або вивчення його ставлення до певних питань, мотивації та поведінкових чинників), тестування;

– експериментальні: хронометраж і фотографія робочого дня, спостереження за працівником у процесі виконання професійних обов'язків, взаємодії з клієнтами та колегами, участі у навчанні, освоєнні нових технологій і робочих методик.

У процесі дослідження наукових праць було узагальнено та уніфіковано методи первинного збору інформації про працівника як складову розвитку кадрового потенціалу (табл. 1.6), з урахуванням їхніх переваг, недоліків чи потенційних обмежень.

Таблиця 1.6 – Методи первинного збору інформації про працівника

Метод	Опис	Переваги	Недоліки/обмеження
1	2	3	4
Особова картка	Документ з особистими даними та професійними інтересами	Швидкий огляд кандидата; формує перше враження	Може бути неповним або суб'єктивним; не розкриває компетенцій
Анкетування	Опитування за уніфікованими бланками для збору структурованої інформації	Простота, економічність, можливість порівняння даних	Формальні або поверхові відповіді
Автобіографія	Вільний опис кандидатом власного життєвого та професійного шляху	Оцінювання грамотності, логіки мислення, самопрезентації	Лише ретроспективна інформація; не оцінює потенціал
Тестування	Оцінювання здібностей, рис особистості та професійної придатності	Оцінювання особистісних і професійних характеристик	Високі витрати; потреба у фахівцях; обмежений спектр оцінки
Співбесіда (інтерв'ю)	Особисте спілкування з кандидатом для оцінки відповідності посаді	Оцінювання комунікацій, мотивації, знайомство з організацією	Суб'єктивність; залежність від компетентності інтерв'юера
Портфоліо	Збірка виконаних робіт, що ілюструє професійний досвід кандидата	Демонструє реальні результати, оцінювання якості роботи	Актуально лише для певних спеціальностей
Рекомендації (відгуки)	Характеристика кандидата з боку попереднього роботодавця або ментора	Підтвердження репутації та навичок кандидата	Може бути необ'єктивною або формальною

Джерело: складено автором за [83–85]

Методи збору інформації класифікують також за способом реалізації, а саме індивідуальні та групові. Індивідуальні передбачають взаємодію з працівником для отримання персоналізованих даних про його професійні й особистісні характеристики, тоді як групові ґрунтуються на аналізі колективної взаємодії та дають змогу оцінити міжособистісні відносини, соціальні ролі й командну ефективність [86, с. 179; 87].

Оцінювання працівників є невід’ємною складовою кадрових рішень, оскільки дозволяє виявити рівень професійної компетентності, продуктивності та потенціалу кожного працівника. Водночас, важливо враховувати, що оцінювання має бути диференційованим залежно від категорії працівників, оскільки керівники, фахівці або робітники виконують різні функції, мають різний рівень відповідальності та впливу на загальну результативність організації [88, с. 27].

Оцінювання керівників охоплює лідерські якості, управлінські навички, стратегічне бачення, здатність приймати рішення в умовах невизначеності та рівень відповідальності. Фахівців оцінюють за професійними знаннями, кваліфікацією, здатністю вирішувати професійні завдання, адаптивністю, командною взаємодією та внеском у розвиток організації. Робітників – за професійною підготовкою, продуктивністю, якістю роботи, дотриманням стандартів і трудовою дисципліною [89, с. 149; 90, с. 53].

Погоджуємося з використанням диференційованого підходу до оцінювання працівників за категоріями та вважаємо за доцільне доповнити блоком оцінювання допоміжного персоналу, що деталізовано в додатку Л.

Незважаючи на те, що ця категорія працівників не завжди має прямий вплив на ключові виробничі та економічні результати організації, вважаємо, що її роль у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі, підтриманні внутрішньої організаційної стабільності та забезпеченні безперервності операційної діяльності є важливою. Врахування цього аспекту в системі оцінювання працівників сприятиме посиленню цілісності кадрових рішень та забезпеченню більш комплексного підходу до розвитку кадрового потенціалу

організації, особливо в умовах зростаючих вимог до організаційної гнучкості та конкурентоспроможності.

Слід також зазначити, що на розвиток кадрового потенціалу організації значний вплив мають різні фактори [91, с. 409], а саме:

- зовнішні: стан розвитку економіки, трудове законодавство, демографічна ситуація в країні, розвиток соціальної сфери, якість життя, якість трудового життя, конкуренція, система освіти, споживачі, постачальники, політична ситуація тощо,

- внутрішні: кадрові рішення, задоволеність працівників роботою, корпоративна культура, організація роботи з персоналом, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, стиль керівництва, організаційна структура, фінансово-господарська діяльність, прогресивність технологічних процесів тощо;

- індивідуальні: рівень освіти, навички, особисті якості, ціннісні орієнтири працівників тощо.

З огляду на сучасні умови розвитку економіки та суспільства доцільно акцентувати увагу на факторах (табл. 1.7), які відображають новітні трансформаційні виклики для бізнес-структур.

З урахуванням процесного підходу Гармідер Л. розглядає розвиток кадрового потенціалу як сукупність взаємопов'язаних складових (формування, використання та стабілізації), що забезпечує послідовне управління ресурсами й досягнення стратегічних цілей організації. Кожна складова передбачає відповідні управлінські дії: під час формування здійснюються оцінювання, прогнозування та планування розвитку; використання охоплює кар'єрне просування, роботу з кадровим резервом, адаптацію та поліпшення умов праці; стабілізація передбачає оцінювання результатів, навчання, мотивацію та зниження плинності кадрів [92, с. 57].

Павликівська О. та Галиняк Л., з огляду на можливості та перспективи організації, виокремлюють ключові компоненти, що формують систему організаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу, спрямовану на

ефективну координацію ресурсів, інструментів і рішень [93, с. 214–215].

Таблиця 1.7 – Сучасні фактори, що впливають на розвиток кадрового потенціалу

Фактор	Змістовна характеристика
Зовнішні фактори	
Рівень цифровізації	Потреба в цифрових компетентностях та адаптація до інновацій
Інтеграційні процеси	Змінюють вимоги до кваліфікації та компетентності
Екологічні виклики	Нові вимоги до «зелених» професій та екологічно орієнтованих підходів
Динаміка ринку праці	Вплив на доступність кадрів і міграційні процеси
Оновлення знань	Формують потребу в постійному оновленні знань
Внутрішні фактори	
Наявність системи наставництва і кар'єрного зростання	Сприяє професійному розвитку кадрів
Використання інструментів аналітики	Забезпечує обґрунтованість кадрових рішень
Рівень автоматизації та впровадження HR-Tech	Змінює вимоги до персоналу та управлінських функцій
Гнучкість організаційної структури	Спрощує адаптацію до змін і підвищує стійкість
Сталий розвиток організації	Формує довгострокові орієнтири кадрового розвитку
Індивідуальні фактори	
Здатність до навчання та професійної мобільності	Визначає гнучкість кадрів
Рівень цифрових навичок	Впливає на розвиток у сучасних умовах
Кар'єрна мотивація та очікування від роботи	Впливають на залученість працівника
Психоемоційна стабільність	Адаптації до змін і командної взаємодії
Готовність до інновацій та змін	Підвищує загальний потенціал працівника

Джерело: складено автором

Водночас до системи організаційного забезпечення доцільно включати й економічне забезпечення, яке охоплює планово-аналітичні інструменти, показники та розрахунки, що дають змогу оцінювати ефективність використання кадрового потенціалу, оптимізувати співвідношення витрат і результатів та забезпечувати зростання вартості праці (рис. 1.8).

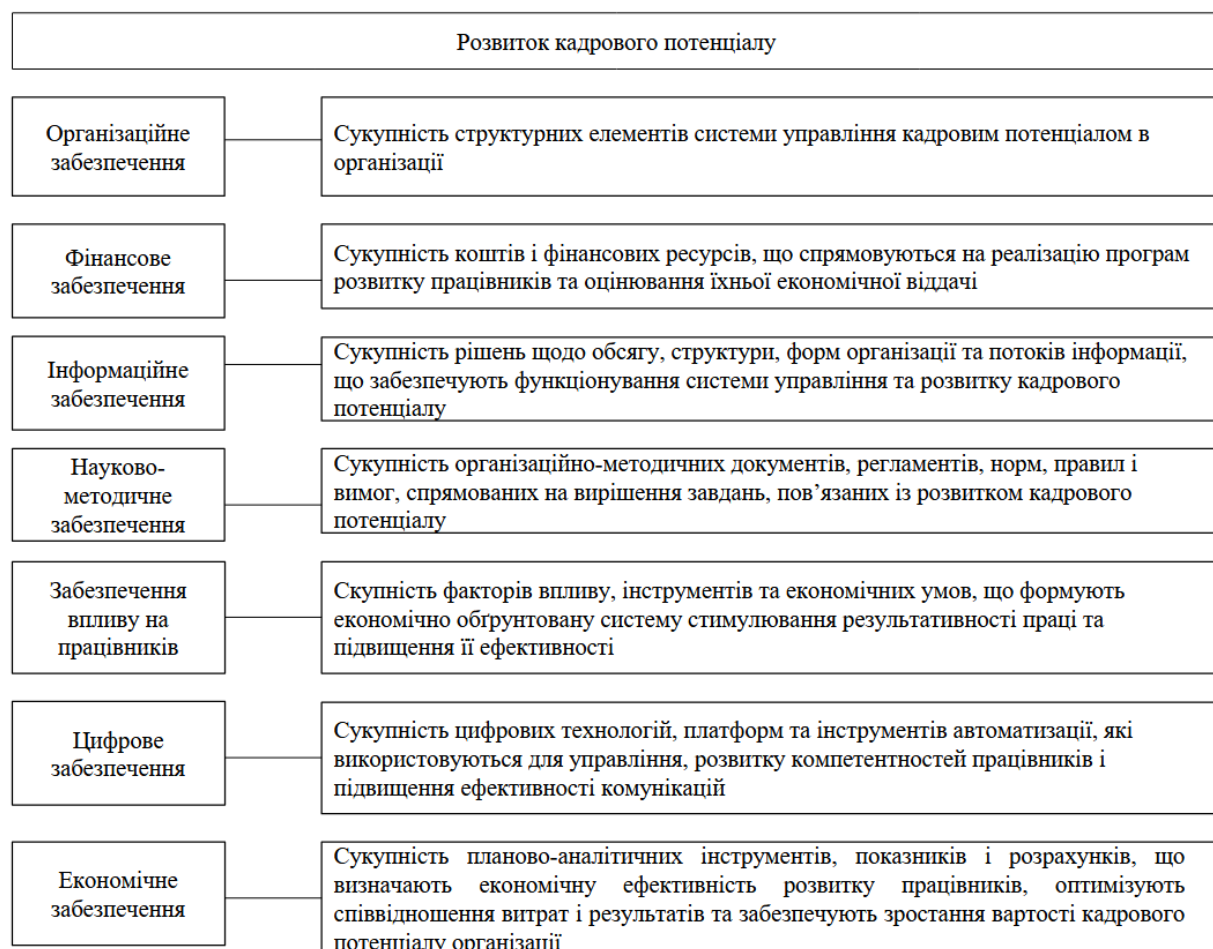


Рис. 1.8. Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу організації

Джерело: доповнено автором за [93]

З позицій системного підходу до розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах інноваційних змін В'юник О. виокремлює напрями його трансформації, які охоплюють інноваційний характер кадрових рішень, впровадження якісного рекрутингу та онбордингу, забезпечення навчання впродовж життя, підвищення якості робочих місць, розвиток дистанційної зайнятості, інклюзивного середовища, забезпечення безпеки праці, ефективної системи мотивації та оцінювання, а також підвищення цифрової компетентності та загальної підтримки [94, с. 245–246].

Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін відображені на рисунку 1.9.

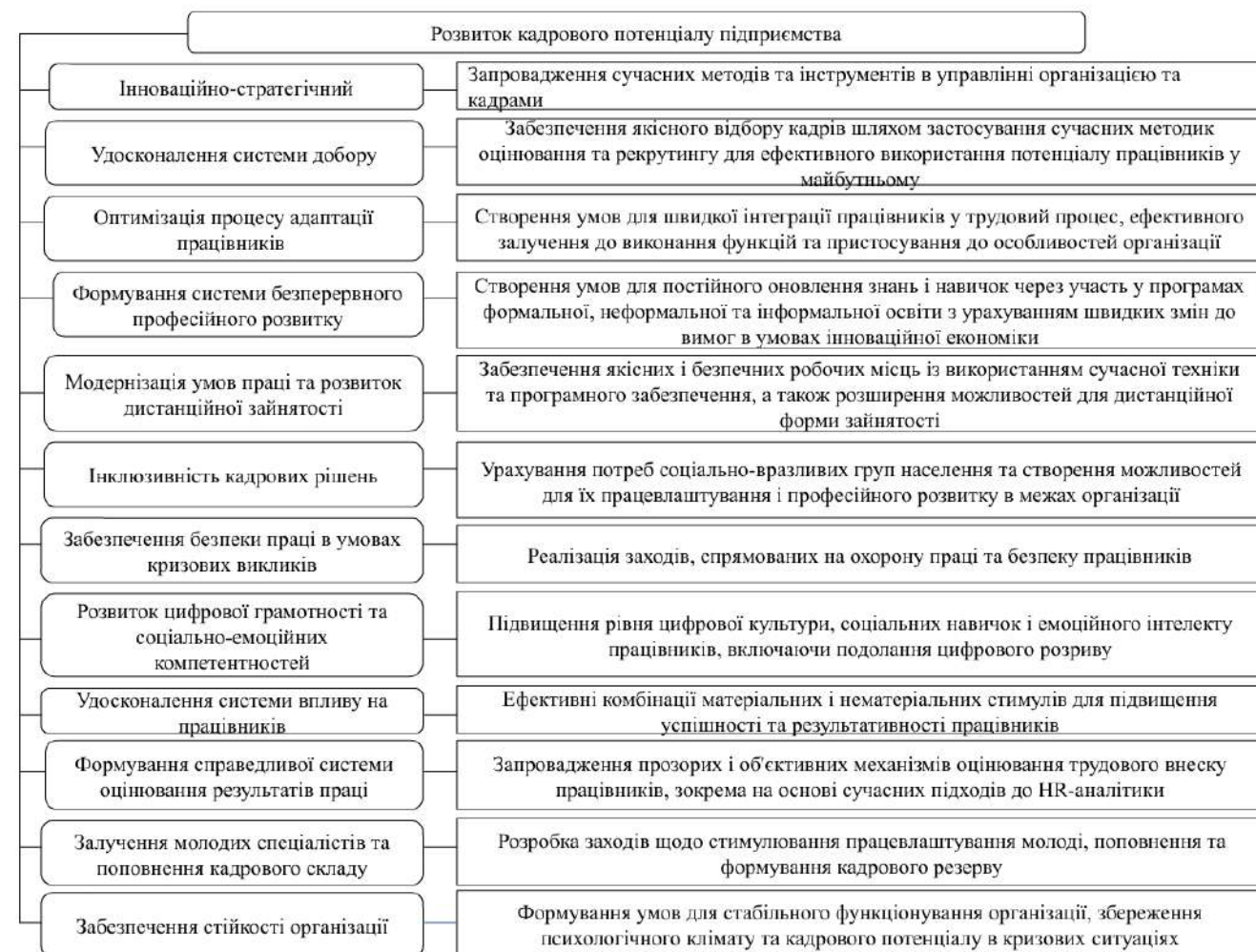


Рис. 1.9. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін

Джерело: складено автором за [94]

Узагальнюючи думки науковців, зазначимо, що ефективний розвиток кадрового потенціалу потребує системного й багатовекторного підходу, який охоплює весь життєвий цикл працівника від залучення до професійного зростання та збереження у трудовому середовищі. В умовах динамічних змін цей процес має поєднувати індивідуальні особливості працівників із цілями організації та розглядатися не лише як соціальний, а й економічний чинник, що підвищує продуктивність праці, обґрунтованість управлінських рішень і інвестиційну привабливість організації.

1.3 Системний підхід до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками

В умовах цифрової трансформації та мінливості ринку праці кадрові рішення потребують системної логіки, що інтегрує адаптацію працівників і їх розвиток у керований механізм ефективного управління працівниками.

Аналіз наукових підходів до трактування категорії «механізм» [95–99] дозволяє виділити три ключові аспекти: процесно-послідовний (зміна станів), структурно-функціональний (взаємозв'язок елементів) та цільовий (інструмент досягнення результату). У контексті нашого дослідження адаптаційний механізм розглядається як системно організована сукупність методів, принципів, інструментів і важелів, що узгоджує індивідуальну поведінку, компетентності та потенціал працівників із цілями, ресурсами й напрямками розвитку організації.

Для практичного впровадження механізму необхідно визначити його структурні елементи та функції, що забезпечить узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів і безперервність розвитку кадрового потенціалу.

Погоджуючись із міркуваннями [100] щодо трансформації робочого середовища під впливом інновацій і цифровізації, під час змістовного наповнення механізму слід враховувати принципи гнучкості, системності та довгострокового розвитку, передбачаючи не лише регламентацію процесу адаптації, а й створення умов для реалізації та розвитку потенціалу працівника впродовж його трудової взаємодії з організацією. Тобто механізм має спиратися на зворотний зв'язок і цифрову інтегрованість, перетворюючи адаптаційні процеси на керовану детермінанту економічної результативності.

Відтак, враховуючи наведені теоретичні положення та результати аналізу наукових підходів, вважаємо, що адаптаційний механізм інтегрує процеси адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу в єдину систему економічного управління, у межах якої поєднання ресурсного забезпечення, методів, важелів та інструментів формує цілісний, економічно орієнтований

процес використання кадрового потенціалу й узгодження соціальних та виробничо-економічних цілей організації (рис. 1.10).

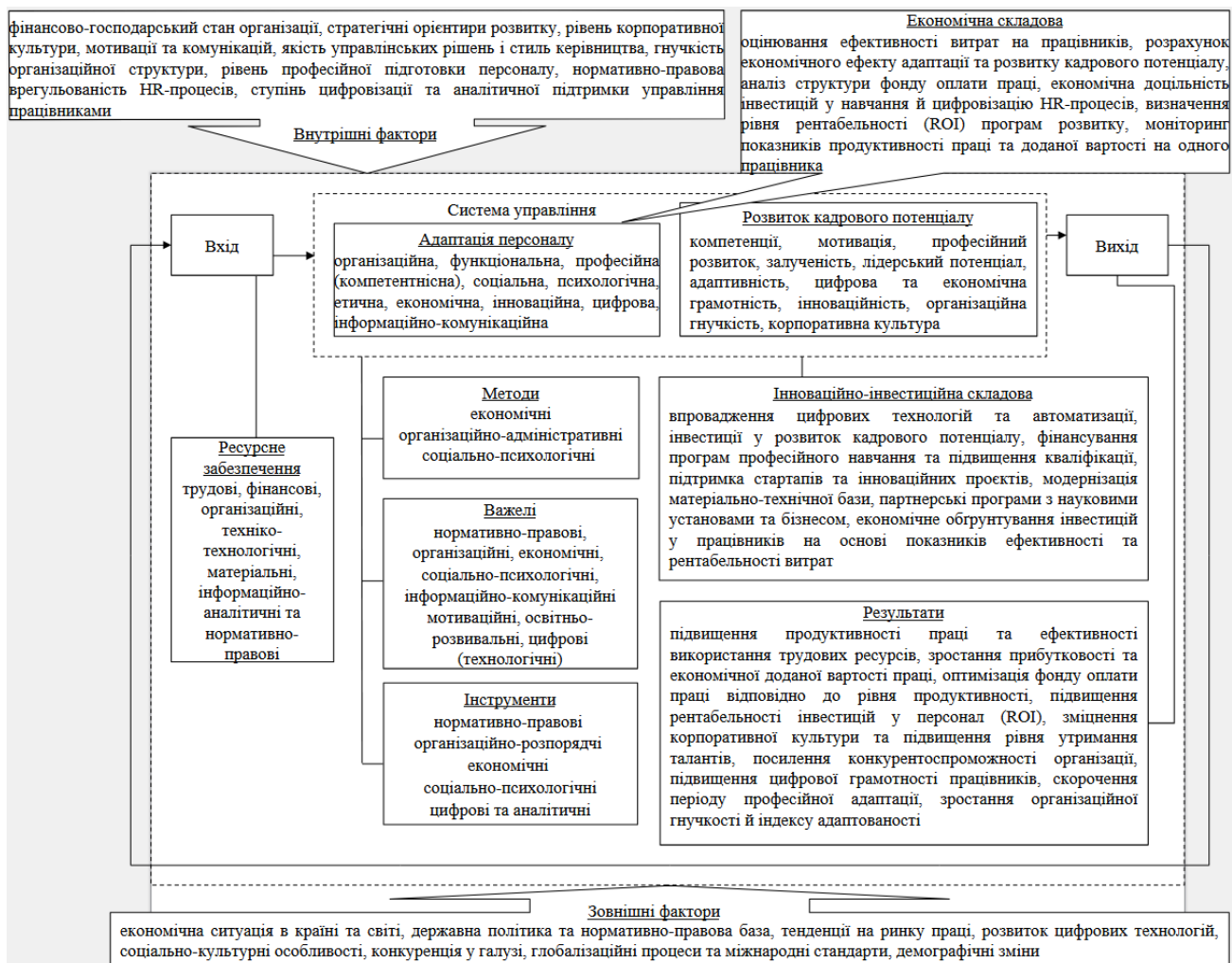


Рис. 1.10. Системний підхід до формування адаптаційного механізму

Джерело: складено автором

У межах запропонованого системного підходу на вході інтегрується ресурсне забезпечення організації, що охоплює трудові, фінансові, організаційні, техніко-технологічні, матеріальні, інформаційно-аналітичні та нормативно-правові ресурси. Вхідні ресурси трансформуються в цілісний процес системи управління працівниками, який об'єднує два взаємопов'язані напрями — адаптацію персоналу (організаційну, функціональну, професійну, соціальну, психологічну, етичну, економічну, інноваційну, цифрову та інформаційно-комунікаційну) і розвиток кадрового потенціалу (компетенцій, мотивації,

залученості, лідерського потенціалу, адаптивності, інноваційності, цифрової грамотності, організаційної гнучкості та корпоративної культури).

Функціонування цього механізму забезпечується шляхом використання методів (економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних), важелів (нормативно-правових, організаційних, економічних, соціально-психологічних, інформаційно-комунікаційних, мотиваційних, освітньо-розвивальних і цифрових) та інструментів (нормативно-правових, організаційно-розпорядчих, економічних, соціально-психологічних, цифрових і аналітичних).

Важливою складовою механізму є інноваційно-інвестиційний складова, що охоплює впровадження цифрових технологій і автоматизації, інвестицій у розвиток кадрового потенціалу, фінансування програм професійного навчання й підвищення кваліфікації, підтримку стартапів і інноваційних проєктів, модернізацію матеріально-технічної бази, а також партнерські програми з науковими установами та бізнесом.

Функціонування механізму підтримується економічною складовою, яка передбачає оцінювання ефективності витрат на працівників, розрахунок економічного ефекту адаптації та розвитку кадрового потенціалу, аналіз структури фонду оплати праці, визначення показників рентабельності інвестицій у персонал і моніторинг продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника.

Результатом ефективного функціонування механізму є підвищення продуктивності праці, ефективності використання трудових ресурсів, зростання прибутковості та економічної доданої вартості, оптимізації фонду оплати праці, скорочення періоду адаптації, підвищення рівня цифрової грамотності працівників, формування сильної корпоративної культури, зростання організаційної гнучкості та утримання талантів.

Реалізація запропонованого механізму відбувається під впливом внутрішніх (фінансово-господарського стану, стратегічних орієнтирів розвитку, рівня корпоративної культури, якості управлінських рішень, стилю керівництва,

гнучкості організаційної структури, рівня цифровізації та аналітичної підтримки HR-процесів) і зовнішніх факторів, серед яких економічна ситуація в країні та світі, державна політика, нормативно-правова база, тенденції ринку праці, розвиток цифрових технологій, соціально-культурні особливості, рівень конкуренції, глобалізаційні процеси, міжнародні стандарти та демографічні зміни.

З огляду на висновки [101] про пріоритетність управлінської складової у системі екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG), адаптаційний механізм також має враховувати чинники сталого розвитку організації, приділяючи провідну увагу компоненті G для забезпечення ефективної трансформації організаційних моделей, бізнес-процесів і практик управління працівниками. Тому адаптаційний механізм доцільно розглядати як інструмент послідовного переходу до моделей сталого розвитку, орієнтованих на довгострокову результативність і підвищення адаптивності бізнесу.

Оскільки адаптаційний механізм зосереджений на працівниках організації, його складові певною мірою наслідують компоненти системи управління персоналом, що простежується у наукових напрацюваннях [102–104]. Відповідно до загального визначення поняття «система» в економічній науці, її розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких реалізуються функції, спрямовані на досягнення визначеної мети. У цьому розумінні адаптаційний механізм є підсистемою з властивостями системи, що має мету, елементи, функції, ресурсне забезпечення та зворотний зв'язок. Звідси випливає, що метою адаптаційного механізму ефективного управління працівниками є забезпечення збалансованості процесів оновлення та збереження кадрового потенціалу за кількісними й якісними параметрами, узгодженими з потребами організації, вимогами законодавства та тенденціями ринку праці.

Відповідно до міркувань щодо цілей впливу на трудові ресурси за [105, с. 128–129], вважаємо, що зазначені положення доцільно розглядати як такі, що відображають цільову спрямованість адаптаційного механізму ефективного управління працівниками в межах його системного, економічного та соціального

спрямування, а саме:

- узгодження потреб організації з потенціалом її працівників задля підвищення стійкості бізнес-моделі, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів;
- скорочення часу входження в продуктивну діяльність, зниження плинності та витрат на заміщення, зростання результативності інвестицій у працівників;
- формування гнучкого, керованого середовища професійної взаємодії з інтеграцією навчання, розвитку, цифрової підтримки та соціально-психологічної адаптації.

Оскільки поняття «адаптаційний механізм» у літературі ще не є усталеним, функції, принципи та підходи до його формування розглядаємо як концептуально-методичну рамку, що спирається на апробовані процедури суміжних процесів в управлінні працівниками.

Формування ключових функцій адаптаційного механізму має бути спрямоване на узгодження кадрового потенціалу з цілями організації, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкості організаційних результатів, що частково відповідає функціям кадрової політики, розглянутих у [106, с. 45]. Зокрема, до таких функцій належать: розроблення й адаптація концепцій управління працівниками відповідно до змін зовнішнього середовища; формування кадрового складу через процедури відбору, найму та адаптації; організація професійного навчання, підвищення кваліфікації й розвитку кар'єри; оцінювання результатів праці та рівня компетентностей; формування мотивації до ефективної діяльності; контроль умов і безпеки праці; забезпечення соціального захисту; а також налагодження ефективної комунікації між управлінською ланкою та колективом.

Враховуючи, що окремі функції адаптаційного механізму за своєю сутністю частково наслідують функції кадрової політики, проте орієнтовані на динамічне узгодження потенціалу працівників із цілями організації, узагальнимо їх зміст і

економічну спрямованість у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Функції адаптаційного механізму ефективного управління працівниками

Назва функції	Зміст функції	Економічна спрямованість
Стратегічна (цільова)	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку працівників відповідно до цілей і місії організації	Забезпечує довгострокову відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям і конкурентоспроможності організації
Відтворювальна	Забезпечення процесів добору, найму, адаптації та закріплення працівників	Формує економічно ефективний цикл відтворення трудових ресурсів, зменшує витрати на заміщення й скорочує час виходу на продуктивність
Навчально-розвивальна	Організація професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників	Підвищує людський капітал і продуктивність праці, знижує кадрові ризики та ризики операційної неефективності і виробничих простоїв
Аналітична	Визначення результативності праці, рівня компетентностей і відповідності посадовим вимогам	Забезпечує обґрунтований розподіл винагород, підвищує рентабельність інвестицій у персонал (ROI)
Мотиваційна	Формування стимулів до ефективної діяльності, підвищення залученості та лояльності працівників	Сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і стабілізації витрат на персонал
Соціальна	Забезпечення соціальних гарантій, умов праці, безпеки, підтримки та психологічного комфорту	Зменшує непрямі втрати (вигорання), підвищує якість трудового життя й утримання талантів
Комунікаційна	Налагодження ефективної взаємодії між управлінською ланкою та трудовим колективом	Забезпечує координацію рішень, оперативний обмін інформацією, підвищує узгодженість управлінських дій

Джерело: складено автором

Підходи до управління працівниками, як зазначають Борщ В. та Белякова В., доцільно формувати таким чином, щоб вони забезпечували ефективність і відповідність сучасним викликам шляхом дотримання принципів стратегічної спрямованості, системності, послідовності та гнучкості, що узгоджує управлінські рішення з умовами цифрової трансформації та вимогами сталого розвитку. Зокрема, стратегічна спрямованість орієнтує управління працівниками на досягнення коротко- і довгострокових результатів та узгодження кадрових рішень із загальною стратегією організації; системність забезпечує взаємопов'язаність змін у роботі з персоналом з іншими елементами організаційної системи; послідовність гарантує сталість управлінських підходів і довіру працівників;

гнучкість дає змогу адаптувати методи мотивації, навчання й організації праці до змін середовища та цифрових викликів. Сукупність цих принципів підвищує результативність використання кадрового потенціалу й конкурентоспроможність організації [107, с. 180].

Натомість Jerónimo H., Aguinis H. та ін. акцентують увагу на перспективності впровадження двох новітніх підходів:

- зелений підхід передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку й екологічної відповідальності в управління працівниками через впровадження екологічно орієнтованих програм навчання, ресурсозберігаючих практик і «зелених» технологій, що підвищує соціальну відповідальність та репутацію організації [108];

- технологічно-інноваційний підхід із використанням ШІ ґрунтується на застосуванні цифрових інструментів для аналітики, прогнозування та автоматизації HR-процесів, що підвищує їх оперативність, зменшує навантаження на працівників і сприяє прийняттю якісніших управлінських рішень [109].

Димченко О. В. та Острогляд В. К. виокремлюють системно-адаптивний підхід, що передбачає узгодження управлінських рішень щодо працівників з орієнтирами їхнього розвитку, урахування впливу зовнішнього середовища та гнучке реагування на зміни. Підхід спирається на принципи збалансованості цілей, комплексності, адаптивності, відкритості та прозорості, що забезпечує ефективне формування кадрового складу, організацію його діяльності, оцінювання, розвиток і стимулювання працівників [110, с. 27–28].

Зазначені підходи можуть бути інтегровані в системний підхід до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками, оскільки вони формують методологічну основу для поєднання стратегічного, інноваційного та сталого вимірів впливу на працівників.

Традиційні та інноваційні підходи до впливу на працівників, узагальнені в таблиці 1.9, подані як концептуальні орієнтири ефективного управління працівниками в межах адаптаційного механізму із визначенням їхньої сутності та

очікуваних результатів реалізації.

Таблиця 1.9 – Традиційні та інноваційні підходи до впливу на працівників у межах адаптаційного механізму

Підхід	Сутність	Очікуваний результат
Стратегічний	Орієнтація на досягнення довгострокових цілей та узгодження з загальною стратегією організації	Забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності, спрямованість на підвищення довгострокової економічної результативності
Системний	Узгодження змін в управлінні працівниками з усіма елементами системи управління	Взаємопов'язане функціонування кадрових процесів, оптимізація використання ресурсів і зниження транзакційних витрат у процесах управління працівниками
Послідовний	Дотримання узгоджених принципів і методів роботи з працівниками	Сприяє стабілізації організаційних процесів та мінімізації кадрових ризиків
Гнучкий	Адаптація до змін зовнішнього середовища та нових викликів з урахуванням організаційної культури та інтересів працівників	Швидке реагування на зміни, підвищення стійкості організації, здатності до економічного реагування на зміни попиту праці та внутрішніх витрат
Системно-адаптивний	Узгодження кадрових рішень з цілями розвитку організації та зовнішніми викликами на засадах збалансованості, системності, комплексності, адаптивності, відкритості й прозорості	Ефективне формування, розвиток і мотивація працівників з підвищенням стійкості організації до змін, забезпечує інтеграцію адаптаційних процесів із розвитком кадрового потенціалу на основі даних аналітики
Зелений	Інтеграція принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та «зеленого» мислення	Формування екологічно свідомої корпоративної культури, економія ресурсів через впровадження принципів екологічного впливу на кадри, формування репутаційного капіталу організації
Технологічно-інноваційний	Використання ІІІ для оптимізації процесів, зменшення вигорання, прискорення виконання завдань та вивільнення часу	Підвищення ефективності, зниження рівня стресу та вигорання, покращення якості кадрових рішень, точності прогнозів і продуктивності праці

Джерело: удосконалено автором за [107-110]

Очікувані результати відображають економічні ефекти впровадження традиційних та інноваційних підходів у межах адаптаційного механізму, що проявляються в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці, зниженні організаційних ризиків і формуванні соціально відповідальної поведінки, посилюючи результативність механізму та забезпечуючи стійкий економічний розвиток організації.

Спираючись на висновки Білявського В. та Шуліковської К. [111, с. 37], які

проаналізували теоретико-методологічні засади управління працівниками в умовах глобальної нестабільності та систематизували принципи за ключовими напрямками, у межах нашого дослідження цю логіку структурування перенесено у площину формування адаптаційного механізму.

Зокрема, його доповнено принципами, що безпосередньо регулюють процеси адаптації працівників, а саме: принципом поетапної інтеграції, який передбачає поступове включення працівника в професійне та соціально-організаційне середовище з урахуванням складності виконуваних функцій; принципом індивідуального підходу, що орієнтує адаптаційні заходи на особистісні характеристики, рівень компетентностей і професійний досвід працівника; принципом взаємодії та підтримки, який забезпечує наставництво, зворотний зв'язок і розвиток командної співпраці; принципом цифрової інтегрованості, що передбачає використання HR-аналітики, цифрових платформ навчання та інструментів моніторингу компетентностей для підвищення ефективності адаптаційних процесів (додаток М).

За [112, с. 22], складові ефективного управління працівниками (підвищення результативності праці, оптимізація й стабілізація кадрового складу, розвиток системи навчання, зміцнення лояльності та формування корпоративної культури) концептуально узгоджуються з логікою адаптаційного механізму ефективного управління працівниками.

Отже, адаптаційний механізм постає інструментом, що спрямовує управлінські рішення на узгодження кадрового потенціалу з цілями організації, формує системну основу розвитку працівників, забезпечує баланс соціальних і економічних результатів та підвищує стійкість і гнучкість організації в умовах змінного середовища.

Огляд наукових доробок дав змогу резюмувати основні складові адаптаційного механізму ефективного управління працівниками (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Складові адаптаційного механізму ефективного управління працівниками

Складова	Ключові елементи	Очікуваний ефект
Цільова	Стратегічні, тактичні й операційні цілі, узгодження потенціалу працівників із цілями організації, баланс соціальних та економічних результатів	Стратегічна узгодженість, підвищення стійкості та конкурентоспроможності
Функціональна	Добір/найм/адаптація, навчання і підвищення кваліфікації, оцінювання результативності й компетентностей, мотивація, комунікації, соціальний супровід; охорона праці	Скорочення часу входження в продуктивність, стабілізація якості праці, зниження плинності
Організаційно-економічна	Методи, важелі, інструменти	Оптимізація витрат на працівників, зростання економічної віддачі, прозорість рішень
Інноваційно-інвестиційна	Цифровізація HR-процесів, аналітика, інвестиції в працівників, модернізація, партнерство з наукою/бізнесом, підтримка інновацій	Підвищення продуктивності, скорочення рутинних витрат, прискорення навчання
Соціально-психологічна	Корпоративна культура, залученість, підтримка наставництва, профілактика вигорання, канали довіри та взаємодії	Зростання залученості й лояльності, зменшення конфліктів і вигорання
Інформаційно-аналітична	Моніторинг показників адаптації, зворотний зв'язок, дашборди та звітність, прогнозування потреб	Дані-орієнтовані рішення, своєчасна корекція програм, зниження ризиків
Факторна (зовнішня/внутрішня)	Урахування ринку праці, політики й права, демографії, конкуренції, цифровізації, фінансового стану, структури, культури	Адаптивність до середовищних змін, стійкість механізму

Джерело: складено автором

Класифікація типів адаптаційного механізму ефективного управління працівниками спирається на усталені підходи до класифікації організаційно-економічних механізмів і типів кадрової політики, оскільки їх об'єднує спільна загальна мета – забезпечити результативне функціонування соціально-економічної системи через узгодження ресурсів, процесів і результатів діяльності.

Узагальнюючи напрацювання науковців [113, с. 64–65; 114, с. 773–774; 115, с. 154; 116, с. 3], можемо стверджувати, що типи адаптаційного механізму доцільно формувати за змістом, рівнем, характером впливу, часовим горизонтом і цільовою орієнтацією (додаток М), що забезпечує систематизацію управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, дає змогу диференціювати адаптаційні заходи відповідно до потреб організації та працівників, підвищує результативність

ініціатив, оптимізує використання інвестицій у розвиток кадрового потенціалу та сприяє зміцненню економічної стійкості й конкурентоспроможності організації.

У контексті економічних механізмів (де виділяють адміністративні, економічні, соціальні, ринкові та інноваційні типи) адаптаційний механізм доцільно диференціювати за змістовним наповненням, а саме, організаційний, економічний, соціально-психологічний, професійно-компетентнісний та інноваційно-технологічний. Кожен із них реалізує певний напрям узгодження інтересів працівників і цілей організації через відповідні методи, важелі й інструменти.

За характером впливу, подібно до класифікацій типів кадрової політики (активна, пасивна, превентивна, реактивна), можна виокремити активний (орієнтований на випереджувальні дії), пасивний (орієнтований на реакцію на зміни без дій) та інтерактивний (орієнтований на партнерську взаємодію між управлінцями та працівниками) типи адаптаційного механізму.

За рівнем управління, відповідно до управлінських рішень та терміну їх впливу, виокремимо стратегічний, тактичний та операційний типи адаптаційного механізму.

Класифікація адаптаційного механізму за часовим горизонтом (первинний, вторинний та безперервний) є розвитком усталеної типології первинної та вторинної адаптації, що застосовується в теорії управління працівниками, доповнюючи її концепцією безперервності адаптаційних процесів у динамічному середовищі організації. За об'єктом адаптації, відповідно до спрямованості кадрової політики та рівня деталізації управлінських впливів, виокремлюють індивідуальний, груповий та організаційний (системний) типи адаптаційного механізму.

Тобто, типологічний підхід дає змогу розглядати адаптаційний механізм не як статичну структуру, а як багаторівневу, багатокомпонентну систему, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні принципи управління працівниками, забезпечуючи адаптивність, гнучкість і

результативність організаційного впливу.

У свою чергу Зачосова Н. та ін. наголошують на важливості комплексного врахування факторів, що впливають на рішення щодо впливу на працівників, систематизуючи їх у чотири ключові групи: зовнішні, внутрішні, управлінські та індивідуальні [117, с. 40].

З огляду на розвиток цифрових технологій та автоматизації розширюємо класифікацію факторів технологічними, соціально-психологічними й організаційно-структурними, що враховують впровадження цифрових систем і аналітики даних, стан соціального клімату та довіри, а також гнучкість організаційних структур і інтегрованість управлінських функцій (рис. 1.11).

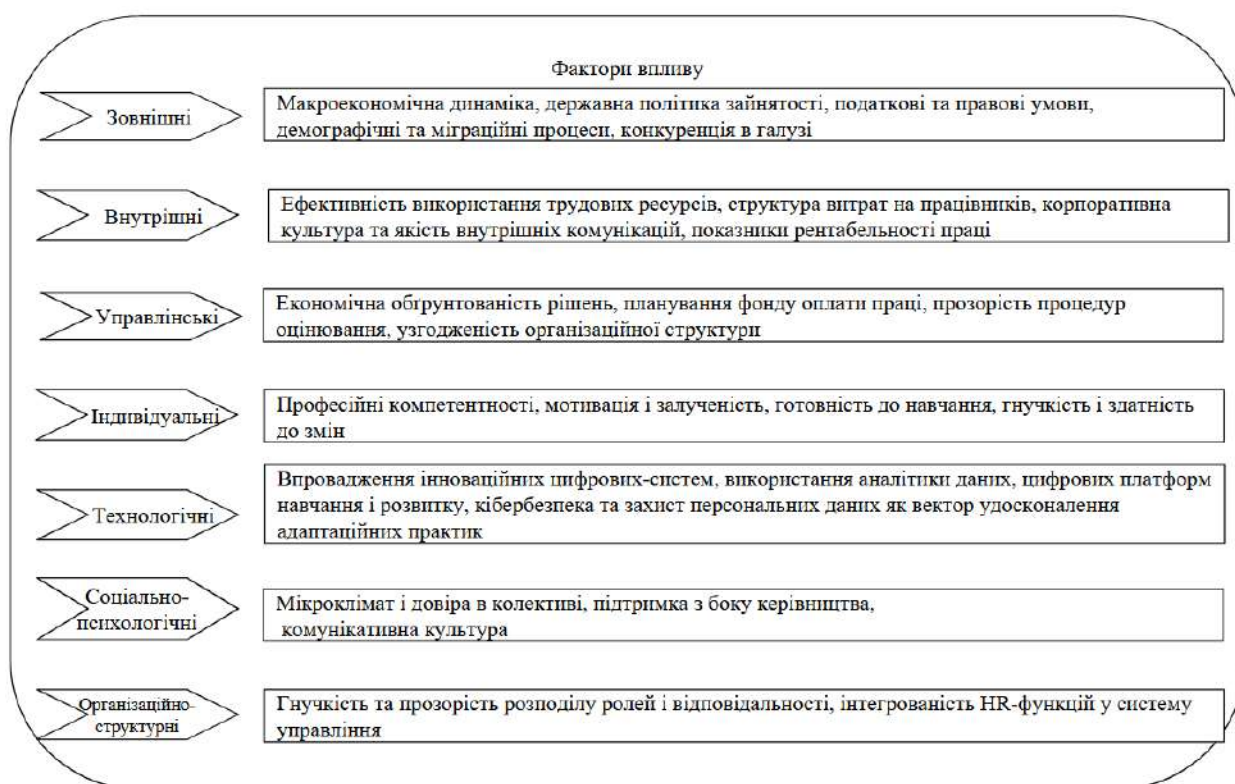


Рис. 1.11. Фактори впливу на управлінські рішення

Джерело: удосконалено автором на основі [117–118]

Зауважимо також, що групи мають економічний зміст, оскільки впливають на витрати на працівників, продуктивність і результативність управлінських рішень, формуючи орієнтири функціонування адаптаційного механізму в умовах

цифрових трансформацій ринку праці.

Ефективний механізм управління працівниками, у якому організація праці розглядається як його складова, за підходом Lee M. та Raschke R., ґрунтується на поєднанні методів і важелів, спрямованих на задоволення ключових потреб працівників і підвищення їх залученості та результативності. Методи охоплюють організаційні рішення щодо проектування робочих місць і програм розвитку, тоді як важелі впливають на поведінку працівників через прозору систему винагород, розвиток культури співпраці, можливості професійного зростання та забезпечення безпеки й справедливих правил [119, с. 165–166].

Корбут О. та Федоряк Р. зазначають, що інструменти впливу на працівників охоплюють як поточну, так довгострокову їх діяльність. До таких інструментів належать щоденна робота з працівниками, планування професійного розвитку, організація та координація діяльності працівників, розроблення і реалізація заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та вирішення соціальних питань, а також формування ефективної системи винагород. Застосування цих інструментів забезпечує узгодження управлінських рішень із цілями економічного розвитку організації та сприяє підвищенню результативності використання трудового потенціалу [120, с. 4].

Водночас Madanchian M. та ін. акцентують увагу на інструментах сучасного цифрового управління працівниками, які базуються на застосуванні технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих платформ для рекрутингу, систем управління продуктивністю в реальному часі, персоналізованих систем навчання та цифрових рішень для підтримки залучення працівників. Такі інструменти трансформують традиційні підходи впливу на працівників, сприяючи підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, адаптації працівників та сталому розвитку організацій в умовах сучасності [121, с. 369–370].

Оскільки адаптаційний механізм певною мірою наслідує практики управління працівниками, тому відповідні інструменти можуть бути інтегровані в

адаптаційний механізм. Для забезпечення розуміння відповідності інструментів в межах адаптаційного механізму їхнім функціональним напрямом наведемо відповідне їх групування (табл. 1.11): нормативно-правові, організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні, цифрові та аналітичні.

Таблиця 1.11 – Інструментарій адаптаційного механізму за функціональними напрямками впливу

Група інструментів	Інструменти
Нормативно-правові	Внутрішні положення та регламенти про кадрову політику, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про адаптацію, атестацію, ротацію персоналу, кодекси етики
Організаційно-розпорядчі	Кадрове планування, система добору та прийняття на роботу, адаптація персоналу, формування кадрового резерву, кар'єрне планування, оцінювання персоналу, програми навчання, наставництва, підвищення кваліфікації
Економічні	Система оплати праці, преміювання, участь у прибутках, соціальні пакети, пільги, страхування, ваучери на освіту або оздоровлення
Соціально-психологічні	Заходи з формування командного духу, розвиток корпоративної культури, бренд роботодавця, внутрішні комунікації, нематеріальне стимулювання (визнання, відзнаки, подяки), коучинг, тренінги
Цифрові та аналітичні	HR-аналітика, KPI для персоналу, автоматизовані HRM-системи, цифрові платформи для навчання, онлайн-опитування, системи моніторингу плинності кадрів і задоволеності працівників

Джерело: складено автором

Миколайчук І. та ін. зазначають, що адаптація працівників і розвиток кадрового потенціалу є ключовими складовими кадрових рішень, які забезпечують відповідність трудових ресурсів потребам організації. Їх ефективна реалізація скорочує час освоєння завдань, підвищує залученість і мотивацію працівників, тоді як інтегрована система управління персоналом (від найму до розвитку кар'єри) сприяє професійному зростанню та конкурентоспроможності організації. Натомість нехтування цими процесами знижує ефективність діяльності й підвищує ризик втрати кваліфікованих кадрів [122, с. 195].

Наведені положення узгоджуються з концепцією адаптаційного механізму ефективного управління працівниками, що інтегрує процеси адаптації та розвитку кадрового потенціалу в єдину систему управлінських дій. У цьому механізмі

адаптація забезпечує первинну інтеграцію працівників у виробниче середовище, а розвиток підвищує їх компетентність і результативність, скорочуючи період входження в роботу, знижуючи плинність кадрів і зміцнюючи конкурентоспроможність організації.

Зазначені міркування також узгоджуються з позицією Кардаш І., яка підкреслює, що адаптація та розвиток працівників є ключовими інвестиціями в продуктивність і зростання кадрового потенціалу, що зумовлює посилення уваги організацій до системних кадрових рішень [123, с. 167].

Визначення системного підходу до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками у такий спосіб слугуватиме підґрунтям для подальшого формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками:

1. Розглянуто категоріальний апарат процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів, що дало змогу встановити багаторівневий характер адаптації (організаційний, особистісний, управлінський і кадровий) та уточнити зміст понять «адаптація працівника», «адаптація персоналу» і «адаптація трудових ресурсів» за індивідуальним, груповим та організаційно-управлінським аспектами професійної діяльності. Сформовано топологію адаптаційного процесу за інформаційним, аналітичним та інтеграційним періодами із деталізацією його етапів і функціонально-практичного інструментарію, що забезпечило системність управління адаптацією працівників і підвищує її економічну результативність. Удосконалено процес адаптації шляхом інтеграції цифрових інструментів і принципів сталого розвитку та формування механізму його регулювання, що дозволило забезпечити системність і керованість

цього процесу. Визначено, що економічна ефективність адаптації працівників оцінюється через показники скорочення витрат, зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів, що дало змогу сформувати їх за кількісним, якісним і інтегральним вимірами.

2. Досліджено структурно-змістовний підхід до розвитку кадрового потенціалу організації та його оцінювання, що уможливило визначити працівників ключовим чинником організаційного розвитку завдяки їх здатності навчатися, генерувати інновації та адаптуватися до змін. Встановлено, що кадровий потенціал є об'єктом безперервного вдосконалення, що підтвердило необхідність його системного розвитку для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації. Запропоновано систематизацію підходів до розвитку кадрового потенціалу за класичним, компетентнісним, стратегічним і адаптивним напрямками, що забезпечило врахування їх економічних аспектів і впливу на результати діяльності організації. Узагальнено методи первинного збору інформації про працівників, визначено їх переваги й обмеження, а також запропоновано диференційований підхід до оцінювання за категоріями персоналу, зокрема з виокремленням допоміжного персоналу, що підвищило об'єктивність оцінювання працівників і забезпечує обґрунтованість кадрових рішень. Виділено сучасні фактори розвитку кадрового потенціалу, що підтвердило необхідність формування нової парадигми розвитку кадрового потенціалу на основі синергії технологічних, організаційних і особистісних складових.

3. Визначено системний підхід до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками на основі якого сформульовано авторське бачення його сутності як системно організованої сукупності методів, важелів і інструментів, що узгодило поведінку, компетентності й потенціал працівників із цілями, ресурсами та напрямками розвитку організації. Визначено основні складові адаптаційного механізму, що дало підстави виокремити його функції з урахуванням економічної спрямованості. Запропоновано розширити класифікацію факторів впливу на управлінські рішення в межах адаптаційного механізму

технологічними, соціально-психологічними й організаційно-структурними, що підвищило комплексність аналізу та ефективність кадрових рішень. Здійснено групування інструментарію за функціональними напрямками: нормативно-правовими, організаційно-розпорядчими, економічними, соціально-психологічними, цифровими та аналітичними, що забезпечило повноту впливу на працівників та результативність адаптаційного механізму. Встановлено, що адаптаційний механізм, на відміну від існуючих підходів, базується на пріоритетності економічної спрямованості.

Опубліковані праці здобувача за першим розділом дисертації [24, 25, 36, 51, 57, 77]

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РИТЕЙЛ- ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Оцінка стану споживчого ринку України та динаміки розвитку ритейл-організацій на ньому

Україна є відкритою до розвитку споживчого ринку, що підтверджується значною кількістю активних суб'єктів господарювання та різноманітністю організаційно-правових форм бізнесу. Економічна активність охоплює широкий спектр видів діяльності від роздрібної й оптової торгівлі до ІТ, громадського харчування, інформаційних послуг, рекламної діяльності тощо (рис. 2.1).

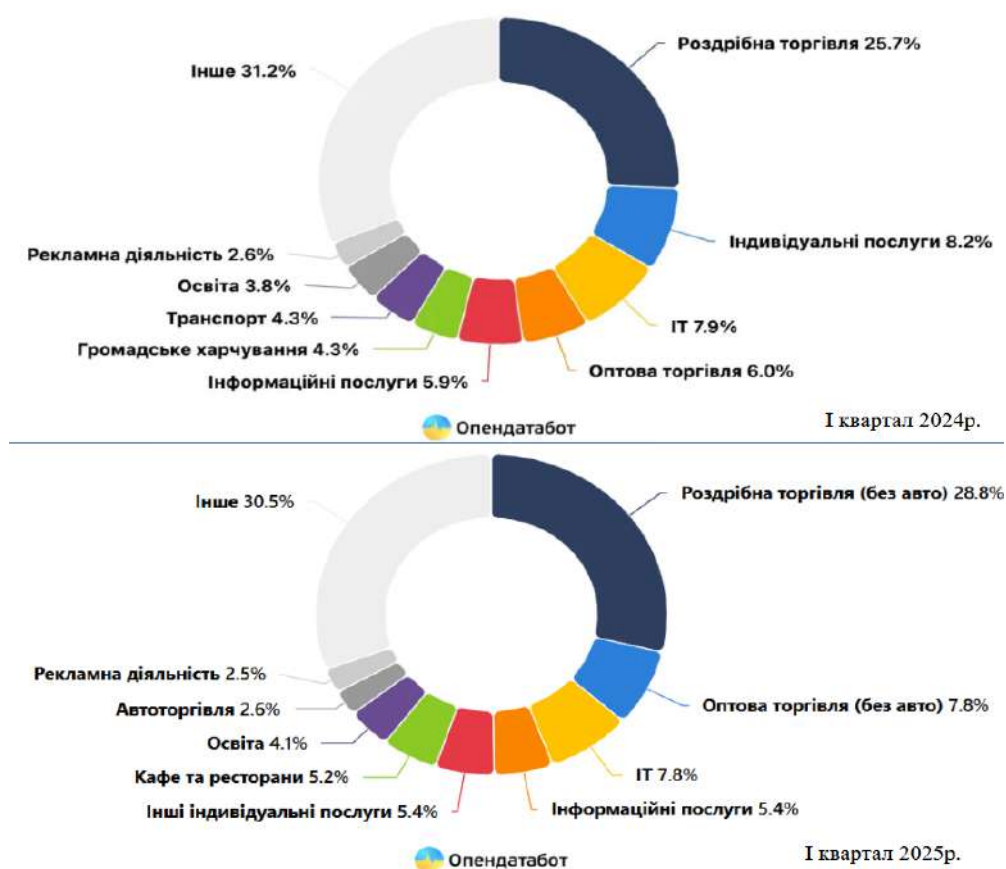


Рис. 2.1. Структура видів економічної діяльності в Україні за I кв. 2024–2025 рр.

Джерело: [124-125]

Структурний аналіз видів економічної діяльності за I кв. 2024–2025 рр. показує збереження провідних позицій роздрібної торгівлі. За рахунок полі насиченості споживчого ринку, значної кількості активних суб'єктів господарювання та різноманіття організаційно-правових форм бізнесу частка роздрібної торгівлі у структурі видів економічної діяльності зросла з 25,7 % до 28,8 %.

Роздрібна торгівля (ритейл) є завершальною ланкою ланцюга постачання, що забезпечує доведення товарів і послуг до кінцевого споживача через різні канали збуту (традиційні магазини, супермаркети, онлайн-платформи тощо) [126, с. 151].

В сучасних ринкових умовах ритейл перебуває під впливом економічних та геополітичних викликів, що зумовлює потребу у систематичному моніторингу цього сектору економіки країни. Такий моніторинг передбачає оцінювання діяльності ритейл-організацій і їх ключових фінансово-економічних показників, оскільки сектор забезпечує споживачів товарами, формує внутрішній попит і відчутно впливає на макроекономічний стан країни.

Дослідженню питань аналізу, розвитку, функціонування, тенденцій та наслідків кризових трансформацій ритейлу присвячено наукові доробки як вітчизняних так і закордонних учених: Олійник Т., Іванова М., Дмитрук А., Моцак М., Корж М, Kovalenko O., Yashchenko L., Sethuraman R., Gázquez-Abad J. C., Martínez-López F. J., Kim W., Wang X. C. [127–133] та ін. Аналіз наукових джерел і емпіричних даних щодо ритейлу засвідчив необхідність урахування ключових тенденцій розвитку сектору: цифровізації, розширення омніканальних форматів, адаптації ланцюгів постачання, розвитку кадрового потенціалу, підвищення якості обслуговування та посилення конкуренції, зокрема через експансію міжнародних ритейлерів і інтеграцію українського ринку у світовий.

Ритейл як форма організації роздрібної торгівлі представлений різноманітним форм, що відрізняються форматами продажу, асортиментною політикою, масштабами діяльності та каналами взаємодії зі споживачами, що

зумовлює потребу в їхній систематизації. Узагальнену класифікацію форм ритейлу та ключові характеристики подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація форм ритейлу за організаційно-торгівельними характеристиками

Форма ритейлу	Характеристика
Традиційний ритейл	Класична форма торгівлі через фізичні магазини, де споживач може безпосередньо ознайомитися з товарами, отримати консультацію та здійснити покупку офлайн
Супермаркети та гіпермаркети	Великоформатні торговельні точки, що забезпечують широкий вибір продовольчих і супутніх товарів, дозволяють клієнтам придбати все необхідне в одному місці за принципом самообслуговування
Спеціалізовані магазини	Формат, орієнтований на конкретну товарну категорію (електроніка, книги, косметика, спорттовари тощо)
Дискаунтери	Магазини з цінами на товари нижчими від середньоринкових цін
Convenience-ритейл	Малі торгові точки з обмеженим асортиментом повсякденних товарів, розташовані поблизу місць проживання або роботи споживачів
Cash & Carry (опт-роздріб)	Формат, що поєднує оптову та роздрібну торгівлю, самостійне обслуговування та оплата на місці
Онлайн-ритейл (e-commerce)	Продаж товарів через інтернет-платформи, замовлення та оплата здійснюються онлайн, доставка товару без необхідності відвідування фізичного магазину
Оmnіканальний ритейл	Формат, що поєднує онлайн- і офлайн-канали продажу для забезпечення безперервного споживчого досвіду та персоналізованої взаємодії
Стріт-ритейл (street retail)	Реалізація товарів у вуличних торгових приміщеннях, крамницях і кіосках, розташованих уздовж пішохідних зон або транспортних артерій
Поп-ап (pop-up) ритейл	Тимчасові торгові точки або стенди, створені для короткострокової торгівлі, маркетингових акцій, тестування продукції чи просування брендів

Джерело: складено автором за [134–135]

Сектор ритейлу в Україні демонструє динамічний розвиток, що підтверджується даними Асоціації ритейлерів України (RAU) за 2022–І кв. 2025 рр. (рис. 2.2). З 2022 р. Внаслідок повномасштабного вторгнення та активних бойових дій на території України, кількість об'єктів роздрібної торгівлі помітно скоротилася до 17040 точок, що було пов'язано з руйнуванням інфраструктури, релокацією бізнес-структур та зниженням платоспроможності населення. Водночас уже у 2024 р. та І кв. 2025 р сектор продемонстрував здатність до відновлення, збільшивши кількість об'єктів ритейлу від 22073 до 23490 точок, що свідчить про адаптивність ритейлу та його роль у підтриманні

економічної активності країни.

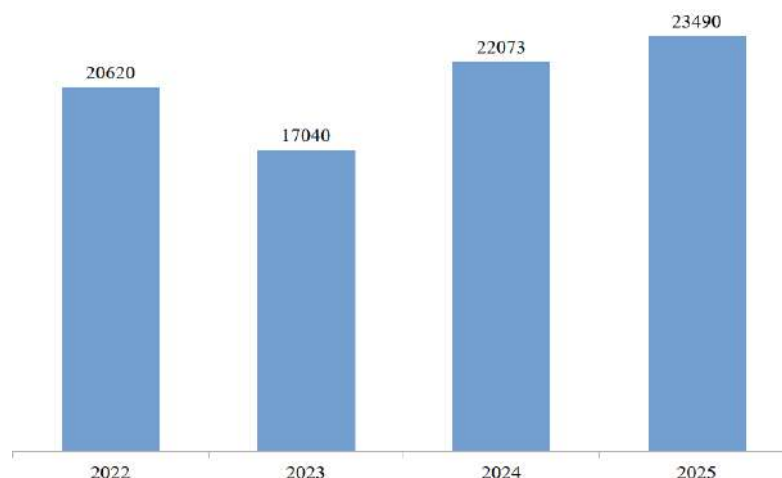


Рис. 2.2. Динаміка кількості функціонуючих об'єктів ритейлу, од.

Джерело: складено автором за [136–137]

По областях України у 2024–І кв. 2025 рр. динаміка кількості функціонуючих об'єктів ритейлу демонструє загальну тенденцію зростання (табл. 2.2), що пов'язано з внутрішньою міграцією та розвитком локальних виробників. Лідерами за абсолютними показниками залишаються Київська та Львівська області, тоді як негативна динаміка спостерігається лише у Херсонській області (–5,22 %).

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості функціонуючих об'єктів ритейлу за 2024–І кв. 2025 рр. по областях України

Область України	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Частка, %
1	2	3	4	5
Луганська	0	0	0	0
Донецька	110	113	3	↑ 2,73
Запорізька	499	503	4	↑ 0,8
Херсонська	115	109	-6	↓ 5,22
Одеська	1316	1397	81	↑ 6,16
Миколаївська	506	547	41	↑ 8,1
Дніпропетровська	2075	2193	118	↑ 5,69
Кіровоградська	686	727	41	↑ 5,98
Черкаська	714	752	38	↑ 5,32
Харківська	1215	1234	19	↑ 1,56
Полтавська	823	870	47	↑ 5,71

1	2	3	4	5
Сумська	503	530	27	↑ 5,37
Чернігівська	478	511	33	↑ 6,9
Київська	5266	5513	247	↑ 4,69
Вінницька	860	940	80	↑ 9,3
Житомирська	710	729	19	↑ 2,68
Хмельницька	656	731	75	↑ 11,43
Рівненська	568	660	92	↑ 16,2
Луцька	655	750	95	↑ 14,5
Івано-Франківська	784	851	67	↑ 8,55
Чернівецька	347	376	29	↑ 8,36
Львівська	1947	2124	177	↑ 9,09
Закарпатська	693	729	36	↑ 5,19
Тернопільська	547	601	54	↑ 9,87

Джерело: складено автором на основі [136–137]

До областей з найбільшою кількістю ритейл-точок увійшли м. Київ та Київська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська, Харківська області, в яких зосереджено понад 53 % від загальної кількості (рис. 2.3).

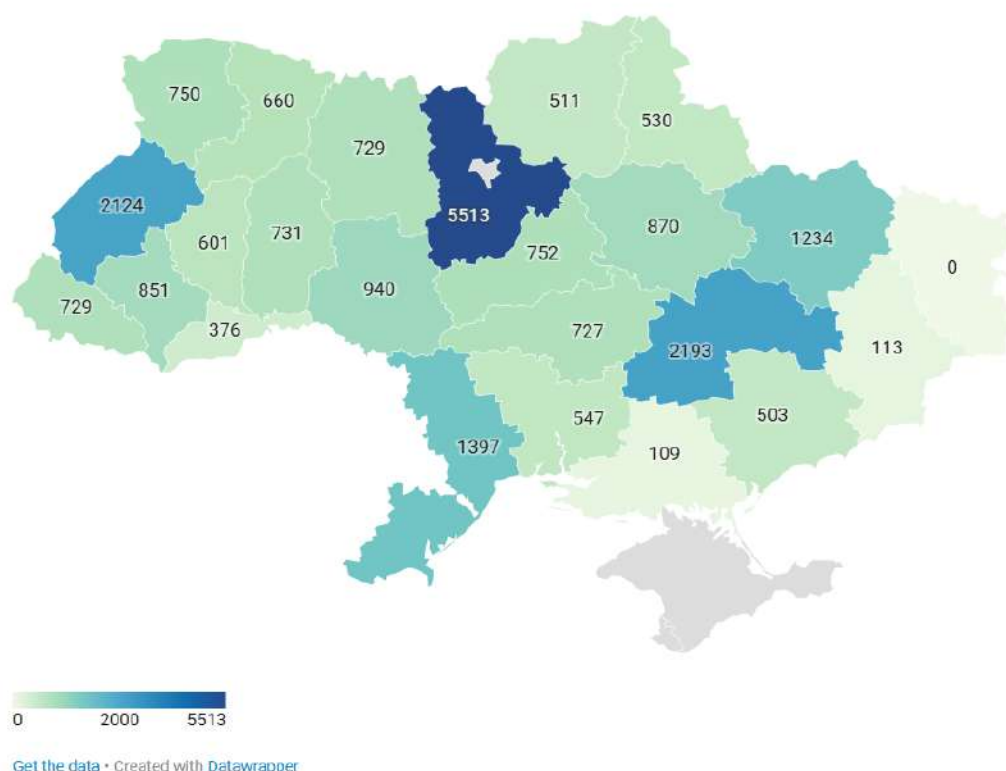


Рис. 2.3. Географія кількості об'єктів ритейлу по областях України на I кв. 2025 р., од.

Джерело: складено автором за [137]

За даними ДССУ, роздрібний товарооборот ритейлу суттєво скоротився в

період повномасштабної агресії РФ, однак підприємства сектору адаптувалися до воєнних умов і забезпечили поступове відновлення обсягів торгівлі (рис. 2.4).

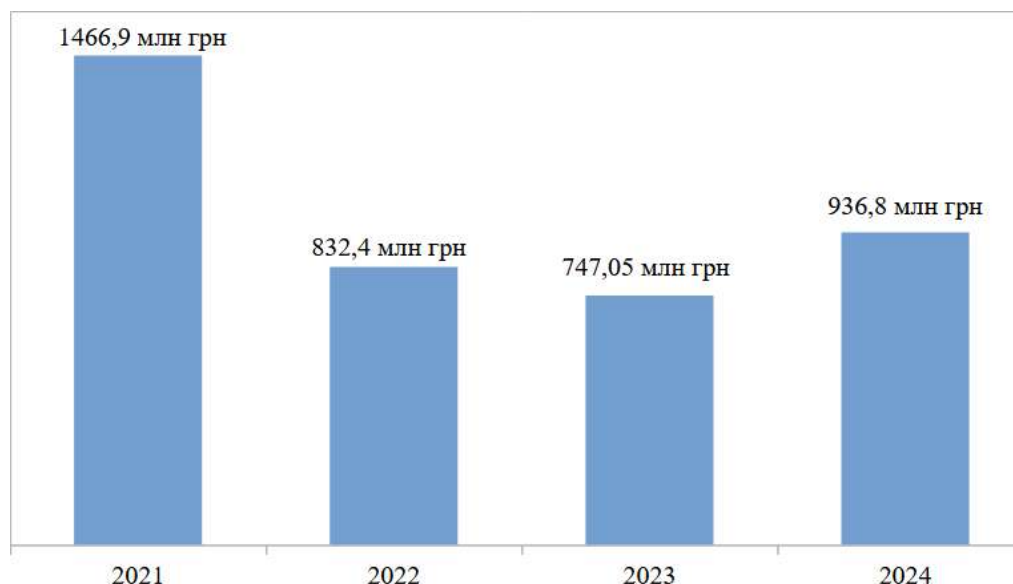


Рис. 2.4. Зміни обсягів роздрібного товарообороту за 2021–2024 рр. в Україні

Джерело: складено автором за [138]

Зазначене зумовлює необхідність урахування факторів впливу на трудові ресурси ритейлу з позицій зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема міжнародних, економічних, демографічних, інформаційних і науково-технічних чинників (табл. 2.3).

До факторів впливу нами включено санкційну політику та зовнішні обмеження, розвиток міжнародної e-commerce, кібербезпеку й захист даних, демографічні зміни (старіння населення, урбанізацію), інфляцію, посилення міжнародної конкуренції та партнерства з локальними виробниками. Їх урахування зумовлене безпосереднім і довгостроковим впливом на стійкість ритейлу: санкції й інфляція визначають фінансову стабільність і попит, e-commerce та кібербезпека – напрями цифрової трансформації, демографічні зрушення – структуру зайнятості й споживання, а конкуренція та партнерства – гнучкість бізнес-моделей, оптимізацію ланцюгів постачання й підвищення вимог

до кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3 – Фактори впливу на ритейл та їх оцінювання

Категорія	Фактор впливу	Характер впливу
Міжнародна	Глобалізація	Позитивний
	Геополітична ситуація	Позитивний/негативний
	Карантинні обмеження в умовах пандемії	Негативний
	Санкційна політика та зовнішні обмеження	Негативний
	Розвиток міжнародної e-commerce	Позитивний
Інформаційна	Інформаційна взаємозалежність	Позитивний
	Кібербезпека та захист даних	Позитивний/негативний
	Соціальні мережі та маркетинг впливу	Позитивний
	Онлайн-сервіси та цифрові платформи	Позитивний
Науково-технічна, технологічна	Віртуальне навчання та дистанційна робота	Позитивний
	Цифрова трансформація бізнес-процесів	Позитивний
	Імпорт та експорт високих технологій	Позитивний
	Промислова революція 4.0	Позитивний/негативний
	Автоматизація складів і торгових об'єктів	Позитивний
Демографічна	Старіння населення	Позитивний/негативний
	Урбанізація	Позитивний
	Міграційна політика	Позитивний
Стейкхолдерська	Зміни корпоративних структур	Позитивний
	Посилення міжнародної конкуренції	Негативний
	Партнерство з локальними виробниками	Позитивний
	Зміни споживчих поведінкових моделей	Позитивний
Економічна	Державні програми підтримки бізнесу	Позитивний
	Інфляційні процеси	Негативний

Джерело: удосконалено автором на основі [139]

Ритейл, поряд з іншими ключовими секторами економіки України, робить вагомий внесок у формування валового внутрішнього продукту (ВВП). За даними ДССУ щодо структурного розподілу ВВП за видами економічної діяльності у 2023 р. (рис. 2.5) сектор ритейлу забезпечуючи 13,1 % ВВП країни, що дає підстави віднести його до четвірки секторів з найбільшим внеском у загальний економічний результат.

Аналіз динаміки ВВП України у секторі ритейлу відображено на рисунку 2.6 та показує нестійкий характер економічного розвитку.

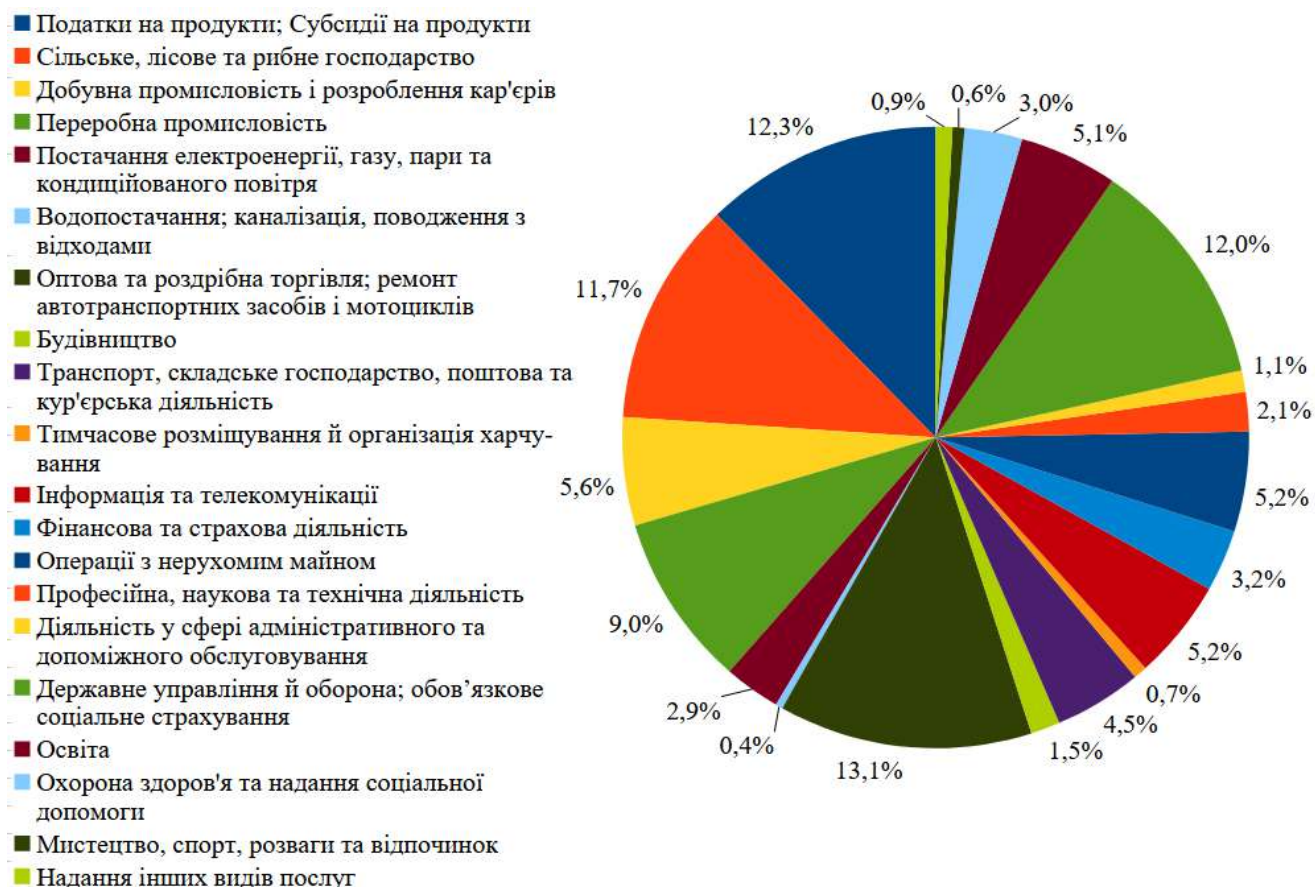


Рис. 2.5. Структура ВВП України за видами економічної діяльності у 2023 р.

Джерело: складено автором за [140]

З 2023 р. простежуються ознаки часткової стабілізації, однак динаміка лишається спадною з коливаннями. Сектор ритейлу, попри те що упродовж певного періоду перебував у фазі скорочення внеску у ВВП країни, демонструє формування стійкої тенденції виходу з кризи з ймовірністю 53 % за результатами регресійного моделювання.

У 2020–2021 рр. відбулося зростання з максимальними значеннями наприкінці років, що пояснюється відновленням після пандемічних обмежень. Починаючи з 2022 р., зафіксовано різке падіння ВВП через воєнні дії, структурні кризи та руйнування виробничо-логістичних ланцюгів, що супроводжувалося скороченням купівельної спроможності населення.

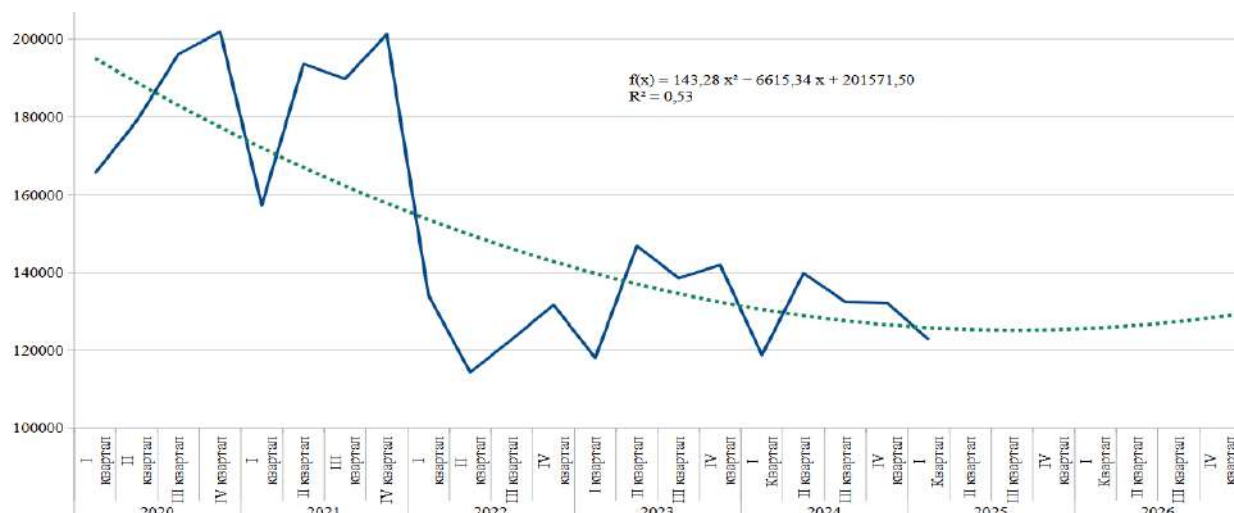


Рис. 2.6. Динаміка ВВП України у секторі ритейлу у 2020–I кв. 2025 рр., млн грн

Джерело: складено автором за [140]

Ритейл України представлений низкою видів, кожен із яких характеризується специфікою функціонування, товарною групою та рівнем присутності на споживчому ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількісний та характеристичний розподіл видів ритейлу в Україні у I кв. 2025 р.

Види ритейлу	Характеристика	Кількість об'єктів
Аптечний ритейл	Продаж лікарських засобів, медичних виробів, засобів гігієни, дієтичних добавок та товарів для догляду за здоров'ям. Включає традиційні аптеки, аптечні мережі та онлайн-аптеки	7953
Продовольчий ритейл (food)	Продаж продуктів харчування та супутніх товарів широкого вжитку. Включає супермаркети, гіпермаркети, магазини біля дому, продуктові ринки, еко-крамниці та фермерські магазини	4634
Непродовольчий ритейл (non-food)	Продаж товарів тривалого користування та повсякденного вжитку: побутова хімія, косметика, товари для дому, меблі, текстиль, канцелярія тощо	4078
Техно-ритейл	Продаж побутової техніки, електроніки, комп'ютерної техніки, гаджетів та аксесуарів. Представлений спеціалізованими мережами та онлайн-платформами	1929
АЗК ритейл	Реалізація пального на автозаправних комплексах у поєднанні з продажем супутніх товарів і послуг: міні-маркети, кавові зони, фастфуд, автомийки	1773
Ювелірний ритейл	Продаж виробів із дорогоцінних металів і каміння, аксесуарів та прикрас, орієнтований на середній і преміальний сегмент	888
Fashion ритейл	Продаж одягу, взуття та аксесуарів. Представлений міжнародними брендами та національними виробниками	664
Будівельний ритейл	Продаж будівельних матеріалів, товарів для ремонту та облаштування житла, включаючи DIY-магазини та будівельні центри	123

Джерело: складено автором за [128, 141]

До трійки лідерів за кількістю об'єктів увійшли аптечний, продовольчий та

непродовольчий види ритейлу з відповідною кількістю об'єктів 7953, 4634 та 4078. Поряд із ними ритейл країни представлений також техно, АЗК, ювелірним, fashion та будівельним видами.

В сукупності види ритейлу забезпечують диверсифікацію національного ринку та згладжування коливань споживчого попиту. Сукупна чисельна перевага аптечного, продовольчого та непродовольчого видів ритейлу в 3 рази від сукупної чисельності інших видів ритейлу підтверджує їх роль у забезпеченні базових потреб населення та стабільний попит на товари повсякденного використання.

Відносна частка ритейлу за видами в Україні представлена на рисунку 2.7.

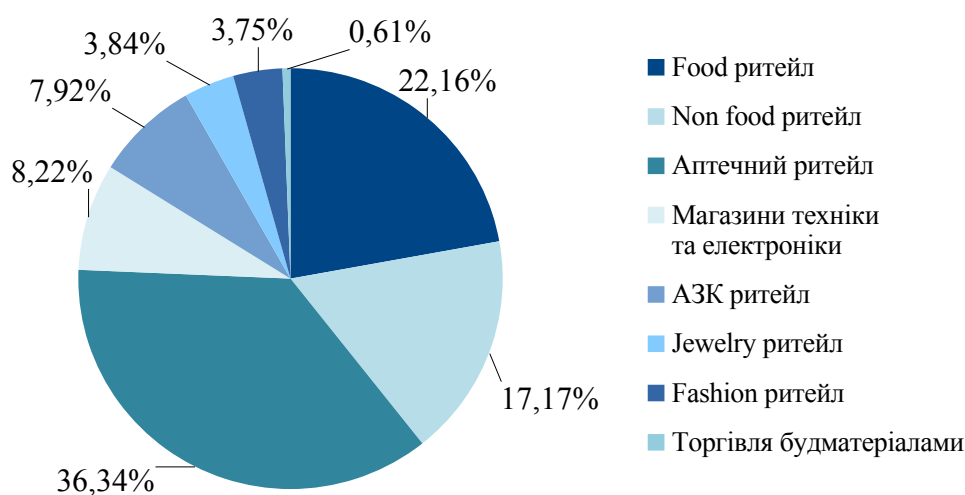


Рис. 2.7. Частка видів ритейлу в Україні у I кв. 2025 р.

Джерело: складено автором за [128]

У структурі споживчого ринку України, представленого сектором ритейлу, провідну частку становить малий і середній бізнес (табл. 2.5).

Частка малих ритейл-організацій у загальному розподілі стабільно перевищує 94 %. Частка середніх варіювалася в межах 4,8–5,8 %, що говорить про сталість їхньої ролі в економіці. Крім того, серед фізичних осіб-підприємців у ритейлі переважають малі організації з понад 80 % присутності на споживчому ринку упродовж усього періоду, що відображає високу їх активність.

Таблиця 2.5 – Кількість великого, середнього та малого бізнесу на споживчому

ринку за 2020-2024 рр.

Рік	Усього, од.	Ритейл-організації, од.						У тому числі фізичні особи-підприємці, од.			
		Великі	%	Середні	%	Малі	%	Середні	%	Малі	%
2020	374279	512	0,2	17946	4,8	355821	95	344	1,9	284656	80
2021	371143	610	0,2	17811	4,8	352722	95	309	1,7	298232	84,6
2022	262189	494	0,2	15037	5,8	246658	94	254	1,7	209659	85
2023	277543	502	0,2	14296	5,4	262745	94	226	1,6	215450	82
2024	283813	558	0,2	13990	4,9	269265	94,9	267	0,1	230990	81,4

Джерело: складено автором за [142]

Ритейл є сектором економіки, що здійснює комплексний вплив на розвиток взаємопов'язаних секторів, таких як логістика, реклама, виробництво, фінансові послуги та цифрові технології. Також відіграє значну роль у світовій економіці, сприяючи поширенню міжнародних брендів і товарів через глобальні торговельні мережі. Це, в свою чергу, розширює можливості бізнес-середовища щодо інтеграції у міжнародні ринки, зміцнення експортного потенціалу, сприянню підвищення рівня задоволення споживчих потреб та збільшенню робочих місць [143, с. 174–175].

Крім того, ритейл є важливим джерелом податкових надходжень. Згідно даних Державної податкової служби України (ДПСУ) на ритейл припадає найбільша частка сплати податків, зборів і платежів до Зведеного бюджету України – 20,6 % від загальних надходжень. Для порівняння, частка переробної промисловості становить 16 %, державного управління й оборони – 12,9 % [144].

Оцінивши функціональну присутність ритейлу на споживчому ринку країни, зупинимося на його провідних представниках непродовольчого виду, які функціонують у форматі дрогері (формат магазинів-дискаунтерів самообслуговування «біля дому» або в торговельно-розважальних центрах, асортимент яких зосереджено на непродовольчих товарах щоденного попиту таких як доглядова й декоративна косметика, засоби особистої гігієни, товари для дому, а також на безрецептурних лікарських засобах, харчових добавках і снековій продукції). Серед відомих ритейл-організацій формату дрогері в Україні

для проведення моніторингу діяльності та дослідження фінансово-економічного стану, що стане підґрунтям для подальшого оцінювання кадрового потенціалу організацій, було обрано ТОВ «РУШ», ТОВ «НУМУС», ТОВ «ДЦ Україна» та ТОВ «НІВАРООПТ», які володіють мережею магазинів EVA, Watsons, Prostor та «Шик і Близк» відповідно (табл. 2.6). Інформаційною базою для аналізу показників і виявлення ключових тенденцій розвитку зазначених організацій слугували відкриті статистичні дані та корпоративна звітність.

Таблиця 2.6 – Загальна характеристика досліджуваних ритейл-організацій в Україні

Мережа	Юридичне лице	Основний вид діяльності	Реєстраційна інформація
EVA	ТОВ «РУШ»	47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах	22.05.2002
Prostor	ТОВ «Стиль Д» ТОВ «НУМУС»	47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах	30.04.2002 16.06.2022
Watsons	ТОВ «ДЦ Україна»	47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах	09.04.2003
«Шик і Близк»	ТОВ « ШИК І БЛИСК» ТОВ «НІВАРООПТ»	47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах	15.09.2006 30.01.2025

Джерело: складено автором за [145]

Порівняння показників конкурентних позицій провідних ритейл-мереж, що відображає рівень їх ринкової стійкості та конкурентоспроможності, дає змогу оцінити масштаби діяльності, асортиментну політику, розвиток онлайн-каналів і кадровий потенціал (рис. 2.8).

У межах асортиментної політики мереж магазинів EVA, Watsons, Prostor та «Шик і Близк» спостерігається значна варіативність товарних категорій, що відображає направленість їхніх ринкових стратегій та орієнтацію на потреби споживачів. Найширший асортимент представлений у мережах магазинів EVA та Watsons, по 678 та 522 товарних категорій відповідно. Мережі магазинів Prostor і «Шик і Близк» демонструють істотно менші та близькі за значенням показники, а саме, 225 та 223 категорії відповідно, що може свідчити про концентрацію на

ключових товарних позиціях та обслуговування цільових груп споживачів.

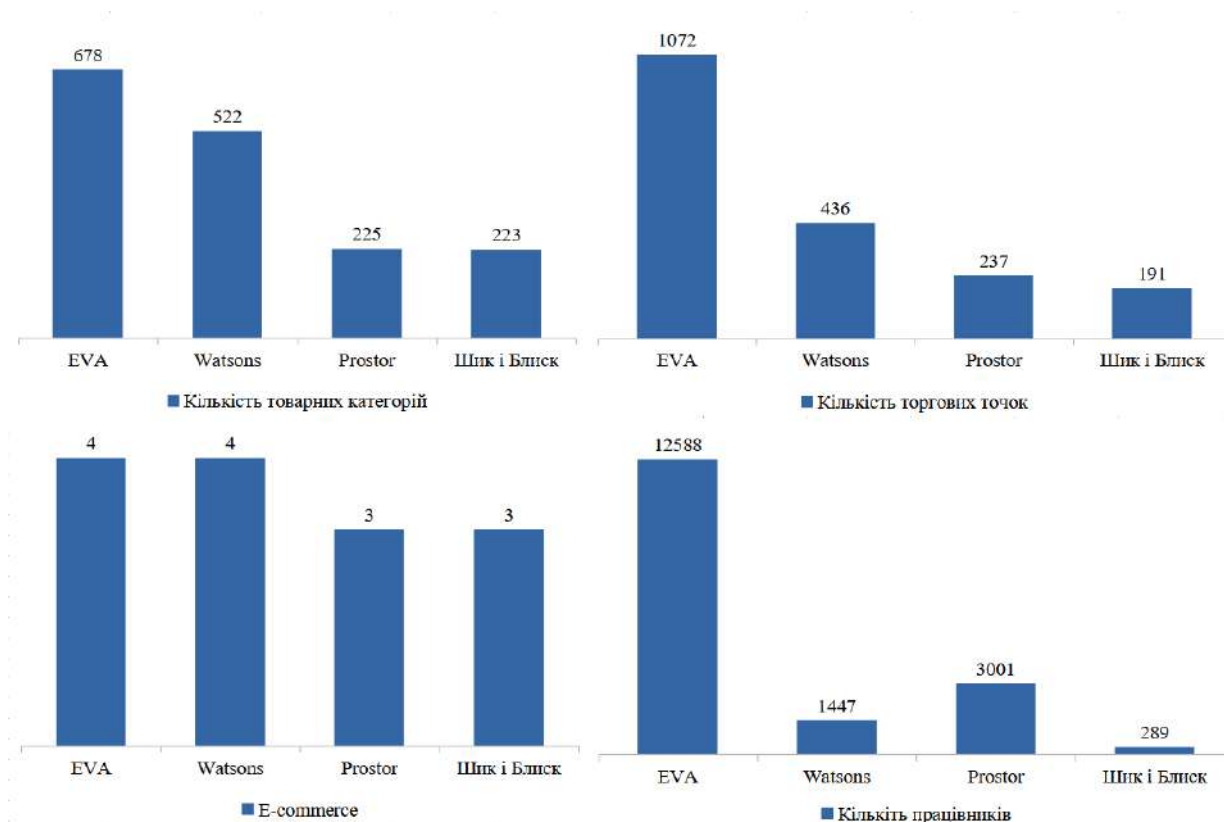


Рис. 2.8. Порівняння показників конкурентних позицій ритейл-організацій представлених мережею магазинів EVA, Watsons, Prostor та «Шик і Блиск» у 2024 р.

Джерело: складено автором за [146–151]

Лідером за кількістю торгових точок залишається мережа магазинів EVA, яка має понад 1000 торгівельних точок по всій країні, що забезпечує широку фізичну доступність споживачам. Мережа магазинів Watsons утримує другу позицію (436 точок) пропонуючи значний асортимент переважно у містах з високою концентрацією споживачів. Мережа магазинів Prostor налічує близько 240 торгівельних точок, зберігаючи стабільну присутність у великих регіонах східної країни. У свою чергу, мережа магазинів «Шик і Блиск» має найменшу кількість торгівельних точок, але демонструє активний розвиток каналів електронної комерції, що свідчить про фокус на онлайн-продажі та цільову роботу з аудиторією через цифрові платформи. Майже однакова кількість форм е-

commerce свідчить про поступове зміщення акценту з фізичного охоплення на омніканальність і цифрову інтеграцію в обслуговуванні споживачів.

Найбільшу кількість працівників має ритейл-організація з мережею магазинів EVA, штат якої перевищує 12000 осіб, що зумовлено великою кількістю торгових точок, розгалуженою логістичною інфраструктурою та розвитком онлайн-платформи. Ритейл-організація з мережею магазинів Prostor забезпечує зайнятість для понад 3000 працівників, що корелює з кількістю магазинів і активністю на споживчому ринку. Значно меншу кількість працівників мають ритейл-організації з мережами магазинів Watsons та «Шик і Близк» (1447 та 289 відповідно), що пов'язано з меншим масштабом офлайн-мереж та більшою концентрацією на сегментованих нішах і онлайн-продажах.

Оцінювання фінансово-економічної діяльності організацій, за [152, с. 27], базується на аналізі абсолютних і відносних показників доходів, витрат, прибутку та рентабельності. Водночас ці показники не повною мірою відображають специфіку ритейлу, оскільки не враховують структуру активів і зобов'язань, кадровий потенціал та ефективність використання трудових ресурсів. Тому доцільно застосовувати розширену систему показників (додаток Н), яка комплексно характеризує фінансово-економічний стан і результативність ритейл-організацій.

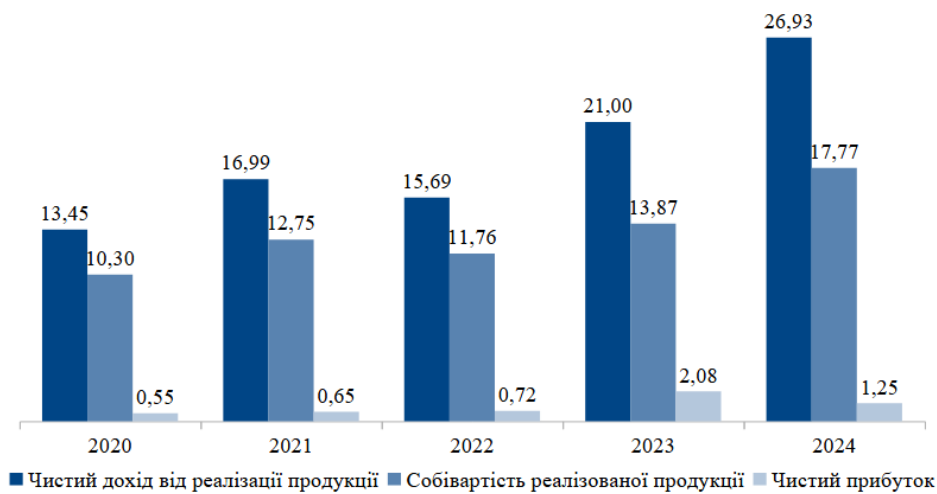
Також варто зазначити, що запропонована у роботі [153, с. 4] система фінансово-економічної показників ефективності діяльності організації має певні обмеження у практичному застосуванні. Це зумовлено, з одного боку, використанням показників, які не в повній мірі відображені у фінансовій звітності, а з іншого – наявністю специфічних індикаторів, що фактично дублюють один одного, оскільки базуються на тотожних даних, але подаються під різними назвами.

Абсолютні зміни та темпи приросту фінансово-економічних показників досліджуваних ритейл-організацій ТОВ «РУШ», ТОВ «НУМУС», ТОВ «ДЦ Україна» та ТОВ «НІВАРООПТ» за 2024 р. порівняно з 2023 р. засвідчують, що

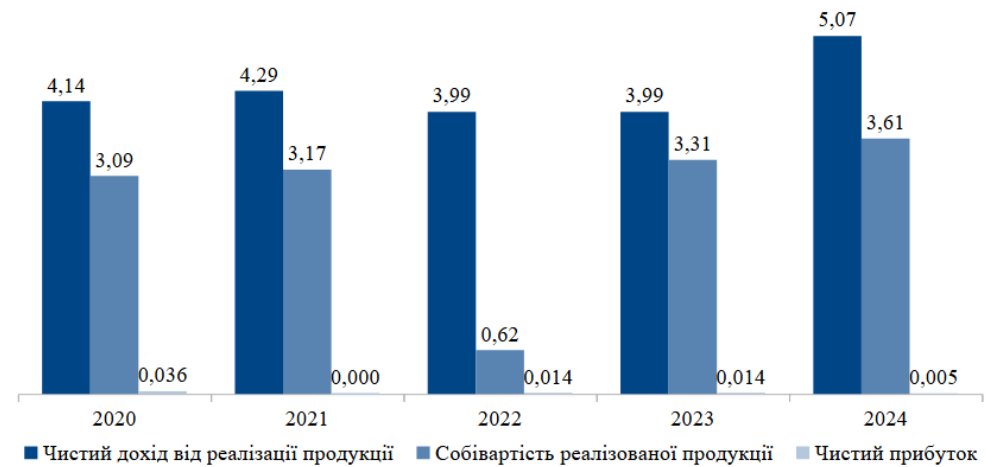
ТОВ «РУШ» демонструє найбільше зростання доходів та активів, попри зниження прибутку (додаток О). ТОВ «НУМУС» демонструє приріст доходів при не значних показниках рентабельності. ТОВ «ДЦ Україна» характеризується мінімальним зростанням доходів на тлі значних збитків і боргового навантаження. ТОВ «НІВАРООПТ», попри скорочення доходів, показує приріст активів, що може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності та розширення ресурсної бази ритейл-організацій. Динаміка основних фінансово-економічних показників обраних ритейл-організацій за період 2020–2024 рр. відображена на рисунках 2.9–2.11 відповідно.

Аналіз фінансових результатів діяльності показує різноспрямовані тенденції. ТОВ «РУШ» зберігає стале зростання доходів (з 13,45 млрд грн у 2020 р. до 26,93 млрд грн у 2024 р.), що забезпечило формування позитивного, хоча й відносно невисокого прибутку. ТОВ «НУМУС» мав стабільні доходи, проте низький прибуток свідчить про високу собівартість і брак внутрішніх резервів. Діяльність ТОВ «ДЦ Україна» у 2022 р. зазнало найбільшого провалу (збитки –63,63 млрд грн), що пояснюється тим, що організація, не встигнувши повною мірою відновитися після негативних наслідків карантинних обмежень, опинилася під додатковим тиском воєнних дій та падіння споживчого попиту.

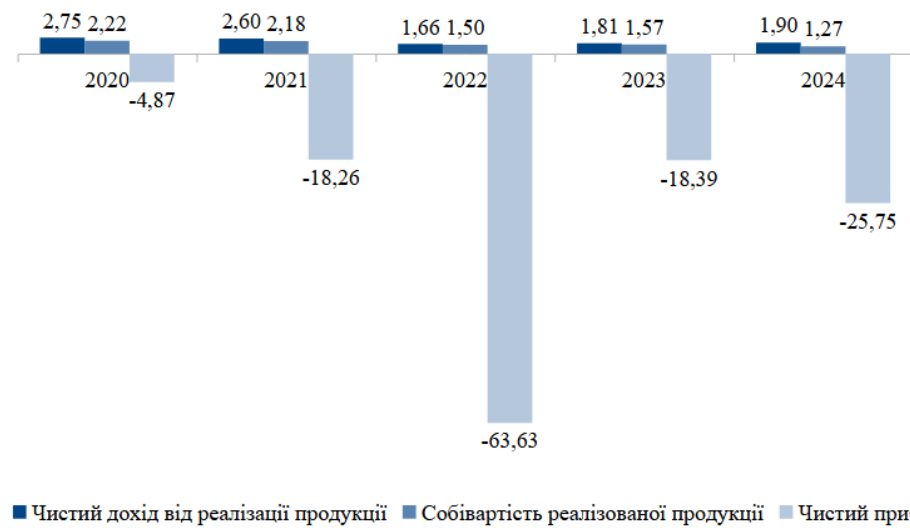
ТОВ «НІВАРООПТ» продемонструвало певну стійкість. Помірне зростання доходів і контрольована собівартість дозволили у 2024 р. отримати організації прибуток хоча і невеликий. Зміни розділу статей балансу відображає чутливість ритейл-організацій до кризових явищ у країні. ТОВ «РУШ» мало зростання за оборотними та необоротними активами, однак підвищення зобов'язань посилили боргове навантаження. У ТОВ «НУМУС» баланс погіршився у 2022 р., коли одночасно скоротилися капітал і зобов'язання, що збіглося з періодом початку воєнних дій та зниженням купівельної спроможності населення.



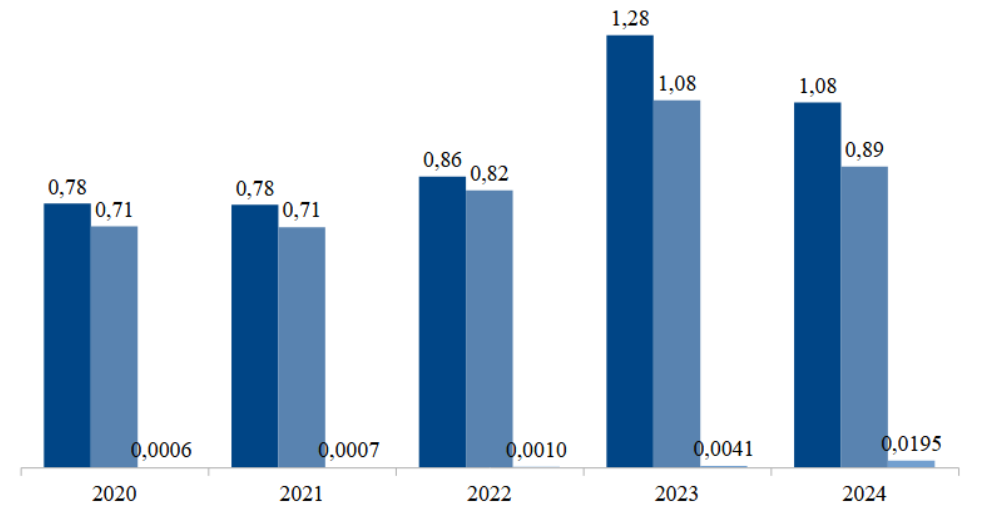
а) ТОВ «РУШ» (EVA)



б) ТОВ «НУМУС» (Prostor)



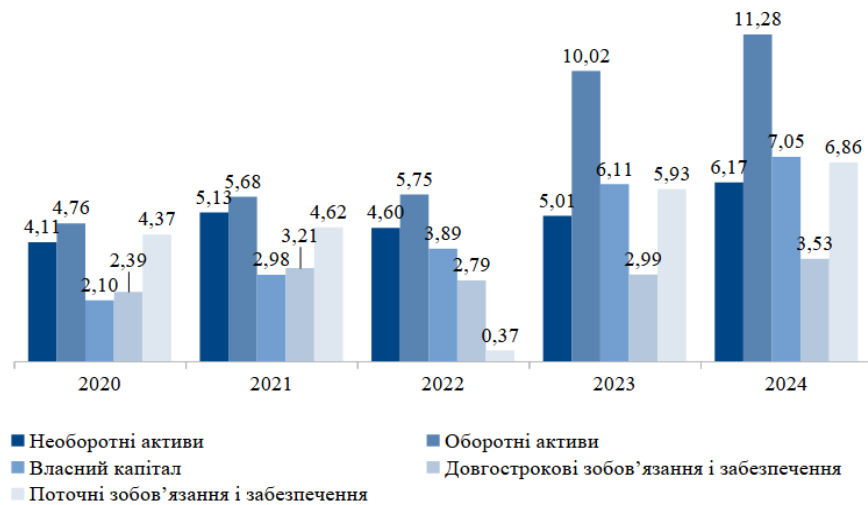
в) ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)



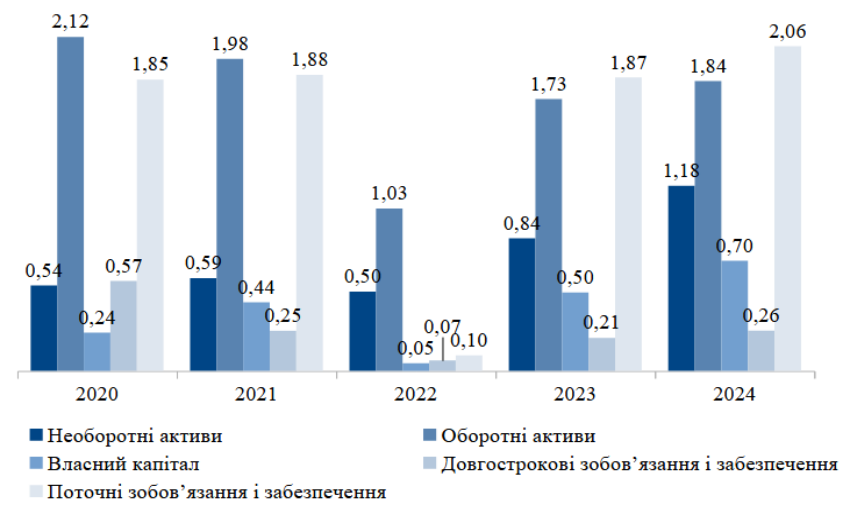
г) ТОВ «НІВАРООПТ» («Шик і Близк»)

Рис. 2.9 Динаміка основних фінансових результатів діяльності ритейл-організацій за 2020–2024 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними додатку Н



а) ТОВ «РУШ» (EVA)



б) ТОВ «НУМУС» (Prostor)

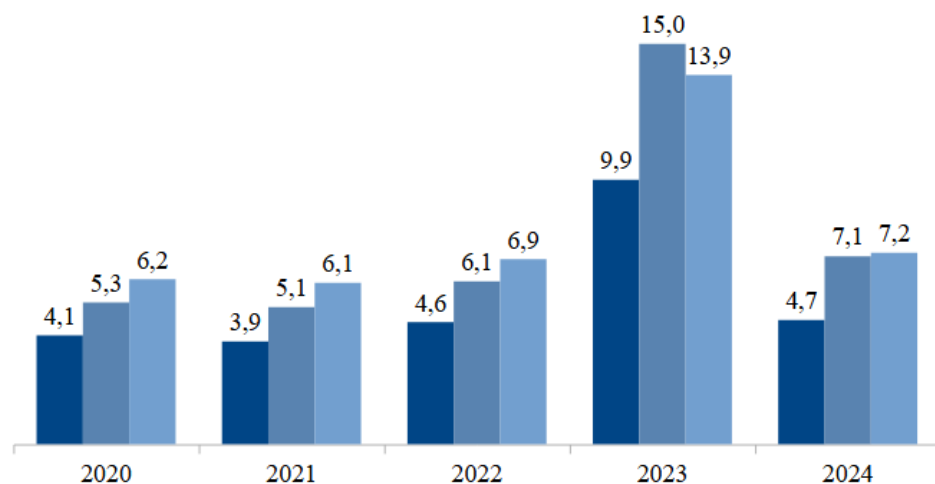


в) ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)

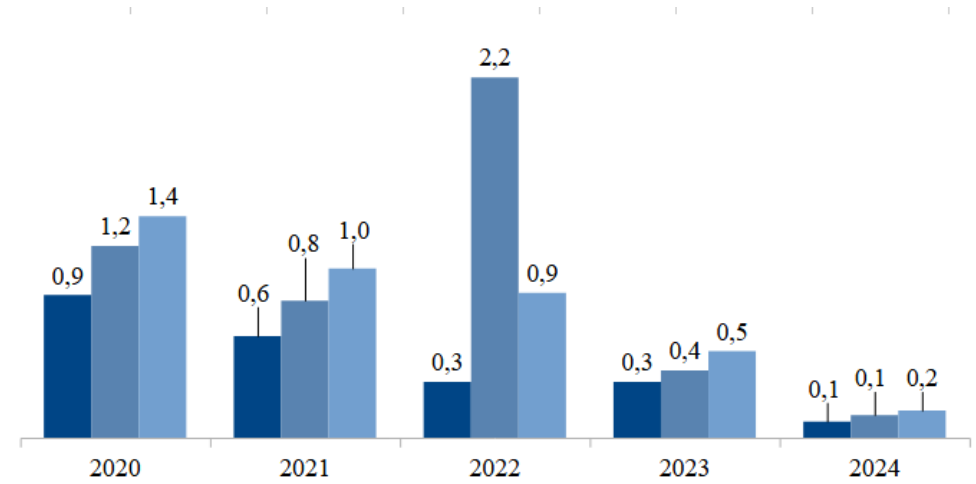


г) ТОВ «НІВАРООПТ» («Шик і Близьк»)

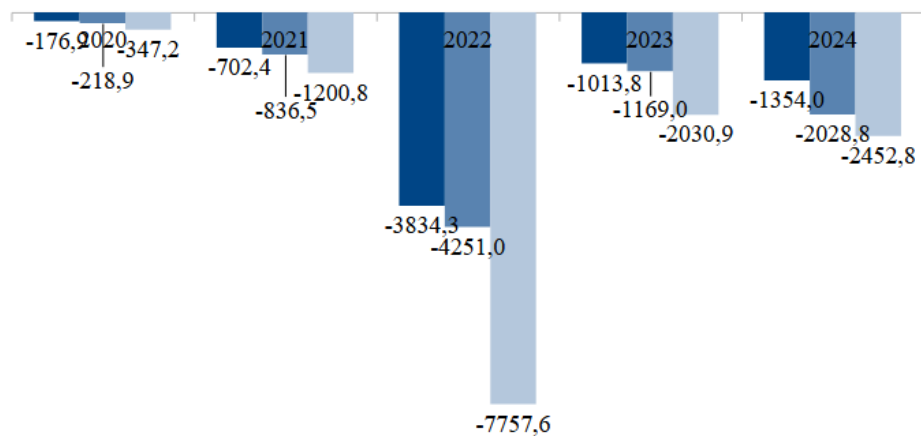
Рис. 2.10 Динаміка розділу статей балансу ритейл-організацій за 2020–2024 рр., млрд грн
Джерело: складено автором за даними додатку Н



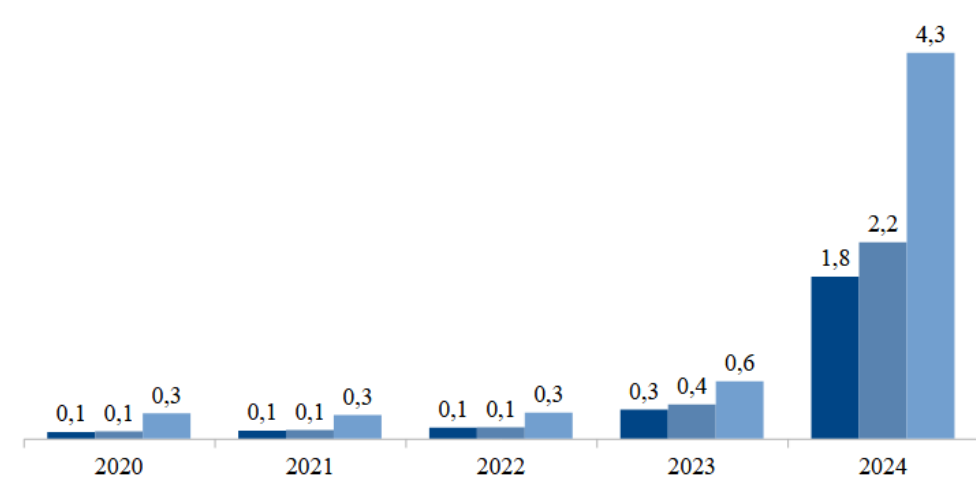
а) ТОВ «РУШ» (EVA)



б) ТОВ «НУМУС» (Prostor)



в) ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)



г) ТОВ «НІВАРООПТ» («Шик і Блиск»)

Рис. 2.11 Динаміка показників рентабельності ритейл-організацій за 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними додатку Н

У ТОВ «ДЦ Україна» у 2022–2023 рр. зафіксовано значне нарощення поточних і нестабільність довгострокових зобов'язань, що вказує на намагання компенсувати втрати шляхом короткострокового кредитування, що призвело до дисбалансу. ТОВ «НІВАРООПТ» у 2022 р. теж зіткнулося з кризою, але змогла відновити оборотні активи й наростити зобов'язання на прийнятному рівні чим продемонструвала більш гнучку діяльність у складний період. Показники рентабельності демонструють чітку кореляцію з економічними потрясіннями країни.

ТОВ «РУШ» мало пікові показники у 2023 р. (рентабельність продажів – 15,0 %, товарів – 13,9 %, активів – 9,9 %), що пояснюється частковим відновленням ринку після адаптації бізнесу до воєнних умов, однак у 2024 р. відбулося зниження. У ТОВ «НУМУС» дисбаланс припав на 2022 р., коли рентабельність продажів і активів знизилася на фоні економічної нестабільності в країні, тоді як рентабельність товарів тимчасово зросла (2,2 %), відображаючи нестабільність ціноутворення. Для ТОВ «ДЦ Україна» 2022 р. став критичним, а саме, усі показники рентабельності досягли вагомих значень, відображаючи кризовий фінансовий стан та залежність мережі від імпорتنих поставок, які були порушені. У ТОВ «НІВАРООПТ» до 2022 р. рентабельність залишалася низькою, а вже у 2023–2024 рр. простежується поступове зростання (товарів – до 4,3 %, продажів – до 2,2 %), що говорить про здатність бізнес-структур до адаптації та відновлення після кризи.

Зазначимо, формування фінансово-економічних показників ритейл-організацій значною мірою залежить від кадрового потенціалу, який через продуктивність праці, якість обслуговування й адаптаційну спроможність впливає на дохідність, витрати та стійкість розвитку. Водночас адаптаційний механізм управління працівниками підсилює здатність організації досягати стратегічних і операційних цілей та забезпечує стабільність навіть у нестабільних економічних умовах.

Продуктивність праці виступає інтегральним показником, що відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами (дохід, чистий прибуток) і

чисельністю працівників, слугуючи індикатором ефективності використання кадрового потенціалу. Збалансоване поєднання професійної компетентності, мотиваційних стимулів та організаційної культури забезпечує зростання продуктивності праці, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій і, як наслідок, посилює стійкість їх функціонування в умовах змін на споживчому ринку [154, с. 26].

Щодо продуктивності праці ритейл-організацій (рис. 2.12), то аналіз даних за 2018–2024 рр. свідчить, що рівномірне зростання спостерігається лише в ТОВ «РУШ», тоді як інші організації мають коливання, пов'язані зі змінами чисельності працівників й динамікою продажів на тлі соціально-економічних зрушень.

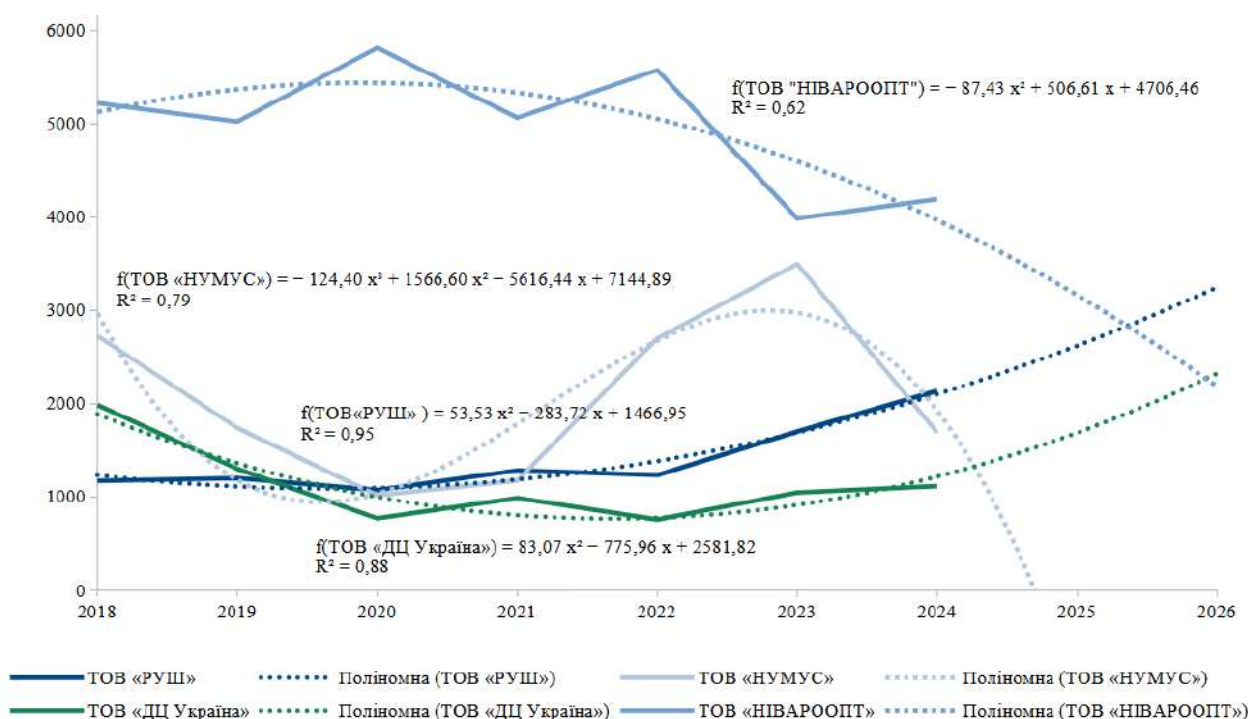


Рис. 2.12. Динаміка показників продуктивності праці ритейл-організацій за 2020–2024 рр., тис. грн/осіб

Джерело: складено автором за даними додатку Н

Трендові лінії свідчать, що ТОВ «РУШ» утримує стійку висхідну траєкторію (ймовірність зростання продуктивності праці у майбутньому дорівнює 95 %), ТОВ «ДЦ Україна» після спаду переходить до помірного зростання з

ймовірністю зростання продуктивності праці 88 %, а ТОВ «НУМУС» та ТОВ «НІВАРООПТ» рухаються вниз з ймовірністю 79 % та 62 % відповідно. Екстраполяція поліноміальних кривих на 2025–2026 рр. вказує на те, що зростаюча стабільність продуктивності праці залишатиметься у ТОВ «РУШ» та ТОВ «ДЦ Україна», та перебуватиме у фазі відновлення, тоді як ТОВ «НУМУС» та ТОВ «НІВАРООПТ» потребують посилення адаптаційних процесів для змінити тенденції продуктивності праці.

У порівнянні з країнами Європейського союзу (ЄС) продуктивність праці українських ритейл-організацій є суттєво нижчою: у середньому вона становить лише близько 30 % від рівня продуктивності праці в країнах ЄС [155, с. 3], що свідчить про потребу у підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу, модернізації технологічних процесів та вдосконаленні рішень впливу на працівників.

Слушною є позиція Чуприни Н., яка наголошує, що в умовах трансформаційних процесів у національній економіці організації потребують посиленої уваги з боку держави та цільової підтримки у сфері професійного розвитку працівників та формування кадрового потенціалу. Запровадження цільових програм і інструментів державної підтримки дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, зберігати зайнятість та забезпечувати швидшу адаптацію до нових економічних і соціальних умов [156, с. 401].

Для вітчизняних ритейл-організацій це означає розширення можливостей щодо мінімізації негативного впливу кризових факторів, збереження кадрового потенціалу та підтримання стабільності операційної діяльності.

Результати дослідження підтверджують значний потенціал розвитку ритейлу України за умови своєчасної адаптації до змін середовища та ефективного використання кадрового потенціалу як ключового чинника конкурентоспроможності. Узгодженість процесів адаптації працівників, розвитку їх компетентностей і впровадження ефективних кадрових рішень, зокрема щодо зниження плинності, формує економічний ефект: позитивні значення свідчать про

скорочення витрат на заміну працівників і стабілізацію кадрового складу, а від’ємні – про додаткові втрати через зростання плинності.

Економічний ефект від зниження плинності працівників досліджуваних ритейл-організацій відображає нерівномірну динаміку упродовж 2021–2024 рр. (рис. 2.13).

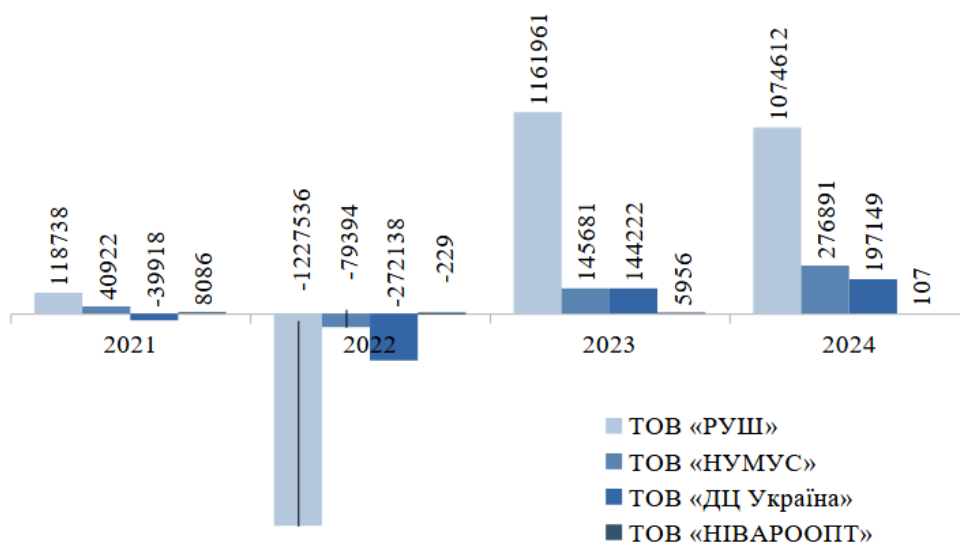


Рис. 2.13. Економічний ефект від зниження плинності працівників ритейл-організацій у 2021–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними додатку Н

Аналіз значень економічного ефекту показує, що після кризових явищ 2022 р. всі ритейл-організації мали позитивні значення, демонструючи потенціал до відновлення. Зокрема, ТОВ «РУШ» продемонструвало найвищий рівень економічного ефекту від плинності працівників, відновивши максимально швидко позитивний результат після збитків у 2022 р. Ритейл-організації ТОВ «НУМУС», ТОВ «ДЦ Україна» та ТОВ «НІВАРООПТ» також характеризуються стабільними позитивними значеннями адаптуючись та оптимізуючи витрати на кадровий потенціал, однак за масштабами досягнутого ефекту поступаються ТОВ «РУШ».

Результати дослідження підтверджують, що працівники є ключовим чинником стабільності та економічної результативності організацій і національної економіки, тому розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу є

необхідною умовою довгострокового розвитку ритейлу. Водночас воєнні дії спричинили суттєві структурні зміни у секторі, зокрема втрату частини ринків, ускладнення логістики та скорочення чисельності працівників.

2.2 Ідентифікація та аналіз факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейлу

У сучасних умовах ритейл характеризується швидким розширенням присутності на ринку та високою невизначеністю середовища, що супроводжується зростанням внутрішніх і зовнішніх ризиків: коливань попиту, змін платоспроможності населення, трансформації зайнятості та перебоїв у ланцюгах постачань. Особливого значення набувають кадрові ризики, пов'язані з дефіцитом компетентних працівників, плинністю кадрів і зниженням продуктивності праці. Попри наслідки повномасштабної війни, український ритейл відтворює глобальні тенденції розвитку, що свідчить про його інтегрованість у світову економіку [157, с. 5].

Внаслідок дії факторів впливу на ритейл зростає потреба в ідентифікації детермінант, які визначають параметри функціонування ритейл-організацій та формування адаптаційного механізму розвитку їх кадрового потенціалу

Систематизація факторів впливу на діяльність організацій за допомогою найпоширенішого інструментарію стратегічного аналізу SWOT- та PEST-аналізу дає змогу визначити потенційні загрози та можливості враховуючи сильні, та слабкі сторони організації [158, с. 124].

SWOT-аналіз дає змогу узгоджено розглядати внутрішній потенціал та обмеження суб'єкта господарювання разом з умовами зовнішнього середовища, що формує підґрунтя для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку. PEST-аналіз, у свою чергу, забезпечує дослідження макросередовища за ключовими групами факторів (політичні, економічні, соціальні та технологічні), що дозволяє враховувати довгострокові тренди й регуляторні зміни під час формування стратегічних рішень [159].

Однак постійні зміни як у національній економіці, так і курс України до євроінтеграції, що потребує дотримання норм і стандартів європейського права, а також посилення уваги до реалізації ЦСР, які поєднують економічні, соціальні та екологічні виміри розвитку країни, зумовлюють необхідність розширити перелік факторів впливу на діяльність ритейлу.

Оскільки класичний PEST-аналіз має узагальнений характер і не повною мірою враховує сучасні виклики, для глибшого аналізу факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу застосовано STEEPLE-аналіз, який доповнює оцінювання екологічними, правовими та етичними аспектами макросередовища.

Слабкою стороною ритейлу залишається плинність кадрів (рис. 2.14), яка, за даними Work.ua, у 2024 р. утримувалася на рівні 11–12 % від загальної кількості вакансій [160].



Рис. 2.14. Динаміка кількості вакансій в секторі ритейлу за 2022–2024 рр., од.

Джерело: складено автором за [168]

Послідовна динаміка кількості вакансій у секторі ритейлу за 2022–2024 рр. (рис. 2.15) демонструє коливання, проте лінія тренду свідчить про їх поступове зростання.

Лінійна регресійна модель відображає позитивну тенденцію, прогнозуючи у

середньостроковій перспективі зростання кількості вакансій до рівня 12–13 тис. осіб з ймовірністю 66 %. Слід враховувати, що споживчі потреби мають тенденцію до розширення, що у поєднанні з трансформацією споживчого ринку, розвитком економіки, технологій і суспільства зумовлює стійку тенденцію зростання кількості вакансій та відповідно попиту на трудові ресурси.

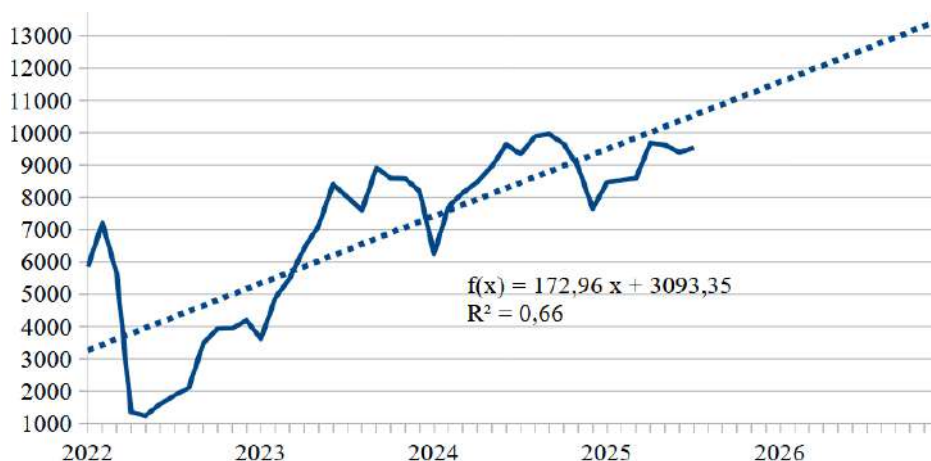


Рис. 2.15. Апроксимація ряду динаміки кількості вакансій у секторі ритейлу України, од.

Джерело: складено автором

До загроз сталого розвитку ритейлу варто віднести ризики національної економіки пов'язані з трудовою міграцією працівників у країни ЄС. Повномасштабна війна спричинила вимушений виїзд мільйонів українців за кордон у статусі біженців. Хоча більшість європейських країн припиняють надавати тимчасовий захист (до березня 2026 р.) та всебічну підтримку, частина переселенців вже інтегрувалася у місцеві ринки праці. Найвищі показники зайнятості українців спостерігаються в Польщі (65 %), Великій Британії (61 %), Швеції (56 %), Литві (53 %) та Чехії (51 %), тоді як найнижчі – у Німеччині, Італії та Швейцарії (до 19 %) [161, с. 8]. Така ситуація зумовлює посилення конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси на вітчизняному ринку праці.

Крім трудової міграції, до загроз для сталого функціонування ритейлу слід віднести й законодавчі зміни, зокрема ухвалення 1 липня 2022 р. Закону України

№ 7251 «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» [162].

Запроваджені норми, спрямовані на адаптацію трудового законодавства до умов воєнного стану, водночас підвищують невизначеність у кадровій сфері та регуляторні ризики для бізнес-структур. Розширення підстав припинення трудових договорів і зміни режимів праці можуть знижувати привабливість робочих місць, а вимоги щодо електронної документації потребують додаткових інвестицій у цифрову інфраструктуру й підготовку працівників.

З одного боку, зазначені фактори підвищують гнучкість трудових відносин і сприяють цифровій трансформації, з іншого – посилюють кадрові ризики через нестабільність зайнятості, зниження соціального захисту працівників ритейлу та ускладнення довгострокового розвитку кадрового потенціалу.

Перспективи розвитку ритейлу пов'язані з програмами державної підтримки, спрямованими на зменшення фінансового навантаження на бізнес-структури та інтеграцію соціально вразливих груп у ринок праці. До ключових механізмів належать компенсації за працевлаштування ВПО і безробітних, покриття витрат ЄСВ, відшкодування облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю та програми професійного навчання через ДСЗ [163].

На думку Яценко Л., подолання дефіциту трудових ресурсів в Україні можливе завдяки активному залученню молоді віком до 25 років із перспективою подальшого професійного зростання, інтеграції внутрішніх мігрантів, а також заповненню вакантних робочих місць особами з інвалідністю та особами пенсійного віку. В умовах дефіциту чоловічого населення на ринку праці актуалізується також розширення можливостей для жінок у традиційно «чоловічих» професіях, що сприяє підвищенню гендерної рівності та зміцненню стабільності зайнятості в секторах економіки України [164].

Технології стрімко інтегрувалися у сферу ритейлу, зокрема у непродовольчий ритейл, де впроваджуються AR/VR-рішення для «розумних» дзеркал, примірочних і шоу-румів, різні модифікації «розумних полиць» та інтерактивні цінники. AR/VR-рішення для працівників реалізуються в

програмах навчання, а також як складські помічники, що свідчить про відкритість до інновацій і формування більш гнучких моделей організації праці у ритейлі [165].

При цьому сильними сторонами ритейлу залишаються розгалуженість торговельних мереж, висока впізнаваність брендів, а також наявність корпоративних програм навчання й адаптації нових працівників через наставництво, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність сектору.

Використання технологій штучного інтелекту та аналітики відкриває нові можливості для розвитку кадрового потенціалу ритейлу, забезпечуючи перехід до аналітично обґрунтованих рішень. Це дає змогу прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність адаптаційних програм, моделювати компетентності та формувати індивідуальні траєкторії розвитку, знижуючи витрати на добір і навчання та підвищуючи стійкість системи управління персоналом у цифровій економіці [166, с. 71].

Проведемо детальний STEEPLE-аналіз, що дозволить комплексно ідентифікувати вплив факторів, сприяючи науковій обґрунтованості управлінських рішень та визначенню вектору розвитку кадрового потенціалу ритейлу.

Соціальні фактори впливу визначають соціально-демографічний рівень населення та корпоративну відповідальність бізнес-структур, що впливають на формування ринку праці, забезпечення належного рівня кваліфікації працівників та їх плинність, а також на орієнтацію споживачів і розвиток корпоративної культури (табл. 2.7) [59, 130, 167–168].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ритейлерів та формування їхнього позитивного іміджу. Незважаючи на сучасні виклики, значення КСВ зростає, що зумовлено підвищенням екологічної свідомості споживачів, посиленням нормативно-правових вимог і необхідністю адаптації бізнесу до принципів сталого розвитку [169]. Важливо відзначити, що впровадження КСВ у ритейлі тісно переплітається з практиками державної підтримки зайнятості, які

вже активно застосовуються організаціями. Зокрема, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та розвиток інклюзивних робочих місць для людей з інвалідністю [170, с. 35].

Таблиця 2.7 – Ідентифікація впливу соціальних факторів (S) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Демографічні зміни	Старіння населення, зменшення частки працездатного населення	Скорочення трудових ресурсів, зростання навантаження на молодь	Залучення молоді, розробка програм наставництва, використання гнучких форм зайнятості
Трудова міграція	Відтік працівників до країн ЄС у пошуках кращих умов	Дефіцит трудових ресурсів, зростання конкуренції за працівників	Підвищення зарплат, створення соціальних пакетів, розвиток корпоративної культури
Плинність кадрів	Високий рівень звільнень серед працівників зайнятих в обслуговуванні	Постійні витрати на пошук і навчання нових співробітників	Удосконалення системи мотивації праці, впровадження програм адаптації та розвитку
Залучення молоді та вразливих груп населення	Активізація інтеграції молоді, жінок, людей з інвалідністю, внутрішніх мігрантів	Формування інклюзивного середовища, підвищення соціальної відповідальності	Розробка цільових програм працевлаштування, державні та корпоративні гранти, адаптаційні курси
Корпоративна соціальна відповідальність	Зростання вимог суспільства до прозорості бізнесу та підтримки громади	Додаткові фінансові зобов'язання, вплив на імідж організації	Впровадження ESG-підходів, участь у соціально-освітніх проектах, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

Технологічні фактори впливу формують конкурентні переваги ритейлу через впровадження інноваційних цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток e-commerce та застосування HR-аналітики, сприяючи підвищенню ефективності розвитку кадрового потенціалу й задоволенню потреб споживачів (табл. 2.8).

Фактори виступають прискорювачами рішень щодо працівників ритейл-організацій, оскільки зумовлюють необхідність системної перекваліфікації, безперервного навчання та розвитку цифрових компетентностей, сприяючи адаптивності організації до умов цифрової економіки та спроможності формувати стійкі конкурентні переваги [171, с. 126–127].

Таблиця 2.8 – Ідентифікація впливу технологічних факторів (Т) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Автоматизація процесів	Використання програмного забезпечення та роботизованих систем для оптимізації рутинних завдань	Зменшення потреби в низькокваліфікованій праці, підвищення продуктивності	Розробка програм перекваліфікації, перенавчання, створення нових робочих місць у сфері обслуговування автоматизованих систем
Використання ІІІ та HR-аналітики	Застосування ІІІ для підбору, прогнозування плинності та управління продуктивністю	Прозоріше ухвалення HR-рішень, зниження ризику суб'єктивізму, підвищення ефективності рекрутингу	Інвестування у HR-аналітичні платформи, навчання HR-фахівців, контроль за етичним використанням ІІІ
Впровадження AR/VR-рішень	Використання доповненої та віртуальної реальності для навчання та адаптації працівників	Скорочення часу адаптації, підвищення якості навчання, зростання витрат на впровадження	Створення AR/VR-тренінгових програм, пошук грантових чи партнерських фінансувань, інтеграція у програми розвитку
Цифровізація управлінських функцій та інновацій	Використання цифрових платформ для планування, комунікацій та контролю завдань	Підвищення прозорості управління, пришвидшення ухвалення рішень, ризик цифрових перевантажень	Впровадження інтегрованих ERP/HRM-систем, навчання працівників цифровій грамотності, моніторинг ефективності інструментів
Кібербезпека	Захист даних співробітників та організації від кібератак і витоків інформації	Ризик втрати конфіденційних даних, зниження довіри з боку працівників і клієнтів, можливі фінансові санкції	Інвестиції у кіберзахист, регулярні тренінги для працівників, впровадження політик інформаційної безпеки
Розвиток e-commerce	Зростання ролі онлайн-торгівлі у бізнес-моделі ритейлу	Збільшення попиту на нові спеціальності, зміщення акцентів у кадрових рішеннях	Формування нових компетенцій у працівників, розвиток гнучких моделей зайнятості, адаптація HR-стратегії під онлайн-канали

Джерело: складено автором

Водночас технологічні інновації у секторі ритейлу спрямовані на оптимізацію організаційних процесів шляхом забезпечення автоматизації бізнес-процесів, удосконалення комунікаційних механізмів, розширення інструментарію впливу на кадровий потенціал, підвищуючи результативність та економічну ефективність функціонування ритейл-організацій [172, с. 185].

Вплив економічних факторів на ритейл-організації визначається через інфляційні процеси, фінансову нестабільність, державні програми компенсацій і підтримки роботодавців, а також купівельну спроможність населення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ідентифікація впливу економічних факторів (Е) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Інфляційні процеси	Зростання рівня цін на товари та послуги, зниження реальної заробітної плати працівників	Зростання витрат організації на оплату праці та соціальні пакети, підвищення вимог працівників до компенсації	Регулярна індексація зарплат, розробка гнучких систем преміювання, оптимізація витрат
Коливання валютних курсів	Коливання валютних курсів, проблеми з інвестиційними потоками, непередбачуваність кредитного ринку	Ускладнення планування бюджету на розвиток працівників, зниження можливостей фінансування навчання та соціальних програм	Диверсифікація джерел фінансування, стратегічне планування витрат на HR, використання державних і міжнародних програм підтримки
Державні програми компенсацій і підтримки роботодавців	Заходи держави, спрямовані на стимулювання зайнятості	Зменшення фінансового навантаження на бізнес, можливість створення додаткових робочих місць, стимулювання найму вразливих категорій	Активне залучення до державних і регіональних програм, моніторинг доступних грантів і компенсацій, партнерство з органами влади
Купівельна спроможність населення	Рівень доходів населення, що визначає можливість споживати товари та послуги	Прямий вплив на попит у ритейлі, відповідно на потребу у працівниках та їхній завантаженості	Планування впливу на кадровий потенціал залежно від ринкової кон'юнктури, розширення асортименту та реалізація маркетингових заходів для підтримки попиту

Джерело: складено автором

Зміна рівня інфляції негативно позначається на купівельній спроможності населення, що зумовлює зниження попиту на товари та послуги, а також підвищує витрати через зростання цін на операційні витрати через зростання закупівельних цін на продукцію, витрат на енергоносії та логістику [173, с. 35].

Фінансова нестабільність у національній економіці чинить комплексний вплив на функціонування ритейл-організацій. Коливання валютних курсів, уразливість банківської системи та обмежений доступ до кредитних ресурсів ускладнюють забезпечення оборотного капіталу й фінансування операційної діяльності ритейлу. Це, у свою чергу, посилює ризики перебоїв у постачанні, ускладнює формування та реалізацію закупівельної політики й зумовлює зростання фінансових витрат [174, с. 35–37].

У кадровому вимірі фінансова нестабільність змушує організації ритейлу

оптимізувати витрати на трудові ресурси, переглядаючи систему матеріального стимулювання та впроваджуючи більш гнучкі підходи до впливу на працівників для збереження стійкості у зайнятості [175, с. 78].

Державні програми компенсацій і підтримки роботодавців виступають інструментом пом'якшення негативних наслідків економічних факторів та стимулювання зайнятості у секторі ритейлу. Запровадження механізмів компенсації витрат на оплату праці при працевлаштуванні ВПО, молоді чи представників соціально вразливих груп дозволяє ритейлу знижувати кадрові витрати та формувати інклюзивну політику зайнятості, що не лише забезпечує стабільність, але і створює додаткові можливості для організації, підвищує лояльність працівників та зміцнює корпоративну відповідальності [170, с. 36].

Хоча ритейл має менший прямий вплив на довкілля, врахування екологічних чинників є важливою умовою його сталого розвитку. Інтеграція «зелених» стандартів і екологічної сертифікації підвищує репутаційну привабливість ритейл-організацій та сприяє формуванню екологічно орієнтованих компетентностей працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ідентифікація впливу екологічних факторів (Е) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
«Зелені» стандарти ведення бізнесу	Впровадження принципів сталого розвитку, енергоефективності, мінімізації відходів і скорочення викидів	Зростання витрат на модернізацію технологій, але водночас формування позитивного іміджу організацій на ринку	Інвестиції у «зелені» технології, оптимізація логістики, впровадження енергоощадних практик
Екологічна відповідальність	Добровільна діяльність організацій, спрямована на збереження довкілля та зменшення екологічного сліду	Підвищення лояльності клієнтів і партнерів, зміцнення корпоративної репутації, але потреба у додаткових ресурсах	Реалізація програм КСВ, екоініціатив (сортування сміття, скорочення пластику)
Вимоги до екологічної сертифікації	Законодавчі та ринкові стандарти, що зобов'язують організації дотримуватись екологічних норм	Необхідність отримання відповідних сертифікатів, додаткові фінансові витрати, підвищення прозорості бізнес-процесів	Розробка системи екологічного менеджменту, дотримання стандартів ISO, екологічний аудит

Джерело: складено автором

Зауважимо, що екологічна відповідальність у діяльності провідних ритейл-організацій України проявляється у впровадженні практик сталого розвитку, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля та формування культури відповідального споживання. Зокрема, ТОВ «РУШ» долучилося до програми переробки упаковки Green Beauty, встановило контейнери для збору відходів у понад 150 магазинах мережі EVA та скоротило використання паперу шляхом переходу на електронні чеки, а також запроваджує сонячні електростанції на дистрибуційних площах [176].

ТОВ «ДЦ Україна» через мережу магазинів Watsons реалізує власну екологічну стратегію під брендом «Sustainable Choices», що передбачає розширення асортименту екологічних товарів – понад 1600 позицій. Окрім того, організація активно впроваджує заходи зі зменшення вуглецевого сліду, використовуючи екологічне пакування, підтримує програми зі збору та переробки пластикових відходів, а також проводить освітні кампанії, спрямовані на формування у споживачів екологічно відповідальної поведінки [177].

Політичні фактори впливу визначають орієнтири державної політики, встановлюючи умови функціонування ритейл-організацій та таким чином впливаючи на підходи до управління їхнім кадровим потенціалом (табл. 2.11).

Варто зазначити, що в Україні діють нормативно-правові акти, зокрема Кодекс законів про працю [178] та Закон України «Про зайнятість населення» [179], які регулюють трудові відносини, визначають умови найму, праці та звільнення, забезпечують правові засади функціонування ринку праці й захист прав працівників. Контроль та реалізація державної політики у сфері зайнятості покладені на Міністерство економіки України, яке формує відповідні напрями регулювання, та Державний центр зайнятості, що організовує надання послуг з працевлаштування, професійного навчання й виплати допомоги по безробіттю [163, 180].

На даний час особливу увагу держава приділяє підтримці ВПО та соціально вразливих категорій населення, що передбачає надання компенсацій за працевлаштування, організацію професійного навчання та стимулювання

роботодавців до їх інтеграції у трудові колективи [170, с. 35].

Таблиця 2.11 – Ідентифікація впливу політичних факторів (Р) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Державна політика у сфері зайнятості	Державні ініціативи, спрямовані на стимулювання зайнятості, створення робочих місць і збереження кадрового потенціалу	Можливість залучення фінансових стимулів (гранти, компенсації), проте залежність від державних рішень	Активна участь у програмах підтримки, моніторинг змін у політиці, адаптація HR-стратегії
Підтримка ВПО та соціально вразливих категорій	Державні та регіональні програми інтеграції ВПО та малозахисених груп у ринок праці	Розширення кадрової бази, але потреба в адаптаційних і навчальних програмах	Створення інклюзивних робочих місць, розробка програм наставництва та перекваліфікації
Воєнна ситуація	Військові дії, які впливають на економічну активність, ринок праці та мобільність трудових ресурсів	Зростання нестабільності, кадрові ризики, обмеження у розвитку бізнесу	Релокація бізнес-структур, дистанційна зайнятість, підвищення гнучкості підходів до управління кадровим потенціалом
Вплив мобілізаційних процесів на кадрову політику	Призов працівників до лав ЗСУ, що впливає на стабільність кадрового складу	Втрата ключових фахівців, зростання плинності	Формування кадрового резерву, автоматизація процесів, гнучкі моделі зайнятості

Джерело: складено автором

Водночас воєнна ситуація та мобілізаційні процеси створюють додаткові виклики для функціонування ритейл-організацій, що потребують комплексних рішень. Їх подолання можливе завдяки диверсифікації локацій бізнес-структур, впровадженню дистанційної зайнятості, формуванню кадрового резерву та автоматизації процесів, завдяки чому підвищується стійкість організацій, зменшуються ризики кадрових втрат і забезпечується безперервність операційної діяльності навіть в умовах динамічних змін середовища [174, с. 34, 181, с. 153–154].

Правові фактори впливу визначають нормативно-правові засади функціонування ринку праці та діяльності ритейл-організацій, регулюючи трудові відносини, податкові зобов'язання та механізми державної підтримки роботодавців (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Ідентифікація впливу правових факторів (L) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Регулювання трудових відносин	Законодавче забезпечення трудових контрактів, умов праці, прав працівників та роботодавців	Підвищення відповідальності роботодавців, потреба у дотриманні соціальних стандартів	Постійний моніторинг змін у трудовому законодавстві, адаптація документообігу, навчання HR-фахівців
Податкове та трудове законодавство	Норми оподаткування зарплат, соціальних внесків, правила звільнення і найму	Зростання витрат на працівників, ризики штрафних санкцій у разі порушень	Оптимізація системи оплати праці, використання пільг та програм, консультації з податковими експертами
Програми ЄСВ-компенсацій	Державні ініціативи з часткового відшкодування ЄСВ роботодавцям при створенні робочих місць	Можливість зниження витрат на збереження трудових ресурсів, стимул до розширення зайнятості	Активне використання компенсаційних програм, розробка стратегій залучення нових працівників на таких умовах

Джерело: складено автором

Ритейл як сектор національної економіки посідає провідні позиції, виступаючи одним із ключових драйверів формування ВВП країни та належачи до числа лідерів зі сплати податків. Зокрема, у січні – червні 2025 р. частка сектору у структурі податкових надходжень становила 16,5 %, що підкреслює його роль в економіці України [182].

Компенсації роботодавцям за створення робочих місць є важливим інструментом державної політики у сфері зайнятості, спрямованого на стимулювання працевлаштування та зниження безробіття. Вони передбачають часткове або повне відшкодування витрат у разі офіційного працевлаштування безробітних із соціально вразливих груп, зокрема молоді без досвіду, осіб з інвалідністю, ВПО, учасників бойових дій та людей передпенсійного віку, а також відшкодування витрат на створення нових робочих місць і спеціальні програми для ВПО та ветеранів [183].

Водночас умови отримання компенсаційних виплат є доволі складними, що знижує їхню привабливість для бізнесу і зумовлює обмежене використання цього інструменту значною частиною роботодавців [184, с. 114].

Репутація ритейл-організацій значною мірою формується під впливом етичних факторів, зокрема дотримання принципів інклюзивності та рівності,

забезпечення гендерного балансу, дотримання трудових прав і впровадження корпоративних кодексів етики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Ідентифікація впливу етичних факторів (Е) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Принципи інклюзивності та рівності	Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від віку, статі, національності чи фізичних обмежень	Підвищення привабливості роботодавця, зміцнення корпоративної культури	Розробка політик інклюзивності, адаптація робочих місць
Гендерний баланс	Створення рівних умов для жінок і чоловіків на всіх рівнях трудової діяльності	Зменшення гендерної дискримінації, підвищення ефективності управлінських рішень	Встановлення KPI з гендерної рівності, прозора система просування по службі
Дотримання трудових прав	Забезпечення справедливих умов праці, оплати та соціальних гарантій	Зростання довіри працівників, уникнення трудових конфліктів і штрафів	Моніторинг дотримання трудових норм, створення HR-аудиту, канали для анонімних скарг
Корпоративний кодекс етики	Система цінностей і правил поведінки, що регулює взаємовідносини в колективі та із зовнішніми стейкхолдерами	Підвищення репутації організації, формування відповідальної організаційної культури	Розробка та впровадження корпоративного кодексу, регулярні тренінги з етики, контроль дотримання стандартів

Джерело: складено автором

В Україні ринок праці формується населенням, неоднорідним за віковими, культурними, гендерними характеристиками, соціальним статусом і станом здоров'я, що зумовлює для роботодавців необхідність створення інклюзивного середовища та адаптації умов праці до потреб різних категорій працівників. Запровадження принципів інклюзивності та рівності виступає інструментом формування робочого простору з рівними можливостями, сприяючи підвищенню мотивації зайнятих і зміцненню репутації організацій ритейл-сектору. Такі підходи узгоджуються із сучасними соціальними очікуваннями, підтримують інноваційний розвиток та підвищують відкритість бізнесу, що має позитивний вплив на його економічні результати [185, с. 54].

Дотриманню трудових прав традиційно приділяється значна увага, що підтверджується розгалуженою нормативно-правовою базою, зокрема Конституція України [186], Кодекс законів про працю [187], Закони України «Про

оплату праці» [188], «Про відпустки» [189], «Про охорону праці» [190], а також міжнародні документи Європейська соціальна хартія [191] та конвенція Міжнародної організації праці (МОП) [192]. У період воєнного стану проявилися суттєві прогалини у чинному законодавстві, що зумовило розроблення та введення в дію додаткових нормативно-правових механізмів щодо регулювання трудових відносин між роботодавцем і працівниками. Водночас бізнес-середовище продемонструвало адаптивну реакцію, впроваджуючи внутрішні програми підтримки працівників, надання додаткових соціальних гарантій та психологічної допомоги [193, с. 366].

Важливим інструментом у цьому процесі виступають і корпоративні кодекси етики, які закріплюють стандарти відповідальної поведінки, забезпечують прозорість кадрових рішень та формують довіру працівників до роботодавця навіть у кризових умовах.

Для забезпечення ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу організації пропонується розширити STEEPLE-аналіз додатковими факторами – культурними (С) та глобальними (G), що відображають трансформацію суспільних цінностей, зміну стилю життя, поведінкових моделей споживачів, а також процеси розвитку економіки й ринку праці на глобальному рівні узгоджуючи економічні рішення щодо розвитку кадрового потенціалу з цілями сталого розвитку та підвищенням довгострокової конкурентоспроможності організації.

Повсякденні практики та стиль життя на тлі трансформаційних соціально-економічних процесів формують культурні орієнтири, що виступають як ресурси для національної ідентичності та самореалізації особистості й опосередковано впливають на очікування працівників, їхню зацікавленість та ефективне використання кадрового потенціалу організацій (табл. 2.14).

Зміна стилю життя та поведінкових моделей споживачів останніми роками тісно пов'язана з активним розвитком електронної комерції. Як зазначає Кухаренко Л., за останні кілька років частка онлайн-продажів на споживчому ринку зростала в середньому на 4 % щороку, а у 2025 р. очікується її збільшення

до 24,5 % від усього обсягу світової торгівлі. Такі тенденції зумовлені не лише технологічним прогресом (поширенням мобільних пристроїв та зростанням доступу до Інтернету), але і зміною споживчих пріоритетів, тобто орієнтація на зручність, економію часу та можливість здійснювати покупки з дому, що особливо актуалізувалося в період пандемії [194].

Таблиця 2.14 – Ідентифікація впливу культурних факторів (С) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Трансформація цінностей і норм споживачів	Зростання попиту на етичні, соціально відповідальні та екологічно безпечні товари	Необхідність зміни кадрових рішень, орієнтація працівників на нові стандарти обслуговування	Впровадження корпоративних тренінгів з КСВ, орієнтація HR-політики на розвиток soft skills
Зміна стилю життя та поведінкових моделей	Перехід до онлайн-шопінгу, розвиток культури швидкого споживання та персоналізованого сервісу	Потреба у гнучкому графіку, нових компетенціях працівників, зростанні вимог до цифрових навичок	Підготовка кадрів до роботи з e-commerce, впровадження гнучких режимів роботи
Орієнтація на локальні бренди та відповідальне споживання	Підвищення ролі локальних виробників, розвиток тенденцій сталого споживання	Необхідність розширення співпраці з локальними постачальниками та проведення роз'яснювальної роботи серед працівників	Розробка програм навчання щодо локальних особливостей, формування внутрішніх політик відповідального споживання

Джерело: складено автором

Водночас із трансформацією споживчих практик зростає значення нематеріальних факторів, таких як етичність, соціальна відповідальність та екологічна безпечність товарів. Сучасний споживач дедалі частіше звертає увагу на відповідність продукції цілям сталого розвитку, прозорість ланцюгів постачання та дотримання виробниками екологічних стандартів. Це стимулює бізнес не лише до цифровізації, але й до перегляду стратегій позиціонування, орієнтованих на довіру та відповідальне споживання [195].

У цьому контексті посилюється роль локальних виробників, які здатні швидше адаптуватися до нових запитів і пропонувати продукцію з визначеним походженням та високим рівнем автентичності. Їхня діяльність стає важливою

складовою розвитку тенденцій сталого споживання, що передбачає раціональне використання ресурсів, підтримку місцевих громад та формування свідомих моделей поведінки споживачів [196, с. 308].

Прикладом успішного локального виробництва є власні торгові марки у досліджуваних ритейл-організаціях, які орієнтовані на задоволення потреб вітчизняних споживачів та водночас стимулюють розвиток регіональних виробничих потужностей. Завдяки чому знижується залежності від імпорту, збільшується доступність товарів за прийнятними цінами та формується прозоріша ланка постачання, що підсилює довіру споживачів до бренду.

Інтеграція у європейський простір, регуляторна та інституційна діяльність міжнародних організацій, поширення цілей і принципів сталого розвитку, а також посилення конкуренції на міжнародному ринку праці належать до глобальних факторів, що формують сучасні умови розвитку кадрового потенціалу ритейл-організацій (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Ідентифікація впливу факторів глобалізації (G) на діяльність ритейл-організацій

Фактор	Опис	Адаптаційні потреби	Напрямок реагування
Інтеграція у європейський простір	Адаптація до вимог ЄС у сфері праці та соціальної відповідальності	Необхідність гармонізації кадрової політики з європейськими вимогами та практиками	Впровадження стандартів ЄС щодо трудових відносин і HR-процедур
Вплив міжнародних організацій	Рекомендації та вимоги МОП, Світового банку, ЄБРР щодо ринку праці й соціального захисту	Підвищення стандартів прозорості та соціальної відповідальності	Співпраця з міжнародними програмами, участь у грантових і партнерських проєктах
Глобальні тренди сталого розвитку	Орієнтація бізнесу на екологічні, соціальні та управлінські (ESG) практики	Формування довгострокової HR-стратегії з урахуванням принципів сталості	Інтеграція ESG-орієнтирів у політику зайнятості та кадрового розвитку
Міжнародна конкуренція на ринку праці	Зростання трудової міграції та відтік кваліфікованих кадрів	Дефіцит працівників, зростання витрат на збереження і мотивацію	Запровадження конкурентних умов оплати, розвиток програм лояльності й кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

Євроінтеграційні вимоги сприяли легалізації дистанційної роботи, запровадженню нових форм трудових договорів і посиленню захисту трудових

прав, однак практика їх застосування потребує подальшого вдосконалення. Адаптація законодавства до стандартів ЄС створює передумови інтеграції у європейський економічний простір і для ритейлу означає впровадження прозорих HR-процедур, принципів рівності та соціальної відповідальності, що підвищує довіру працівників, репутацію організацій і їх конкурентоспроможність, водночас потребуючи подальшого розвитку законодавства та соціального діалогу [197, с. 202].

На думку Н. Скопенко, повна інтеграція ритейл-організацій у міжнародний простір можлива лише за узгодження їх підходів до розвитку кадрового потенціалу зі стандартами МОП, Світового банку та ЄБРР, зокрема щодо гідної праці, рівних можливостей, безпеки праці, безперервного навчання, прозорості оплати й соціального діалогу. Орієнтація на ці стандарти розширює участь у міжнародних програмах і партнерствах та підвищує довіру стейкхолдерів [198, с. 25].

Глобальні тренди сталого розвитку зумовлюють інтеграцію ESG-практик у систему управління кадровим потенціалом, поєднуючи економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, що особливо актуально для України в умовах воєнних викликів [199, с. 59–60].

Для ритейлу це означає формування довгострокових HR-стратегій, спрямованих на розвиток компетентностей, поліпшення умов праці та прозорість трудових відносин, що підвищує стійкість організацій до кризових змін.

Воєнні події спричинили масштабну трудову міграцію та відтік кваліфікованих працівників (понад 6 млн осіб), що посилило дефіцит кадрів і дисбаланс між вакансіями та кваліфікацією. У цих умовах організаціям необхідно формувати системи оплати праці, професійної перепідготовки та кар'єрного розвитку, а також механізми повернення мігрантів і реінтеграції ВПО [200, с. 20].

На нашу думку, таким механізмом має бути адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу, який діє не лише в умовах виникнення кризових чи нестандартних ситуацій, а функціонує на постійній основі, системно поєднуючи процеси адаптації працівників і їх розвиток забезпечуючи інтеграцію

працівників у змінні робочі процеси, мінімізуючи ризики дезадаптації та підвищуючи ефективність розвитку кадрового потенціалу ритейл-організацій за рахунок інноваційних технологій та аналізу подій.

Узагальнення результатів ідентифікації впливу факторів на ритейл-організації, що визначають розвиток їх кадрового потенціалу за STEEPLE+CG-аналізом наведено на рисунку 2.16.

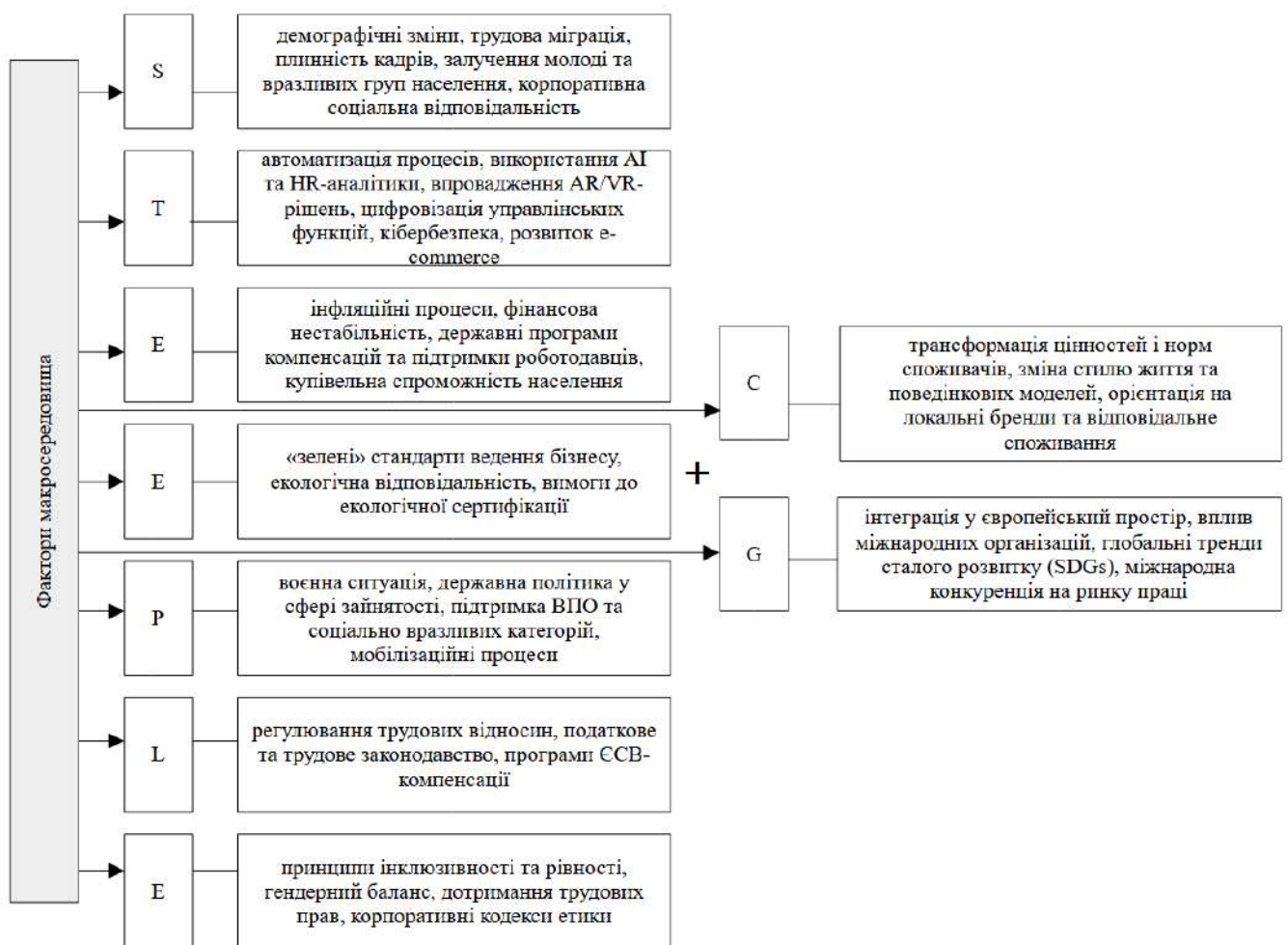


Рис. 2.16. Фактори впливу, що детермінують діяльність ритейл-організацій

Джерело: складено автором

Зазначені фактори формують середовище функціонування ритейл-організацій, визначаючи умови використання кадрового потенціалу та рівень витрат на його забезпечення і збереження та розвиток.

Узагальнення результатів STEEPLE+CG-аналізу з позицій економічного трактування факторів впливу на формування, використання та розвитку кадрового потенціалу ритейл-організацій наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Економічне трактування впливу факторів STEEPLE+CG-аналізу

Група факторів	Характеристики впливу	Економічне трактування
S (соціальні)	Демографічні зміни, трудова міграція, залучення молоді та вразливих груп, корпоративна соціальна відповідальність	Зміна структури трудових ресурсів, зростання потреб у програмах адаптації та навчання, соціальної підтримки, вплив на рівень плинності, залученість і продуктивність праці
T (технологічні)	Автоматизація, використання AI- та HR-аналітики, AR/VR-рішень, цифровізація управлінських процесів	Зменшення витрат на рутинні операції, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, потреба у цифрових компетенціях
E (економічні)	Інфляція, фінансова нестабільність, державні програми підтримки, купівельна спроможність населення	Вплив на рівень заробітної плати, формування компенсаційних пакетів і ресурсів для навчання працівників
E (екологічні)	«Зелені» стандарти, екологічна відповідальність, сертифікація	Формування вимог до компетентностей працівників, розвиток екологічної культури праці, посилення значення стандартів сталого розвитку, що впливають на конкурентоспроможність та репутацію
P (політичні)	Військова ситуація, державна політика у сфері зайнятості, підтримка ВПО та мобілізаційні процеси	Нестабільність трудових відносин, дефіцит працівників, потреба в адаптаційних програмах і психологічній підтримці, що спонукає зростання витрат
L (правові)	Регулювання трудових відносин, податкове та трудове законодавство, програми ЄСВ-компенсацій	Визначає витратні статті фінансів організації, впливає на легальність зайнятості, прозорість соціальних гарантій
E (етичні)	Гендерний баланс, інклюзивність, корпоративні кодекси етики, дотримання трудових прав	Підвищення репутаційного капіталу, зміцнення лояльності працівників, зменшення їх плинності
C (культурні)	Трансформація цінностей і норм споживачів, локальні бренди, відповідальне споживання	Зміна орієнтирів у поведінці працівників і споживачів, вплив на корпоративну культуру та систему мотивації праці
G (глобалізація)	Європейська інтеграція, міжнародна конкуренція, глобальні тренди сталого розвитку	Формування стандартів управління відповідно до ESG-підходів, орієнтація на ЦСР, що формує вимоги до HR-процесів

Джерело: складено автором

У результаті проведеної ідентифікації факторів впливу на діяльність ритейл-

організацій здійснено їх систематизацію у форматі SWOT-аналізу (рис. 2.17), який відображає ключові детермінанти розвитку кадрового потенціалу ритейл-організацій і слугує аналітичною основою для обґрунтування організаційних рішень.



Рис. 2.17. SWOT-аналіз факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій

Джерело: складено автором

У дослідженні [201, с. 7] зазначається, що ритейл відіграє значну роль у досягненні ЦСР Україною, оскільки забезпечує інтеграцію в глобальні економічні процеси, відкриває доступ до нових ринків і технологій, а також сприяє культурному зближенню та вирішенню глобальних проблем завдяки властивим сектору швидкості, мобільності та здатності функціонувати без необхідності значних виробничих потужностей. В умовах повномасштабного вторгнення ритейл став одним з перших секторів економіки країни, що продемонстрував

здатність до відновлення, підтвердивши свою значущість як драйвера наповнення державного бюджету. Відтак розвиток ритейлу може розглядатися як один із пріоритетних напрямів забезпечення сталого розвитку України.

Проведений аналіз дає підстави констатувати, що досліджувані ритейл-організації, хоча й не декларують офіційно орієнтацію на досягнення ЦСР, однак у своїй діяльності реалізують окремі практики, узгоджені з глобальними орієнтирами сталого розвитку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Дотримання ЦСР у діяльності досліджуваних ритейл-організацій

Організація (мережа)	ЦСР			Програми реалізації
ТОВ «РУШ» (EVA)	3 МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПЛУЧЧЯ 	5 ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ 	8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ 	Підтримка лікарень і соціальних програм; премія «Мама року», створення робочих місць, розвиток соціальних і локальних проєктів
	12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО 			
ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)	3 МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПЛУЧЧЯ 	12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО 	13 ПОМ'ЯКШЕННЯ НАСЛІДКІВ ЗМІНИ КЛІМАТУ 	Маркування «Sustainable Choice», компенсація CO ₂ , розвиток екотоварів, участь у міжнародних проєктах
	17 ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 			
ТОВ «НУМУС» (Prostor)	8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ 	11 СТАЛІЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД 	12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО 	Створення робочих місць, підтримка локальних соціальних ініціатив, розвиток власних брендів і доступних товарів
ТОВ «НІВАРОО ПТ» («Шик і Близк»)	8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ 	12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО 		Розвиток регіональної зайнятості, просування українських брендів і локальних постачальників

Джерело: складено автором

Отже, результати ідентифікації факторів впливу на діяльність ритейл-

організацій засвідчують, що споживчий ринок істотно зазнає впливу організаційних і цифрових трансформацій, які формують нові умови економічного розвитку організацій, підвищують вимоги до працівників і впливають на кількісний склад персоналу.

2.3 Моделювання чисельності працівників при формуванні кадрового потенціалу з інтеграцією перехресних ефектів прогнозів і сценарних рішень

Незважаючи на стрімку цифровізацію, роботизацію й прагнення національної економіки максимально автоматизувати робочі процеси для оптимізації трудових ресурсів, ритейл залишається сектором з високою часткою незамінної людської праці за рахунок необхідності живої сервісної взаємодії з клієнтом, мерчандайзингу і викладка, приймання та інвентаризація товару, контроль якості й запобігання втратам. Повна автоматизація у ритейлі не можлива оскільки технології знижують потребу в окремих функціях, але не усувають базову потребу в трудових ресурсах.

Прогнозування чисельності працівників є аналітичним інструментом формування кадрового потенціалу, що трансформує оцінки потреб у трудових ресурсах в операційні рішення та бюджетні сценарії, забезпечуючи економічно обґрунтований розподіл фонду оплати праці. Його результати слугують основою планування найму, адаптації й навчання персоналу, оптимізації режимів праці та скорочення непродуктивних витрат, поєднуючи кадрові процеси з фінансовими показниками діяльності організації.

Для прогнозування необхідної чисельності працівників використано векторну авторегресійну модель (VAR), яка спільно моделює динаміку зміни їх кількості та релевантних факторів впливу і дозволяє врахувати перехресні ефекти.

VAR – це багатоваріантна стохастична динамічна модель, що використовується для аналізу та прогнозування взаємозв'язків між кількома часовими рядами. Ідея VAR полягає в тому, що кожна змінна моделюється як лінійна комбінація власних лагових значень та лагів інших змінних системи, що

дозволяє фіксувати зворотні зв'язки, взаємний вплив і ендогенність показників у часі. Порядок моделі визначає, скільки попередніх періодів (лагів) кожної змінної включено до рівняння, тим самим задаючи «горизонт пам'яті» системи [202, с. 49].

Динаміку множини ендогенних показників моделі описує рівняння (2.1):

$$Y_t = c + \sum_{i=1}^p A_i \cdot Y_{t-i} + \varepsilon_t, \quad (2.1)$$

де, $Y_t \in R^k$ – вектор ендогенних змінних;

c – вектор констант;

p – кількість використаних лагів;

A_i – матриці коефіцієнтів при запізнених значеннях;

ε_t – вектор випадкових похибок із нульовим середнім та коваріаційною матрицею Σ_u .

У процесі ідентифікації факторів впливу за STEEPLE+CG-аналізом на розвиток кадрового потенціалу досліджуваних ритейл-організацій було виокремлено групу факторів, які будемо розглядати як ендогенні показники у часі для VAR-моделі (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Ендогенні змінні моделі прогнозування чисельності працівників

Позначення	Назва показника	Одиниця виміру	Позначення	Назва показника	Одиниця виміру
Y_1	Плинність кадрів	%	Y_7	Продукт, що відповідає екологічній сертифікації	%
Y_2	Залучення молоді	%	Y_8	ВПО підтримка	млн грн
Y_3	Доля інвестицій в інновації	%	Y_9	Премії та винагороди	%
Y_4	Інфляція	%	Y_{10}	Гендерний баланс	%
Y_5	Коливання валютного курсу	%	Y_{11}	Власна торгова марка (BTM)	%
Y_6	Купівельна спроможність	%	Y_{12}	Адаптація до вимог	0 – не відбулася 0,5 – в процесі 1 – відбулася

Джерело: складено автором

Для обґрунтування вибору факторів застосовано експертний метод

оцінювання. З цією метою було проведено опитування топменеджменту ритейл-організації, а саме співробітників таких департаментів ТОВ «РУШ»: фінансового, електронної комерції, власних торгових марок, комерційного, маркетингового, технічного, управління працівниками, впровадження інноваційних рішень, безпеки, продажу та закупівель.

Експертами було відібрано один найбільш значущий фактор зі STEEPL+CG-аналізу та надано йому відповідний бал за шкалою важливості від 1 до 5 балів. Методикою передбачено подальший розрахунок середнього значення експертних оцінок та здійснено їх ранжування. У межах кожного блоку відібрано один фактор із максимальним середнім балом.

Узгодженість суджень експертів перевірено із застосуванням коефіцієнта конкордації Кендалла [203, с. 30], значення якого підтвердило прийнятний рівень узгодженості думок.

Для побудови моделі прогнозування чисельності працівників було використано емпіричні дані, сформовані на основі діяльності ритейл-організації ТОВ «РУШ» (EVA) за період 2018–2024 рр., що дало змогу забезпечити практичну спрямованість дослідження (додаток П).

Забезпечення коректності побудови VAR-моделі для прогнозування чисельності працівників важливо здійснити комплекс попередніх перевірок, які гарантують відповідність часових рядів вимогам методу моделювання та достовірність результатів прогнозування, а саме: перевірку стаціонарності часових рядів [204, с. 656–657], визначення оптимальної довжини лагу на основі інформаційних критеріїв [205, с. 733], перевірку стабільності VAR-моделі [206, с. 1131], діагностику автокореляції залишків [207, с. 228–230], тест причинного впливу для виявлення напрямів динамічних взаємозв'язків між змінними [208, с. 35].

Першим кроком є перевірка стаціонарності даних, оскільки VAR-моделювання можливе лише за умови використання стаціонарних рядів, а у разі виявлення нестаціонарності їх слід попередньо трансформувати за допомогою оператора різниць. Це пояснюється тим, що VAR-модель є коректною лише тоді,

коли середнє значення, дисперсія та структура автокореляції залишаються стабільними у часі. Недотримання цієї вимоги призводить до виникнення хибних або нестійких залежностей між змінними [209, с. 64].

З метою перевірки стаціонарності у дослідженні використано одночасно розширений тест Дікі–Фуллера (ADF) та тест KPSS, оскільки вони спираються на протилежні нульові гіпотези (H_0) і взаємно доповнюють один одного. ADF перевіряє H_0 про наявність одиничного кореня (нестабільність/нестаціонарність ряду), тоді як KPSS тестує H_0 про стаціонарність навколо сталої або тренду. Така комбінація дозволяє отримати узгоджений висновок і зменшити ризик помилок: якщо за ADF $p\text{-value} < 0,05$ і за KPSS $p\text{-value} \geq 0,05$, ряд вважається стаціонарним, якщо навпаки – нестаціонарним і потребує трансформації ряду [210, с. 4012].

У таблиці 2.19 подано результати первинної перевірки стаціонарності обраних часових рядів разом з цільовою змінною Y_0 (чисельність працівників) за тестами ADF та KPSS.

Таблиця 2.19 – Перехресне оцінювання стаціонарності часових рядів за тестами ADF та KPSS

Часовий ряд	ADF Statistic	p-value (ADF)	Висновок (ADF)	KPSS Statistic	p-value (KPSS)	Висновок (KPSS)
Y_0	-1,3308	0,6150	Нестаціонарний	0,5362	0,0335	Нестаціонарний
Y_1	-2,9777	0,0370	Стаціонарний	0,188	0,1852	Стаціонарний
Y_2	-2,4801	0,1204	Нестаціонарний	0,1488	0,1740	Стаціонарний
Y_3	-1,2097	0,6694	Нестаціонарний	0,5525	0,0299	Нестаціонарний
Y_4	-1,1398	0,6990	Нестаціонарний	0,3165	0,1256	Стаціонарний
Y_5	-1,3745	0,1145	Нестаціонарний	0,1314	0,1563	Стаціонарний
Y_6	-2,9509	0,0397	Стаціонарний	0,1814	0,1125	Стаціонарний
Y_7	0,9241	0,9934	Нестаціонарний	0,6586	0,0173	Нестаціонарний
Y_8	-1,1283	0,7037	Нестаціонарний	0,6567	0,0175	Нестаціонарний
Y_9	-3,0355	0,0317	Стаціонарний	0,1499	0,1632	Стаціонарний
Y_{10}	-1,2412	0,6556	Нестаціонарний	0,2403	0,1080	Стаціонарний
Y_{11}	0,0938	0,9656	Нестаціонарний	0,6715	0,0161	Нестаціонарний
Y_{12}	-3,4984	0,0080	Стаціонарний	0,1196	0,1324	Стаціонарний

Первинна перевірка часових рядів $Y_0 - Y_{12}$ засвідчила їх неоднорідність щодо стаціонарності. Тому до нестаціонарних або однозначно невизначених рядів було застосовано трансформацію ряду $\Delta Y_t = Y_t - Y_{t-1}$ з метою остаточної

верифікації. Втім, навіть після ΔY_t , часові ряди, які показали нестационарність або не однозначність, не набули стаціонарності.

Щоб уникнути не коректних оцінок і хибних зв'язків у VAR-моделі, ці ряди вилучено з переліку ендогенних змінних.

Подальше моделювання виконано для підмножини часових рядів Y_1, Y_6, Y_9, Y_{12} та Y_0 . Y_0 збережено в моделі як цільову ендогенну змінну для якої формується прогноз.

Оскільки цільова змінна є нестационарною, проведено перевірку коінтеграції за тестом Йогансена [211, с. 90], що дає змогу встановити наявність і кількість коінтеграційних зв'язків r між змінними та оцінити довгострокові співвідношення β , спираючись на статистики $trace$ і $max-eigen$ з табличними критичними значеннями за (2.2).

$$trace(r) = -T \sum_{i=r+1}^k \ln(1 - \lambda_i), \quad max-eig(r \rightarrow r+1) = -T \ln(1 - \lambda_{r+1}), \quad (2.2)$$

де T – кількість спостережень;

k – число ендогенних змінних;

λ_i – впорядковані за спаданням власні числа.

Якщо за результатами перевірки $r = 0$, що свідчить про відсутність коінтеграції й подальше моделювання здійснюється у перших різницях $VAR(\Delta)$, якщо $r \geq 1$, фіксується наявність коінтеграційних зв'язків і будується VECM (векторна модель корекції помилки) з відповідною кількістю коінтеграційних рівнянь.

За перевіркою тестом Йогансена коінтеграційних зв'язків не виявлено ($r = 0$), тому подальше моделювання виконано у перших різницях $VAR(\Delta)$.

Наступним кроком здійснено ідентифікацію оптимальної довжини лагу $VAR(\Delta)$ -моделі. Під лагом розуміємо кількість часових зсувів p , що включаються до системи рівнянь як регресори й визначають «глибину пам'яті» процесу, забезпечуючи адекватне відтворення міжчасових залежностей між змінними. Вибір p реалізовано на основі перехресного аналізу значень інформаційних критеріїв AIC, BIC, HQIC та FPE.

Зазначені критерії мінімізують збалансовану цільову функцію, що поєднує міру невідповідності моделі даним та коригувальний компонент, величина якого зростає зі збільшенням числа оцінюваних параметрів.

Критерії відрізняються інтенсивністю коригування, що враховує кількість оцінюваних параметрів та розмір вибірки: BIC і HQIC застосовують більш складний коефіцієнт корегування щодо вибору порядку; натомість AIC і FPE використовують простіший коефіцієнт корегування, через що частіше відбирають дещо вищий порядок, що може поліпшувати прогнозування в малих вибірках.

Використання кількох критеріїв є методологічно обґрунтованим: узгоджене рішення щодо p підвищує надійність обраної структури моделі з огляду на особливості вибірки та зменшує ризики як пропуску релевантної динаміки (коли порядок занадто малий), так і надмірної параметризації (коли порядок занадто великий).

За результатами інформаційних критеріїв (табл. 2.20) оптимальною є модель VAR(Δ) з $p = 1$ і $\text{trend} = n$, що відповідає мінімальним значенням по всіх критеріях.

Таблиця 2.20 – Перехресне оцінювання за AIC, BIC, HQIC та FPE для визначення оптимальної довжини лагу VAR(Δ)-моделі та її конфігурації

trend	lag	AIC	BIC	HQIC	FPE
<i>c</i>	1	11,8084	13,2601	12,2265	1,4e+05
<i>c</i>	2	13,2156	15,8971	13,9594	7,6e+05
<i>c</i>	3	12,8989	16,8258	13,9407	1,6e+06
<i>n</i>	1	11,5372	12,7469	11,8856	1,04e+05
<i>n</i>	2	12,9342	15,3719	13,6103	5,2e+05
<i>n</i>	3	12,6672	16,3486	13,6439	9,6e+05
Конфігурація, довжина лагу	trend=n, p=1				

Попри те, що інформаційні критерії однозначно мінімізуються для специфікації $\text{trend} = n$ (без константи), ми додатково оцінюємо стабільність моделі із $\text{trend} = c$ (з константою) з міркувань методичної надійності [206].

Результати перевірки стабільності VAR(Δ) (табл. 2.21) показують, що для обох конфігурацій ($\text{trend} = c$, $\text{trend} = n$) максимальні модулі власних коренів дорівнюють 0,4777 і 0,4038 відповідно, що задовільняє умову < 1 .

Отже, всі корені лежать усередині одиничного кола і модель є динамічно стабільною.

Таблиця 2.21 – Перехресна перевірка стабільності VAR(Δ)-моделі для конфігурації з с та n

trend	lag	max eig	Стабільна
c	1	0,4777	+
n	1	0,4038	+

При формуванні кадрового потенціалу важливо мати сценарні рішення відповідно до прогнозованого діапазону чисельності працівників.

Траєкторію прогнозу з «с» трактуємо як верхню межу (умовно оптимістичний сценарій), а з «n» як нижню межу (умовно песимістичний сценарій) зміни чисельності працівників.

В таблицях 2.22 та 2.23 представлено отримані коефіцієнти VAR(Δ)-моделі відповідно до сценарію.

Таблиця 2.22 – Коефіцієнти VAR(Δ)-моделі для конфігурації з trend = n

Змінна	Змінна				
	Y ₀	Y ₁	Y ₆	Y ₉	Y ₁₂
Y ₀	0,3287	0,0002	-0,0033	0,0002	-0,0001
Y ₁	368,8407	0,0239	-1,5189	-0,6355	-0,1740
Y ₆	46,3309	0,0031	-0,5727	0,0079	-0,0003
Y ₉	-141,1411	0,3121	-0,1204	0,1056	-0,0216
Y ₁₂	1520,4406	-0,8422	-7,92025	0,0337	-0,1139

Таблиця 2.23 – Коефіцієнти VAR(Δ)-моделі для конфігурації з trend = c

Змінна	Змінна				
	Y ₀	Y ₁	Y ₆	Y ₉	Y ₁₂
Const	118,7401	-0,0739	0,7394	0,0762	0,0133
Y ₀	0,1981	0,0003	-0,0041	0,0001	-0,0001
Y ₁	333,0151	0,0462	-1,7421	-0,6585	-0,1780
Y ₆	31,1431	0,0125	-0,6673	-0,0018	-0,0020
Y ₉	-179,8390	0,3362	-0,3613	0,0807	-0,0259
Y ₁₂	1557,8258	-0,8655	-7,6874	0,0577	-0,1097

Відповідно рівняння VAR(Δ)-моделі для конфігурації з «n» та «с» мають вигляд (2.3) та (2.4), які відображають поточний приріст кожної змінної як лінійну

функцію її власних лагів і лагів інших показників та випадкової похибки ε , що акумулює непередбачені шоки та невраховані фактори.

$$\left\{ \begin{array}{l} \Delta Y_{0,t} = 0,3287 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 0,0002 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,0033 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,0002 \cdot \Delta Y_{9,t-2} - 0,0001 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{0,t} \\ \Delta Y_{1,t} = 368,8407 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 0,0239 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 1,5189 \cdot \Delta Y_{6,t-1} - 0,6355 \cdot \Delta Y_{9,t-2} - 0,1740 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{1,t} \\ \Delta Y_{6,t} = 46,3309 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 0,0031 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,5727 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,0079 \cdot \Delta Y_{9,t-2} - 0,0003 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{6,t} \\ \Delta Y_{9,t} = -141,1411 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 0,3121 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,1204 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,1056 \cdot \Delta Y_{9,t-1} - 0,0216 \cdot \Delta Y_{12,t-1} + \varepsilon_{9,t} \\ \Delta Y_{12,t} = 1520,4406 \cdot \Delta Y_{0,t-1} - 0,8422 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 7,9203 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,0337 \cdot \Delta Y_{9,t-1} - 0,1139 \cdot \Delta Y_{12,t-1} + \varepsilon_{12,t} \end{array} \right. \quad (2.3)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \Delta Y_{0,t} = 118,74 + 0,198 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 333,015 \cdot \Delta Y_{1,t-1} + 31,143 \cdot \Delta Y_{6,t-1} - 179,839 \cdot \Delta Y_{9,t-2} + 1557,8258 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{0,t} \\ \Delta Y_{1,t} = -0,0739 + 0,0003 \cdot \Delta Y_{0,t-1} + 0,0462 \cdot \Delta Y_{1,t-1} + 0,0125 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,3362 \cdot \Delta Y_{9,t-2} - 0,8655 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{1,t} \\ \Delta Y_{6,t} = 0,7394 - 0,0041 \cdot \Delta Y_{0,t-1} - 1,7421 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,6673 \cdot \Delta Y_{6,t-1} - 0,3613 \cdot \Delta Y_{9,t-2} - 7,6874 \cdot \Delta Y_{12,t-2} + \varepsilon_{6,t} \\ \Delta Y_{9,t} = 0,0762 + 0,0001 \cdot \Delta Y_{0,t-1} - 0,6585 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,0018 \cdot \Delta Y_{6,t-1} + 0,0807 \cdot \Delta Y_{9,t-1} + 0,0577 \cdot \Delta Y_{12,t-1} + \varepsilon_{9,t} \\ \Delta Y_{12,t} = 0,0133 - 0,0001 \cdot \Delta Y_{0,t-1} - 0,1780 \cdot \Delta Y_{1,t-1} - 0,002 \cdot \Delta Y_{6,t-1} - 0,0259 \cdot \Delta Y_{9,t-1} - 0,1097 \cdot \Delta Y_{12,t-1} + \varepsilon_{12,t} \end{array} \right. \quad (2.4)$$

Коефіцієнти у рівняннях VAR(Δ) відображають ефекти лагових приростів на поточний приріст цільової змінної Y_0 . Для адаптації до вимог Y_{12} ефект стабільно додатний і статистично значущий у обох конфігураціях (≈ 1557.8 та ≈ 1520.4), тобто зростання ΔY_{12} пов'язано зі зростанням ΔY_0 . Вплив премій Y_9 на ΔY_0 переважно від'ємний і статистично слабкий ($\approx -179,8$ та $\approx -141,1$), що ймовірно пояснюється тим, що в короткостроковому періоді підвищення витрат на винагороди радше стримує приріст чисельності працівників, ніж сприяє його розширенню. Купівельна спроможність Y_6 має додатний, але несуттєвий ефект на ΔY_0 , що узгоджується з думкою, що зростання попиту створює потребу в більшій чисельності працівників.

Обидві конфігурації VAR(Δ) є стабільними, а знаки коефіцієнтів збігаються між моделями з константою і без неї. Отже, отримані результати є робастними, тобто не залежать від вибору тренду та зберігають схожість за альтернативних конфігурацій моделей.

Для перевірки автокореляції залишків було використано тест Льюнга–Бокса, який перевіряє H_0 про відсутність серійної (просторово-часової) кореляції у векторі залишків до заданого порядку h .

Статистика Льюнга–Бокса, яка обчислюється за (2.5) для кожного рівняння порівнюється з χ^2 -розподілом кількості ступенів свободи, скоригованою на число оцінених параметрів (з урахуванням порядку лагів у VAR). За рівня значущості p

value > 0.05 не дає підстав відхиляти H_0 , отже залишки можна вважати некорельованими, а динамічну конфігурацію моделі адекватною [207].

$$Q = n \cdot (n+2) \cdot \sum_{k=1}^h \frac{p_k^2}{n-k}, \quad (2.5)$$

де, Q – статистика Льюнга–Бокса;

h – максимальний порядок лагу;

n – обсяг вибірки;

$\hat{p}_k^2$ – коефіцієнт кореляції залишків на лагу k .

Результати тесту Льюнга–Бокса для VAR(Δ)-моделі з trend = c та trend = n представлено в таблицях 2.24 та 2.25 відповідно.

Таблиця 2.25 – Результати перевірки залишків VAR(Δ)-моделі (trend = c) на автокореляцію

Часовий ряд	LB Statistic	p-value	Відсутність автокореляції
Y_0	10,6140	0,5623	+
Y_1	10,2867	0,5908	+
Y_6	5,5207	0,9383	+
Y_9	5,8275	0,9245	+
Y_{12}	8,8122	0,7189	+

Таблиця 2.25 – Результати перевірки залишків VAR(Δ)-моделі (trend = n) на автокореляцію

Часовий ряд	LB Statistic	p-value	Відсутність автокореляції
Y_0	10,9705	0,5314	+
Y_1	10,1456	0,6032	+
Y_6	5,3099	0,9468	+
Y_9	6,1764	0,9069	+
Y_{12}	9,1830	0,6872	+

Спостерігаємо, що для всіх розглянутих змінних значення p -value перевищують рівень значущості 0,05, а тому немає підстав відхиляти H_0 про відсутність серійної кореляції залишків. Відповідно, залишки обох моделей не мають автокорельованої структури, а їхня конфігурація є адекватною з погляду часової незалежності похибок.

Для перевірки нормальності залишків отриманих VAR(Δ)-моделей використано тест Джарка–Бера, який оцінює відповідність нормальному

розподілу похибок на основі їхньої асиметрії та ексцесу (H_0 – залишки мають нормальний розподіл, $p > 0,05$). Статистика тесту обраховується за (2.6) [212, с. 464–465]:

$$JB = n \cdot \left(\frac{S^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24} \right), \quad (2.6)$$

де n – обсяг вибірки (число залишків),

S – вибіркова скошеність (асиметрія);

K – вибіркова крутість;

$K-3$ – надлишкова крутість (ексцес).

Перевірка нормальності залишків за тестом Джарка–Бера для VAR(Δ) у конфігураціях $\text{trend} = n$ та $\text{trend} = c$ показала відхилення від нормального розподілу, тобто для кожного рівняння значення JB суттєво перевищують критичні пороги χ^2 із 2 ступенями (скошеність і надлишкова крутість) свободи на рівні 5 % ($\chi^2_{0,95}(2) = 5.99$) і навіть на рівні 1% ($\chi^2_{0,99}(2) = 9.21$) (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 – Перехресна перевірка нормальності розподілу залишків VAR(Δ)-моделі

trend	Змінна					Рівень значущості ($\alpha=0,05$)
	Y_0	Y_1	Y_6	Y_9	Y_{12}	
c	22,01	78,83	89,78	139,45	12,96	>5,99
n	18,05	83,12	93,36	143,21	14,06	>5,99

Тому подальший аналіз і висновки здійснено із застосуванням робастних (малочутливих) стандартних похибок [213, с. 79] та бутстрепних довірчих інтервалів [214, с. 204–206] для прогнозів і імпульсних відгуків, замість класичних нормальних наближень.

Після перевірки часових рядів на стаціонарність та відсутність автокореляції залишків, наступним кроком застосовано тест на причинність Грейнджера, який використовують для перевірки того, чи несуть лагові значення кандидата X_t додаткову прогнозну інформацію для цільової змінної Y_t (чисельності працівників) понад власні лаги Y та інші контрольні ендогенні змінні. Формула для перевірки має вигляд (2.7):

$$Y_t = c + \sum_{i=1}^p \alpha_i \cdot Y_{t-i} + \sum_{j=1}^q \beta_j \cdot X_{t-j} + \varepsilon_t, \quad (2.7)$$

де, p і q – максимальні лаги для Y та X відповідно;

Y_t – цільова (залежна) змінна в момент часу t ;

X_t – пояснювальна (кандидат-фактор) змінна в момент часу t ;

c – константа;

α_i та β_j – коефіцієнти при лагах, що відображають вплив минулих значень Y_{t-i} та X_{t-j} на поточне значення Y_t ;

t – номер періоду;

ε_t – випадкова похибка з нульовим середнім.

Критерій прийняття рішення у тесті Грейнджера полягає в тому, що за умови, коли розраховане p -value є меншим за заданий рівень значущості, H_0 відхиляється, що інтерпретується як наявність причинного впливу X на Y . У протилежному випадку підстав для відхилення H_0 немає, а отже, емпіричних доказів існування причинного зв'язку $X \rightarrow Y$ не виявлено [208].

У таблиці 2.27 наведено робастні p -value тесту Грейнджера для цільової змінної Y_0 за відповідних конфігурацій VAR(Δ)-моделі.

Спостерігаємо, що при включенні одного лага у модель із trend=c статистично значущим є вплив змінної Y_{12} (0,0433), тоді як впливи Y_1 та Y_9 виявляються близькими до порогового рівня значущості (0,0769 та 0,3124 відповідно). У моделі з trend = n на лагу 1 значущими є змінні Y_1 (0,0449) та Y_{12} (0,0473). Для лагів 2 та 3 в обох конфігураціях усі p -value перевищують рівень значущості 0,05, що підтверджує відсутність причинних зв'язків на довших часових горизонтах.

Таблиця 2.27 – Перехресна перевірка причинності цільової змінної Y_0 у VAR(Δ)-моделі

trend	Лар	Y_1	Y_6	Y_9	Y_{12}
c	1	0,0769	0,4410	0,3124	0,0433
c	2	0,2577	0,6853	0,6406	0,2710
c	3	0,7951	0,6846	0,6749	0,4160
n	1	0,0449	0,2097	0,4128	0,0473
n	2	0,1938	0,3469	0,6516	0,2703
n	3	0,4302	0,4116	0,6263	0,3551

У таблиці 2.28 наведено бутстрепні 95% довірчі інтервали F-статистики тесту Грейнджера (інтервали, сформовані на основі повторної вибірки даних з метою оцінки стійкості результатів) для цільової змінної Y_0 у VAR(Δ)-моделі. Усі верхні межі інтервалів перевищують критичне значення 3,84, що вказує на потенційну наявність причинного впливу відповідних факторів на цільову змінну.

Отримані бутстрепні оцінки узгоджуються з результатами робастних p-value та свідчать, що найбільш впливовими факторами є Y_1 (плинність кадрів) та Y_{12} (адаптація до вимог), для яких верхні межі довірчих інтервалів суттєво перевищують критичний поріг, а саме 10,06 та 10,01 відповідно.

Таблиця 2.28 – Бутстрепні 95% довірчі інтервали за перехресною перевіркою причинності цільової змінної Y_0 у VAR(Δ)-моделі

trend	Lag	Y_1	Y_6	Y_9	Y_{12}
c	1	[0,0; 7,07]	[0,0; 8,02]	[0,0; 5,94]	[0,0; 8,78]
c	2	[0,03; 6,82]	[0,03; 7,92]	[0,02; 5,04]	[0,02; 5,56]
c	3	[0,08; 5,68]	[0,05; 8,74]	[0,05; 5,44]	[0,09; 8,17]
n	1	[0,0; 10,06]	[0,0; 8,42]	[0,0; 5,57]	[0,0; 10,01]
n	2	[0,02; 6,05]	[0,02; 8,49]	[0,05; 4,2]	[0,02; 8,56]
n	3	[0,05; 7,16]	[0,05; 7,88]	[0,05; 5,63]	[0,06; 7,57]

У роботі розглянуто також імпульсні відгуки (Impulse Response Functions, IRF) для встановлення характеру та тривалості реакції цільової змінної на шоки у факторних змінних. Їх розрахунок проведено на основі розкладу у вигляді ковзного середнього VAR(Δ)-моделі за (2.8). Застосування IRF дає змогу оцінити як короткострокові, так і потенційні довгострокові ефекти впливу, що забезпечує глибше розуміння динаміки взаємозв'язків у моделі VAR(Δ) та слугує підґрунтям для формування практичних висновків [215].

$$IRF_{ij}(h) = e_i^T \Psi_h e_j, h = 0, 1, 2, 3, \dots, H \quad (2.8)$$

де $IRF_{ij}(h)$ – реакція i -тої змінної у період $t+h$ на одиничний шок у j -тій змінній у момент часу t ;

Ψ_h – матриця коефіцієнтів імпульсної реакції на горизонтів h , отримана з VAR(Δ)-моделі;

e_i, e_j – одиничні вектори відповідних змінних;

H – довжина горизонту прогнозу.

Використання IRF у межах VAR-моделі надає можливості простежити, як раптова зміна певного показника поширюється на інші змінні з урахуванням лагової структури зв'язків, ізолюючи вплив окремого фактора та відображаючи реакцію всієї моделі протягом заданого горизонту прогнозу. Оптимальну довжину горизонту визначено з урахуванням предметної області дослідження (моніторинг динаміки чисельності працівників та впливу ключових факторів) і властивостей часових рядів (наявність лагової залежності та зниження точності прогнозів на довгих інтервалах). У результаті горизонт обрано у 6 періодів, що дозволяє охопити як коротко-, так і довгострокові ефекти без надмірного накопичення похибок. Враховуючи, що цільовою змінною дослідження є Y_0 (чисельність працівників), увагу було зосереджено на аналізі її імпульсних відгуків на шоки у факторних змінних Y_1, Y_6, Y_9, Y_{12} , що дало змогу виявити суттєві канали впливу.

На рисунку 2.18 представлено імпульсні реакції VAR(Δ)-моделі факторних змінних Y_1, Y_6, Y_9 та Y_{12} на цільову змінну Y_0 .

Шок змінної Y_1 спричиняє короткостроковий позитивний вплив у першому періоді (≈ 380), який швидко змінюється на від'ємний у другому (≈ -120), а потім часткове відновлення (≈ 50), після чого ефект поступово згасає й стабілізується біля нульової осі. Це свідчить про короткостроковий і нестабільний вплив плинності кадрів на чисельність працівників, зумовлений коливаннями звільнень, найму та тимчасовими рішеннями щодо заміщення вакансій.

Імпульсна реакція на шок змінної Y_6 показує невеликий позитивний вплив у першому періоді (≈ 30), проте вже з другого періоду ефект поступово зменшується (≈ 0) і повністю зникає в наступних періодах вказуючи на слабкий та нетривалий зв'язок із чисельністю працівників. Подібну поведінку можна пояснити тим, що купівельна спроможність населення опосередковано впливає на кадрові рішення: організації реагують на зміни попиту із запізненням, а ефект швидко нівелюється іншими факторами.

У випадку зі змінною Y_9 спостерігається різкий від'ємний ефект у першому

періоді (≈ -170), далі короткочасний позитивний ріст у другому (≈ 20), після чого вплив швидко згасає та стабілізується на нульовому рівні. Це підтверджує нестабільність і нетривалість дії стимулюючих виплат. Подібна динаміка може пояснюватися тим, що премії у короткостроковій перспективі стимулюють надлишкову мотивацію та зміну інтенсивності праці, однак не забезпечують сталого впливу на чисельність працівників, оскільки сприймаються як тимчасові винагороди.

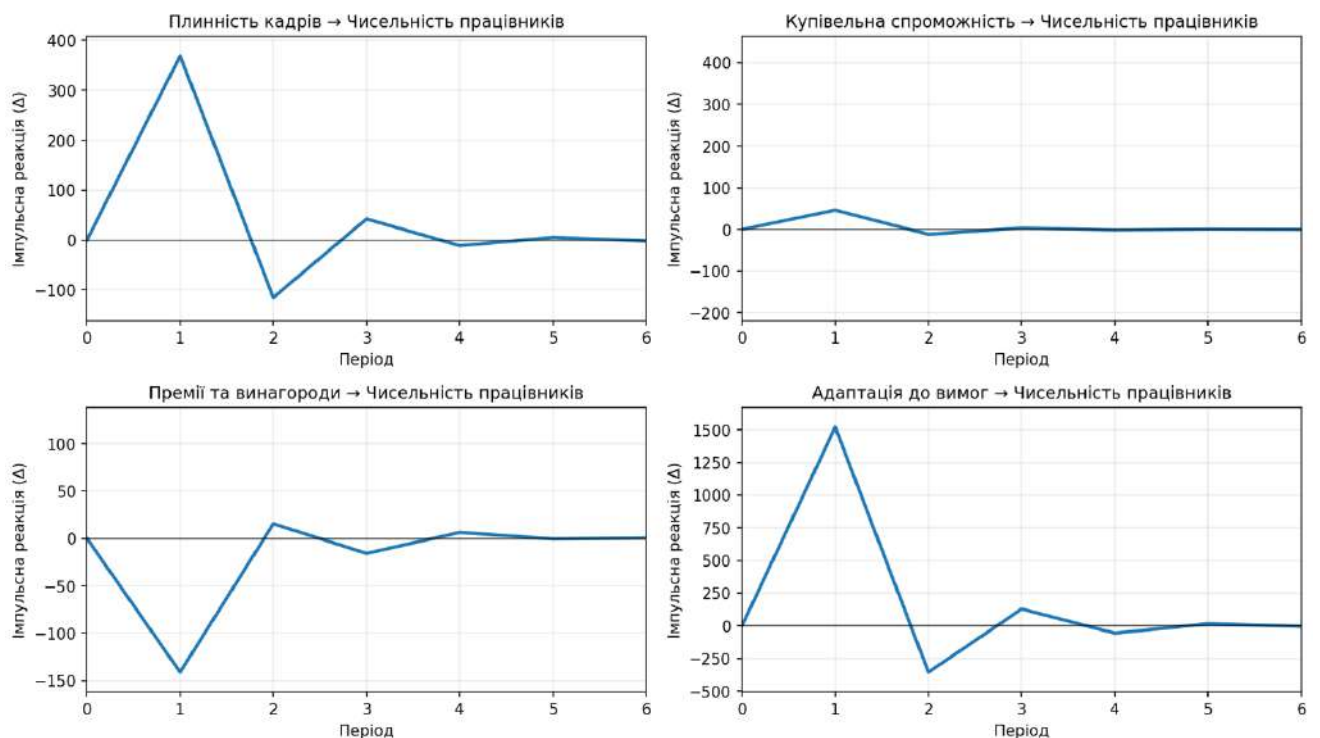


Рис. 2.18. Імпульсні реакції VAR(Δ)-моделі чисельності працівників (Y_0) на шоки факторних змінних Y_1 (плинність кадрів), Y_6 (купівельна спроможність), Y_9 (премії та винагороди) та Y_{12} (адаптація до вимог)

Водночас, шок змінної Y_{12} має найбільш виражений ефект: у першому періоді зафіксовано значний позитивний ріст (≈ 1500), далі різке падіння в другому (≈ -500) та часткове відновлення в третьому (≈ 100). У наступних періодах ефект поступово згасає, стабілізуючись біля нуля. Це є індикатором того, що адаптація є ключовим фактором впливу на чисельність працівників, однак її дія має нестійкий характер у часі. Виявлена реакція може бути наслідком різкого покращення процесів інтеграції працівників у колектив чи виробничий процес на

початку адаптації, але надалі зменшується через призвичаєння до вимог.

Також у дослідженні приділено увагу порівнянню імпульсних реакцій для VAR та VAR(Δ), що виключає ризик хибних трактувань, зумовлених нестационарністю часових рядів.

Оскільки в ході перевірки було встановлено, що всі ряди є стаціонарними, використання обох специфікацій не є вимушеним, а радше забезпечує можливість оцінити вплив трансформації даних на результати моделювання та простежити відмінності між довгостроковими й короткостроковими ефектами. Поєднання результатів обох моделей дозволяє сформувати більш комплексне уявлення про динаміку взаємозв'язків та підвищує обґрунтованість висновків дослідження.

Результати порівняння імпульсних реакцій для VAR та VAR(Δ) у конфігураціях із trend = c та trend = n подано на рисунках 2.19 та 2.20 відповідно.

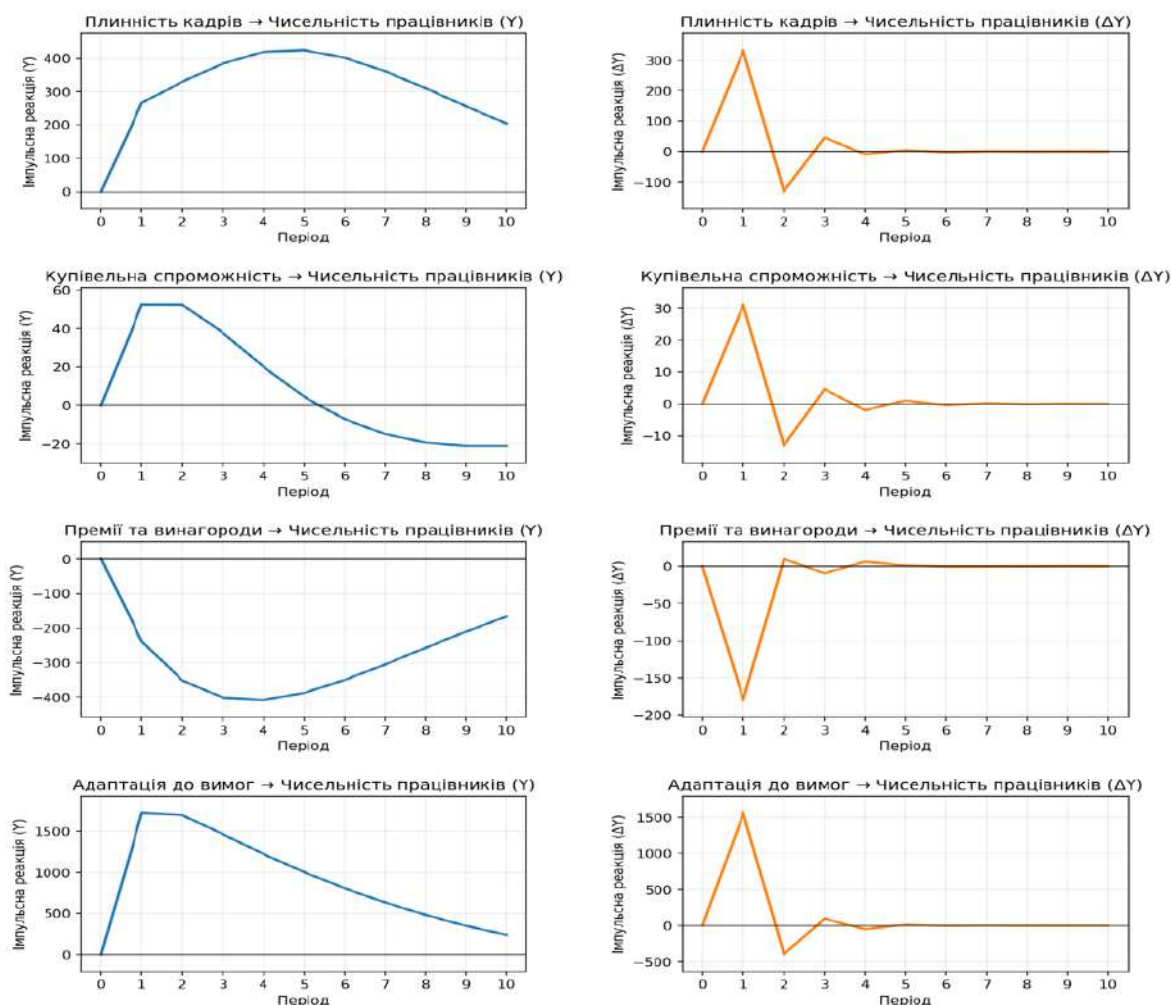


Рис. 2.19. Порівняння імпульсних реакцій чисельності працівників на факторні

шоки у VAR та VAR(Δ) (trend = c)

У випадку trend = c для VAR спостерігаються поступові та стійкі реакції, які відображають накопичувальний характер впливів. Зокрема, шок змінної Y_1 зумовлює тривале зростання чисельності працівників з амплітудою до ≈ 500 у 4–5 періодах, тоді як Y_{12} демонструє майже лінійне підвищення, досягаючи ≈ 2000 на горизонті 10 періодів.

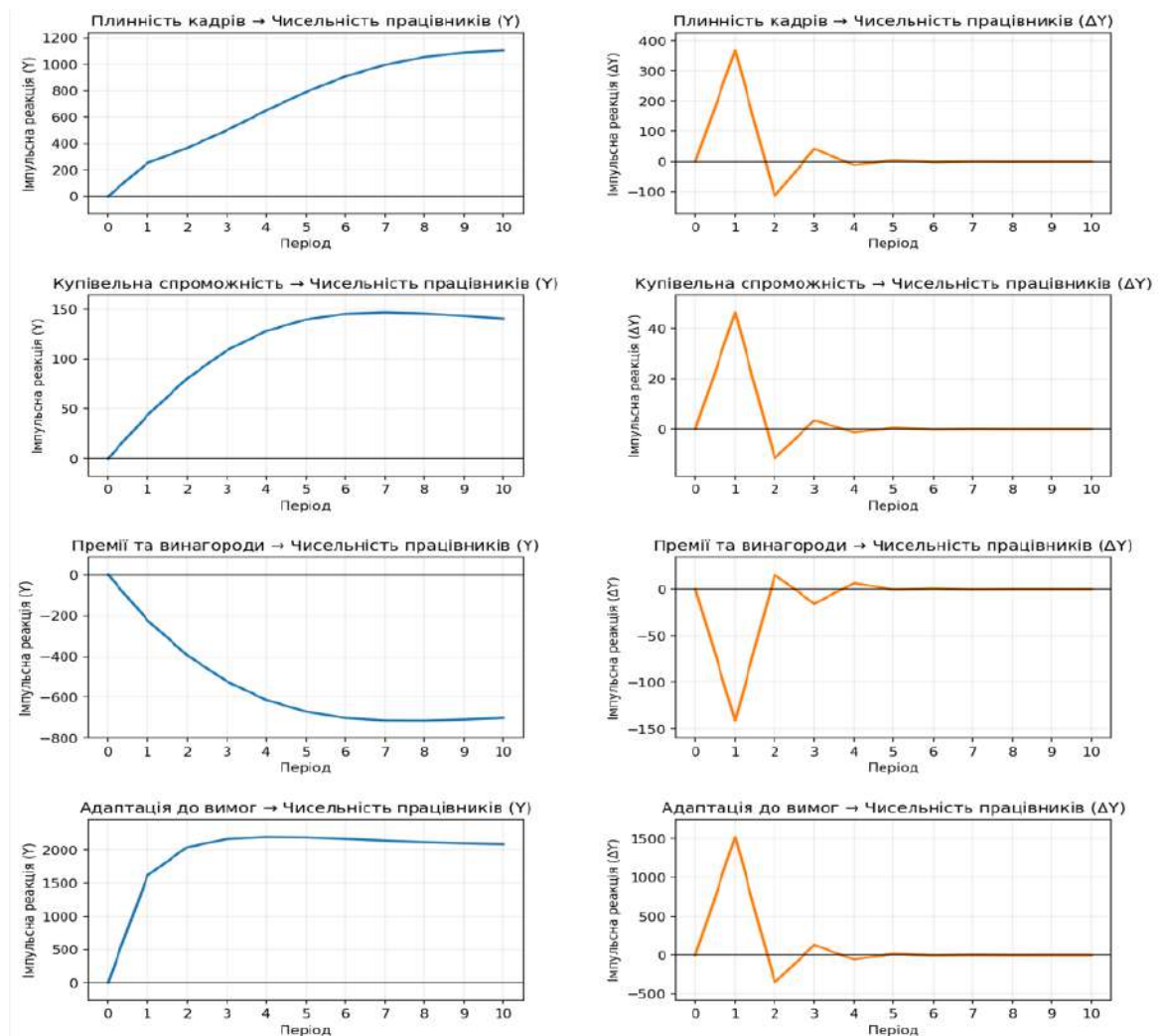


Рис. 2.20. Порівняння імпульсних реакцій чисельності працівників на факторні шоки у VAR та VAR(Δ) (trend = n)

На відміну від цього, у VAR(Δ) реакції є різкими, проте швидко затухають і свідчать про короткостроковий характер впливів, коли плинність кадрів і

адаптація мають сильний початковий ефект, що зникає вже протягом 2–3 періодів.

Для $\text{trend} = n$ у VAR імпульсні реакції демонструють монотонні траєкторії. Так, ефект від Y_1 зростає від ≈ 200 у першому періоді до ≈ 600 на десятому, а ефект від Y_{12} від ≈ 800 у першому періоді до понад ≈ 2500 на горизонті 10 періодів, що може свідчити про переоцінку довготривалих ефектів через нестационарність.

У $\text{VAR}(\Delta)$, навпаки, реакції короткі та є не постійними за знаком, а саме: вплив Y_1 сягає ≈ 400 у першому періоді, але вже у другому переходить у від'ємну зону (≈ -150) та згасає надалі; аналогічно для Y_{12} – початковий ріст (≈ 1600) у першому періоді змінюється подальшим спадом (≈ -600) у другому, після чого траєкторія швидко стабілізується біля нульової осі.

Загалом результати порівняння імпульсних реакцій показують, що між VAR та $\text{VAR}(\Delta)$ існують відмінності у характері відображення динаміки впливів, проте зберігаються спільні тенденції до зростання та спадання на початку реакцій. У моделі VAR реакції мають плавний характер із вираженими тривалими зростаючими тенденціями. Натомість у $\text{VAR}(\Delta)$ імпульсні реакції відображають переважно короткострокові коливання, швидко затухають і стабілізуються навколо нуля. Інакше кажучи, модель VAR формує довготривалі зростаючі тенденції не через тривалий вплив факторів, а через те, що самі показники мають зростаючий тренд. Натомість модель $\text{VAR}(\Delta)$ враховує цей тренд і відображає дійсні значення.

Логічним доповненням до аналізу імпульсних реакцій (IRF) у межах $\text{VAR}(\Delta)$ -моделі є декомпозиція дисперсії помилок прогнозування (Forecast Error Variance Decomposition, FEVD). На відміну від IRF, яка відображає динаміку реакції змінних на шоки у часі, FEVD дозволяє оцінити, яка частка варіації цільової змінної на різних горизонтах прогнозу пояснюється власними шоками цієї змінної та яка частка впливом інших факторів системи за (2.9) [216, с. 1294].

$$FEVD_{ij}(h) = \frac{\sum_{k=0}^{h-1} (e_i' \Psi_k \sum e_j)^2}{\sum_{k=0}^{h-1} (e_i' \Psi_k \sum \Psi_k' e_i)}, \quad (2.9)$$

де $FEVD_{ij}(h)$ – частка дисперсії похибки i на горизонті h , що пояснюється шоком у змінній j ;

h – горизонт прогнозу;

κ – лаг (затримка);

e_i, e_j – одиничний вектор-індикатор;

Ψ_κ – матриця коефіцієнтів при лагу κ ;

Σ – матриця коваріацій залишків моделі.

Результати FEVD у межах VAR(Δ)-моделі свідчать про те, що найбільший внесок у варіацію цільової змінної Y_0 зумовлюють вплив факторної змінної Y_{12} (адаптація до вимог) на 5 горизонті (довгостроковий аналіз) (рис. 2.21).

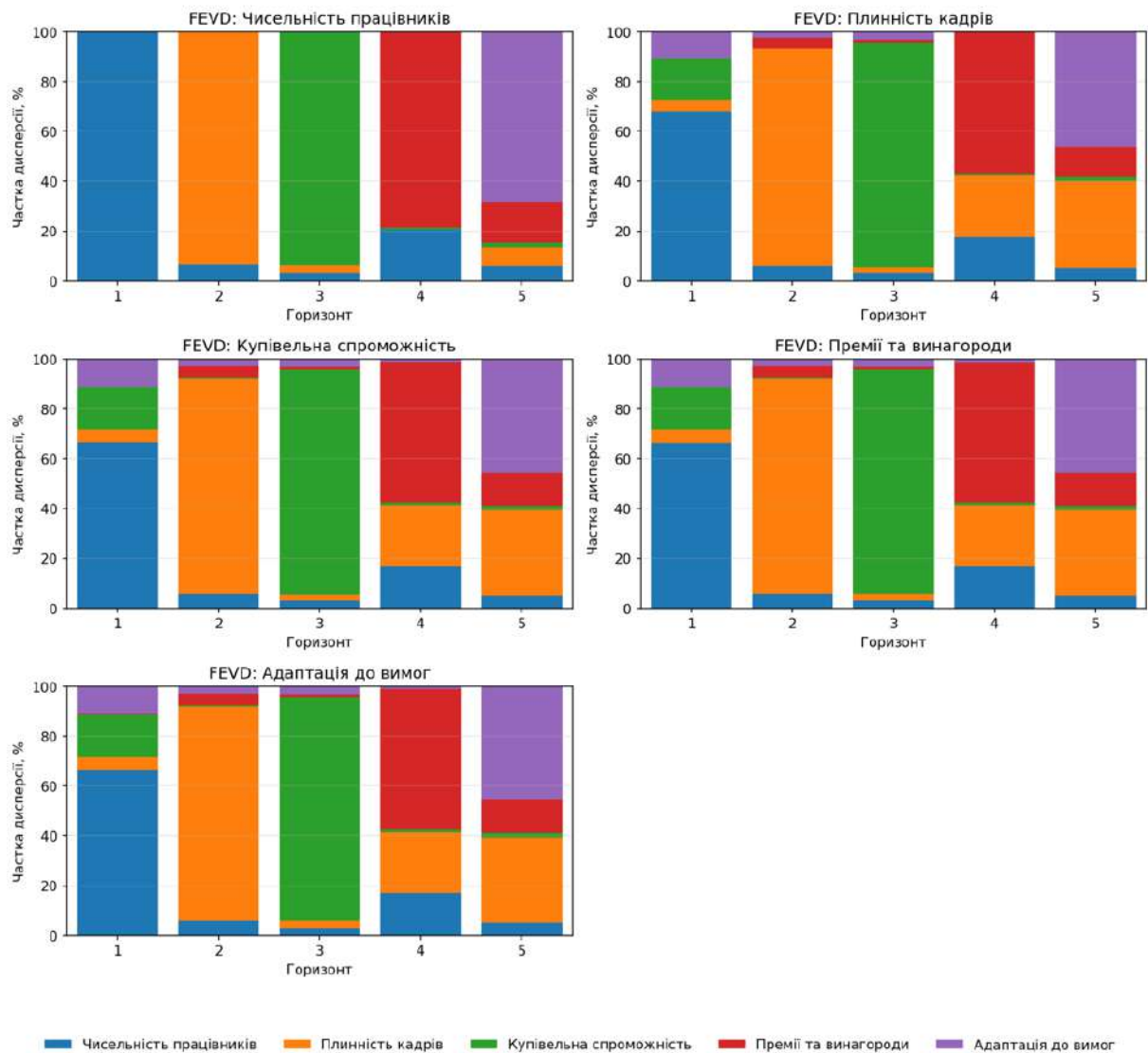


Рис. 2.21. Декомпозиція дисперсії помилок прогнозування (FEVD) чисельності працівників для VAR(Δ)-моделі

Внесок адаптації становить близько 68–69 % (залежно від тренду). Це підтверджує роль процесу адаптації у поясненні коливань чисельності працівників. Водночас вплив інших факторів є відносним: плинність кадрів Y_1 пояснює близько 7 %, купівельна спроможність Y_6 не більше 2 % та премії й винагороди Y_9 на рівні 15–16 %. У структурі впливів простежується такий розподіл: адаптація виступає головним драйвером варіації чисельності працівників, плинність має помітний, але другорядний вплив, мотиваційні виплати і купівельна спроможність формують допоміжні, фонові ефекти.

У таблиці 2.29 наведено результати FEVD для довгострокового горизонту $h = 5$, відображаючи частки варіації кожної змінної, пояснені шоками факторних

змінних у VAR(Δ)-моделі.

Таблиця 2.29 – Перехресне представлення FEVD у VAR(Δ)-моделі щодо частки варіації цільової змінної, поясненої шоками факторних змінних, %

	trend=c					trend=n				
	Y0	Y1	Y6	Y9	Y12	Y0	Y1	Y6	Y9	Y12
Y0	6,9	7,3	1,6	15,4	68,8	5,8	7,6	2,1	16,1	68,4
Y1	5,3	35,5	1,5	11,6	46,1	5	35,1	1,5	11,9	46,5
Y6	5,3	34,7	1,8	12,8	45,4	5,1	34,3	1,8	13,1	45,7
Y9	5,3	34,7	1,8	12,7	45,4	5,1	34,2	1,9	13,1	45,7
Y12	5,3	34,8	1,8	12,7	45,4	5,1	34,2	1,9	13,1	45,7

Проведене VAR-моделювання динаміки чисельності працівників дало змогу побудувати сценарні прогнози до 2030 р. (рис. 2.22) відображаючи верхню та нижню межу можливих траєкторій, що інтерпретуються як оптимістичний сценарій зі зростанням чисельності працівників та песимістичний сценарій зі стабілізацією на нижчому рівні.

Згідно з оптимістичним сценарієм очікується поступове зростання чисельності працівників від 11987 осіб у I кв. 2025 р. до 15262 осіб у IV кв. 2030 р., при цьому верхня межа довірчого інтервалу прогнозу перевищує 21000 осіб, що можливо за сприятливих економічних і організаційних умов. Натомість песимістичний сценарій демонструє стабілізацію чисельності на рівні близько 11560 – 11780 осіб упродовж прогнозного періоду вказуючи на можливу інерційність кадрових рішень та обмежений потенціал зростання за умов збереження наявних тенденцій.

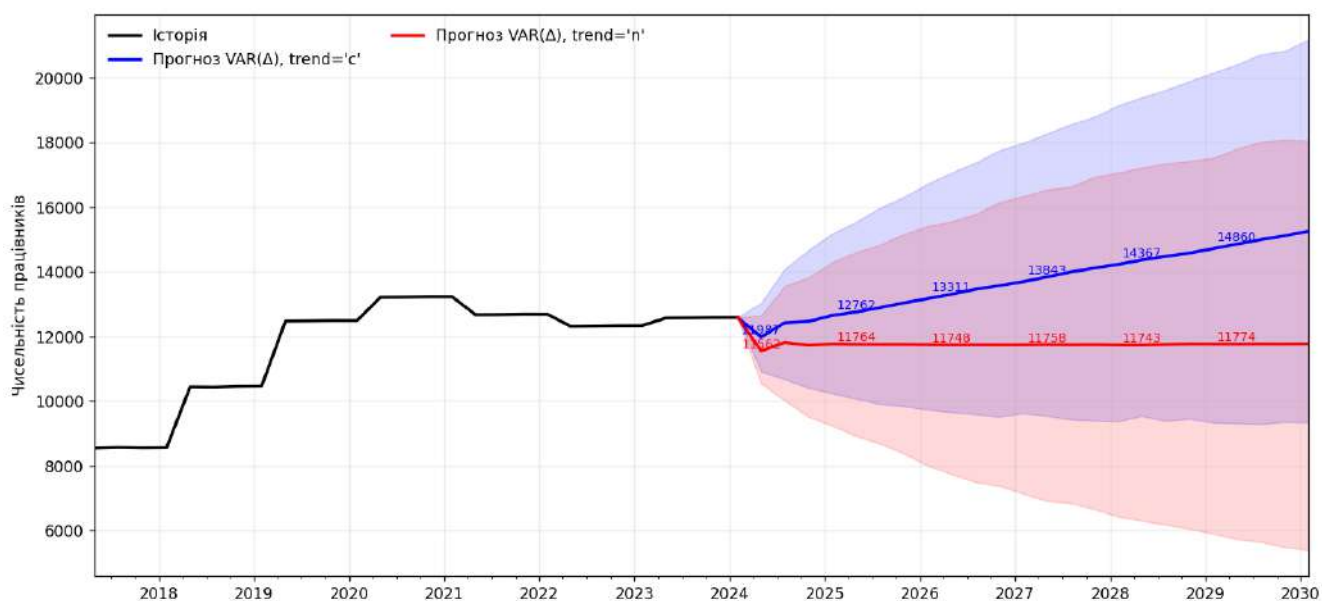


Рис. 2.22. Прогноз чисельності працівників до 2030 р. за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Таким чином, застосування VAR-моделювання при формуванні кадрового потенціалу дає змогу здійснювати прогнозування в умовах динамічних змін ринку праці, враховуючи перехресні ефекти взаємозв'язків між часовими рядами та інтегруючи у подальшому в сценарні рішення з урахуванням факторів впливу на розвиток кадровий потенціал.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження функціонування та прогнозного моделювання чисельності працівників ритейл-організацій:

1. Констатовано, що ритейл України займає вагомую частку в структурі підприємницької діяльності (понад 25 %) та формуванні ВВП країни (13,1 %), вирізняючись значною географічною присутністю, що зумовило його вагомий вплив на зайнятість населення, регіональний розвиток і формування споживчого ринку.

Встановлено, що на відміну від традиційних чинників розвитку ритейлу, сучасні трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища формують нові фактори впливу, зокрема посилення конкуренції з боку міжнародних мереж, що

має переважно негативний ефект, та активізацію партнерства з локальними виробниками, яка створює можливості імпортозаміщення, диверсифікації асортименту й зміцнення національного економіки.

Проведено фінансово-економічний аналіз чотирьох провідних ритейл-організацій України, що підтвердило позитивну динаміку їх показників за умови своєчасної адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу.

2. Здійснено ідентифікацію факторів впливу на діяльність ритейл-організацій із використанням STEEPLE- та SWOT-аналізу й доповнено перелік факторів STEEPLE культурними (C) і глобальними (G) чинниками, що дало змогу комплексно оцінити умови функціонування сектору та визначити його сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, зокрема мережевий масштаб і впровадження HR-технологій як переваги та плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, конкуренцію за кадри, трудову міграцію й нестабільність законодавства як ключові ризики.

Визначено економічне трактування факторів впливу на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій і релевантні для них цілі сталого розвитку, що дало змогу обґрунтувати необхідність урахування організаційних та цифрових трансформацій, які формують нові умови економічного розвитку організацій, підвищують вимоги до працівників і впливають на кількісний склад персоналу.

3. Акцентуючи увагу на обмеженнях традиційних підходів до прогнозування чисельності працівників, за сценарно-прогнозним підходом запропоновано модифікований інструментарій на основі STEEPLE+CG-ідентифікації факторів і VAR-моделювання який, на відміну від існуючих, дає змогу виокремити ключові ендогенні змінні кадрової динаміки (плинність кадрів та адаптація до вимог), побудувати альтернативні сценарії розвитку кадрового потенціалу та оцінити вплив трансформаційних змін середовища на чисельність працівників і результативність кадрових рішень у довгостроковій перспективі.

Опубліковані праці здобувача за другим розділом дисертації [128, 166, 170,

171, 181, 185].

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

3.1 Методика застосування індексу креативності для оцінювання програм розвитку працівників з метою формування заходів зростання продуктивності праці

Економічні коливання, глобалізація ринку праці, зміни в законодавстві та цифрові трансформації роблять національну економіку нестабільною. Це створює нові виклики та вимоги для кадрового потенціалу організацій. За таких умов традиційні підходи до розвитку кадрового потенціалу не забезпечують належного рівня гнучкості, що актуалізує використання організаціями інноваційних підходів. Це означає, що потрібно по-новому підійти до оцінювання того як розвивається кадровий потенціал [217, с. 104].

Традиційні методи оцінювання розвитку кадрового потенціалу, зокрема визначення рівня кваліфікації, компетентностей, результативності та відповідності посадовим вимогам, з економічної точки зору дають змогу сформуванню базового уявлення про ефективність використання трудових ресурсів та не враховують динамічних змін у зовнішньому середовищі. Тому, як наголошують науковці у роботі [218], доцільно звернути увагу на інноваційні можливості для розвитку кадрового потенціалу та аналітики результативності його діяльності. Оскільки інновації дозволяють своєчасно коригувати управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу та підвищують результативність економічної діяльності як працівників, так і організації в цілому.

Інструменти покращення економічних показників діяльності організації через вплив на працівників охоплюють комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності трудової діяльності та оптимізацію витрат організації. До них належать різні форми мотивації праці, програми

розвитку кадрового потенціалу, оптимізація продуктивності праці, встановлення рівня ефективності роботи працівників, залучення та утримання талантів, формування сприятливої корпоративної культури та впровадження сучасних HRM-систем, що мають загальний ефект на підвищення прибутку, зниження собівартості продукції/послуг, підвищення рентабельності та загальну ефективність діяльності організації. Економічний ефект для організації відповідно до групи інструментів впливу на економічні показники через вплив на працівників відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Інструменти впливу на економічні показники організації через підвищення результативності та продуктивності кадрового потенціалу

Група	Інструмент	Економічний ефект
Стимулювання	Матеріальна (премії, бонуси), нематеріальна (визнання, кар'єрний ріст)	Підвищення продуктивності, зниження плинності, скорочення витрат на найм і адаптацію
Розвиток	Навчання, тренінги, програми розвитку, підвищення кваліфікації	Зростання якості роботи, зменшення помилок, підвищення доходу
Оптимізація продуктивності праці	Тайм-менеджмент, удосконалення робочих процесів, автоматизація	Зростання обсягів виробництва чи послуг, скорочення простоїв, підвищення операційної ефективності
Управління ефективністю	KPI, оцінка 360°, регулярний зворотний зв'язок	Підвищення результативності працівників, поєднання індивідуальних цілей із цілями організації
Залучення та утримання талантів	Talent management, кадровий резерв, програми наставництва	Зменшення витрат на заміну працівників, підвищення стабільності кадрового складу
Корпоративна культура	Формування цінностей, комфортне робоче середовище, комунікації	Підвищення залученості, зростання продуктивності, поліпшення якості сервісу
Сучасні системи HRM	Автоматизація управління процесами, аналітика, цифрові платформи	Скорочення витрат на адміністрування, прискорення прийняття рішень, підвищення точності кадрових прогнозів
Програми адаптації та підтримки	Наставництво, адаптація, wellbeing-програми	Швидший вихід на продуктивність, зменшення втрат робочого часу, підвищення задоволеності працівників

Джерело: складено автором на основі [219–221]

Враховуючи наведений аналіз інструментів впливу на показники економічної результативності організації, які в більшій мірі залежать від ефективності управління працівниками, то виокремимо категорію «економіко-управлінські рішення» як результат поєднання економічних аргументів і

управлінських дій, спрямованих на підвищення продуктивності роботи працівників, оптимізацію витрат на їх розвиток та зміцнення конкурентоспроможності організації.

Оскільки показники ефективності діяльності організації потребують попереднього оцінювання працівників розглянемо усталене наукове тлумачення для формування інноваційного бачення цього процесу.

За [74, с. 78], «оцінювання працівника розглядається як процес, який забезпечує планомірний збір і накопичення інформації про результати роботи та професійні характеристики працівників, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення й виявляти напрями їх зростання та розвитку».

В умовах сучасних динамічних змін та посилення вимог до компетентностей працівників процес оцінювання розвитку кадрового потенціалу вимагає креативно (інноваційно) орієнтованого тлумачення. Авторське бачення креативно орієнтованого оцінювання полягає в тому, що це інноваційно орієнтований процес, який поєднує аналітичні методи і сучасні напрями для виявлення компетентностей, потенціалу та продуктивності працівників, а також формування гнучких, обґрунтованих рішень щодо їхнього розвитку, адаптації та стимулювання.

Процес креативно орієнтованого оцінювання розвитку кадрового потенціалу (рис. 3.1) передбачає діагностику складових оцінювання та ідентифікацію показників, які відображають рівень його розвитку, що в подальшому формують економіко-управлінські рішення. Спочатку ідентифікуються складові оцінювання для виокремлення відповідних показників. Показники оцінювання дають змогу визначити професійний рівень працівника, його здатність до адаптації та розвитку, швидкість реагування на зміни та спроможність генерувати нові рішення. Далі результати ідентифікації показників співвідносяться з відповідними економіко-управлінськими рішеннями.

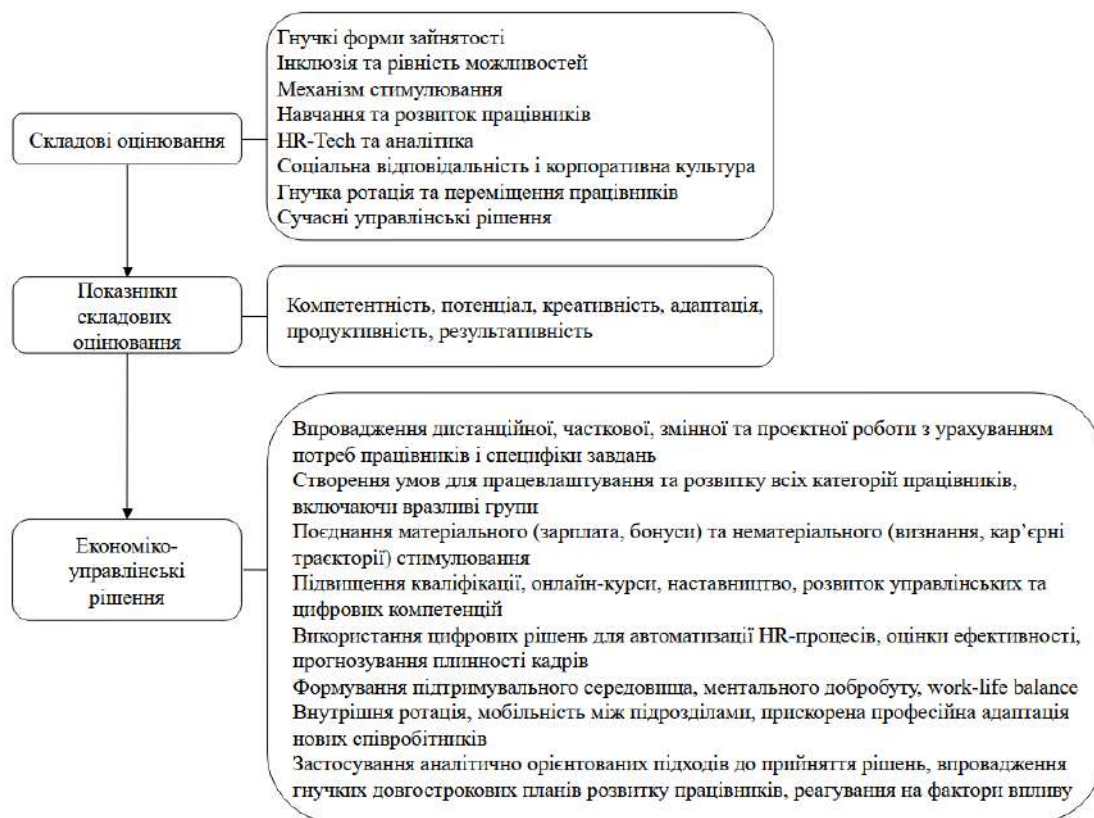


Рис. 3.1 Структурно-логічна схема процесу креативно орієнтованого оцінювання розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

Економіко-управлінські рішення дозволяють здійснити аналіз та оцінку з позиції визначення характеристик працівників, які можуть бути ефективно трансформовані у цільові дії з метою подальшого ефективного розвитку кадрового потенціалу. Тобто вони є підґрунтям для прийняття рішень щодо впровадження гнучких форматів зайнятості (дистанційної, часткової, проєктної) з урахуванням потреб працівників і профілів посад [222, с. 7–8], розвитку інклюзії та рівності можливостей через усунення бар'єрів доступу та підтримку вразливих груп [185, с. 52], формування збалансованої системи стимулювання, що поєднує фінансові й нефінансові стимули та диференціюється за результатами оцінювання [223, с. 37], організації навчання та розвитку (модульні онлайн-курси, наставництво, програми розвитку управлінських і цифрових компетентностей) [224, с. 70]. Додатково результати оцінювання слугують джерелом даних для управління та аналітики (автоматизація процесів, дашборди КРІ, предикативні

моделі плинності), підтримують соціальну відповідальність і корпоративну культуру (ментальне здоров'я, work–life balance), сприяють гнучкій ротації та внутрішнє переміщення.

Для виявлення рівня досягнень, визначених під час оцінювання складових використовується аналітичний інструментарій оцінювання, який інтегрує сучасні технології: аналітику даних і штучний інтелект, хмарні платформи для збору, обміну та оцінки індивідуального внеску і відстеження інноваційних процесів, інструменти цифрової трансформації, IoT-моніторинг робочих просторів; роботизацію й автоматизований зворотний зв'язок, а також VR/AR-симуляції та колективні віртуальні тренінги [34; 166, с. 71; 225, с. 4–5]. Відповідні технології та аналітичні інструменти, що узагальнено в таблиці 3.2, формують напрями оцінювання, які забезпечують не лише інноваційність підходів, а й економічну результативність впливу на працівників:

- аналітика даних і технології штучного інтелекту у поєднанні з хмарними технологіями формують доказову основу оцінювання. Вони забезпечують збір, зберігання та оброблення великих масивів даних;

- цифрова трансформація через впровадження інформаційних систем, автоматизацію процесів і використання електронних інструментів підвищує точність, швидкість і відтворюваність процедур оцінювання працівників. Вона забезпечує формування релевантних метрик для індивідуальних і командних рішень щодо розвитку.

Інтеграція аналітики даних, технологій штучного інтелекту та цифрової трансформації процесів оцінювання формує цілісну інформаційно-аналітичну основу управління розвитком кадрового потенціалу. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, забезпечує своєчасну ідентифікацію та мінімізацію кадрових ризиків, пов'язаних із дефіцитом компетентностей, помилками в оцінюванні та неефективним розподілом ресурсів. У результаті зростає економічна результативність використання кадрового потенціалу та посилюється стійкість організації в умовах невизначеності.

Таблиця 3.2 – Технологічне забезпечення та аналітичний інструментарій для оцінювання складових рівня розвитку кадрового потенціалу

Група технологій	Інструменти	Напрями оцінювання
Класична	Атестація, співбесіди, анкетування, експертні оцінки, метод 360°, KPI,	Базова діагностика
Аналітика даних та ШІ	Аналіз результатів проєктів, моніторинг творчих процесів, text mining, аналіз соцмереж, ML для виявлення потенціалу, профілі креативності, візуальна аналітика	Цифрові технології та аналітика даних, мотиваційна політика, навчання та розвиток, сучасні управлінські рішення
Хмарні технології	Онлайн-збір і зберігання даних, відстеження внеску працівників, колаборація та обмін ідеями, візуалізація, оцінка ефективності інновацій, e-learning	Гнучкі формати зайнятості, інклюзія та рівність можливостей, навчання та розвиток, цифрові технології та аналітика даних
Цифрова трансформація	Big Data; візуальна аналітика, підтримка проєктів у VR/AR, аналітика соцмереж, оцінка інноваційних проєктів; персоналізація	Сучасні управлінські рішення, цифрові технології та аналітика даних, навчання та розвиток, мотиваційна політика
Інтернет речей (IoT)	Сенсори й датчики робочих просторів, моніторинг взаємодій, відстеження активності, трекінг роботи на станціях	Соціальна відповідальність і корпоративна культура, цифрові технології та аналітика даних, сучасні управлінські рішення
Роботизація та автоматизація	Автоматизований збір даних, авто-оцінка ідей і навичок, автоматичний фідбек і звітність, трекінг реалізації ідей	Цифрові технології та аналітика даних, сучасні управлінські рішення, навчання та розвиток
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Віртуальні лабораторії, AR-візуалізація ідей, симуляції та кейси, віртуальні тренінги, колективна VR-робота, ігри/конкурси	Навчання та розвиток працівників, гнучка ротація та переміщення, соціальна відповідальність і культура

Джерело: доповнено автором за [34, 166, 225]

– інтернет речей (IoT) доповнює процес оцінювання операційними показниками роботи обладнання й перебігу процесів у реальному часі, що дає змогу об'єктивізувати внесок керівників у результативність, оперативно коригувати програми розвитку, підвищувати продуктивність праці, зменшувати втрати робочого часу та сприяти зростанню економічної доданої вартості, створюваної працівниками;

– роботизація та автоматизація знімають рутинні етапи перевірок і розрахунків, зменшуючи людську похибку та упередженість, вивільняючи час для інтерпретації результатів, що забезпечує зниження трудомісткості процесів, оптимізацію фонду оплати праці працівників, а також скорочення витрат на контроль і аудит;

– віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) створюють стандартизовані, наближені до реальності сценарії для діагностики знань, підвищують залученість і дозволяють оцінювати поведінкові та когнітивні компетентності у контрольованих умовах, інтегруючи результати в індивідуальні траєкторії розвитку, що сприяє зменшенню витрат на офлайн-навчання та тренінги, підвищенню окупності освітніх програм і формує довгостроковий економічний ефект завдяки скороченню періоду адаптації працівників.

При визначенні відповідності складової оцінювання працівників ритейлу до креативності, запропоновано використовувати критерії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Критеріальна рамка оцінювання

Критерій	Зміст	Індикатори перевірки
Новизна методів	Поряд із традиційними підходами застосовують інноваційно-креативні	Частка оцінювань з інноваційними практиками
Гнучкість та адаптивність	Метрики та шкали адаптують під посаду й підрозділ і регулярно оновлюють у разі змін умов роботи	Середня кількість оновлень на рік
Командне формування критеріїв	Критерії та ваги розробляють спільно працівники, лінійні керівники та служба управління	Протоколи фокус-груп/воркшопів; відсоток залучених представників цільової групи
Інтерактивність і залучення	Взаємооцінювання, обговорення та надання змістовного зворотного зв'язку	Відсоток взаємооцінювання; середня кількість якісних відгуків на одного працівника
Комплекс даних	Результати підтверджують кількома джерелами: показники діяльності, дані систем продажів і взаємодії з клієнтами, відгуки, відео, портфоліо	Частка оцінок із не менше ніж двох джерел; наявність політики «історія + доказ»
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	Оцінки пов'язані з результатами підрозділів і приводять до конкретних управлінських дій	Коефіцієнт кореляції між оцінками та показниками результативності; відсоток оцінювань, що завершилися
Рівність доступу та дотримання етичних норм	Мінімізуються упередження, діє прозора процедура апеляцій, забезпечується недискримінаційність	Міжгрупові різниці середніх балів; кількість і середній час розгляду апеляцій
Швидкість циклу «оцінка – дія»	Дії за результатами оцінювання запускаються без затримок	Медіанний час від завершення оцінювання до старту дій

Джерело: складено автором

Особливістю даного підходу є використання критеріальної рамки, яка враховує рівень відповідності складових оцінювання сучасним вимогам та вимірюється індексом креативності. Кожен критерій оцінюється за шкалою 0–2 (0

– відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій) для верифікованих складових оцінювання розвитку кадрового потенціалу. Інтегральний індекс креативності I_{kp} визначається адитивно за (3.1), його значення визначає рівень креативності відповідно до шкали: 0–7 – низький, 8–11 – середній, 12–16 – високий рівень креативності оцінювання. Межі інтервалів обрано з урахуванням рівномірного розподілу шкали.

$$I_{kp} = \sum_{i=1}^8 k_i, \quad (3.1)$$

де $k_i \in \{0,1,2\}$ – бали за кожним критерієм.

Апробація застосування критеріальної рамки відповідно до складових оцінювання продемонстровано за даними ритейл-організації ТОВ «РУШ».

Аналіз ефективності діяльності працівників у досліджуваній організації реалізується за класичною технологією, яка поєднує КРІ для продавців і керівників, оцінку 360° для керівного складу, періодичну оцінку результативності та проміжне тестування.

Інструменти, що використовуються у відповідності до категорій працівників організації подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Інструменти аналізу ефективності діяльності працівників ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Інструмент оцінювання	Керівники	Фахівці	Робітники	Допоміжний персонал
КРІ	✓	–	✓	–
Оцінювання 360°	✓	–	–	–
Періодична оцінка результативності	✓	✓	–	✓
Проміжне тестування	–	–	✓	–

Джерело: складено автором за [147]

Класичний інструментарій оцінювання забезпечує базову діагностику, проте не в повній мірі відображає організаційні аспекти оцінювання працівників в умовах організаційних трансформацій. Аналіз діяльності керівників проводиться майже всіма інструментами оцінювання наявними в ритейл-організації (КРІ, 360°, періодична оцінка), тоді як фахівці фактично позбавлені оцінювання. Для

робітників застосовуються KPI та проміжне тестування за поведінковими шкалами, орієнтованими на клієнтсько-операційні метрики. Допоміжний персонал оцінюється переважно на основі періодичної оцінки без чітких KPI.

Визначення рівня креативності у наявних інструментах аналізу ефективності діяльності усіх категорій працівників здійсненого за авторською критеріальною рамкою представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Визначення за критеріальною рамкою рівня креативності у наявних інструментах аналізу ефективності діяльності усіх категорій працівників

Критерій	KPI	Оцінювання 360°	Періодична оцінка результативності	Проміжне тестування
Новизна методів	0	1	0	1
Гнучкість та адаптивність	1	1	1	1
Командне формування критеріїв	0	1	0	0
Інтерактивність і залучення	0	1	1	2
Комплекс даних	1	1	1	1
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	1	1	1	1
Рівність доступу та дотримання етичних норм	1	1	1	1
Швидкість циклу «оцінка – дія»	1	1	1	2
Індекс креативності ($I_{кр}$)	5	8	6	9
Рівень креативності	низький	середній	низький	середній

Примітка: 0 – відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій; 0–7 – низький рівень, 8–11 – середній рівень, 12–16 – високий рівень креативності

Джерело: складено автором

За індексами креативності KPI та періодична оцінка результативності мають низький рівень креативності ($I_{кр} = 5$ та $I_{кр} = 6$ відповідно). Інші показники показали середній рівень креативності. Серед інструментів оцінювання ефективності діяльності працівників виявлено прогалини, зокрема недостатню увагу до новизни, командного формування критеріїв, інтерактивності та залучення. Тобто, наявний набір інструментів оцінювання забезпечує результат, що відображає ефективність діяльності працівників не в повній мірі, тому потребує модернізації шляхом упровадження креативно орієнтованих підходів.

Корпоративні програми розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» (табл. 3.6) реалізуються у форматі цілеспрямованих організаційних

проектів, покликаних забезпечити адаптацію та підвищення ефективності трудової діяльності, формування професійних і управлінських компетентностей, також забезпечення психологічного спокою працівників.

Таблиця 3.6 – Корпоративні програми розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Назва	Опис	Кількість учасників на рік
Наставництво	Проект спрямований на ефективну та подальшу адаптацію нових працівників	Залежно від потреб
Навчання по продукту	Проект, що забезпечує знання продавців для ефективного продажу товарів магазину та інтернет-магазину	До 2500 співробітників
Школа кадрового резерву	Програма підвищення кваліфікації і формування hard skills майбутніх керівників	До 100 співробітників
Рівні управлінців	Навчання управлінським компетенціям для керівників магазинів та адміністраторів	До 500 співробітників
EVOlution	Розвиток управлінських компетенцій для керівників і ключових фахівців на основі інноваційних освітніх форматів та цифрових рішень	До 200 співробітників
Психологічна підтримка	Індивідуальні психологічні консультації	За запитом

Джерело: складено автором за [147]

Результати оцінювання рівня креативності корпоративних програм розвитку кадрового потенціалу за критеріями в межах авторської критеріальної рамки показують переважно середній рівень креативності зі значеннями близькими до верхнього порогу діапазону 8–11 (табл. 3.7).

Рівень креативності у корпоративних програмах розвитку кадрового потенціалу є переважно середнім, передусім через вибіркове охоплення цільових груп, а саме, частина ініціатив спрямована лише на керівний склад, що істотно знижує показник «рівність доступу» і, відповідно, інтегральний індекс креативності.

Також на рівень креативності вплинуло те, що окремі програми діють не на постійній основі. Зокрема, «Школа кадрового резерву» та «Рівні управлінців» орієнтовані переважно на керівний склад, що зумовлює 0 балів за критерієм рівності доступу. Психологічна підтримка діє не на постійній основі, тому, попри

індивідуалізацію та швидкий цикл «оцінка–дія», також поступається балами. Наставництво функціонує як ефективний механізм адаптації працівників, однак залишається традиційним (0 за «новизною»).

Таблиця 3.7 – Результати оцінювання рівня креативності програм розвитку кадрового потенціалу за критеріальною рамкою

Критерій	Наставництво	Навчання по продукту	Школа кадрового резерву	Рівні управліців	EVolution	Психологічна підтримка
Новизна методів	0	1	1	1	2	1
Гнучкість та адаптивність	1	1	2	1	2	2
Командне формування критеріїв	1	1	1	1	1	1
Інтерактивність і залучення	1	1	2	1	2	1
Комплексність даних	1	1	1	1	2	1
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	1	2	2	1	1	1
Рівність доступу та етика	2	2	0	0	1	1
Швидкість циклу «оцінка–дія»	2	2	1	1	1	2
Індекс креативності ($I_{кр}$)	9	11	10	7	12	10
Рівень креативності	середній	середній	середній	низький	високий	середній

Примітка: 0 – відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій; 0–7 – низький рівень, 8–11 – середній рівень, 12–16 – високий рівень креативності

Джерело: складено автором

EVolution поєднує новизну підходів (2 бали), гнучкість і високу інтерактивність (по 2 бали), що забезпечує найкращий результат. Навчання по продукту завдяки емпіричній прив'язці до показників результативності та швидкому переходу до дій (по 2 бали), школа кадрового резерву за рахунок гнучкості, комплексності даних і емпіричної обґрунтованості (по 2 бали) майже не поступаються EVolution.

Відповідно підрахункам високий рівень креативності має EVolution з індексом креативності $I_{кр} = 12$, але нижня межа діапазону 12–16. Школа кадрового резерву, навчання по продукту (по $I_{кр} = 11$), психологічна підтримка та наставництво з індексами креативності $I_{кр} = 10$ та $I_{кр} = 9$ відповідно мають середній рівень креативності. Низький рівень креативності спостерігається у

програми «Рівні управлінців» ($I_{кр} = 7$).

Корпоративні програми навчання працівників EVA (табл. 3.8) спрямовані на розвиток професійних, управлінських і психосоціальних компетентностей та їх адаптацію.

Таблиця 3.8 – Корпоративні програми навчання працівників ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Напрямок	Опис	Кількість учасників на рік
Професійне навчання	Курси підвищення кваліфікації, тренінги з охорони праці	До 300 співробітників офісу та логістики
Корпоративне навчання	Тренінги, вебінари, майстер-класи, практикуми, що проводяться внутрішніми фахівцями та тренерами	Залежно від потреб
Розвиток управлінського досвіду	Освітні програми для офісних працівників та управлінців роздрібною мережі, спрямовані на розвиток управлінських навичок і формування внутрішнього кадрового резерву	Залежно від потреб
Навчання в умовах дистанційної роботи	Курс для керівників, орієнтований на ефективне управління командами у віддаленому форматі	За потребою керівного складу
Освітньо-психологічне навчання	Тренінги, вебінари, гаряча лінія, індивідуальні консультації з корпоративними психологами	Участь за запитом, постійний доступ до онлайн ресурсів

Джерело: складено автором за [147]

За графіком реалізації лише професійне навчання є постійним, тоді як інші напрями впроваджуються за потреби. Водночас професійне навчання не охоплює всі категорії працівників. Такий набір програм підвищує гнучкість і цілеспрямованість розвитку трудових ресурсів, однак знижує організаційну сталість навчання, посилює нерівномірність доступу між категоріями працівників та ускладнює забезпечення узгодженості процесів розвитку в умовах організаційних трансформацій.

За результатами оцінювання рівня креативності корпоративних програм навчання спостерігається диференційований профіль (табл. 3.9).

Високий рівень креативності мають корпоративне навчання від внутрішніх тренерів та освітньо-психологічне навчання з індексом креативності $I_{кр} = 12$ завдяки вираженій гнучкості, інтерактивним форматам і швидкому циклу

«оцінка–дія». Інші програми мають середній рівень креативності. Навчання в умовах дистанційної роботи (для керівників) демонструє значення індексу креативності $I_{кр} = 11$ за рахунок обмеження доступності (орієнтація на керівний склад).

Таблиця 3.9 – Результати оцінювання рівня креативності програм навчання за критеріальною рамкою

Критерій	Професійне навчання	Корпоративне навчання	Розвиток управлінського досвіду	Навчання в умовах дистанційної роботи	Освітньо-психологічне навчання
Новизна методів	1	1	1	2	1
Гнучкість та адаптивність	1	2	1	2	2
Командне формування критеріїв	1	2	1	1	1
Інтерактивність і залучення	1	2	2	2	2
Комплексність даних	1	1	1	1	1
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	1	1	1	1	1
Рівність доступу та етика	1	1	0	0	2
Швидкість циклу «оцінка–дія»	2	2	1	2	2
Індекс креативності ($I_{кр}$)	9	12	8	11	12
Рівень креативності	середній	високий	середній	середній	високий

Примітка: 0 – відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій; 0–7 – низький рівень, 8–11 – середній рівень, 12–16 – високий рівень креативності

Джерело: складено автором

Професійне навчання має індекс креативності $I_{кр} = 9$, де переважають стандартизовані підходи й помірна гнучкість. Водночас, попри постійно діючий формат, програма не охоплює всі категорії працівників, що знижує значення індексу за критерієм рівності доступу. Розвиток управлінських компетенцій через вузьку спрямованість на фахівців має індекс креативності $I_{кр} = 8$.

Керівництво ритейл-організації ТОВ «РУШ» запровадило корпоративні програми підтримки працівників, що переважно запускаються як антикризові інтервенції та мають адресну спрямованість. Як наслідок, вони не охоплюють усі категорії працівників на постійній основі, що обмежує їх сталість і масштаб впливу. Винятком є програма «Адаптація робочих місць», яка функціонує на

постійній основі, відповідно до вимог сучасного організаційно-технологічного середовища (зокрема в логістиці) й забезпечує довгострокові ефекти у безпеці, продуктивності та інклюзивності праці. Перелік напрямів підтримки та результати їх упровадження узагальнено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Корпоративні програми щодо підтримки працівників в умовах кризових ситуацій ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Напрямок підтримки	Опис ініціативи	Результат
Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб	Реалізація програми релокації працівників, які були змушені змінити місце проживання через війну	Працевлаштовано близько 500 співробітників, збережено їхній професійний статус
Дистанційна форма роботи	Впровадження гнучкого режиму роботи з можливістю виконання обов'язків з будь-якого місця для керівного складу	Забезпечено безперервність бізнес-процесів, знижено кадрові ризики
Програми для ветеранів	Проекти з реінтеграції військовослужбовців: адаптація, перекваліфікація, супровід	Створено умови для повернення працівників до активної трудової діяльності
Підтримка співробітників на військовій службі	Збереження зв'язку з мобілізованими працівниками, допомога у вигляді амуніції, обладнання	Підвищено рівень корпоративної відповідальності, зміцнено лояльність працівників
Адаптація робочих місць	Адаптація складського обладнання	Модернізовано логістичні робочі місця
Гуманітарна підтримка	Надання допомоги працівникам компанії у деокупованих регіонах	Підвищення соціальної згуртованості
Юридична підтримка	Програма «Захист 24/7» – юридичні консультації через телеграм-канал	Знижено тривожність і невизначеність серед працівників
Проект «Ми разом»	Формування культури підтримки та індивідуальна допомога від психологів	Формування культури взаємної підтримки

Джерело: складено автором за [147]

Аналіз результатів оцінювання рівня креативності програм щодо підтримки працівників показує переважання середнього рівня креативності (табл. 3.11) з індекс креативності $I_{кр}$ в діапазоні 9–11. Програми з середнім рівнем креативності мають достатню гнучкість та базову інтерактивність, але слабкими критеріями лишаються командне формування критеріїв, комплексність даних і емпірична обґрунтованість управлінських рішень. Найнижчий показник креативності має програма «Гуманітарна підтримка» ($I_{кр} = 9$), що зумовлено застосуванням традиційних інструментів та відсутністю креативного підходу.

До високого рівня креативності належать «Дистанційна робота» ($I_{кр} = 14$) за

рахунок новизни, гнучкості, інтерактивності, комплексності даних і швидкого циклу «оцінка–дія», а також «Юридична підтримка» та «Психологічна підтримка» (по $I_{кр} = 13$), що вирізняються швидкістю та рівністю доступу, хоча і поступаються за новизною та комплексністю даних.

Таблиця 3.11 – Результати оцінювання рівня креативності програм щодо підтримки працівників за критеріальною рамкою

Критерій	Працевлаштування ВПО	Дистанційна робота	Підтримка ветеранів	Підтримка військових	Адаптація робочих місць	Гуманітарна підтримка	Юридична підтримка	Психологічна підтримка
Новизна методів	1	2	1	1	2	1	2	1
Гнучкість та адаптивність	2	2	2	1	1	1	2	2
Командне формування критеріїв	1	1	2	1	1	1	1	2
Інтерактивність і залучення	1	2	2	2	1	1	2	2
Комплексність даних	1	2	1	1	1	1	1	1
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	2	2	1	1	1	1	1	1
Рівність доступу та етика	1	1	1	1	2	1	2	2
Швидкість циклу «оцінка–дія»	1	2	1	2	1	2	2	2
Індекс креативності ($I_{кр}$)	10	14	11	10	10	9	13	13
Рівень креативності	середній	високий	середній	середній	середній	середній	високий	високий

Примітка: 0 – відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій; 0–7 – низький рівень, 8–11 – середній рівень, 12–16 – високий рівень креативності

Джерело: складено автором

Корпоративний портфель інноваційно-цифрових рішень ритейл-організації ТОВ «РУШ» включає мотиваційні, адаптаційно-комунікаційні, навчальні та операційно-логістичні модулі (табл. 3.12).

Спрямування інноваційно-цифрових рішень полягає у стимулюванні професійного розвитку та залученості працівників, оптимізації процесу адаптації, підтримці цифрової комунікації, уніфікації та підвищенні ефективності процесів навчання працівників, підвищенні точності й швидкості комплектації замовлень, оптимізації складських операцій і зниженні фізичного навантаження.

Спрямування інноваційно-цифрових рішень полягає у стимулюванні

професійного розвитку та залученості працівників, оптимізації процесу адаптації, підтримці цифрової комунікації, уніфікації та підвищенні ефективності процесів навчання працівників, підвищенні точності й швидкості комплектації замовлень, оптимізації складських операцій і зниженні фізичного навантаження.

Таблиця 3.12 – Корпоративний портфель інноваційно-цифрових рішень ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Назва	Функціональне спрямування	Результат
Мотиваційна програма EVAманія	Стимулювання професійного розвитку та залученості працівників	Підвищення мотивації та корпоративної лояльності
Чат-бот для адаптації нових працівників	Оптимізація процесу адаптації новачків у роздрібній мережі	Скорочення часу входження в посаду, зниження навантаження на наставників
Віртуальні помічники	Підтримка внутрішньої цифрової комунікації	Покращення інформованості, своєчасність обміну інформацією
Автоматизація навчальних програм	Уніфікація та ефективність процесів навчання працівників	Підвищення якості підготовки працівників
Система Put to Light	Підвищення точності й швидкості комплектації замовлень	Підвищення продуктивності праці на складі
Впровадження роботизованих систем	Оптимізація складських операцій, зниження фізичного навантаження	Зростання автоматизації, підвищення логістичності

Джерело: складено автором за [147]

Інноваційно-цифрові рішення демонструють переважно високий рівень креативності з виокремленням лідера (табл. 3.13).

Найвищий індекс креативності має чат-бот для адаптації нових працівників ($I_{кр} = 15$), що зумовлено поєднанням новизни, гнучкості, високої інтерактивності, комплексності даних та швидкого циклу «оцінка–дія». До групи з високими індексами креативності належать автоматизація навчальних програм ($I_{кр} = 14$), віртуальні помічники ($I_{кр} = 13$) і система Put to Light ($I_{кр} = 12$). Мотиваційна програма «EVAманія» ($I_{кр} = 9$) і роботизовані системи ($I_{кр} = 11$) належать до середнього рівня креативності.

Після визначення складових оцінювання рівня креативності рішень щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» здійснено оцінювання економічної ефективності інвестицій, що забезпечували реалізацію цих рішень.

Таблиця 3.13 – Результати оцінювання рівня креативності інноваційно-цифрових рішень за критеріальною рамкою

Критерій	Мотиваційна програма «EVAmanія»	Чат-бот для адаптації нових працівників	Віртуальні помічники	Автоматизація навчальних програм	Система Put-to-Light	Роботизовані системи
Новизна методів	1	2	2	2	2	2
Гнучкість та адаптивність	1	2	2	2	1	1
Командне формування критеріїв	1	1	1	1	1	1
Інтерактивність і залучення	1	2	2	2	1	1
Комплексність даних	1	2	1	2	2	2
Емпірична обґрунтованість управлінських рішень	1	2	1	1	2	2
Рівність доступу та етика	2	2	2	2	1	1
Швидкість циклу «оцінка–дія»	1	2	2	2	2	1
Індекс креативності ($I_{кр}$)	9	15	13	14	12	11
Рівень креативності	середній	високий	високий	високий	високий	середній

Примітка: 0 – відсутній, 1 – частково присутній, 2 – повною мірою реалізований критерій; 0–7 – низький рівень, 8–11 – середній рівень, 12–16 – високий рівень креативності

Джерело: складено автором

Показники економічного ефекту, витрат та ROI-HR, що характеризують інвестиції у розвиток кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» за 2018–2024 рр., демонструють значні коливання (табл. 3.14).

Динаміка рентабельності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу має періодичний характер, чутливо реагуючи на кризові явища в національній економіці (рис. 3.2).

Зокрема, у 2018–2019 рр. рентабельність інвестицій була від’ємною, а втрати були значними. У 2018 р. витрати перевищували економічний ефект у 1,36 раза, а у 2019 р. – у 3,02 раза, що свідчить про неефективність використання класичних рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та дії карантинних обмежень.

У 2020–2021 рр. відбувається поступове відновлення окупності інвестицій у 22 % та 27 % відповідно, що підтверджує активізацію розвитку ритейл-організації ТОВ «РУШ» не лише на споживчому ринку країни, а і щодо розвитку кадрового

потенціалу. 2022 р. характеризувався різким погіршенням, коли економічна віддача інвестицій знизилася настільки, що витрати перевищували отриманий ефект у 9,27 раза, як наслідок масштабного економічного шоку від воєнного вторгнення РФ. Але вже у 2023–2024 рр. інвестиції демонструють стійке відновлення рентабельності. У 2023 р. ROI-HR показав отримання результату, що у 4,29 рази перевищує обсяг інвестованих коштів, а у 2024 р. – у 1,91 раза, що підтверджує ефективність програм адаптації, навчання та розвитку і поступове стабілізування економічної віддачі.

Таблиця 3.14 – Ефективність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Рік	Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн	Витрати, тис. грн	ROI-HR, %	Економічне трактування
2018	-28025	77849	-136	Значні витрати на запуск управлінських ініціатив без відчутного ефекту, негативна віддача
2019	-217852	107847	-302	Відсутність системного ефекту, перевищення витрат над результатами
2020	134365	109873	22	Початок відновлення окупності, формування позитивного ефекту від інвестицій у працівників
2021	118738	162655	-27	Падіння рентабельності через зовнішні коливання, але збереження операційної стійкості
2022	-1227536	148432	-927	Різне зниження економічної віддачі через шоки у національній економіці, скорочення окупності
2023	1161961	219652	429	Ефективна реалізація програм адаптації та навчання, максимальна економічна віддача
2024	1074612	369282	191	Досягнення стабілізації позитивного ефекту, оптимізація витрат і підвищення окупності інвестицій у працівників

Джерело: складено автором за даними додатку Н

Виявивши недоліки за кожною складовою оцінювання розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» нами сформовано креативний портфель ініціатив, який буде включати найкращі практики, які дозволять забезпечити ефективне функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

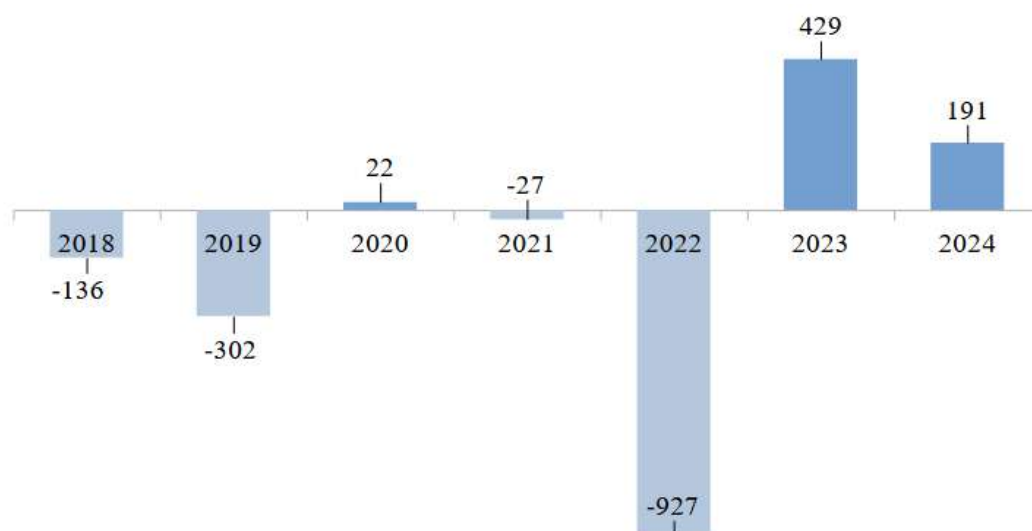


Рис. 3.2. Динаміка показників ROI-HR ритейл-організації ТОВ «РУШ» за 2020–2024 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку Н

За результатами оцінювання рівня креативності за критеріальною рамкою побудовано мережевий граф, де фігура і колір вузла відображають інтегральний індекс креативності $I_{кр}$, а товщина та контраст ребер – тісноту зв'язків за критеріями (рис. 3.3). При побудові мережевого графу використано косинусну міру тісноти профілів [226, с. 5–6], розташування вузлів виконано методом силової укладки (Fruchterman–Reingold) [227, с. 37], а товщину ребер класифіковано за квантилями як нижчу/середню/вищу схожість.

При трактуванні результатів оцінювання рівня креативності важливо враховувати чутливість показника ROI-HR до змін у взаємодії між ініціативами та в структурі витрат на їх реалізацію. Оскільки рентабельність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу залежить від поєднання економічних і креативних параметрів, навіть незначні зсуви у значеннях рівня креативності або послаблення зв'язків між профілями можуть спричинити диспропорційні коливання ROI-HR. Така реакція пояснюється нелінійним характером впливу креативності на економічну ефективність, тобто підвищення креативного потенціалу певних ініціатив може забезпечити мультиплікативний приріст ефекту, тоді як зниження взаємозв'язків або синергії між рішеннями здатне зменшити сукупну віддачу інвестицій.

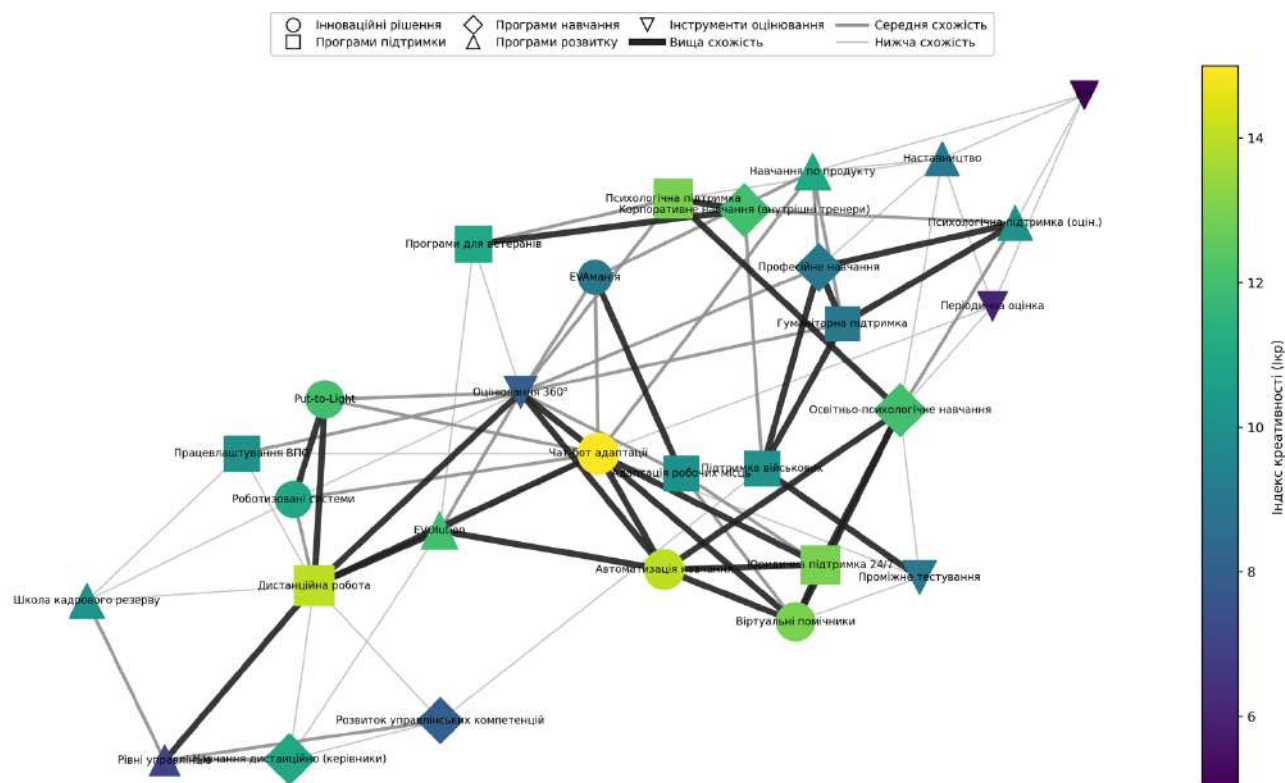


Рис. 3.3. Картосграфія креативності портфеля ініціатив ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Спираючись на мережевий аналіз, ідентифіковано ядро високої цифровізації, тобто відповідні ініціативи на карті постають як найнасиченіші вузли, з'єднані густою сіткою товстих темних ребер, що водночас свідчить про високий рівень креативності та тісноту зв'язків профілів за критеріями. До цього ядра увійшли чат-бот для адаптації працівників ($I_{кр} = 15$), автоматизація навчання ($I_{кр} = 14$), дистанційна робота ($I_{кр} = 14$), віртуальні помічники ($I_{кр} = 13$), юридична підтримка 24/7 ($I_{кр} = 13$) та освітньо-психологічне навчання ($I_{кр} = 12$), як програми, ефективно реалізовані в цифровому просторі. Операційно-логістичний підкластер складається з рішень, що орієнтовані на складські та виробничі процеси: Put to Light ($I_{кр} = 12$), роботизовані системи ($I_{кр} = 11$), адаптація робочих місць ($I_{кр} = 11$), та формує групу вузлів середньої насиченості ребер, що вказує на потенціал масштабування практик із ядра цифровізації. Інструменти оцінювання (оцінювання 360° та проміжне тестування) мають помірну насиченість вузлів і множинні зв'язки з різними кластерами, що робить їх природними платформами

для уніфікації критеріїв і підсилення доказовості. Натомість періодична оцінка ($I_{кр} = 6$) та КРІ ($I_{кр} = 5$) представлені менш насиченими вузлами зв'язками, що відображає слабшу інтегрованість та необхідності редизайну.

Зважаючи на зазначене, вважаємо за доцільне запропонувати картографію розширення та редизайну портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу за методикою аналітично-візуальної підтримки рішень з застосуванням практик «донор – реципієнт» (Opportunity network) [228] та теплокарту розривів відносно «ядра» портфеля за критеріями (Gap heatmap) [229, с. 150–152] для виокремлення проблемних зон, що потребують першочергового втручання.

Мережеве відображення напрямів масштабування портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» (рис. 3.4) показало чітке групування ініціатив за ролями та потенціалом нарощення цінності. Вузли-«донори» (чат-бот адаптації, автоматизація навчання, дистанційна робота, віртуальні помічники, юридична підтримка 24/7) мають найвищі значення індексу креативності і густу вихідну зв'язність. Це свідчить про сформовані дизайн-патерни (інтерактивність, швидкий цикл «оцінка–дія», рівний доступ, телеметрія), які дають найбільшу граничну віддачу від масштабування завдяки мережевим ефектам. «Реципієнти», що сформувалися з традиційних освітніх та частини програм підтримки (професійне навчання, гуманітарна підтримка, розвиток управлінських компетенцій, оцінювання 360°, наставництво), мають низький рівень креативності, але високу профільну схожість із донорами. Це знижує витрати на адаптацію та підвищує імовірність швидкого ефекту від перенесення практик. Операційно-логістичний підкластер (Put to Light, роботизовані системи, адаптація робочих місць) із високою внутрішньою зв'язаністю («товсті» ребра) свідчить, що комплементарні інвестиції у перенесення цифрових практик із «ядра» портфеля конвертуються у підвищення точності й швидкості операцій та зменшення фізичного навантаження. Інструменти оцінювання ефективності діяльності працівників (оцінювання 360° та проміжне тестування) виконують інтегративну роль між кластерами цифрове «ядро», операційно-логістичним підкластером, а також програмами розвитку і

сервісами підтримки уніфікуючи критерії креативності та водночас знижуючи витрати на моніторинг та корегування.

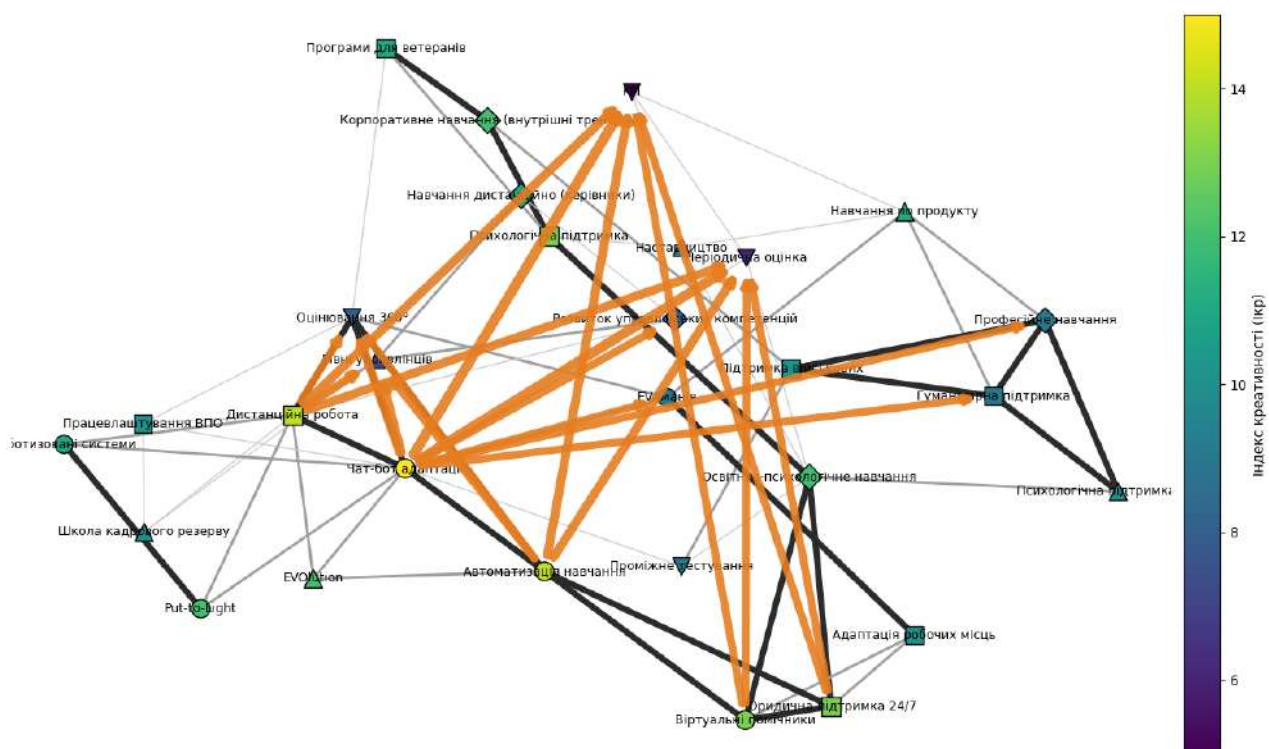


Рис. 3.4. Мережеве відображення напрямів масштабування портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ», «донор–реципієнт»

З огляду на аналіз мережевого відображення напрямів масштабування портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу, виокремлено три хвилі масштабування:

- «швидкі перемоги», тобто перенесення цифрових практик із чат-бота адаптації та модулів автоматизованого навчання до програм професійного навчання, розвитку управлінських компетенцій та наставництва;
- «операційна синергія» через інтеграцію цифрових рішень у Put to Light, роботизовані системи й адаптацію робочих місць;
- «редизайн слабких вузлів» завдяки осучасненню періодичної оцінки та інших слабо зв'язаних ініціатив.

Тепло-карта пріоритетних зон покращення портфеля ініціатив з розвитку

кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» (рис. 3.5) відображає відхилення профілів програм/рішень від еталону «цифрового ядра» за критеріями креативності. Колір кодує проблемні зони, а саме: червоні/помаранчеві осередки означають відставання від еталону (зони, що потребують підсилення), зелені – перевищення (відносні сильні сторони), нейтральні – близькість до еталону.

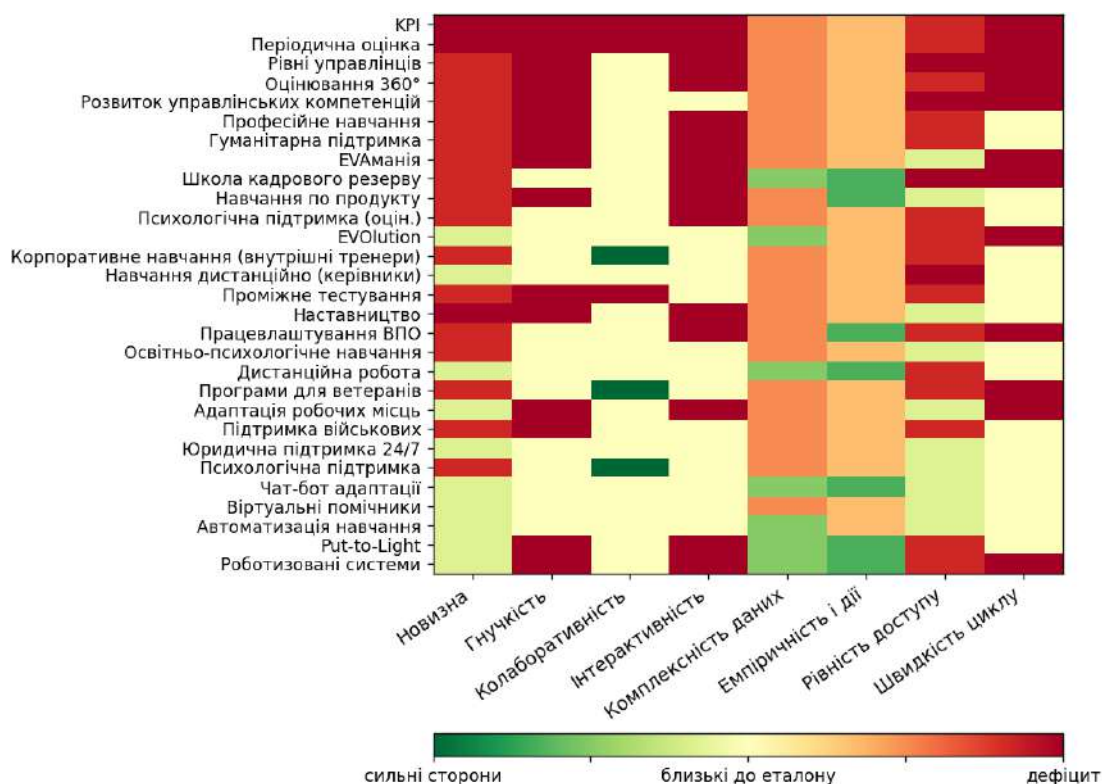


Рис. 3.5. Карта пріоритетних зон покращення портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ»

У верхній частині тепло-карти розмістилися ініціативи портфеля з найбільшою невідповідністю рівню креативності (КРІ, періодична оцінка та 360° оцінювання, рівні управлінців, професійне навчання та ін.). Концентрація червоних осередків за критеріями новизни, гнучкості та інтерактивності свідчить про домінування традиційних форматів і низьке залучення користувачів, а у треках комплексності даних та емпіричності переважають помаранчеві значення, що означає дефіцит операційної аналітики, недостатню експериментальність ефективності та нерегулярні тригерні інтервенції. Водночас «цифрове ядро» (чат-бот адаптації, автоматизація навчання, дистанційна робота, віртуальні помічники,

юридична підтримка) демонструє близькість до еталону за напрямками рівності доступу та швидкістю циклу, гнучкістю, інтерактивністю та командністю формування критеріїв. Отже, параметри «цифрового ядра» доцільно зафіксувати як цільові еталони для показників із виявленими дефіцитами і використати як орієнтири редизайну.

На підставі аналізу пріоритетних зон удосконалення портфеля ініціатив виокремлено інтервенції у розрізі критеріїв. Для критеріїв «Новизна» та «Інтерактивність» доцільно застосовувати дизайн-спринти й пілотні проекти, інтегрувати чат-боти та цифрових асистентів, а також розгортати гейміфікацію й соціальне навчання з метою підвищення залученості. За критеріями «Комплексність даних» та «Емпіричність рішень» долучити операційну аналітику. Для критерію «Рівності доступу» рекомендовано омніканальні інтерфейси з урахуванням різних категорій працівників. «Швидкість циклу» забезпечити креативністю за рахунок регулярних коротких інтерактивних оцінювань і розширення автоматизованого циклу зворотного зв'язку.

Визначені напрями масштабування та пріоритетні зони удосконалення, ідентифіковані за методикою аналітично-візуальної підтримки рішень, можуть бути інтегровані до портфеля будь-якої організації для уніфікації підходів, ресурсного фокусування та поетапного редизайну ініціатив. З економічної точки зору впровадження такого інструментарію створює сукупну економічну вигоду для організації, а саме: підвищує продуктивність праці, скорочує витрати на плинність кадрів і заміщення, оптимізує структуру витрат на розвиток кадрового потенціалу, сприяє збільшенню доходу за рахунок швидшої адаптації працівників і зниження непрямих втрат. Ефективність таких рішень підтверджується аналізом показників ROI-HR, чистого доходу та скороченням періоду окупності інвестицій, що свідчить про формування довгострокового фінансового ефекту від інвестицій у працівників. Тобто креативно орієнтований підхід до розвитку кадрового потенціалу не лише підвищує якість рішень у сфері розвитку кадрового потенціалу, але підсилює економічну результативність діяльності та конкурентну стійкість організації.

Оскільки за результатами аналітично-візуальної підтримки рішень ідентифіковано зону дефіциту рівня креативності в розвитку кадрового потенціалу, передусім у блоці показників KPI, які потребують оцінки показників ефективності, то саме їх визначення буде проведено в наступному пункті роботи за запропонованою моделлю.

3.2 Визначення рівня професійних компетентностей працівників як інструментарій реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації

Інструментом, що дає керівництву організації та підрозділу змогу приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо трудових ресурсів, є система показників результативності їх діяльності. У сучасній практиці такими показниками є ключові показники ефективності (KPI), що використовуються для вимірювання досягнення запланованих результатів в управлінні трудовими ресурсами та визначення кінцевого стану їх певної діяльності [230, с. 140]. Водночас коректне застосування KPI потребує доповнення алгоритму контролю та визначення рівня компетентностей працівника, оскільки саме компетентнісний складник визначає потенціал формування економічної віддачі, стійкість динаміки продуктивності та здатність забезпечувати довгострокові цілі розвитку організації.

Для цілісного розуміння термінологічної бази, яка використовується у подальшому, розглянемо визначення понять «навички», «здатність», «компетенція» та «компетентність».

За [231, с. 89] «навички – це поєднання знань і вмінь, які отримані під час навчання і розвиваються упродовж подальшої роботи, дії, практичного виконання тощо. Тобто складовими навичок є знання (сукупність інформації з будь-якої галузі, набутих у процесі навчання, дослідження тощо) та вміння (здобута на основі досвіду і знань здатність робити щось належним чином)».

Наукові підходи до тлумачення терміна «здатність» здебільшого

спираються на законодавчу термінологію та лексикографічні джерела. У межах таких підходів «здатність» розглядається як психічний і фізичний стан індивіда, що забезпечує його готовність до успішного виконання певного виду продуктивної діяльності [232], а також як уміння чи потенціал здійснювати, виконувати або реалізовувати певні дії та поводитися відповідним чином [233].

У роботі Гусак П. здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів до тлумачення понять «компетенція» та «компетентність», на основі якого подано власні трактування. Зокрема, компетенція розглядається як система знань, умінь, навичок, способів діяльності та соціальних комунікацій, що забезпечує реалізацію певної освітньої чи професійної функції працівника. Натомість компетентність визначається як здатність працівника застосовувати набуті компетенції, тобто здатність до здійснення конкретного виду професійної діяльності через інтеграцію відповідних професійних компетенцій. Компетенція корелює з виконанням окремої професійної функції, тоді як компетентність – із здатністю реалізовувати професійну діяльність в цілому [234, с. 9].

Для уніфікації зазначеного тезауруса будемо вважати категорію «компетентність» ключовою для подальшого дослідження, оскільки вона інтегрує поняття «здатність», «навичка» та «компетенція», відображаючи їхній взаємозв'язок і цілісність. При цьому компетентність розглядається як вища форма прояву професійного потенціалу працівника, що охоплює наявні та набуті компетенції, для реалізації яких необхідним є постійне вдосконалення знань та навичок у процесі безперервного навчання й професійного розвитку.

Визначення рівня компетентностей працівників традиційно здійснюється на основі системи показників із використанням середньозваженого підходу. В умовах постійних змін у економічному, технологічному та соціальному середовищі доцільною є раціоналізація цього процесу шляхом інтеграції інноваційних підходів та аналітично-математичного інструментарію, що забезпечує підвищення точності та глибини аналізу. Застосування моделювання у такому контексті дає змогу об'єктивно визначати відхилення у рівнях компетентностей, порівнювати їх з еталонними професійними профілями та

відстежувати динаміку професійного зростання працівників у поєднанні з процесами навчання й розвитку протягом усієї кар'єрної траєкторії.

Для практичної імплементації запропонованого підходу використано дані досліджуваної ритейл-організації ТОВ «РУШ».

З метою впорядкування рішень щодо професійного розвитку працівників пропонуємо алгоритм визначення рівня компетентностей (рис. 3.6), який забезпечує практичну реалізацію цього напрямку, систематизуючи дії від формування мети та добору/верифікації експертної групи до комплектування інструментарію оцінювання, збору й інтеграції даних у модель визначення рівня компетентностей, їх аналітичної обробки та перевірки відповідності еталонним професійним профілям із подальшим ухваленням рішень (призначення, включення до резерву, розроблення індивідуальних планів розвитку). На початковому етапі визначається мета визначення компетентностей працівника та укомплектовується експертна група, що забезпечує методологічний, організаційний і аналітичний супровід.

Метою визначення рівня компетентності працівника є встановлення ступеня відповідності індивідуального компетентнісного профілю вимогам посади, ранжування сильних/слабких зон та визначення пріоритетних напрямів його адаптації та розвитку.

Рівень компетентностей визначається на підставі експертної оцінки, а добір експертів здійснюється за формульною процедурою, що спирається на розрахунок оптимальної чисельності функціональної групи моніторингу даних, оцінювання коефіцієнта складності управлінських процесів, визначення нормативного аналітичного навантаження та індивідуального коефіцієнта продуктивності, а також анкетування кандидатів. Опис розрахунків кількісного й якісного забезпечення аналітичного супроводу подано в додатку Р.

Поєднання зазначених розрахунків і процедур збору даних забезпечило достатню статистичну релевантність експертизи, збалансованість навантаження між учасниками та створює передумови релевантної коректності подальших управлінських рішень, передбачаючи за потреби можливість додаткового

навчання експертів або коригування критеріїв їх відбору.

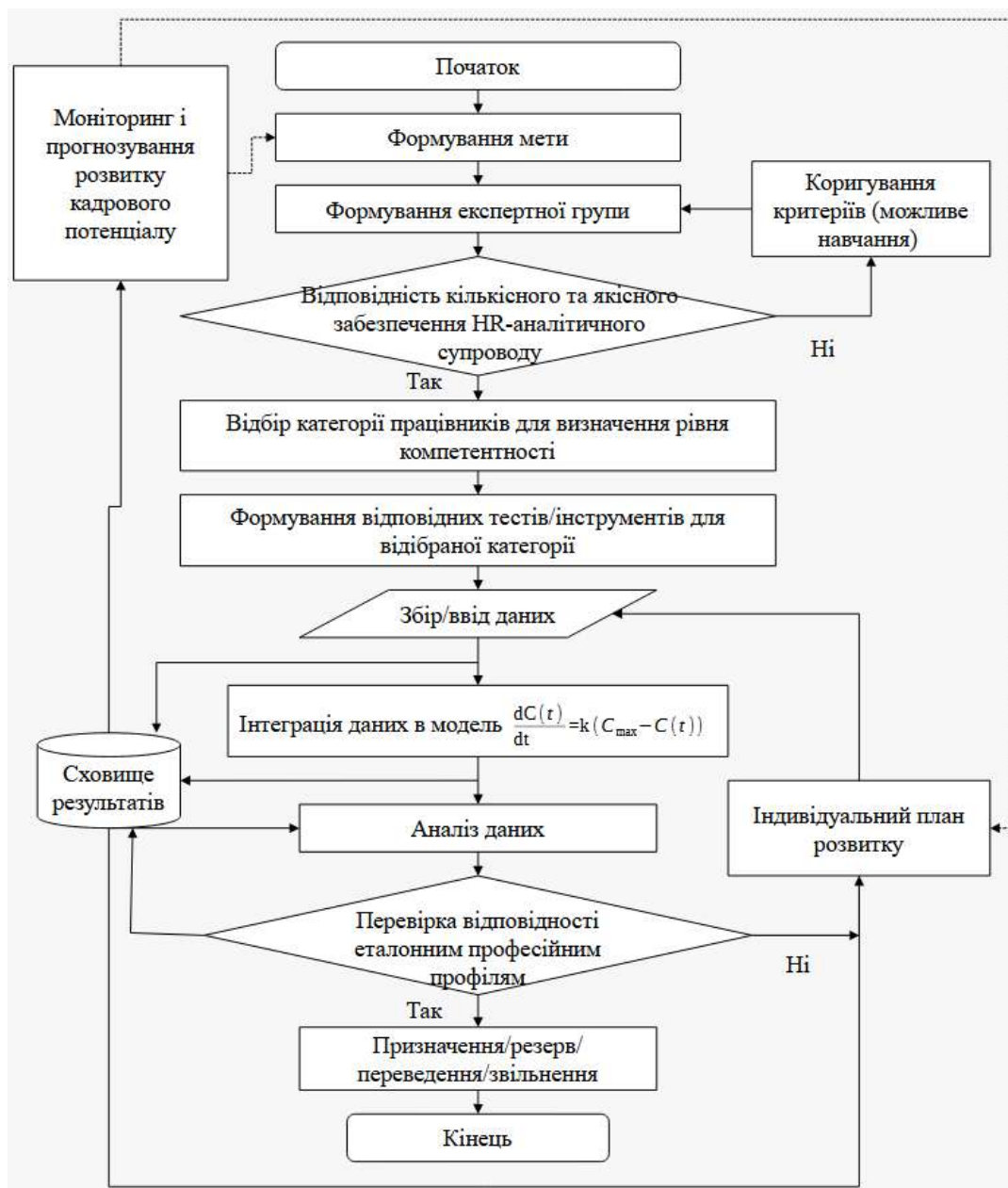


Рис. 3.6. Блок-схема алгоритму визначення рівня компетентностей працівників

Джерело: складено автором

На наступному етапі відбувається закріплення категорії працівників та підбір належних інструментів і методів відповідно до принципів диференційованого підходу (додаток Л).

Оскільки в організації залучено різні категорій працівників, для зручності апробації запропонованої моделі визначення рівня компетентностей було обрано

категорію «продавець-консультант» як найчисельнішу, з підвищеною плинністю та інтенсивними зовнішніми комунікаціями чим зумовлено репрезентативність аналізу.

Для організації у професійному просторі вирішальною є не лише відповідність працівника професійним вимогам, а й швидкість їх досягнення, детермінованого процесами адаптації працівників [235, с. 230].

Відповідно, модель визначення рівня компетентностей (3.2) запропоновано на засадах динамічного аналізу, де адаптація працівника виступає «прискорювачем» зміни компетентнісного рівня працівника, забезпечуючи якнайшвидше наближення до цільового рівня, що описується диференціальним рівнянням першого порядку [236, с. 142].

$$\frac{dC(t)}{dt} = k(C_{\max} - C(t)), \quad (3.2)$$

де $\frac{dC(t)}{dt}$ – зміна рівня компетентності $C(t)$ в часі;

k – коефіцієнт темпу зміни рівня адаптації працівника;

$C_{\max}$ – максимальний (еталонний) рівень компетентностей;

$C(t)$ – поточний рівень компетентностей.

У результаті розв'язку рівняння з урахуванням початкового рівня компетентності $C(0) = C_0$ отримуємо аналітичний вираз $C(t) = C_{\max} - (C_{\max} - C_0)e^{-kt}$, який описує зміну рівня сформованих компетентностей працівника в часі.

Еталонний рівень компетентностей $C_{\max}$ розглядається як середньозважене значення, що відображає максимальний рівень професійного розвитку працівника за умов тривалого позитивного впливу факторів, таких як системне навчання, ефективна адаптація та накопичення практичного досвіду тощо.

Коефіцієнт темпу зміни рівня адаптації працівника k визначається з (3.3), що відображає залежність рівня адаптації $A(t)$ у певний момент часу від максимально досяжного рівня $A_{\max}$ за експоненціальним законом і тим самим характеризує нелінійний перебіг процесу: на початкових етапах $A(t)$ зростає швидше, однак із плином часу темп приросту сповільнюється, а траєкторія поступово наближається до асимптотичного значення $A_{\max}$, що є типовим для

процесу адаптації в організаційному середовищі, зокрема в умовах організаційних трансформацій.

$$A(t) = A_{max} * (1 - e^{-kt}), \quad (3.3)$$

де $A(t)$ – поточний рівень адаптації працівника;

k – коефіцієнт темпу зміни рівня адаптації працівника;

A_{max} – максимальний рівень адаптації.

Автори [11, с. 336; 237] виокремлюють складові адаптації працівників, розглядаючи їх з огляду на пріоритети ефективного впливу на них та формалізуючи їх через систему метрик і стандартизованих процедур оцінки. Враховуючи ці міркування пропонується чотири ключові складові визначення рівня адаптації працівників (табл. 3.15), які найбільш повно відображають ефективність процесу адаптації та його вплив на професійне становлення працівника, а саме: рівень задоволеності, рівень продуктивності, рівень взаємодії та відповідність вимогам.

Таблиця 3.15 – Складові визначення рівня адаптації працівників

Позначення показників	Значення показників	Методи збору інформації
W	Рівень задоволеності	Опитувальник задоволеності працівників, шкала задоволеності працівників, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз плинності кадрів
P	Рівень продуктивності	Оцінювання результатів роботи, 360 ⁰ фідбек, аналіз досягнень та цілей
I	Рівень взаємодії	Оцінювання командної роботи, спостереження та аналіз, аналіз продуктивності команди
E	Відповідність вимогам	Оцінювання відповідності через опитування, аналіз відгуків, операційні та процесні дані

Джерело: складено автором

Зазначені складові визначення рівня адаптації працівника обчислювалися як інтегральні індекси із застосуванням вагових коефіцієнтів і нормуванням до інтервалу $[0;1]$, з використанням методів і тестів відповідно принципам диференційованого підходу.

Зауважимо, що вагові коефіцієнти визначено методом експертних оцінок, а узгодженість суджень перевірено за коефіцієнтом конкордації Кендалла [203,

с. 30]. Результати узгодження значення вагових коефіцієнтів наведені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Результати узгодження експертних оцінок для $I(t)$, $P(t)$ та $A(t)$ ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Вагові коефіцієнти, $I(t)$			
w_1	w_2	w_3	w_4
0,3	0,4	0,3	
Вагові коефіцієнти, $P(t)$			
0,65	0,35		
Вагові коефіцієнти, $A(t)$			
0,15	0,35	0,25	0,25

Розрахунок показника рівня задоволеності W здійснено на основі тесту. Загальний приклад тесту для розрахунку показника рівня задоволеності W та результати тестування наведено у додатку С.

Рівні продуктивності P та взаємодії I працівника розраховано як зважені інтегральні показники за (3.4) та (3.5) відповідно.

$$P(t) = w_1 * K_1 + w_2 * K_2, \quad (3.4)$$

де K_1 – обсяг продажів;

K_2 – показник оцінювання сервісу/скарги;

w_i – вагові коефіцієнти.

Показник «обсяг продажів» визначено з даних фінансової звітності організації, а «оцінювання сервісу/скарги» агреговано за даними книги скарг і пропозицій, реєстрів клієнтських звернень у контакт-центрі та онлайн-відгуків.

$$I(t) = w_1 * T_1 + w_2 * T_2 + w_3 * T_3, \quad (3.5)$$

де T_1 – показник оцінювання комунікаційно-сервісної взаємодії;

T_2 – показник колективного оцінювання;

T_3 – показник оцінювання «таємного покупця»;

w_i – вагові коефіцієнти.

Розрахунок показників комунікаційно-сервісної взаємодії та «таємного покупця» проводився за тестами додатку С. Показник колективного оцінювання визначався за методикою 360°, як зважене середнє нормованих балів від груп

оцінювачів (керівник, колеги, підлеглі). Результати підрахунку рівнів продуктивності P та взаємодії I працівника представлено в додатку С.

Рівень відповідності E працівника вимогам розраховано за (3.6).

$$E(t) = \frac{\sum F_i}{\sum O_i}, \quad (3.6)$$

де F_i – фактичний результат за показниками;

O_i – очікуваний (плановий, нормативний) рівень за тими ж показниками.

Розрахунок фактичних і очікуваних результатів здійснювався на підставі даних системи обліку продажів і касових операцій (виручка, середній чек, частка покупок), управлінської звітності, чек-листів дотримання процедур, реєстрів клієнтських звернень і книги скарг та пропозицій, онлайн-відгуків, а також результатів анкетування працівника та записів про проходження навчальних курсів і тестувань. Зведений результат рівня відповідності наведено у додатку С.

Наведені показники дозволяють здійснити аналіз лише окремого аспекту процесу адаптації, тоді як їх комплексне застосування забезпечує цілісне уявлення про поточний рівень адаптації працівника. Відповідно до концептуальних засад кількісного підходу, узагальнений рівень адаптації працівника визначено за (3.7), що відображає взаємозв'язки між окремими показниками рівня адаптації та ваговими коефіцієнтами, що характеризують їхню відносну значущість у загальній структурі адаптаційного процесу.

$$A(t) = W(t)^\alpha * P(t)^\beta * I(t)^\gamma * E(t)^\delta, \quad (3.7)$$

де $W(t)$ – кількісна оцінка рівня задоволеності;

$P(t)$ – кількісна оцінка рівня продуктивності;

$I(t)$ – кількісна оцінка рівня взаємодії;

$E(t)$ – кількісна оцінка відповідності вимогам;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти (від 0 до 1, $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$).

Результати, отримані в ході реалізації алгоритму визначення рівня компетентностей, зберігаються в сховищі для подальшого використання в аналітичній обробці, моніторингу та прогнозуванні кадрового потенціалу, а також для прийняття рішень щодо розвитку, ротації чи вивільнення працівників.

працівника, відділом і посадою, та ознакою інклюзивності, уможливлуючи оперативний аналіз індивідуальних траєкторій адаптації й виявлення тенденцій на рівні підрозділів та організації загалом.

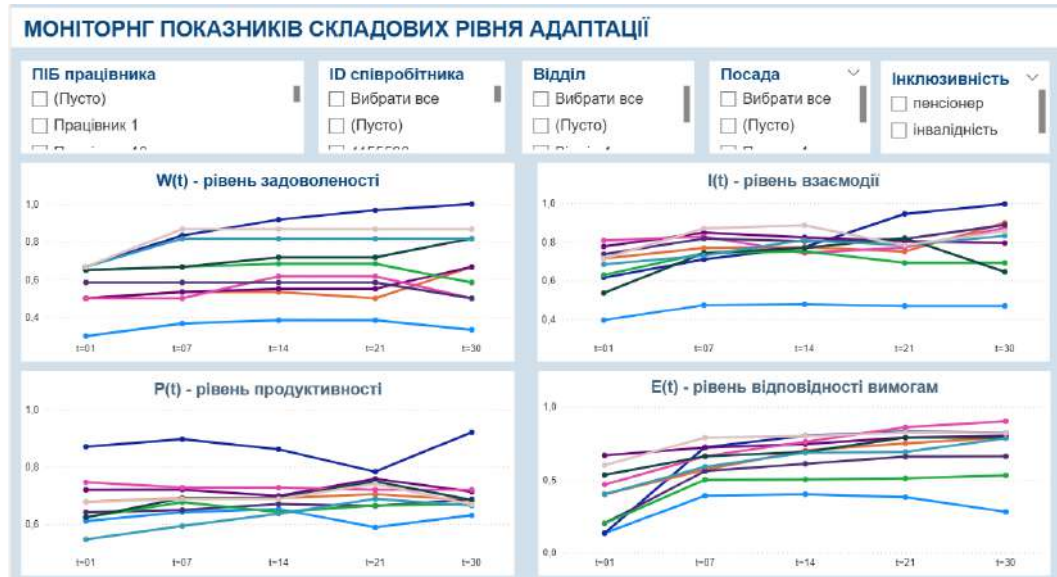


Рис. 3.8. Візуалізація моніторингу визначеного складових рівня адаптації працівників ритейл-організації ТОВ «РУШ»

На рисунку 3.9 реалізовано фільтрацію за прізвищем працівника (обрано «Працівник 1») для відстеження індивідуальної динаміки складових адаптації упродовж певного періоду та акцентування формування відповідних заходів у разі належності працівника до інклюзивної категорії (зокрема, «інвалідність»).

Такий формат дає змогу здійснювати цільовий аналіз складових адаптації окремих працівників із урахуванням соціально значущих характеристик, створює підґрунтя для формування інклюзивного середовища та забезпечує ухвалення обґрунтованих рішень щодо розвитку.

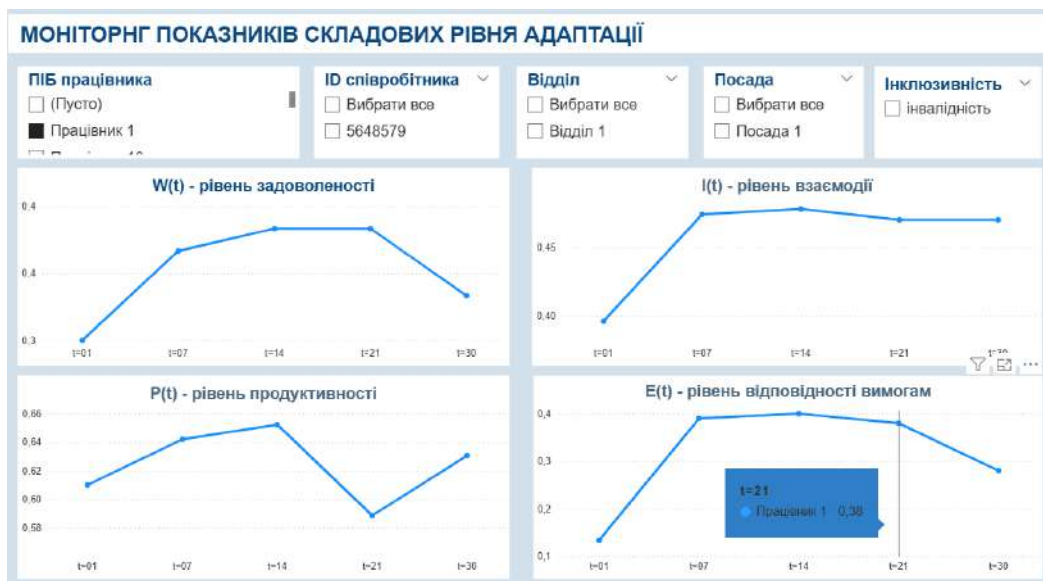


Рис. 3.9. Візуалізація моніторингу визначеного рівня складових адаптації за фільтром «Працівника 1» ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Узагальнений показник рівня адаптації A працівників подано на рисунку 3.10. До аналітичної панелі включено індикатор «Середній темп адаптації», який вимірює темп наближення показника адаптації A до еталонного значення у вибраному зрізі та дає змогу виокремлювати працівників із вищою швидкістю входження в професійну діяльність, підсилюючи обґрунтованість організаційних рішень в інтересах організації.

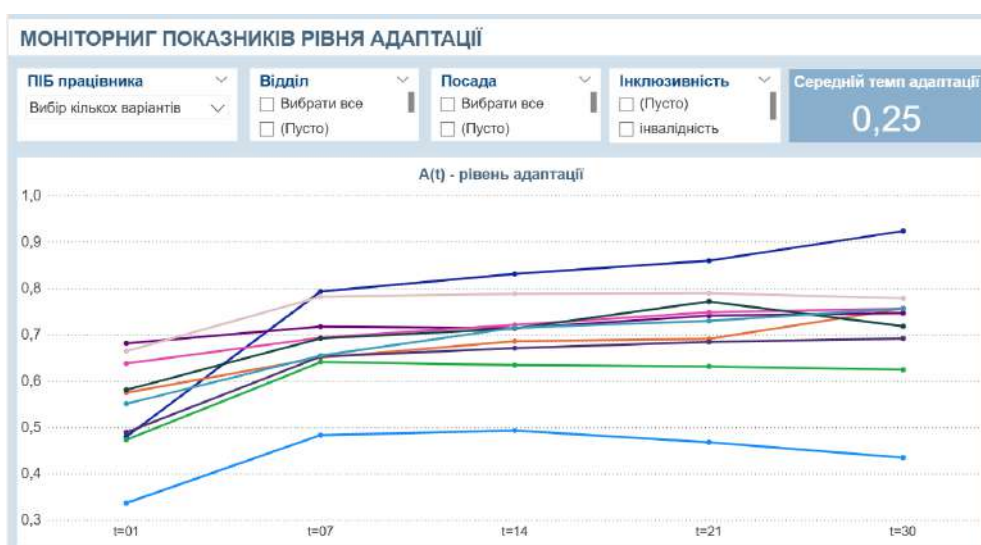


Рис. 3.10. Візуалізація моніторингу визначеного рівня адаптації працівників ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Моніторинг динаміки визначеного рівня компетентностей S працівників представлено на рисунку 3.11.

До базових фільтрів додано стаж роботи та вік працівника, реалізуючи сегментний аналіз, що дає змогу оцінити, чи швидше досягають еталонних значень S молодші працівники чи працівники з більшим стажем, а також виявляти відмінності у темпі формування компетентностей між різними віковими категоріями.

Результати аналізу слугують підставою для диференціації програм адаптації, наставництва й навчання, встановлення нових нормативів до цільового рівня, а також для ухвалення рішень щодо ротацій, кадрового резерву та розвитку.

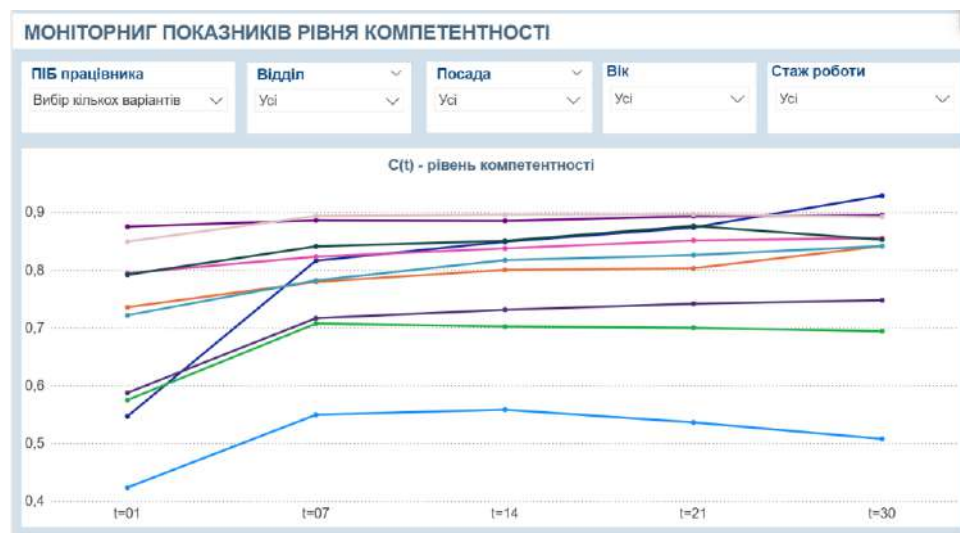


Рис. 3.11. Візуалізація моніторингу рівня компетентності працівників ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Таким чином, представлення аналізу рівня компетентностей і супутніх складових у форматі інтерактивного дашборду забезпечує цілісне, динамічне бачення розвитку працівника. Показники S , A , I , P , E відображають індивідуальні та когортні траєкторії, а фільтри за прізвищем, ID, підрозділом, посадою, стажем і віком дозволяють швидко переходити від загальної картини до точкової діагностики.

Індикатор «Середній темп адаптації» виконує функцію раннього попередження, фіксує темп наближення до цільових значень і дає змогу

своєчасно виявляти відхилення. У такій конфігурації дашборд стає прикладним інструментом портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу із акцентом на адаптацію працівників та розвиток кадрового потенціалу, тобто підтримує оперативний моніторинг у контрольні періоди, обґрунтовує вибір інтервенцій (наставництво, мікронавчання, ротації), допомагає формувати кадровий резерв, встановлювати реалістичні нормативи часу до виходу на цільову продуктивність, знижувати ризики плинності кадрів та підвищувати якість сервісу.

Завершальним етапом алгоритму визначення рівня компетентностей є ухвалення ініціатив з розвитку на підставі визначених значень, а саме: затвердження або коригування індивідуального плану розвитку, переведення, призначення наставництва чи додаткового навчання, зміна ролі/зони відповідальності, включення до кадрового резерву або звільнення. Результати зберігаються та, за потреби, використовуються для повторного аналізу, моніторингу, відстеження індивідуальних траєкторій розвитку й актуалізації управлінських рішень.

Для перевірки адекватності запропонованої моделі було використано емпіричні дані, отримані на основі моніторингу професійної діяльності працівників досліджуваної ритейл-організації. Зіставлення емпіричних значень із результатами, отриманими на основі моделі, наведено в додатку Т.

Для кількісної оцінки адекватності моделі використовувався коефіцієнт детермінації R^2 , який показує, наскільки точно модель відтворює емпіричні дані. Іншими словами, цей показник відображає, яку частину фактичних змін рівня компетентностей працівника вдалося пояснити за допомогою побудованої моделі. Застосування саме цього критерію зумовлене його широким визнанням у статистичному аналізі як ефективного засобу перевірки відповідності між розрахунковими та фактичними даними [238].

У межах дослідження для інтерпретації результатів застосовано порогові рівні оцінки якості моделі (табл. 3.17), при цьому коефіцієнт детермінації R^2 набуває значень у діапазоні [0;1].

Таблиця 3.17 – Інтерпретація значень коефіцієнта детермінації R^2

Значення R^2	Інтерпретація відповідності моделі емпіричним даним
$R^2 \geq 0,90$	Дуже висока точність моделі; модель є повністю адекватною
$0,80 \leq R^2 < 0,90$	Висока точність; модель добре описує емпіричні спостереження
$0,70 \leq R^2 < 0,80$	Прийнятна точність; модель допустима до використання
$0,50 \leq R^2 < 0,70$	Низька відповідність; модель потребує уточнення або перегляду
$R^2 < 0,50$	Незадовільна відповідність; модель є неадекватною

Джерело: складено автором на основі [239]

Розрахунок коефіцієнта детермінації здійснювався поетапно, відповідно до загальноприйнятої методики статистичного аналізу. На першому етапі обчислювалося середнє значення емпіричних даних за (3.8).

$$\bar{C}_{\text{емп}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n C_{\text{емп}}(t_i), \quad (3.8)$$

де $C_{\text{емп}}(t_i)$ – фактичне значення рівня компетентності у момент часу t_i ;
 n – кількість спостережень.

На другому етапі визначалася сума квадратів залишків (SSE, Sum of Squared Errors) за (3.9), яка характеризує відхилення між емпіричними та модельними значеннями.

$$\text{SSE} = \sum_{i=1}^n (C_{\text{емп}}(t_i) - C_{\text{мод}}(t_i))^2, \quad (3.9)$$

де $C_{\text{мод}}(t_i)$ – розраховане модельне значення у момент часу t_i ;
 $C_{\text{емп}}(t_i)$ – фактичне значення рівня компетентності у момент часу t_i .

Далі обчислювалася повна сума квадратів (SST, Total Sum of Squares), яка відображає загальну варіацію емпіричних даних відносно їх середнього значення (3.10).

$$\text{SST} = \sum_{i=1}^n (C_{\text{емп}}(t_i) - \bar{C}_{\text{емп}})^2, \quad (3.10)$$

де $\bar{C}_{\text{емп}}$ – середнє значення емпіричних значень.

На завершальному етапі розраховувався сам коефіцієнт детермінації R^2 , який визначає частку варіації та характеризує ступінь відповідності моделі реальним даним (3.11).

$$R^2 = 1 - \frac{\text{SSE}}{\text{SST}}. \quad (3.11)$$

Результати статистичних показників емпіричних і модельних даних представлено на рисунку 3.12.

Побудовані графіки демонструють зростання рівня компетентностей упродовж періоду спостереження, а поодинокі відхилення можна пояснити індивідуальною специфікою адаптації та незначними похибками збору/обробки даних. Ці спостереження узгоджуються з результатами аналізу коефіцієнтів детермінації R^2 , розрахованих для кожного працівника. Відповідно до встановлених критеріїв інтерпретації, у семи з десяти випадків значення R^2 перевищує пороговий рівень 0,80, що свідчить про високу точність моделі. У трьох випадках коефіцієнт детермінації знаходиться в межах 0,70–0,80, що дозволяє класифікувати модель як таку, що має прийнятний рівень точності для практичного використання. Жодне з отриманих значень не було нижчим за встановлений пороговий рівень 0,70, підтверджуючи, що модель у кожному з розглянутих випадків здатна з належною точністю відтворювати динаміку змін рівня компетентностей працівників.

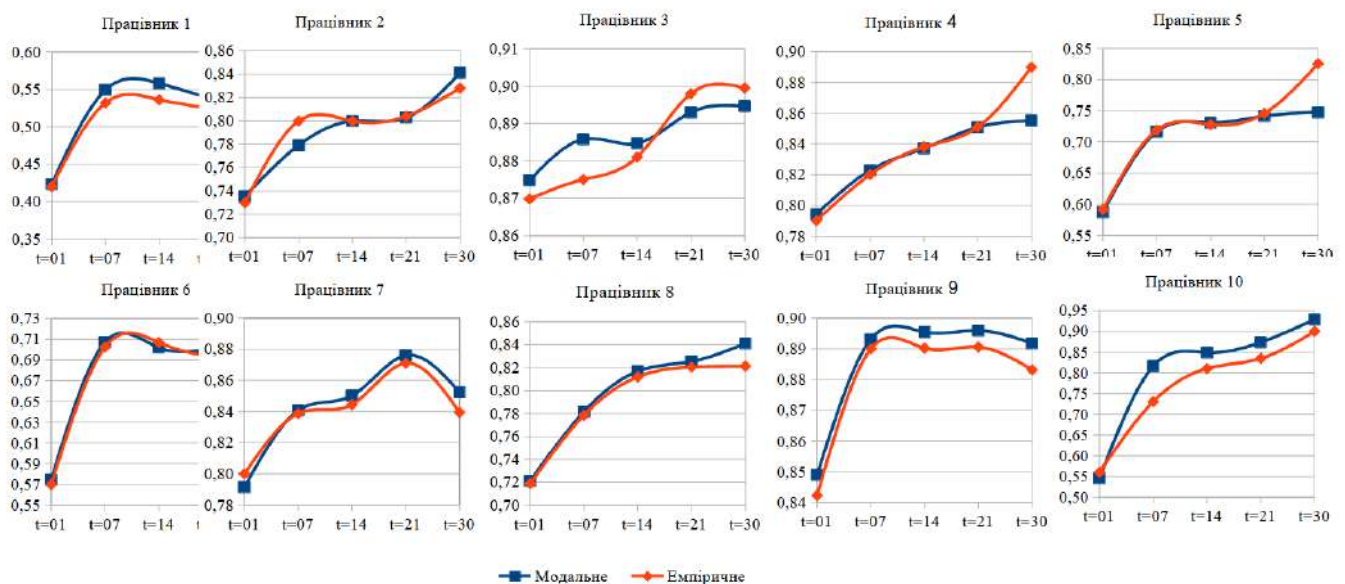


Рис. 3.12. Порівняння модельних та емпіричних значень рівня компетентності

Джерело: складено автором

З метою підтвердження прикладної цінності для адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації проведено економічну валідацію

моделі, у межах якої порівняно економічні вигоди від програм щодо розвитку кадрового потенціалу та витрати на них з подальшим обчисленням показників рентабельності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу (ROI-HR), терміну окупності (Payback), чистої поточної вартості від реалізації програм розвитку (NPV) та річний відсоток прибутку (IRR), що очікується від інвестиційного проєкту (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Ключові фінансові показники економічної валідації моделі

Показник	Роки										Критерії
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
ROI-HR, %	-136	-302	22	-27	-927	429	191	230	250	260	> 0 – інвестиції є економічно ефективними
Payback, років	–	–	0,8	1,4	–	0,2	0,3	0,25	0,22	0,20	< 1 року – висока інвестиційна віддача та швидка окупність вкладень
NPV, тис. грн	–	–	12000	9000	–	85000	67000	70000	80000	91000	> 0 – проєкт економічно доцільний та створює додану вартість
IRR, %	–	–	17	12	–	45	31	33	35	37	> середньої вартості капіталу (10–12 %) – інвестиції привабливі
Частка витрат у ФОП, %	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	Оптимальний рівень: 4–6 % від ФОП – фінансова стійкість і баланс витрат

Джерело: складено автором за даними додатку Е

Отримані результати засвідчили, що упродовж 2018–2024 рр. динаміка ключових фінансових показників мала нестабільний характер, що зумовлено впливом факторів на національну економіку країни. У цей період спостерігалися як від’ємні значення ROI-HR, так і збільшення термінів окупності підтверджуючи нерівномірну ефективність інвестицій у працівників. Починаючи з 2025 р., за умов реалізації запропонованої моделі щодо моніторингу рівня компетентностей

працівників на основі посилення адаптації працівників, удосконалення системи навчання та розвитку кадрового потенціалу, відбувається поступова стабілізація ROI-HR, скорочення терміну окупності та зростання показників NPV та IRR, що свідчить про підвищення економічної стійкості та прогнозованості кадрових інвестицій, а також про здатність моделі забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів.

Отже, запропонований інструментарій відображає динаміку професійного розвитку працівника й підтверджений емпірично. Інтерактивні дашборди забезпечують оперативний моніторинг, виявлення відхилень і персоналізоване керування розвитком. У контексті формування портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу це слугує доказовою базою для формування процесу адаптації та розвитку кадрового потенціалу, переводячи управлінські практики у проактивний формат і забезпечуючи баланс «витрати – результат» через моніторинг фінансових показників. Запропонована модель є універсальною та придатною до застосування в організаціях різного масштабу й галузевої специфіки, оскільки спирається на загальні закономірності адаптаційних процесів, за потреби її можна розширювати додатковими показниками або ваговими коефіцієнтами з урахуванням особливостей організації, посади та пріоритетів у розвитку кадрового потенціалу.

3.3 Обґрунтування економіко-управлінських рішень в межах функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації

Розвиток кадрового потенціалу є пріоритетною ініціативою сучасної організації, що зумовлює підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, безперервне оновлення знань і набуття нових компетентностей, а також запровадження дієвої системи стимулювання кожного працівника для досягнення цілей організації [240, с. 459].

Економічна спрямованість таких заходів полягає в перетворенні інвестицій

у розвиток працівників на вимірювані фінансові результати. У цій парадигмі прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу, з урахуванням ініціатив з розвитку, аналітики даних та акумулювання досвіду, формалізується як сучасна практика управлінського портфеля організації, покликана забезпечити узгодженість адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу з цілями організації, а також ресурсно обґрунтоване бюджетування на основі показників ROI-HR, NPV, IRR і Payback, що забезпечує ефективне використання ресурсів і зростання вартості бізнесу.

Щоб економіко-управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу були ефективними, їх слід впроваджувати вчасно та поетапно, за такими напрямками: оцінювання й аналіз кадрового потенціалу, визначення ключових напрямів розвитку, стимулювання та утримання працівників, впровадження інноваційних управлінських ініціатив, моніторинг і коригування економіко-управлінських рішень. Поетапний процес прийняття економіко-управлінських рішень та очікуваних результатів подано на рисунку 3.13.

Початковий етап передбачає оцінювання кадрового потенціалу, що охоплює вікові, кваліфікаційні та структурні характеристики працівників, а також ідентифікацію проблемних зон із залученням експертного середовища. Додатково аналізується ефективність поточних ініціатив з розвитку, навчальних програм та механізмів стимулювання, здійснюється узгодження кадрових потреб із довгостроковими цілями організації. В економічному аспекті етап забезпечує формування вихідної бази для розрахунку витрат на працівників і визначення потенційних економічних вигід, зокрема через зниження плинності, скорочення вартості заміщення та підвищення продуктивності праці. Результатом цього етапу є визначення поточного стану трудових ресурсів, проблемних зон та кадрових потреб, що створює аналітичне підґрунтя для подальшого планування щодо розвитку кадрового потенціалу й оптимізації інвестицій з розвитку.

Другий етап зосереджується на формуванні напрямів професійного розвитку працівників, включно з потребами у навчанні, наставництві, ротатії, кар'єрному зростанні та адаптаційних програмах. Також увага приділяється

економічній доцільності навчальних та адаптаційних заходів, очікуваної віддачі від кожної програми та пріоритезації ініціатив за відповідними показниками окупності та ефективності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Цей етап формує узгодженість між стратегічними цілями організації, потребами працівників та ресурсними можливостями, забезпечуючи максимізацію ефекту від вкладених коштів.

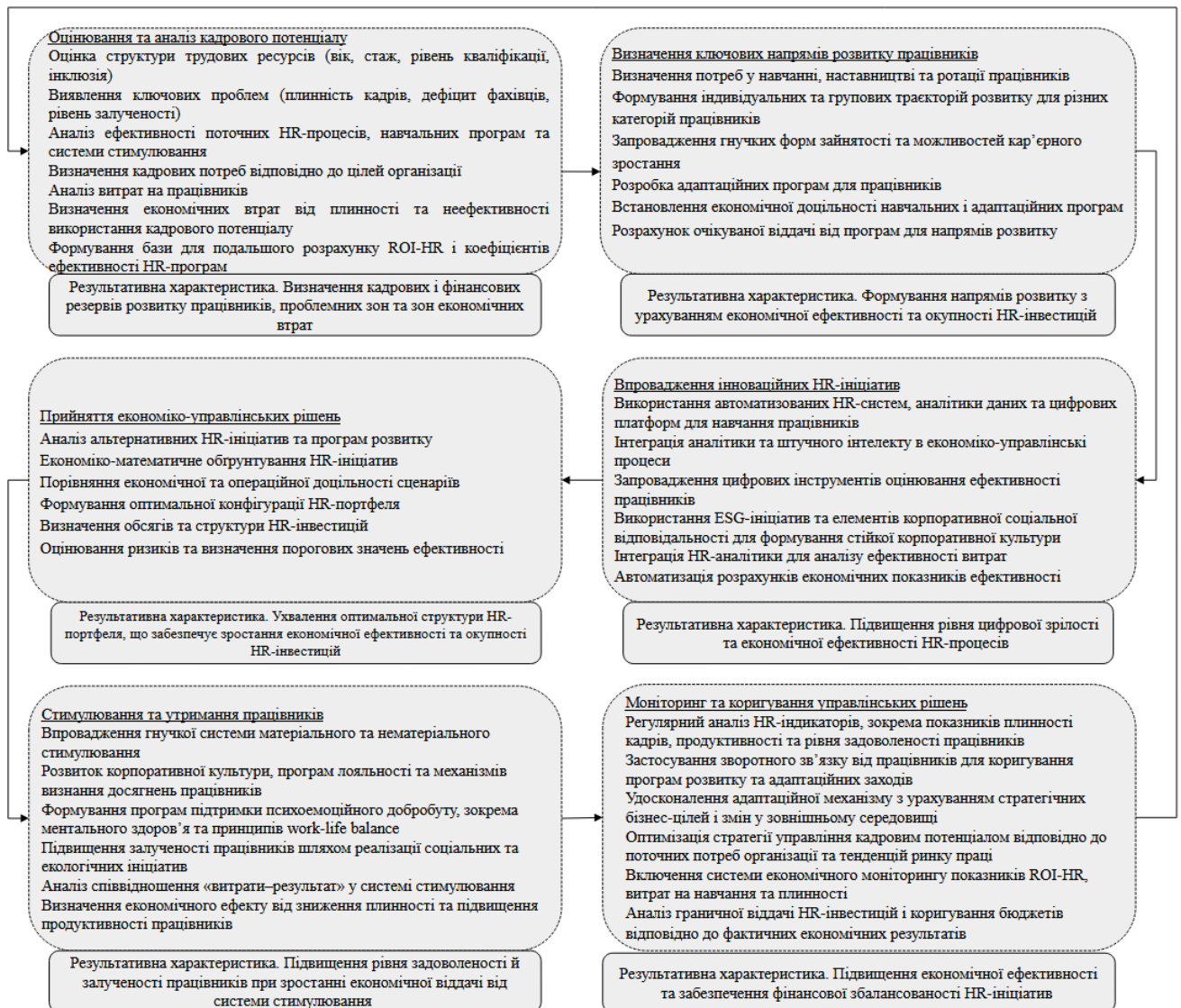


Рис. 3.13. Поетапний процес прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

На третьому етапі здійснюється відбір оптимальних напрямів розвитку кадрового потенціалу на основі порівняння альтернативних ініціатив з розвитку

та їхнього економічного обґрунтування. На цьому етапі проводяться розрахунки показників інвестиційної ефективності, встановлюються можливі кадрові ризики, визначаються пріоритети та формуються сценарії реалізації. У результаті ухвалюється найбільш раціональна конфігурація портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення результативності розвитку кадрового потенціалу та зростання економічної віддачі.

Четвертий етап спрямований на підвищення рівня залученості та задоволеності працівників шляхом розвитку сучасних систем матеріального й нематеріального стимулювання, корпоративної культури, підтримки психоемоційного добробуту та work-life balance. В економічному аспекті він охоплює оцінювання співвідношення «витрати–результат» у системі стимулювання, визначення економічного ефекту від зниження плинності й підвищення продуктивності праці, забезпечуючи підвищення рентабельності використання кадрового потенціалу й зміцнення економічної стійкості організації.

У фокусі п'ятого етапу перебувають стимулювання та утримання працівників як цілісний механізм підвищення залученості, утримання та продуктивності. Акцент робиться на формуванні збалансованої системи стимулювання й підтримки трудового комфорту, що забезпечує оптимальне співвідношення «витрати–результат». Ефективність реалізації визначається за фінансовими індикаторами, що дає змогу ресурсно обґрунтовано коригувати економіко-управлінські рішення та підвищувати економічну результативність ініціатив з розвитку кадрового потенціалу.

Завершальний етап включає моніторинг та коригування економіко-управлінських рішень на основі індикаторів оцінювання розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує гнучкість і довгострокову стійкість адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу. Результатом є підвищення економічної ефективності та забезпечення фінансової збалансованості ініціатив з розвитку кадрового потенціалу у довгостроковій перспективі.

Військовий стан істотно впливає на ринок праці, тому вагомості набуває

інклюзивність працівників як значної частки населення, що можна залучити до трудових відносинах з організацією. Зокрема, визначення рівня компетентності має передбачати виявлення бар'єрів для працевлаштування осіб із вразливих категорій, а формування ключових напрямів розвитку включати створення індивідуальних траєкторій адаптації, враховуючи потреби таких працівників. Впровадження цифрових рішень допоможе підвищити операційну ефективність та доступність роботи для таких верств населення, що дозволить не лише посилити соціальну відповідальність бізнес-структур, але і сформувати імідж [185, с. 54].

Відповідно до результатів проведеного дослідження розроблено структурно-функціональну схему адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу на основі прийняття економіко-управлінських рішень (рис. 3.14).

Запропонований адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу оперує економічними категоріями та має важливе значення для розвитку ритейл-організацій. Його ефективне функціонування впливає на економічні результати не лише окремих ритейл-організацій, але і на економіку країни шляхом збільшення ВВП, активізації споживчого попиту, збільшення зайнятості населення.

Концепція структурно-функціональної схеми відображає цілісну систему рішень, спрямованих на ефективну інтеграцію працівників у внутрішнє середовище організації, їх професійне зростання, посилення залученості та формування ефективного портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу в умовах динамічних змін ринку праці як зовнішніх (соціально-економічних, нормативно-правових, технологічних), так і внутрішніх (організаційних, кадрових, інформаційних) факторів впливу. Метою є забезпечення гнучкої взаємодії з працівниками, підвищення кваліфікації, продуктивності та конкурентоспроможності, мінімізація кадрових ризиків і адаптація до змін.

Інфраструктуру узгодженості економіко-управлінських рішень формують напрями забезпечення, такі як: ресурсний (фінансовий, матеріально-технічний), організаційний (кадрові процеси, регламенти) та інформаційний (налітика, цифрові платформи, бази знань) та економіко-аналітичний (розрахунок

показників ефективності).

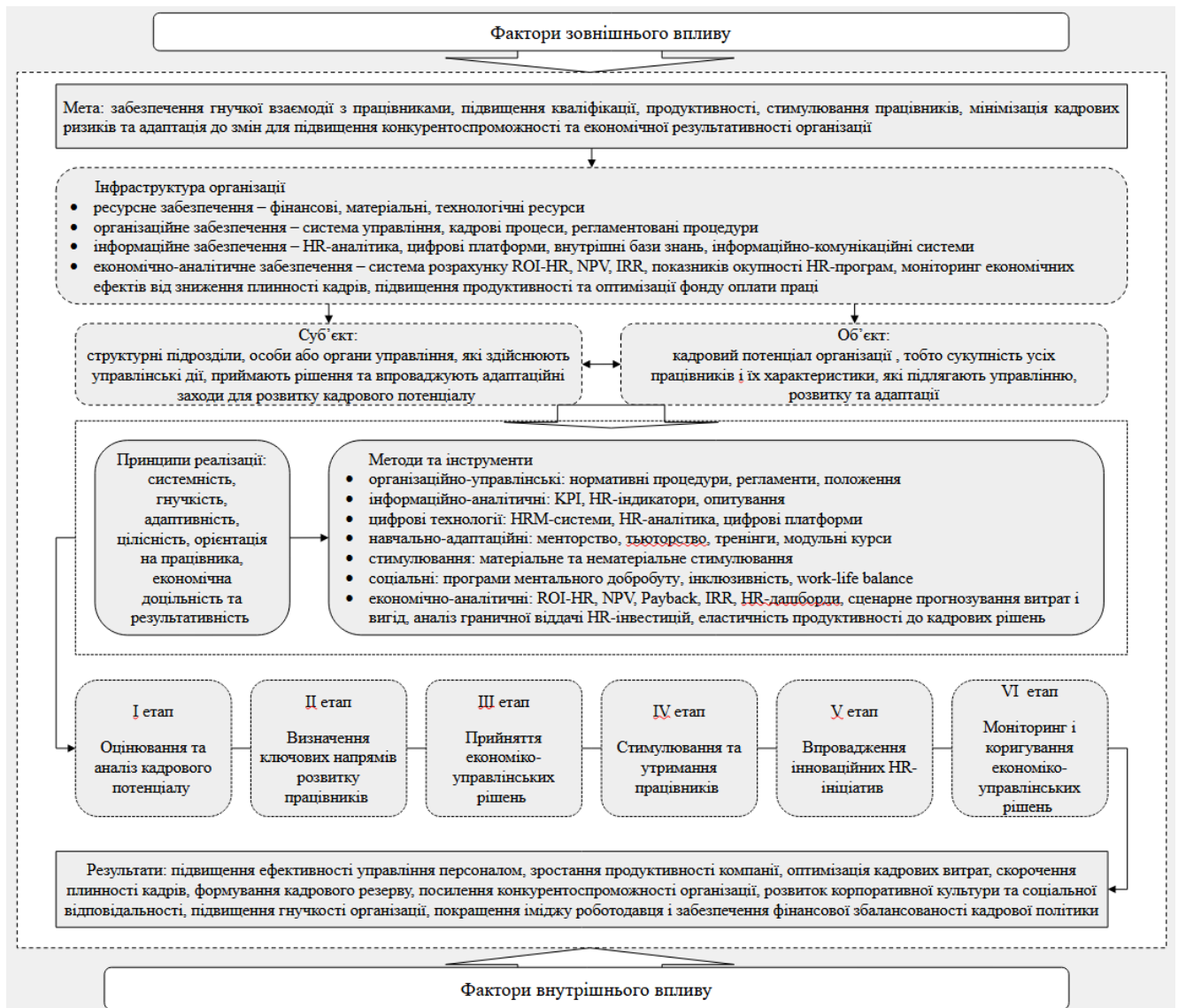


Рис. 3.14. Структурно-функціональна схема адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу на основі економіко-управлінських рішень

Джерело: складено автором

Суб'єктом у процесі ухвалення рішень виступають структурні підрозділи, посадові особи та органи управління, наділені повноваженнями з планування, координації й контролю кадрових процесів, які здійснюють ідентифікацію проблеми, формують цільові параметри та критерії, агрегують релевантні дані (аналітика, результати оцінювання, операційні метрики), порівнюють альтернативи за ефективністю, вартісними показниками й ризиками, ухвалюють рішення та впроваджують адаптаційні заходи, організовуючи зворотний зв'язок у

вигляді моніторингу та періодичного перегляду даних. Об'єктом прийняття рішень є кадровий потенціал організації, що підлягає розвитку та адаптації в межах поетапного процесу прийняття економіко-управлінських рішень.

Економіко-управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу реалізуються на засадах системності, гнучкості та орієнтації на працівника, спираючись на інтегрований інструментарій організаційно-нормативних, аналітичних, цифрових і навчальних заходів. Їх ефективність забезпечується залученням стейкхолдерів і поетапним ухваленням рішень, що сприяє безперервному оновленню HR-ініціатив і відповідності змінним умовам економіки.

В умовах постійних змін як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації, ефективне прийняття економіко-управлінських рішень потребує не лише оперативної реакції, а й системної роботи з даними. Аналітичний супровід забезпечує своєчасне виявлення кадрових ризиків та проактивне планування розвитку працівників. Узгодженість та системність організації прийняття економіко-управлінських рішень на основі даних пропонується формувати відповідно моделі прийняття рішень (рис. 3.15) [241, с. 23].



Рис. 3.15. Модель організації прийняття економіко-управлінських рішень на основі моніторингу даних

Джерело: складено автором

Запропонована модель акумулює перетворення даних про стан і зміни кадрового потенціалу на обґрунтовані економіко-управлінські рішення, адаптовані до актуальних потреб організації. Модель інтегрується в адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу, охоплюючи кроки від збирання та обробки інформації до формування, реалізації й коригування рішень на основі оновлених показників ефективності. Відповідно, інструменти аналітики, що забезпечують підтримку на кожному етапі цього процесу, систематизовано в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Інструменти аналітики та їх призначення на етапах прийняття економіко-управлінських рішень

Організаційно-управлінське рішення	Інструменти аналітики	Призначення	Економічний акцент
Збір і структурування даних	HRIS, LMS, CRM-інтеграції, ETL-інструменти	Акумулювання та впорядкування даних для подальшого аналізу	Формування бази витрат на працівників, ФОП, вартість заміщення, навчання, плинність)
Попередній аналіз та візуалізація показників	BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik), дашборди, Excel-аналітика	Візуалізація ключових показників і виявлення тенденцій	Аналіз динаміки економічних ефектів (ROI-HR, Payback), співвідношення витрат і вигід
Виявлення проблемних зон та потенціалу розвитку працівників	Кореляційний аналіз, аналіз плинності, аналіз залученості	Визначення зон ризику, сильних і слабких сторін працівників	Визначення економічних втрат від плинності та неефективності використання кадрового потенціалу
Побудова аналітичних моделей для прогнозування	База даних, економетричні моделі, VAR, регресійний аналіз	Прогнозування поведінки працівників і кадрових ризиків	Прогнозування економічного ефекту від програм розвитку, розрахунок очікуваної віддачі від інвестицій
Розробка індивідуальних і групових рішень	Сценарне моделювання та стимулювання	Формування персоналізованих рішень щодо розвитку й навчання	Оптимізація витрат на навчання та стимулювання, підвищення економічної віддачі інвестицій
Моніторинг результатів	KPI-дашборди, аналітичні панелі	Оцінювання ефективності заходів і зворотний зв'язок	Визначення економічної результативності HR-процесів за показниками
Коригування економіко-управлінських рішень	DSS, сценарне планування, адаптивні управлінські системи	Коригування рішення на основі аналітики	Ресурсно обґрунтоване планування бюджету витрат і прогнозування економічної окупності рішень

Джерело: складено автором на основі [242-243]

Для формування економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового

потенціалу використано методику крос-комбінацій: SO – використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, ST – застосування сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз, WO – залучення зовнішніх можливостей для подолання внутрішніх слабких сторін, WT – мінімізація слабких сторін і зниження впливу загроз, на основі яких будується TOWS-матриця для формулювання та пріоритизації заходів, узгодження кадрового потенціалу організації з умовами зовнішнього середовища, визначення портфеля ініціатив, а також планування їх впровадження (дорожня карта) [244, с. 92].

Оскільки класичний TOWS-аналіз орієнтований на організацію загалом, використано HR-TOWS, що дає змогу перейти від загального аналізу організації до цільового аналізу кадрового потенціалу організації. Вагомість факторів крос-комбінацій SO, ST, WO, WT встановлено експертами організації бальним оцінюванням за шкалою 1–10, вагові коефіцієнти визначено в інтервалі 0–1, а узгодженість експертних суджень перевірено коефіцієнтом конкордації Кендалла [203, с. 30–31]. Зважені результати обчислено як добуток бала фактора на відповідну вагу.

Результати підрахунку цінності факторів сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища досліджуваної організації відповідно наведені в таблицях 3.20 та 3.21.

Результати оцінювання факторів свідчить про домінування сильних сторін внутрішнього середовища ритейл-організації ТОВ «РУШ» (7,97) над сукупними слабкими (6,90), що говорить про наявність базового потенціалу для розвитку, водночас потребує адресного усунення «вузьких місць».

Найбільшу вагу мають широка мережа магазинів (2,52) та відомий бренд роботодавця (1,76) тим самим знижуючи вартість рекрутингу, прискорюють закриття вакансій і підсилюють конкурентність на локальних ринках праці. Впровадження сучасних HR-технологій (1,52) і розвинена система навчання (2,17) формують основу для скорочення терміну адаптації та підвищення якості сервісу. Найбільші втрати для організації формуються через відставання рівня оплати праці від ринкової (2,52) та високу плинність на операційних позиціях (1,76), що у

поєднанні створюють ризик дефіциту працівників і акумулюють приховані витрати для організації (додатковий рекрутинг, навчання, простої, зниження продуктивності).Dodatkovий негативний внесок мають високе навантаження (1,82) та обмежені можливості гнучкої зайнятості (0,80), що підсилює ризики вигорання та знижує залученість.

Таблиця 3.20 – Оцінювання факторів впливу внутрішнього середовища на кадровий потенціал ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Сильні сторони (S)				Слабкі сторони (W)			
Фактори	Бал	Коефіцієнт ваги	Результат	Фактори	Бал	Коефіцієнт ваги	Результат
Розвинена система навчання	7	0,31	2,17	Відставання рівня заробітної плати від середньої по ринку	7	0,36	2,52
Впровадження сучасних технологій	8	0,19	1,52	Висока плинність працівників на операційних позиціях	8	0,22	1,76
Широка мережа магазинів	9	0,28	2,52	Високе навантаження на працівників, що може призводити до вигорання	7	0,26	1,82
Відомий бренд мережі магазинів	8	0,22	1,76	Обмежені можливості гнучкої зайнятості	5	0,16	0,8
РАЗОМ	32	1	7,97	РАЗОМ	27	1	6,90

Примітка: експертне оцінювання (1-4 низький рівень, 5-8 середній рівень, 9-10 високий рівень)

Джерело: складено автором

Отже, ритейл-організації ТОВ «РУШ» може опиратися на бренд, мережеве покриття та HR-технології для масштабування якісних практик розвитку кадрового потенціалу, але важливо зменшити відтік кадрів, усунувши розрив у винагородах та зменшити фізичне навантаження за рахунок автоматизації робочих процесів.

Аналіз оцінювання факторів зовнішнього середовища ритейл-організації ТОВ «РУШ» засвідчує майже паритет можливостей і загроз зі зваженими значеннями 7,87 та 8,16 відповідно.

Серед можливостей найбільший потенціал демонструє удосконалення системи стимулювання та гнучких графіків (2,70) як фактори підвищення

привабливості роботодавця й утримання працівників. Домінуючими залишаються автоматизація рутинних HR-процедур (2,16), що знижує адміністративні витрати та скорочує час циклів обслуговування працівниками, а також використання ШІ/Big Data в HR-процесах (1,61) і розширення програм навчання (1,40) як засоби інституціоналізації прийняття рішень на основі даних і швидкого закриття прогалин у компетентностях працівників.

Таблиця 3.21 – Оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища на кадровий потенціал ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Можливості (О)				Загрози (Т)			
Фактори	Бал	Коефіцієнт ваги	Результат	Фактори	Бал	Коефіцієнт ваги	Результат
Розширення програм навчання	7	0,20	1,4	Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри	9	0,30	2,7
Використання ШІ та Big Data у HR-процесах	7	0,23	1,61	Економічна нестабільність	8	0,25	2
Вдосконалення системи стимулювання та гнучкого графіка	9	0,30	2,7	Посилення законодавчих вимог до трудових відносин	7	0,18	1,26
Автоматизація рутинних HR-завдань для оптимізації роботи	8	0,27	2,16	Репутаційні ризики через відгуки	8	0,27	2,16
РАЗОМ	31	1	7,87	РАЗОМ	32	1	8,12

Примітка: експертне оцінювання (1-4 низький рівень, 5-8 середній рівень, 9-10 високий рівень)

Джерело: складено автором

У блоці загроз домінують посилена конкуренція за кваліфіковані кадри (2,70) та репутаційні ризики через відгуки працівників (2,16), що безпосередньо впливають на вартість і швидкість рекрутингу та на індекс привабливості роботодавця. Високою є чутливість до економічної нестабільності (2,00), яка підвищує волатильність попиту й витрат, а також до посилення трудового регулювання (1,26), що ускладнює операційне планування та контроль відповідності.

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища констатують, що

організація має значний потенціал розвитку за рахунок удосконалення системи стимулювання, впровадження гнучких форм зайнятості, автоматизації рутинних HR-завдань та розширення програм навчання з використанням інструментів ШІ та Big Data.

Водночас організація стикається із серйозними загрозами, серед яких: зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, економічна нестабільність, посилення законодавчих вимог у сфері трудових відносин та репутаційні ризики, пов'язані з відгуками працівників. Сукупний вплив цих факторів перевищує інтегральний показник можливостей.

За результатами аналізу факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на розвиток кадрового потенціалу організації складено HR-TOWS-матрицю (табл. 3.22).

Серед крос-комбінацій найвищий показник зафіксовано у полі «сильні сторони – загрози» (ST). Це дає підстави стверджувати, що сильні сторони організації виступають ефективними буферами ризику, нейтралізуючи зовнішні виклики завдяки розгалуженій мережі магазинів та відомому бренду, які забезпечують збереження конкурентоспроможності навіть за умов економічної нестабільності (2,0) та репутаційних ризиків, спричинених плинністю кадрів (2,16 та 1,76).

Пріоритетного спрямуванням економіко-управлінських рішень набуває інституціоналізація іміджу роботодавця та масштабування навчально-адаптаційних траєкторій у поєднанні з орієнтованою на дані аналітикою та автоматизацією процесів управління. Також потрібно звернути увагу на вирівнювання компенсацій до ринкового рівня, запровадження гнучких режимів праці, посилення практик корпоративного врядування, ризик-менеджменту, відповідності законодавству та вибудова цілісної комунікаційної архітектури з працівниками. У сукупності такі заходи підвищують резильєнтність організації та стійкість її конкурентних переваг.

Таблиця 3.22

HR-TOWS-матриця впливу факторів на економіко-управлінські рішення ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Фактори	Розширення програм навчання для працівників (1,4)	Використання ІІІ та Big Data у HR-процесах (1,61)	Вдосконалення системи мотивації та гнучкого графіка (2,7)	Автоматизація рутинних HR-завдань для оптимізації роботи (2,16)	Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри (2,7)	Економічна нестабільність (2)	Посилення законодавчих вимог до трудових відносин (1,26)	Репутаційні ризики через відгуки співробітників (2,16)
	поле SO				поле ST			
Розвинена система навчання працівників (2,17)	3,04	3,49	5,86	4,69	5,86	4,34	2,73	4,69
Впровадження сучасних технологій в управління працівниками (1,52)	2,13	2,45	4,1	3,28	5,68	3,04	1,92	3,28
Широка мережа магазинів (2,52)	3,53	4,06	6,8	5,44	6,8	5,04	3,18	5,44
Відомий бренд роботодавця (1,76)	2,46	2,83	4,75	3,8	4,75	3,52	2,22	3,8
РАЗОМ	62,71				66,29			
Фактори	поле WO				поле WT			
Відставання рівня заробітної плати від середньої по ринку (2,52)	3,53	4,06	6,8	5,44	6,8	5,04	3,18	5,44
Висока плинність кадрів на операційних позиціях (1,76)	2,46	2,83	4,75	3,8	4,75	3,52	2,22	3,8
Високе навантаження на працівників, що може призводити до вигорання (1,82)	2,55	2,93	4,91	3,93	4,91	3,64	2,29	3,93
Обмежені можливості гнучкої зайнятості (0,8)	1,12	1,29	2,16	1,73	2,16	1,6	1,01	1,73
РАЗОМ	54,29				56,02			

Джерело:

складено

автором

Крос-комбінація «сильні сторони – можливості» (SO) показує потенціал організації за рахунок монетизації розгалуженої мережі магазинів (2,52), системи навчання (2,17) та відомого бренду (1,76) для масштабування програм адаптації та розвитку працівників, впровадження аналітики на базі III/Big Data, удосконалення системи стимулювання та індустріалізації автоматизації управлінських процесів.

Крос-комбінація «слабкі сторони – можливості» (WO) з інтегральним показником 54,29 свідчить, що організація має достатній потенціал використати наявні можливості для подолання внутрішніх вразливих місць. Опосередковано це також зменшує вплив зовнішніх ризиків. А саме, через вирівнювання заробітної плати (2,52), реновацію навантаження (1,82) за рахунок гнучких графіків, масштабування навчально-адаптаційних програм і автоматизацію HR-процесів.

Найризикованішим для організації є поле «слабкі сторони – загрози» (WT) з інтегральним показником 56,02, який, хоч і незначно, перевищує WO, проте сигналізує про більш критичну конфігурацію вразливостей. Висока плинність на операційних позиціях (1,76), відставання оплати праці (2,52) та обмежена гнучкість зайнятості (0,8) мають мультиплікативний ефект, підсилюючи внутрішні слабкості і репутаційні ризики.

На основі отриманих результатів оцінювання впливу факторів на економіко-управлінські рішення організації пропонується матриця заходів щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» (додаток Ф).

Запропонована матриця сформована шляхом логічного поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін організації із зовнішніми можливостями та загрозами з зазначеною відповідною вагою.

За результатами матриці заходів складено дорожню карту прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу відповідно до кластеризації напрямів з зазначенням орієнтованих витрат, що узгоджуються з економічною спрямованістю ефективності інвестицій і відображають пропорційний розподіл ресурсів у межах 5 % загального бюджету на розвиток кадрового потенціалу (табл. 3.23).

Таблиця 3.23 – Дорожня карта прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Порядок значущості	Кластер	Напря́м	Бал	Орієнтовні витрати на напрям*, тис. грн
5	HR-комплаєнс	Аудит дотримання законодавчих норм	22,41	10 000
		Дотримання соціальних гарантій		8 500
8	Винагороди та збереження	Індивідуальні пропозиції для утримання працівників	16,83	9 000
		Додаткові форми компенсацій		7 000
6	Залученість і комунікації	Активна комунікація з працівниками	21,37	7 500
		Моніторинг негативних відгуків		4 000
		Програма «Голос співробітника»		3 500
		Розширення форматів комунікації		3 000
4	Кар’єрна мобільність і ротації	Гнучка модель кар’єрного росту	28,82	12 000
		Модернізація системи ротацій кадрів		13 000
1	Навчання, розвиток і сертифікація	Мобільні/автоматизовані тести для перевірки знань	48,04	15 000
		Комплексна програма розвитку працівниками		45 000
		Програми навчання та аналіз ефективного розподілу завдань		30 000
		Програми розвитку працівників		20 000
7	Партнерства та державна підтримка	Залучення державної підтримки, грантів	17,11	20 000
3	Умови праці та гнучка зайнятість	Автоматизована система розподілу завдань	37,94	15 000
		Покращення умов праці, адаптивні форми зайнятості		25 000
		Фінансова гнучкість і ініціативи work-life balance		20 000
2	Цифрова інфраструктура	Провадження інтегрованої HR-платформи	42,98	40 000
		Цифровізація HR-процесів		27 000
Разом				369 000

* визначено експертним шляхом

Сформовані напрями дорожньої карти експертним шляхом доповнено уточненнями (табл. 3.24). Розширення напрямів за рахунок інтеграції адаптаційних і економічних складових дозволить перейти до проактивних рішень розвитку кадрового потенціалу, орієнтованих на випередження викликів сучасності.

Таблиця 3.24 – Доповнення до напрямів дорожньої карти прийняття економіко-управлінських рішень

Кластер	Авторське доповнення	Економіко-управлінське обґрунтування	Орієнтовні витрати, тис. грн
HR-комплаєнс	Економічна оцінка ризиків недотримання HR-комплаєнсу	Дозволяє враховувати потенційні фінансові та репутаційні втрати при ухваленні рішень	5 000
Винагороди та збереження	Диференціація винагород залежно від адаптаційного рівня працівників	Концентрація ресурсів на критично важливих для адаптації позиціях	8 000
Залученість і комунікації	Аналіз комунікаційних розривів як джерела адаптаційних ризиків	Раннє виявлення осередків дезадаптації та профілактика плинності	4 000
Кар'єрна мобільність і ротації	Адаптаційно орієнтоване планування кар'єрних траєкторій	Узгодження кар'єрних рішень із темпами адаптації працівників	6 000
Навчання, розвиток і сертифікація	Оцінювання швидкості адаптації	Скорочення періоду досягнення цільової продуктивності після навчання/перекваліфікації	7 000
Партнерства та державна підтримка	Інтеграція зовнішніх програм у адаптаційний механізм	Підвищення ефективності використання залучених ресурсів	3 000
Умови праці та гнучка зайнятість	Моделювання впливу умов праці на продуктивність	Обґрунтування оптимальних форматів зайнятості для різних груп	5 000
Цифрова інфраструктура	Інтеграція аналітики з фінансовими показниками адаптації	Формування доказової бази для економіко-управлінських рішень	9 000
РАЗОМ (додатково)			47 000

Джерело: складено автором

Продуктивність праці, розглянута в контексті прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу, має прямий зв'язок із чисельністю працівників і використовується для розрахунку обсягу прогнозованої виручки, яку визначено за песимістичним, реалістичним і оптимістичним

сценаріями (табл. 3.25). За песимістичного сценарію (11780 осіб) продуктивність становить 31,3 тис. грн/особу, що зумовлює зниження виручки до 369 млн грн (–19,8 % від базового рівня). У реалістичному сценарії (13521 особа) продуктивність 34,0 тис. грн/особу забезпечує 460 млн грн виручки. Оптимістичний сценарій (15262 особи) із продуктивністю 34,1 тис. грн/особу підвищує виручку до 520 млн грн (+13 % до базового). Тобто зростання кадрового потенціалу супроводжується підвищенням продуктивності та поліпшенням фінансових результатів.

Таблиця 3.25 – Прогноз динаміки продуктивності праці та виручки за сценаріями розвитку кадрового потенціалу

Сценарій	Чисельність працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Прогнозована виручка, тис. грн	Відхилення від базового сценарію, %
Песимістичний	11 780	31,3	369 000	–19,8
Реалістичний	13 521	34,0	460 000	–
Оптимістичний	15 262	34,1	520 000	+13

Джерело: складено автором

Відповідно до сценарного прогнозу у таблиці 3.26 відображено вплив чисельності працівників на співвідношення витрат, прогнозованої виручки та очікуваного економічного ефекту. Зі зменшенням чисельності працівників до 11780 осіб (песимістичний сценарій) спостерігається зниження загальних витрат до 321,5 млн грн, однак ефективність залишається найвищою (27,5 %), що пояснюється оптимізацією витратної частини бюджету. У реалістичному сценарії (13521 осіб) витрати становлять 369 млн грн, а прогнозований ефект – 91 млн грн, що забезпечує стабільний рівень ефективності 24,7 %. За оптимістичним сценарієм (15262 осіб) передбачається підвищення витрат до 416,5 млн грн та зростання прогнозованої виручки до 520 млн грн, що дозволяє зберегти ефективність на рівні 24,8 %. Результати свідчать, що навіть за змінних умов розвитку ритейл-організації пріоритезація економіко-управлінських рішень демонструє стійку позитивну динаміку економічної віддачі інвестицій у розвиток,

підтверджуючи доцільність застосування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 3.26 – Сценарний прогноз економічної ефективності використання кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Сценарій	Чисельність працівників, осіб	Орієнтовні HR-витрати, тис. грн	Прогнозована виручка, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Ефективність HR-інвестицій, %
Песимістичний	11 780	321 487	410 000	88 513	27,5
Реалістичний	13 521	369 000	460 000	91 000	24,7
Оптимістичний	15 262	416 513	520 000	103 487	24,8

Джерело: складено автором

Ефективна реалізація запропонованих економіко-управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності організації потребує не лише чіткого визначення їхніх напрямів і пріоритетів, а й детального часово-календарного плану. Тобто графіка робіт із фіксацією етапів та їх тривалості за діаграмою Ганда [245, с. 198]. На діаграмі Ганта (рис. 3.16) для ритейл-організації ТОВ «РУШ» відображено календарно-строковий план реалізації кластерів економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу із зазначенням дат початку й завершення.

Трирічний горизонт обрано як оптимальний для повного циклу трансформації, у межах якого в перший рік передбачається формування ресурсно-процесної основи розвитку кадрового потенціалу: аудит компетентностей працівників, упровадження HR-аналітики та цифрових інструментів адаптації, стабілізація ключових кадрових процесів. У другий рік передбачається здійснення організаційних трансформацій і масштабування ефективних ініціатив: розвиток системи навчання та мотивації працівників, оптимізація кадрової структури, підвищення продуктивності праці. У третій рік передбачається фінансово-партнерська оптимізація та закріплення отриманих результатів: оцінювання економічної ефективності ініціатив (ROI-HR, NPV, Payback), розширення партнерств і забезпечення довгострокової економічної стійкості організації

сектору ритейлу.

Такий період узгоджується з типовими бюджетно-стратегічними циклами організації, враховує сезонність ритейлу, дає змогу поетапно знижувати операційні та комплаєнс-ризики, а також забезпечує достовірне вимірювання результатів і їх інтеграцію в корпоративну культуру та портфель ініціатив з розвитку кадрового потенціалу організації.

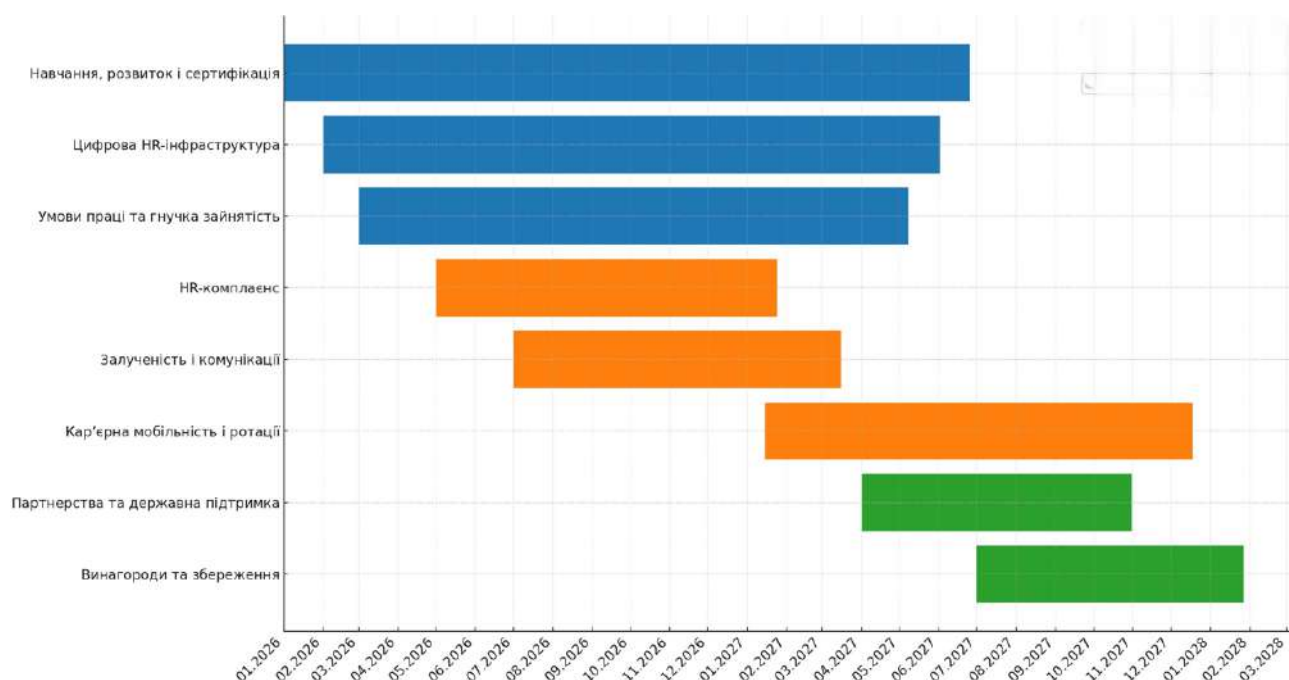


Рис. 3.16. Календарно-строковий план розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації ТОВ «РУШ» на 2026–2028 рр.

Джерело: складено автором

Отже, прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу має бути науково обґрунтованим і спиратися на доказову базу даних, де інструментарій аналітики забезпечує системну підтримку рішень у межах портфеля ініціатив з розвитку кадрового потенціалу організації. Економічна складова такого підходу полягає в тому, що впровадження запропонованих методів є економічно вигідним для організації дозволяючи оцінювати ініціативи не лише з позиції якісних результатів, але і з урахуванням фінансової доцільності, визначаючи співвідношення витрат і вигід, розраховуючи показники ROI-HR,

NPV та термін окупності інвестицій, що забезпечує можливість прогнозування очікуваного економічного ефекту, оптимізації витрат і підвищення віддачі від інвестицій у працівників.

Запропонована методика крос-комбінацій для виявлення змістовних взаємозв'язків, синергій і пріоритетів між факторами впливу дає змогу сформувати дорожню карту прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу. Це дозволяє виділити блоки впровадження рішень із визначенням часових горизонтів та з урахуванням ресурсних обмежень і ризиків, забезпечуючи прозорість, відтворюваність і швидку корекцію рішень. Підхід є уніфікованим, масштабованим і придатним до впровадження в будь-якій організації, оскільки органічно інтегрується в адаптаційний механізм, підтримуючи адаптацію працівників і цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу, що сприяє зміцненню сталості розвитку та підвищує загальну конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження системного використання інструментів розвитку кадрового потенціалу для забезпечення ефективного функціонування адаптаційного механізму:

1. Запропоновано авторське бачення креативно орієнтованого оцінювання працівників – це інноваційно орієнтований процес, який поєднує аналітичні методи й творчі підходи для виявлення компетентностей і потенціалу працівників та формування гнучких, обґрунтованих рішень щодо їхнього розвитку, адаптації та мотивації, що дало змогу розширити інструментарій оцінювання розвитку кадрового потенціалу.

Запропоновано структурно-логічну схему процесу креативно орієнтованого оцінювання розвитку кадрового потенціалу, яка передбачає діагностику складових оцінювання, ідентифікацію їх показників та подальше формування

економіко-управлінських рішень, що поєднують економічні аргументи і управлінські дії для підвищення продуктивності праці працівників, оптимізації витрат на їх розвиток для зміцнення конкурентоспроможності організації.

Визначено напрями та технологічне забезпечення креативно орієнтованого HR-оцінювання працівників, що охоплюють аналітику даних як доказову основу вимірювання результативності праці, цифрову трансформацію для підвищення точності, швидкості і відтворюваності процедур оцінювання працівників, інтернет речей для доповнення процесу оцінювання показниками роботи обладнання, роботизацію та автоматизацію для прискорення процедур оцінювання, а також віртуальну й доповнену реальність для тестування компетентностей у наближених до реальності умовах.

Запропоновано критеріальну рамку HR-оцінювання операціоналізовану через набір критеріїв, що відображають рівень відповідності складових оцінювання інноваціям та вимірюються індексом креативності. У результаті застосування критеріальної рамки сформовано картографію креативності портфеля HR-ініціатив досліджуваної ритейл-організації та побудовано мережеве відображення масштабування HR-портфеля, також сформовано карту пріоритетних зон його поліпшення. Проаналізовано показники ефективності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу досліджуваної ритейл-організації та встановлено, що значні коливання цих показників зумовлені неефективністю використання класичних рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

2. Встановлено, що використання KPI потребує доповнення оцінюванням компетентностей для встановлення причин відхилень і планування напрямів розвитку працівників. Уніфіковано терміносистему понять «навичка», «здатність», «компетенція» та «компетентність» та обґрунтовано, що саме «компетентність» є базовим поняттям для подальших досліджень, оскільки поняття охоплює здатність працівника реалізувати наявні та набуті компетенції/навички у процесі їх навчання й професійного розвитку, що забезпечило точність діагностики кадрового потенціалу, узгодженість методів

його оцінювання, обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку та інвестицій у працівників.

Встановлено, що в умовах змін економічного, технологічного та соціального середовища застосування інноваційного й аналітико-математичного інструментарію у визначенні рівня компетентностей забезпечує підвищення точності та глибини аналізу, запропоновано алгоритм визначення рівня компетентностей працівників, який забезпечує практичну реалізацію та систематизацію дій в економіко-управлінських рішеннях.

Модель визначення рівня компетентностей, побудовану на засадах динамічного аналізу, у якій адаптація працівників виступає «прискорювачем» змін і забезпечує прискорене наближення фактичного рівня до цільового (процес описується диференціальним рівнянням першого порядку). Результати визначення рівня візуалізовано засобами аналітичної платформи, що дало змогу інтегрувати числові розрахунки в динамічні інформаційні панелі для підтримки ухвалення рішень на основі даних. Адекватність моделі перевірено за коефіцієнтом детермінації R^2 , який відображає ступінь точності відтворення емпіричних даних з 70 % –80 %. Застосування зазначеного підходу забезпечило надійність прогнозних оцінок.

Проведено економічну валідацію запропонованої моделі шляхом порівняння вигод і витрат на HR-програми в досліджуваній ритейл-організації з розрахунком показників ROI-HR, терміну окупності, чистої поточної вартості та очікуваної річної прибутковості інвестицій, що засвідчило поступову стабілізацію цих показників і підтвердило доцільність інвестування в розвиток кадрового потенціалу та підвищення економічної стійкості організації.

3. Встановлено, що економіко-управлінські рішення є ефективними за умови їх своєчасного та поетапного впровадження, що зумовило розроблення структурно-функціональної схеми адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечує ефективну інтеграцію працівників, підтримку їх професійного зростання й мотивації та підвищення економічної стійкості

організації. Запропоновано модель організації прийняття економіко-управлінських рішень на основі моніторингу HR-даних, яка перетворює інформацію про стан і динаміку кадрового потенціалу на обґрунтовані рішення, інтегруючи ключові компоненти HR-аналітики в єдиний цикл.

Застосовано методику крос-комбінацій для формування економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу досліджуваної ритейл-організації, що дало змогу встановити релевантні зв'язки між полями крос-комбінацій та здійснено бальне оцінювання факторів впливу на економіко-управлінські рішення. Складено дорожню карту прийняття рішень щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації з зазначенням орієнтовних витрат. За результатами розрахунків спрогнозовано динаміку продуктивності праці та виручки за сценаріями розвитку кадрового потенціалу та економічної ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваної ритейл-організації. Розроблено календарно-строковий план реалізації напрямків економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу із зазначенням дат початку та завершення, тривалості етапів і логічних залежностей між ними.

Опубліковані праці здобувача за другим розділом дисертації [217, 222, 223, 224, 236, 241].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методичне та практичне дослідження процесів адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу організації в контексті формування адаптаційного механізму, орієнтованого на забезпечення зростання продуктивності праці та економічної ефективності діяльності організацій, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Наголошено, що людські ресурси є важливою соціально-економічною категорією, проте з огляду на економічну спрямованість дослідження виокремлено трудові ресурси як їх економічно активну складову, безпосередньо пов'язану з продуктивністю праці та результативністю діяльності організації. Уточнено категоріальний апарат адаптації працівників і обґрунтовано рівневість її прояву на особистісному, організаційному, управлінському та кадровому рівнях, запропоновано авторське трактування поняття «адаптація працівника» в умовах цифрових трансформацій. Розроблено топологію процесу адаптації за інформаційним, аналітичним та інтеграційним періодами, уточнено її етапи та сформовано функціонально-практичний інструментарій реалізації. Доведено економічну ефективність адаптаційних процесів через їх вплив на скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, а також сформовано систему показників її оцінювання за кількісним, якісним та інтегральним вимірами, що створює основу для формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

2. Проаналізовано зміст понять «розвиток працівників», «кадровий потенціал» і «розвиток кадрового потенціалу», що дозволило обґрунтувати роль працівників як ключового чинника економічної результативності та організаційного розвитку. Встановлено доцільність розгляду кадрового потенціалу як об'єкта системного вдосконалення для підвищення обґрунтованості економіко-управлінських рішень і визначення стратегічних пріоритетів. Розвиток кадрового потенціалу визначено як керований процес формування й

удосконалення знань, навичок і компетентностей працівників із систематичним оцінюванням результативності на індивідуальному та організаційному рівнях. Запропоновано класифікацію підходів до розвитку кадрового потенціалу (класичний, компетентнісний, стратегічний, адаптивний) та узагальнено методи первинного збору інформації й диференційованого оцінювання працівників. Виокремлено сучасні зовнішні, внутрішні та індивідуальні фактори розвитку кадрового потенціалу, що формують нову парадигму його розвитку та створюють передумови зростання продуктивності праці й економічної ефективності діяльності організації.

3. Проаналізовано тлумачення поняття «механізм» та, з урахуванням уточненого визначення адаптації працівників, сформульовано авторське бачення адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу як системно організованої сукупності методів, принципів, інструментів і важелів, що узгоджують компетентності та поведінку працівників із цілями й ресурсами організації. Запропоновано системний підхід до його формування, який інтегрує процеси адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу в єдину систему економічного управління, забезпечуючи раціональне використання трудових ресурсів і баланс між соціальними та економічними цілями організації. Узагальнено функції, принципи й підходи до формування механізму, визначено його ключові складові (цільову, функціональну, організаційно-економічну, інноваційно-економічну, соціально-психологічну, інформаційно-аналітичну та факторну) та очікувані економічні ефекти їх реалізації. Запропоновано класифікацію типів адаптаційного механізму за рівнем, змістом, характером впливу й часовим горизонтом, а також систематизовано інструментарій за функціональними напрямками, що підвищує обґрунтованість економіко-управлінських рішень і результативність діяльності організації.

4. Дослідження діяльності ритейл-організацій на споживчому ринку України засвідчило їх вагомий внесок у формування підприємницької активності та ВВП, а також значну географічну диверсифікацію сектору. Розширено перелік

факторів розвитку з урахуванням сучасних трансформацій середовища, зокрема посилення конкуренції міжнародних мереж і партнерства з локальними виробниками, що сприяє імпортозаміщенню й диверсифікації асортименту. Фінансово-економічний аналіз провідних ритейл-організацій підтвердив залежність їх результатів від макроекономічних змін і водночас позитивну динаміку за умови своєчасної адаптації організацій, насамперед через розвиток кадрового потенціалу. Це доводить ключову роль ефективного розвитку кадрового потенціалу у забезпеченні економічної стійкості та конкурентоспроможності ритейл-організацій.

5. Здійснено ідентифікацію факторів впливу на діяльність ритейл-організацій із використанням STEEPLE- та SWOT-аналізу. Розширивши STEEPLE культурними (C) і глобальними (G) факторами дало змогу врахувати принципи сталого розвитку в управлінні працівниками та підвищити обґрунтованість економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу. Визначено економічне трактування впливу факторів STEEPLE+CG та окреслено релевантні цілі сталого розвитку ритейл-організацій, реалізація яких сприяє формуванню соціально відповідального бізнесу, зростанню продуктивності праці й зміцненню довгострокової конкурентоспроможності.

6. За результатами STEEPLE+CG-аналізу факторів впливу на діяльність ритейл-організацій експертним методом виокремлено ключові детермінанти, інтерпретовані як ендогенні змінні для VAR-моделі прогнозування потреби в чисельності працівників до 2030 р. Проведені статистичні перевірки стаціонарності, оптимальної кількості лагів, автокореляції та причинно-наслідкових зв'язків дали змогу визначити найвагоміші чинники динаміки кадрового потенціалу, зокрема плинність кадрів і рівень адаптації працівників. VAR-моделювання дало змогу сформулювати альтернативні сценарії розвитку кадрового потенціалу за оптимістичним (за умов економічної стабільності й упровадження HR-інновацій) та песимістичним (за впливу зовнішніх ризиків та інерційності управлінських рішень) прогнозами, що підтверджує доцільність

використання економіко-математичного моделювання для обґрунтування кадрових рішень і забезпечення довгострокової економічної стійкості ритейл-організацій.

7. Встановлено, що оцінювання програм розвитку кадрового потенціалу є важливим індикатором контролю ефективності використання трудових ресурсів і економічної результативності організації. Запропоновано авторське бачення креативно орієнтованого оцінювання як інноваційного процесу, що поєднує аналітичні методи та інноваційні підходи. Розроблено структурно-логічну схему такого оцінювання з діагностикою складових, визначенням показників і формуванням економіко-управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат на розвиток працівників. Визначено напрями й технологічне забезпечення оцінювання на основі аналітики даних, цифровізації, а також запропоновано критеріальну рамку з індексом креативності, що дала змогу сформулювати картографію портфеля ініціатив і визначити пріоритети його вдосконалення. Аналіз ефективності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу підтвердив необхідність інноваційних підходів до оцінювання працівників для підвищення економічної віддачі та конкурентоспроможності організації.

8. Встановлено, що використання KPI для оцінювання результативності працівників доцільно доповнювати оцінюванням компетентностей з метою виявлення причин відхилень у продуктивності та обґрунтування напрямів професійного розвитку. Уніфіковано терміносистему понять «навичка», «здатність», «компетенція» і «компетентність» та доведено, що компетентність є базовою категорією економічного аналізу розвитку кадрового потенціалу. Обґрунтовано застосування аналітико-математичного інструментарію й запропоновано алгоритм оцінювання компетентностей, а також модель їх визначення на засадах динамічного аналізу, де адаптація виступає чинником прискорення досягнення цільового рівня (диференціальне рівняння першого порядку) з інтеграцією результатів у дашборди HR-аналітики. Адекватність

моделі підтверджено $R^2=70-80\%$, а економічна валідація за показниками ROI-HR, строку окупності та чистої поточної вартості інвестицій у розвиток кадрового потенціалу засвідчила економічну доцільність запропонованих рішень і їх вплив на стабілізацію інвестицій у розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій.

9. Встановлено, що ефективність економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу забезпечується їх своєчасним і поетапним впровадженням, яке охоплює оцінювання та аналіз кадрового потенціалу, визначення пріоритетів розвитку працівників, їх стимулювання й утримання, реалізацію інноваційних ініціатив і постійний моніторинг результатів. Розроблено структурно-функціональну схему адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу на основі системи економіко-управлінських рішень, що інтегрує працівників у внутрішнє середовище організації та сприяє її економічній стійкості. Запропоновано модель прийняття рішень на базі моніторингу даних і методики крос-комбінацій, за якою сформовано дорожню карту розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації, оцінкою витрат і сценарним прогнозуванням продуктивності праці та виручки. Розроблений календарний план підтверджує практичну придатність підходу для підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів і довгострокової конкурентоспроможності ритейл-організацій.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6(23). С. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-25>
2. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*. 2024 № 3. С. 245–253. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37))
3. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 1(47). С. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2009-1\(47\)-30-35](https://doi.org/10.26642/jen-2009-1(47)-30-35)
4. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.107>
5. Горностай О. Б., Станіславчук, О. В. Трудові ресурси України в умовах воєнного стану. *Проблеми гарантування безпеки людини в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 березня 2023 року*. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2023. 223 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/11650/1/0%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202023_%D0%BA%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf
6. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 418–422. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=412>
7. Ягупова Ю. В. Психологічні особливості адаптації особистості до екстремальних ситуацій. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. №2(14). С. 174–177. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12874>

8. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
9. Стець І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2017. №18. С. 300–305. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf>
6. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 753–758. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/107.pdf
10. Єрмоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 27. Том 2. С. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/27.203560>
11. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4- 332-338>
12. Ghosh V., Kabra G. «I exist because I adapt»: Evolving technology HR themes, HR roles with STARA competencies for performance. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 10. 100926. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100926>
13. Kurepin V., Marchenko D. Adaptation of Young Specialist Managers in the Context of Digitalization of Human Resources Policy of Business Entities. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 95–102. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13)
14. Вронський М. О. Адаптація працівника на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 1(12). С. 186–190. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8446?source=/article/view/8446>
15. Gajda J. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System Safety: Human–Technical Facility–Environment*. 2019. Vol.1(1). P. 929–938. DOI: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>

16. Nekoranec J., Nagyova L. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review*. 2014. Vol. 19(1). P. 114–120. URL: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf
17. Tomasiewicz A., Jakubczak A., Gotowska M. Employee adaptation in a socially responsible organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. 2024. NO. 194. P. 555–579. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.194.33>
18. Мирошниченко Ю. В. Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1(2)__7).
19. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
20. Dewicka-Olszewska A. Application and role of ergonomic innovations in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*. 2021. № 55. P. 521–526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2021.10.071>
21. Hirschi A., Herrmann A., Keller A. Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of vocational behavior*. 2015. № 87. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008>
22. Sial M. A., Paul Z. I., Rafiq Z. & Abid G. Does mobile technology shape employee socialization and enable tacit knowledge sharing in public sector organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. № 9(3), 100089. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100089>
23. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. №17 (1). С. 104–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%281%29__29

24. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. №(3). С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>

25. Шапка І., Яшкіна Н. Вторинна адаптація персоналу в умовах організаційних змін. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. Тернопіль, 28-29 берез. 2023 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 210–211. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49001>

26. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 122–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__32

27. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 283–290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_32

28. Fiori M., Bollmann G., Rossier J. Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*. 2015. № 91. P. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.010>

29. Kyrylenko O., Borovyk V. Theoretical and applied principles of system of personnel adaptation. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 9/1. P. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).5)

30. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28). С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)

31. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №3(71). С. 46–53. DOI:

<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>

32. Кравчик Ю. Доброзорова О. Інструментарій посилення мотивації праці персоналу закладів вищої освіти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-7>

33. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

34. Zhao H., Zhao Q.H., Ślusarczyk B. Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented. Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. *Sustainability*. 2019. № 11(17), 4717. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11174717>

35. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_13

36. Shapka I. V., Yashkina N. V., Khridochkin A. V. & Oleshkevich I. P. Application of interactive personnel adaptation: tools and challenges. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. Вип. 19, №. 1. Р. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-135-142>

37. Fabio G., Giuditta C., Margherita P. & Raffaeli R. A human-centric methodology for the co-evolution of operators' skills, digital tools and user interfaces to support the Operator 4.0. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. 2025 № 91, 102854. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2024.102854>

38. Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 186–194. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.186>

39. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією

персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. №14. С. 351–358. URL: <https://ef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/visnyk-14.pdf#page=351>

40. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>

41. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія.* 2023. №2. С. 65–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>

42. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії.* 2024. №36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069>

43. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2022. №3. С. 156–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.157>

44. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2022. № 67. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>

45. Чернобай Л., Дума О. Розроблення комплексної системи показників оцінювання ефективності керівництва за ЕТК-методом. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 4. С. 246–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-34>

46. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2024-62-56

47. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A. & Saxton B. M. The future of employee development. *Human resource management review*. 2021. Vol. 31(2), 100732. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
48. Дискіна А. А. Кадровий потенціал—важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. №2. С. 67–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_15
49. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О. В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-13>
50. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.709–714. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf
51. Шапка І., Яшкіна Н. Роль особистісних компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Сучасна економіка*. 2024. №44. С. 226–232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-33).
52. Banmairuoy W., Kritjaroen T., Homsombat W. The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*. 2022. Vol. 27. Iss. 3. P. 200–209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
53. Марценюк Л. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2(12). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.02.2020.14>
54. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко, Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. №39. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431>

55. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3(03). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>

56. Гармаш В. О., Музиченко А. С. Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства: теоретичні основи та практичні рішення. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 410 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/14957>*

57. Shapka I., Yashkina N. Digital communications in personnel management as a modern means of information exchange in distance work conditions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2024. Vol. 100, no. 1. P. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.591>

58. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №9. С. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9>

59. Vardarlier P. Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. № 235. P. 463–472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

60. Вітковський Ю. П., Дудник, О. В., Кравчук О.В. Управління формуванням інвестиційного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 310–316. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-42>

61. Панчук Н. П. Особистісно-орієнтований підхід у становленні ціннісної сфери майбутнього компетентнісного фахівця. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2018. №41. С. 252–262. DOI: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-41.252-262>

62. Ahammad T. Personnel management to human resource management (HRM):

How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2017. №13(9). P. 412–420. DOI: <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>

63. Mäkikangas A., Kinnunen U. The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*. 2016. Vol. 3(1). P. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.002>

64. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Корольов Д. С. Комплексний підхід до управління персоналом на підприємствах транспорту в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.18>

65. Zhang Y., Xu S., Zhang L. & Yang M. Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133(2021). P. 34–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.019>

66. Al-Ansi A. M., Jaboob M., Garad A. & Al-Ansi A. Analyzing augmented reality (AR) and virtual reality (VR) recent development in education. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8(1), 100532. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100532>

67. Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 135–139. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-19>

68. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні людськими ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13926843>

69. Назар Т., Петровський О. Ресурсне забезпечення інноваційного управління підприємствами. *Дослідження та інновації*. 2024. Том 1. №2 (2). С. 80–87. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/26>

70. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207–

210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29.

71. Frederiksen A., Lange F., Kriechel B. Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2017. № 134. P. 408–429. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.016>

72. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>

73. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_12

74. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6151&i=13>

75. Гринько Т. В., Савченко К. С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2017. № 7(35). С. 23–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_7_7

76. Овчаренко Т. С., Гальміз Є. А. Методи, критерії та інструменти оцінювання кадрового потенціалу організації. In *The 12 th International scientific and practical conference «Innovations and prospects in modern science» (November 20–22, 2023) SSPG Publish*. Stockholm, Sweden. 2023. 912 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-20-22.11.23.pdf>

77. Шапка І. В. Методологічні принципи оцінки кадрового потенціалу. In *The 8 th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (October 9-11, 2023) SPC «Sci-conf. com. ua»*. Kyiv, Ukraine. 2023. 1179 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-9-11.10.23.pdf>

78. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33>
79. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4(80). С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.072>
80. Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B. & Gajenderan V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. Vol. 4(1), 100208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
81. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. №2(11). С. 63–65. DOI: [10.32755/sjeducation.2023.02.063](https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063)
82. Bogdany E., Cserhati G., Raffay-Danyi A. A proposed methodology for mapping and ranking competencies that HRM graduates need. *The International Journal of Management Education*. 2023. Vol. 21(2), 100789. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100789>
83. Хребтій І. Методи оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 229–233. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.6.229](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.229)
84. Susanto P., Parmenas N., Suryawan R. & Apriyani I. Determinant Attitude and Employee Recruitment: Analysis Psikotest, Assessment, Behavioral Event Interview and Experience. *International Journal of Psychology and Health Science*. 2023. Vol. 1. P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.38035/ijphs.v1i1>
85. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 134–144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134

86. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник*. 2023. №11-12(312-313). С. 177–183. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-177-183>

87. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308–318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26

88. Атанасов М. В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. *Economics. Finances. Law*. 2022. № 6. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.6.6>

89. Волобояєва І. О. Ефективність керівників вищої ланки: критерії оцінки. *Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26–29 листоп. 2018 р. Київ: КНЕУ. 2018. С. 148–150. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/26870>

90. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. №179. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8>

91. Чобіток В., Шепеленко С. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №2(2). С. 405–412. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)

92. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1 (2). С. 53–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__10

93. Павликівська О. Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 210–220. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>

94. В'юник О. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*.

2023. № 10(43). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)

95. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 4. С. 50–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10

96. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>

97. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Аграрна та ресурсна економіка: Міжнародний науковий електронний журнал*. 2019. № 4(5). С. 156–172. DOI: <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.300039>

98. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf

99. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 267–274. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_43

100. Kraus S., Ferraris A., Bertello A. The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. №8(4), 100438. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>

101. Sancak I. E. Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*. 2023. №330. 117165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165>

102. Продиус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

103. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.79>

104. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

105. Ю. С. Петрик, О. В. Михайленко. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114). С. 127–132. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37297>

106. Швед В., Шлінчук В. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 1(101). С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>

107. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. № 16(3(37)). С. 175–187. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.3\(37\).123714](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.3(37).123714)

108. Jerónimo H. M., Henriques P. L., de Lacerda T. C. et al. Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of business research*. 2020. № 112. P. 413-421. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>

109. Aguinis H., Beltran J. R., Cope A. How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*. 2024. № 53(1), 101029. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>

110. Димченко О. В., Острогляд В. К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. № 31(59). С. 25–30. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-25-30](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-25-30)

111. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. №25. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>
112. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №12. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20>
113. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). С. 63–67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-0)
114. Морозова М. Е. Формування кадрової політики організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 769-781. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-769-781](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-769-781)
115. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>
116. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150>
117. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103) С. 36–42. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42)
118. Ribeiro-Navarrete S., Botella-Carrubi D., Palacios-Marqués D., Orero-Blat M. The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of business research*. 2021. Vol. 126. P. 319–326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
119. Lee M. T., Raschke, R. L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2016. № 1(3). P. 162–169. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>

120. Корбут О. О., Федоряк Р. М.. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62

121. Madanchian M., Taherdoost H., Mohamed N. AI-based human resource management tools and techniques; a systematic literature review. *Procedia Computer Science*. 2023. №229. P. 367–377. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>

122. Миколайчук І., Жуковська В., Беляєва Н., Соловійова А. Моделювання HR-процесів в реалізації кадрової політики підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 193–199. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28))

123. Кардаш І. В. Термінологічний базис системи адаптації персоналу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. Вип.100. С.167–176. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf

124. Рекордну кількість фопів відкрили від початку року. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2024-1>

125. 5,3 тисячі фопів-одноденок цього річ. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2025-6>

126. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 312(6(2)). С.150–159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27)

127. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>

128. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

129. Дмитрук А. Генеза розвитку мережевого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-124>

130. Моцак М., Корж М. Функціонування міжнародних роздрібних мереж в Україні. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2023. № 1(19). С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.78-86>
131. Kovalenko O., Yashchenko L. Food Retail in Ukraine: Trends and Consequences of Crisis Transformations of the Food System. *Accounting & Finance/Oblik i Finansy*. 2024. №103(1). P. 110–123. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-110-123](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-110-123)
132. Sethuraman R., Gázquez-Abad J. C., Martínez-López F. J. The effect of retail assortment size on perceptions, choice, and sales: Review and research directions. *Journal of Retailing*. 2022. № 98(1). P. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.01.001>
133. Kim W., Wang X. C. To be online or in-store: Analysis of retail, grocery, and food shopping in New York city. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2021. № 126, 103052. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trc.2021.103052>
134. Кучер Л. Ю., Русин-Гриник Р. Р., Парасюк О. В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20>
135. Ніколайчук О. А., Костакова Л. Д. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 2 (20). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-51-58>
136. Географія ритейлу-2024: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/>
137. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>
138. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_rt_VED_reg_22_u.html

139. Гузенко А. О. Бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 7–12. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/7755>
140. Національні рахунки (ВВП). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_u.htm
141. Кучкова О. В., Чуприна Н. М., Доценко Г. Є. Розвиток інфраструктури ринку України у воєнний час. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-12-10539>
142. Показники діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.html
143. Сібрук В. Л., Ороховська Л. А., Сібрук А. В. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264658>
144. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/872710.html>
145. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/info/>
146. ТОП-5 мережевих магазинів краси та догляду України 2024. *UBA*. URL: <https://uba.top/online-beauty-and-care-stores-in-ukraine/>
147. Про компанію. *EVA*. URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/>
148. Про компанію. *Watsons*. URL: https://www.watsons.ua/uk/about_company
149. Про компанію. *Prostor*. URL: <https://prostor.ua/ru/o-nas/>
150. Про компанію. *Blisk*. URL: <https://blisk.ua/>
151. Шик, блиск і краса: як розвивалися та змінювалися магазини drogerie в Україні. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/shik-blisk/>
152. Гавриш О., Порсюрова І. Методичні аспекти розрахунку показників рентабельності суб'єкта малого підприємництва. *Bulletin of Sumy National*

Agrarian University. 2021. № 2(88). С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.2.5>

153. Сотник А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>

154. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 3. С. 21–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_5

155. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152>

156. Чуприна Н. М. Державна підтримка професійного розвитку кадрів у контексті партнерства з підприємствами. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 4(81). С. 398–402. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-60>

157. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

158. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 120–129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

159. Мохонько Г., Трохимчук Д. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>

160. Статистика вакансій. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/stat/count/?quantity=1>

161. Л. Л. Мельник, І. І. Байдак, І. А. Застава. Міжнародна трудова міграція: сутність, причини та вплив на формування факторів виробництва України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307->

2105.2025.5.79

162. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин. *Верховна рада України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39366>

163. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

164. Яценко Л. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_deficit-kadriv_ukr_12052025.pdf

165. Автоматизація в ритейлі компенсує брак кадрів та звільняє персонал від рутини. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/avtomatizacija-v-ritejli-brak-kadriv/>

166. Шапка І., Яшкіна Н. BIG DATA як відповідь на трансформаційні виклики у сфері управління персоналом. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики: матеріали V Міжнар. наук. конф., м. Кропивницький, 6 черв. 2025 р. Вінниця: «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 69–71.* URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/06.06.2025>

167. Лазоренко Л. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.035055>

168. Бозуленко О. Я. Тренди та виклики корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 квіт. 2025 р. Т.2.* С. 58–60. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3046>

169. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>

170. Шапка І. В. Сучасні практики державної підтримки зайнятості робочої сили: досвід України та країн ЄС. *Економічний вісник Національного технічного*

університету України «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335859>

171. Шапка І., Яшкіна Н. Діджиталізація бізнесу – інструмент його розвитку. «УКРАЇНА – СВІТ: ДІАЛОГ КУЛЬТУР» (До 300-річчя з дня народження Г. Сковороди): Всеукр. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Дніпро, 23 листоп. 2022 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2022. С. 126–127. URL: <https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/zbirnyk-tez-vseukrayinskoyi-internet-konferencziyi-zdobuvachiv-vyshhoyi-osvity-i-molodyh-ucheniyh-ukrayina-%E2%80%93-svit-dialog-kultur-2022.pdf#page=126>

172. Остапчук О., Миколайчук В. Технологічні інновації як ключовий чинник конкурентоспроможності на глобальному ринку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-26>

173. Овсієнко Н.В., Костенко Ю.В. Аналіз економічних факторів розвитку підприємств на ринку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-6>

174. Вагонова О. Г., Рижкова Г. А., Полуєва М. К. Особливості ритейлу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №2(90). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.030>

175. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14>

176. Як український бізнес переосмислює сталий розвиток – приклад EVA. *TERWIN*. URL: https://terwin.com.ua/en/how-ukrainian-business-is-rethinking-sustainability-%E2%80%93-the-case-of-eva.html?utm_source=chatgpt.com

177. Watsons співпрацює з глобальними партнерами-постачальниками для запуску понад 1600 екологічно чистих рішень. *Watsons*. URL:

https://www.watsonsasia.com/news/watsons-collaborates-with-global-supplier-partners-to-launch-over-1600-sustainable-choices/?utm_source=chatgpt.com

178. Кодекс законів про працю України. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

179. Закон України «Про зайнятість населення». *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

180. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

181. Шапка І., Яшкіна Н. Трансформація управлінських стратегій компаній України в умовах повоєнної відбудови. *Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура: матеріали круглого столу (до 30-річчя каф. менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ), м. Дніпро, 9–10 квіт. 2025 р. Дніпро: ННІ УДХТУ УДУНТ, 2025. С. 153–154. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/zbirnyk-materialiv-kruglogo-stolu-2025_maket_compressed.pdf*

182. Дві галузі економіки забезпечили третину податків у І половині 2025-го року – торгівля в лідерах. *Ритейл-дайджест*. URL: <https://ua-retail.com/2025/07/dvi-haluzi-ekonomiky-zabezpechyly-tretynu-podatkov-u-i-polovyni-2025-ho-roku-torhivlia-v-liderakh/>

183. Яким роботодавцям та за яких умов передбачена компенсація ЄСВ за створення нових робочих місць та працевлаштування безробітних? *Дія Бізнес*. URL:

https://business.diia.gov.ua/news/kompensatsiia_yesv_zh_stvorennia_novykh_robochykh_mists_ta_pratsevlashtuvannia_bezrobitnykh

184. Смолярова М. Л. Види правових пілг для стимулювання роботодавців. *Актуальні проблеми приватного та публічного права: матер. V Міжнародної н.-пр. Конф. присвяченої 94-річчю з дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О. І. (31 березня 2023 року).* Харків. 2023. 624 с., URL:

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95aaa9c1-28fd-4ef2-aeel-de1e1e0b0d69/content#page=113>

185. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інклюзивна адаптація: забезпечення відкритості та доступності на сучасному ринку праці. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 4 (06). С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7

186. Конституція України. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

187. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

188. Закон України «Про оплату праці». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

189. Закон України «Про відпустки». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

190. Закон України «Про охорону праці». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

191. Європейська соціальна хартія. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text

192. Конвенція Міжнародної організації праці. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_036#Text

193. Міщук І. В., Соломко С. Дотримання трудових прав людини у воєнний період кризь призму керівних принципів ООН з питань бізнесу і прав людини: проблеми і перспективи вдосконалення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 363–366. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.61>

194. Кухаренко Л. На який товар буде найбільший попит у 2025 році в Україні. URL: <https://ua.weblium.com/blog/na-yakij-tovar-bude-najbilshij-popit-v-ukrayini>

195. Баранець Г. В. Забезпечення прозорості ланцюгів постачань в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 3(79). С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.131>

196. Константиновський Л. Трансформація ритейлу в Україні: вплив

повномасштабного російського вторгнення, ключові зміни та перспективи розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2024. №2(14). С. 304–316. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0228>

197. Буша А. В., Чубань В.С. Трансформація трудового законодавства України в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р. Луцьк: Надстир'я, 2024. 413 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23761/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA_2024_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B02_.pdf

198. Скопенко Н. С. Євсєєва-Северина І. В. Сучасні трансформаційні процеси на ринку праці України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 18–27. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2303>

199. Соболева Т. О., Козюра С. І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементация в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 57–67. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.057.067>

200. Іонін Є. Є., Загородний В. М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(56). С. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.3>

201. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>

202. Шаповалова Н. Н., Доценко І. О. Трачук А. А., Скринніков І. В. (2024). Застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу часових рядів. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. вип. 58. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2024-1-58-46-52>

203. Рева О. М., Камишин В. В., Кириченко К. В., Яроцький С. В., Сагановська Л. А. Формування спектру системно-інформаційних критеріїв узгодженості експертних думок. *Наука, технології, інновації*. 2023. № 2. С. 26–39. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001407491>
204. Afriyie J. K., Twumasi-Ankrah S., Gyamfi K. B. et. al. Evaluating the performance of unit root tests in single time series processes. *Mathematics and Statistics*. 2020. № 8(6). P. 656–664. DOI: <https://doi.org/10.13189/ms.2020.080605>
205. Pu W., Niu X. F. Selecting mixed-effects models based on a generalized information criterion. *Journal of multivariate analysis*. 2006. № 97(3). P. 733–758. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmva.2005.05.009>
206. Bistriz Y. U. Zero location with respect to the unit circle of discrete-time linear system polynomials. *Proceedings of the IEEE*. 2005. № 72(9). P. 1131–1142. DOI: <https://doi.org/10.1109/PROC.1984.12993>
207. Dare J., Patrick A. O., Oyewola D. O. Comparison of Stationarity on Ljung Box Test Statistics for Forecasting. *Earthline Journal of Mathematical Sciences*. 2022. № 8(2). P. 325–336. DOI: <https://doi.org/10.34198/ejms.8222.325336>
208. Беспала О. М., Тимкова А. В. Оптимізація прогнозування шляхом урахування причинного впливу. *Наукові записки Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. 2025. № 1(7). С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.31673/2786-8362.2025.011761>
209. Л. С. Гур'янова, Т. С. Клебанова, С. В. Прокопович та ін. Прикладна економетрика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 271 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19842>
210. Steland A. Weighted Dickey–Fuller processes for detecting stationarity. *Journal of Statistical Planning and Inference*. 2007. № 137(12). P. 4011–4030. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jspi.2007.04.018>
211. Jalil A., Rao N. H. Time series analysis (stationarity, cointegration, and causality). In *Environmental kuznets curve (EKC)*. 2019. P. 85–99. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816797-7.00008-4>

212. Kim N. A Jarque-Bera type test for multivariate normality based on second-power skewness and kurtosis. *Communications for Statistical Applications and Methods*. 2021. № 28(5). P. 463–475. DOI: <https://doi.org/10.29220/CSAM.2021.28.5.463>
213. Потаніна Т. В., Михайленко І. В. Дослідження вибірок експериментальних даних на наявність викидів: порівняння методів. *Інтегровані технології та енергозбереження*. 2023. № 3. С. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-5364.2023.3.07>
214. Horowitz J. L. Bootstrap methods in econometrics. *Annual Review of Economics*. 2019. Vol. 11(1). P. 193–224. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080218-025651>
215. Brugnolini L. About Local Projection Impulse Response Function Reliability. *Working Paper 440*. 2018. URL: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3229218>
216. Volpicella A. SVARs identification through bounds on the forecast error variance. *Journal of Business & Economic Statistics*. 2022. № 40(3). P. 1291–1301. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/07350015.2021.1927742>
217. Шапка І., Яшкіна Н. Проблеми розвитку сучасного менеджменту. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань*, м. Дніпро, 14–15 берез. 2024 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С. 104–105. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf
218. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
219. Коптева Г., Санжаров Д. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 2. С. 89–94. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/336806>
220. Волянська-Савчук Л., В. Клімас. HR технології: вплив на ефективність

управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 133–139. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18136>

221. Дідур Г. І., Телічко Н. А., Петрів І. М., Солдатова А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 25–33. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5277>

222. Bannikov V., Rudenko A., Shapka I. The Impact of Agile Management Methods on Employee Engagement and Productivity. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13629380>

223. Шапка І., Яшкіна Н. Мотиваційні моделі управління персоналом у сфері послуг: сучасні виклики та тенденції. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали VI Міжнар. наук. конф., м. Хмельницький, 4 квіт. 2025 р. Вінниця, «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 36–38. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/04.04.2025>*

224. Shapka I. Personnel development management in the conditions of globalization of knowledge and transformation of the scientific space. *Danish Scientific Journal*. 2025. Vol. 1 no. 97. P. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15789493>

225. Корсунська М. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

226. Rahim M., Abosuliman S. S., Alroobaea R., Shah, K., Abdeljawad T. Cosine similarity and distance measures for p, q- quasirung orthopair fuzzy sets: Applications in investment decision-making. *Heliyon*. 2024 Vol. 10(11). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32107>

227. Wu H. T., Guo L. H., Wang M. J., Yang J. Optimization algorithms study and implementation on graph drawing based on XML document. *Procedia Computer*

Science. 2019. № 154. P. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.06.007>

228. Cao Y., Li P., Liang T., Wu X., Wang X., Cui Y. A novel opportunistic network routing method on campus based on the improved Markov model. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13(8), 5217. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13085217>

229. Boyko N. I., Muzyka M. V. Methods of Analysis of Multimodal Data to Increase the Accuracy of Classification. *Applied Aspects of Information Technology*. 2022. Vol. 5. No.2. P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.15276/aaait.05.2022.11>

230. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 134–144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134

231. Гапоненко Н. Професійні навички фахівця: передумови, мета, сутність. *Військова освіта*. 2021. № 1(43). С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/88-94>

232. Термінологія законодавства. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/10225:44141>

233. Здатність. *Тлумачний словник української мови*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=здатність>

234. Гусак П. М., Гусак Л. Є. Компетенції і компетентності у підготовці фахівця. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2015. № 43. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2015_43_3

235. Бучинська Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз*. 2014. № 15(2). С. 228–233. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36695/1/75-22-PB.pdf>

236. Шапка І. В., Борзов С. О. Диференціальний підхід до моделювання рівня компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-140-146>

237. Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*.

Серія Економіка. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)

238. В. Єрьоменко, А. Алілуйко, К. Березька, О. Мартинюк. Економетрика. Тернопіль: Підручники і посібники. 2023. 168 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49451/1/Економетрія_ALL.pdf

239. Gao J. R-Squared (R²)—How much variation is explained?. *Research Methods in Medicine & Health Sciences*. 2024. VOL. 5(4). P. 104–109. DOI: 10.1177/26320843231186398

240. Чернушкіна О. Підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств: актуальні аспекти та перспективи. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 455–461. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-59>

241. Shapka I. Analytically oriented hr management: conceptual basis and practical solutions. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*. 2025. Vol. 4(5). P. 21–25. URL: <https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2025/05/GSARJEBM752025-Gelary-script.pdf>

242. A. Quddus, M. Abdulquddus. HR-analytics: a modern tool in hr for predictive decision making. *Journal of Management*. 2019. № 6. P. 51–63. DOI: <https://doi.org/10.34218/JOM.6.3.2019.007>

243. Wang A. Enhancing HR management through HRIS and data analytics. *Applied and Computational Engineering*. 2024 № 64. P. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.54254/2755-2721/64/20241394>

244. Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. P. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-13>

245. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проєктної інформації. *Професійна педагогіка*. 2021. № 1(22). С. 197–212. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.22.197-212>

ДОДАТОК А

Список публікацій за темою дисертації

1. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-3>
2. Шапка І., Яшкіна Н. Роль особистісних компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Modern Economics*. 2024. С. 226–232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v44\(2024\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.v44(2024)-33)
3. Shapka I. V., Yashkina N. V., Khridochkin A. V., Oleshkevich I. P. Application of interactive personnel adaptation: tools and challenges. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. Вип. 19, №. 1. Р. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-135-142>
4. Bannikov V., Rudenko A., Shapka I. The Impact of Agile Management Methods on Employee Engagement and Productivity. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13629380>
5. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інклюзивна адаптація: забезпечення відкритості та доступності на сучасному ринку праці. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 4 (06). С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7
6. Шапка І.В., Борзов С.О. Диференціальний підхід до моделювання рівня компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-140-146>
7. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
8. Шапка І.В. Сучасні практики державної підтримки зайнятості робочої сили: досвід України та країн ЄС. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 33–

38. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335859>

9. Shapka I., Yashkina N. Digital communications in personnel management as a modern means of information exchange in distance work conditions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2024. Vol. 100, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.591>

10. Shapka I. Analytically oriented hr management: conceptual basis and practical solutions. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*. 2025. Vol. 4, no. 5. P. 21–25. URL: <https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2025/05/GSARJEBM752025-Gelary-script.pdf>

11. Shapka I. Personnel development management in the conditions of globalization of knowledge and transformation of the scientific space. *Danish Scientific Journal*. 2025. Vol. 1 no. 97. P. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15789493>

12. Шапка І., Яшкіна Н. Діджиталізація бізнесу – інструмент його розвитку. «УКРАЇНА – СВІТ: ДІАЛОГ КУЛЬТУР» (До 300-річчя з дня народження Г. Сковороди): Всеукр. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Дніпро, 23 листоп. 2022 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2022. С. 126–127. URL: <https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/zbirnyk-tez-vseukrayinskoyi-internet-konferencziyi-zdobuvachiv-vyshhoyi-osvity-i-molodyh-uchenyh-ukrayina-%E2%80%93svit-dialog-kultur-2022.pdf#page=126>

13. Шапка І., Яшкіна Н. Вторинна адаптація персоналу в умовах організаційних змін. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. уч. і студ. м. Тернопіль, 28–29 берез. 2023 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 210–211. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49001>*

14. Шапка І. Методологічні принципи оцінки кадрового потенціалу. *MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY: матеріали VIII Міжнар. науково-практ. конф. м. Київ, 9–11 жовт. 2023 р. Київ: Scientific Publishing Center «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 1069–1073. URL: <https://sci-conf.com.ua/>*

conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-9-11.10.23.pdf

15. Шапка І., Яшкіна Н. Проблеми розвитку сучасного менеджменту.

Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань, м. Дніпро, 14–15 берез. 2024 р. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С. 104–105. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf

16. Шапка І., Яшкіна Н. Мотиваційні моделі управління персоналом у сфері послуг: сучасні виклики та тенденції. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали VI Міжнар. наук. конф.*, м. Хмельницький, 4 квіт. 2025 р. Вінниця, «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 36–38. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-04.04.2025>

17. Шапка І., Яшкіна Н. BIG DATA як відповідь на трансформаційні виклики у сфері управління персоналом. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики: матеріали V Міжнар. наук. конф.*, м. Кропивницький, 6 черв. 2025 р. Вінниця: «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 69–71. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/06.06.2025>

18. Шапка І., Яшкіна Н. Трансформація управлінських стратегій компаній України в умовах повоєнної відбудови. *Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура: матеріали круглого столу (до 30-річчя каф. менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ)*, м. Дніпро, 9–10 квіт. 2025 р. Дніпро: ННІ УДХТУ УДУНТ, 2025. С. 153–154. URL: <https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06>

19. Шапка І. В. Людський капітал як детермінанта економічного зростання в умовах знаннєвої економіки: теоретичні аспекти. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2025. № 53. С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.001>

ДОДАТОК Б**Довідка про впровадження наукових результатів дослідження****DjEM Ltd**

Вул. Калинова, буд. 72, кв. 41, м. Дніпро, 49087, Україна
п/р №UA503052990000026004060243055 ПАТ «ПриватБанк»
ІПН 370070404619, Платник ПДВ №100280332
ЄДРПОУ 37007043, тел. (067) 565-67-91

вих. №20 від 27.10.2023

Довідка

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії (051 Економіка)
здобувача Шапки Ірини Віталіївни

Дослідження автора за напрямками «Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії» та «Вторинна адаптація персоналу в умовах організаційних змін» були використані працівниками відділу кадрів товариства з обмеженою відповідальністю «ДЖЕМ ЛТД» при розробці Положення про адаптацію та Програми введення у посаду новоприйнятих працівників.

Довідка видана для пред'явлення по місту захисту дисертаційної роботи.

Мальцев Д.Ю.
Директор ТОВ «Джем ЛТД»
067-565-67-43



ДОДАТОК В

Довідка про практичне використання результатів дослідження

ТОВ «АКВАРЕЛЬ-Н»

49041, м. Дніпро, ж/м Тополя - 3, буд.3, кв.60
Код ЄДРПОУ 34986257

№ 02/12-1 від 02.12.2024 р.

ДОВІДКА

про практичне використання результатів наукового дослідження здобувача
кафедри менеджменту та фінансів ННІ «Український державний хіміко-технологічний
університет» Шапки Ірини Віталіївни

Впровадження результатів наукового дослідження здобувача Шапки І.В. у мережі магазинів канцелярських товарів «Akvarel» забезпечило оптимізацію процесів управління персоналом, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності працівників. Це досягається через впровадження адаптаційних програм, що враховують специфіку роздрібною торгівлі, забезпечують швидку інтеграцію нових працівників у колектив та навчання їх особливостям товарної категорії. Система адаптації включає створення гнучкого графіка роботи, підготовку детальних інструкцій з обслуговування клієнтів, а також регулярні тренінги для підвищення кваліфікації працівників. Особливу увагу приділено розвитку навичок роботи з сучасними POS-системами та цифровими технологіями, що забезпечують облік товарів і ефективне обслуговування клієнтів. Оптимізація кадрового потенціалу дозволило зменшити витрати на пошук і навчання нових співробітників, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування, що є ключовим фактором успіху для магазинів канцтоварів в умовах сучасної конкуренції.

Директор ТОВ «Акварель-Н»



Ткачук Г.А.

ДОДАТОК Г

Довідка про практичне використання результатів дослідження



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РУШ»

№ 1 від 15.01.2025 р.

ДОВІДКА

про практичне використання результатів наукового дослідження здобувача
кафедри менеджменту та фінансів ННІ «Український державний хіміко-
технологічний університет» Шапки Ірини Віталіївни

У процесі виконання наукового дослідження здобувачем Шапкою І.В. були запропоновані інноваційні заходи для оптимізації процесів управління персоналом у мережі магазинів товарів для краси та здоров'я «EVA». Запропонована математична модель аналізу росту потенціалу працівника через адаптаційні процеси дозволяє ефективно оцінювати та прогнозувати розвиток співробітників, враховуючи індивідуальні особливості та темпи адаптації. Модель дає змогу відстежувати прогрес працівників, оптимізувати адаптаційні програми та персоналізувати підхід до навчання, що сприяє зменшенню витрат на навчання та підвищенню продуктивності. Вона зорієнтована на ефективне використання ресурсів і підвищення результативності працівників у компанії. Особливу увагу запропоновано приділити розвитку навичок роботи з сучасними POS-системами та цифровими технологіями, що забезпечують ефективний облік товарів і високоякісне обслуговування клієнтів. Запропоновані заходи з оптимізації кадрового потенціалу дозволяють зменшити витрати на пошук і навчання нових співробітників, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування, що є важливим чинником конкурентоспроможності мережі магазинів у сучасних умовах ринку.

Директор з персоналу

Печерниця І.Х.

Місцевоназначення:
вул. Володимира Агатаноса, 6, м. Дніпро, Україна, 49101
Ідентифікаційний номер юридичної особи (ЄДРПОУ) 32007740, ІПАН (ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОДИФІКАТОР) 4014719191 УКРАЇНСЬКИЙ МОНІТОРИНГ БАНК

Тел. +380 56-787-23-44
Факс +380 56-787-23-42

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРУМКА
EVA-318 0 800 303 700* *Головний офіс: Київ, Україна
*вільнозвільнює від плати за міжміське та міжнародні дзвінки

ДОДАТОК Д

Довідка про участь у науково-дослідній роботі

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, 49010, Україна
Тел.: (056) 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua, ЄДРПОУ 44165850



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE
UKRAINIAN STATE UNIVERSITY
OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES
2, Lazaryana St, Dnipro, 49010, Ukraine
Tel.: +380 56 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua

14.01.2026 № 01-26-01

на №

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідній роботі

Надана Шапці Ірині Віталіївні про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи (далі НДР) кафедри вищої математики Навчально-наукового інституту «Український державний хіміко-технологічний університет» Українського державного університету науки і технологій, а саме:

– з 01.01.23 до 31.12.25 рр. – керівник НДР «Математичні методи обробки даних», державний реєстраційний номер 0123U101231 (рішення кафедри вищої математики ННІ УДХТУ УДУНТ, протокол № 4 від 12.12.2022, затверджена Вченою радою факультету КН та І, протокол № 2 від 15.12.2022).

Особистий внесок. Загальне керування НДР, розроблено методику застосування математичних методів для визначення рівня професійних компетентностей осіб, параметризовану інтегральним індексом адаптації на основі диференціального підходу.

Проректор з наукової роботи

Директор НЦ ІМТ,

Старший науковий співробітник НЦ ІМТ,
нормоконтролер



Юрій ПРОЙДАК

Юлія ПОЛЩУК

Вікторія АРХИПОВА

Виконавець: Архипова Вікторія Вікторівна
тел. 0992657624

ДОДАТОК Е

Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 137722

Наукова стаття «Диференціальний підхід до моделювання рівня компетенцій працівника»
(вид, назва твору)

Автор (співавтори) Шапка Ірина Віталіївна, Борзов Сергій Олексійович
(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), псевдонім (за наявності))

Твір оприлюднено: Опублікування: Шапка І. В., Борзов С. О. Диференціальний підхід до моделювання рівня компетенцій працівника. Бізнес Інформ. 2024. №12. С. 140–146. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-140-146>
(відомості про факт і дату оприлюднення твору (за наявності))

Авторські майнові права належать спільно Шапка Ірина Віталіївна, просп. Героїв, 1Б, кв. 220, м. Дніпро, 49100; Борзов Сергій Олексійович, вул. Писаржевського, 22 А, кв. 50, м. Дніпро, 49005
(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи / найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 7 липня 2025 р.

Виконувач обов'язків
Директора Державної
організації «Український
національний офіс
інтелектуальної власності та
інновацій»

 Любов МАЙДАНИК



ДОДАТОК Ж

Демаркація класифікації видів адаптації працівників

Класифікаційна ознака	Виду адаптації	Сутність адаптації за видами
Суб'єкт адаптації	Працівника	Пристосування працівника до організації
	Організації	Пристосування трудового середовища до працівника
Об'єкт адаптації	До професійного середовища	Пристосування до вимог професійної діяльності, функціональних обов'язків
	До колективу	Формування ефективних міжособистісних стосунків у трудовому колективі
	До умов праці	Звикання до режиму роботи, фізичних, психологічних, організаційних умов
	До організаційної культури	Прийняття цінностей, норм і традицій організації
	До технологій	Освоєння сучасними інструментами, обладнанням, інформаційними системами
Рівень адаптації	Первинна	Пристосування осіб, що не мають трудового досвіду
	Вторинна	Пристосування осіб, що вже працювали
Відносини між суб'єктом та об'єктом	Активна	Суб'єкт намагається впливати на середовище об'єкта за для особистої користі
	Пасивна	Суб'єкт не намагається впливати на трудове середовище об'єкта
Результативність адаптації	Прогресивна	На учасника адаптації було здійснено позитивний вплив
	Регресивна	Зміст впливу на учасника адаптації можна охарактеризувати як негативний
Сфера застосування адаптації	До нової посади	Введення працівника в нову посаду
	Реадаптація	Для працівників, що зайняли посади після тривалої перерви
	До зниження в кар'єрі	Для працівників, що назначені займати посади, нижчі за попередні
	До звільнення	Для працівників, що йдуть на пенсію, залучені до реорганізації чи ліквідації
Ступінь успішності адаптації	Повна	Високі показники пристосування працівника до трудового середовища
	Часткова	Працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	Деадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудового середовища
Спрямованість адаптації	Професійно-виробнича	Пристосування до умов та режиму праці
	Суспільно-політична	Пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	Корпоративна	Звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	Особистісна	Самореалізація, особистісний ріст, прагнення до самовдосконалення
Адаптація за змістом	Організаційна	Усвідомлення ролі та пристосування до ієрархії в організації
	Психофізіологічна	Звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	Економічна	Знайомство з механізмом організації та системою оплати праці
	Професійна	Пристосування знань і навичок до посадових обов'язків
	Соціально-психологічна	Пристосування працівника до взаємовідносин у колективі
	Санітарно-гігієнічна	Освоєння трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правил і норм

Джерело: удосконалено автором за [19, 22, 24, 25–28]

ДОДАТОК 3

Релевантний опис функціонально-практичного інструментарію адаптаційного процесу

Характерна ознака групи	Назва	Сутність
Нормативні документи	Положення про адаптацію	Документ, у якому визначається: порядок організації та проведення адаптації; права та обов'язки усіх зацікавлених осіб
	Положення про наставництво	Документ, що визначає механізм організації, здійснення та ведення наставництва над працівником
	Програма адаптації	Документ, який деталізує заходи, які реалізуються в межах адаптаційного періоду
	Договори та трудові угоди	Юридичні документи, що регламентують трудові відносини між працівником і роботодавцем, включаючи зобов'язання щодо проходження адаптаційного періоду та умови його завершення
Організаційно-процедурна	Welcome-тренінг	Встановлення контакту із новачками на першій зустрічі
	Програма введення в посаду	Посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки і охорони праці, а також ознайомлення з корпоративними умовами праці
	Програма адаптації	Визначені дії, що спрямовані на полегшення входження працівника до компанії
	Чек-лист	Контрольний список дій, що допомагає менеджеру організувати роботу, уникнути помилок і простежити за перебігом процесу адаптації.
	Вступні курси	Ознайомлення співробітників з внутрішніми навчальними програмами та платформами
Інформаційна	Папка новачка	Формування комплекту документів, що включають основні відомості
	Welcome-презентація	Форма ознайомлення з компанією (історія, послуги, структура), керівником та керівниками структурних підрозділів
	Чат-боти	Імітація реальної розмови, що дозволяє спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень в режимі in-cognitus
	Онлайн карта	Ознайомлення з географією та ресурсами компанії на онлайн карті компанії
	Віртуальна і доповнена реальність	Технології, що дозволяють познайомитися з технологічними процесами у віртуальному форматі
Репутаційна	Welcome-box	Брендована продукція компанії: блокнот, ручка, чашка, канцелярія, корпоративний одяг тощо
	Привітання керівника компанії	Створення та підтримання іміджу роботодавця
	Сайт компанії	Доступність інформації щодо діяльності компанії, таргетована реклама роботодавця

Характерна ознака групи	Назва	Сутність
Зворотній зв'язок	Лист оцінювання	Анкетування працівника на відповідність професійним зобов'язанням за обраними критеріями з експертною оцінкою навичок
	Оцінювання наставника	Відгуки про особу, що виконувала роль наставника в період адаптації
	Оцінювання виконання завдань	Бланк виконання поставлених завдань на період адаптації
	Зустріч керівник-новачок	Обговорення завдань, труднощів під час адаптаційного періоду при особистій зустрічі
Інституційні	E-learning	Онлайн або змішане навчання із застосуванням відповідних ресурсів та кваліфікованих фахівців
	Blended learning	
	Secondment	Відрядження співробітників до іншої організації для набуття навичок
	Shadowing	Супровід працівника досвідченим колегою в реальній робочій обстановці
	Buddying	Відносини між колегами, що проявляється у вигляді надання рекомендацій при виконанні завдань
	Наставництво або менторство	Навчання працівника досвідченим співробітником у робочий час за рахунок передання знань, умінь і навичок
	Онлайн курси	Навчання працівника в онлайн режимі в неробочий час
	Коучинг	Розкриття коучем ресурсів працівника, пришвидшення його входження у колектив та підвищення якості роботи або підвищення по кар'єрі
	Job-shadowing	Працівник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника
	tell-show-do	Побудова роботи між наставником і новачком у форматі: tell – розкажи, show – покажи, do – зроби
	Експрес занурення	Інтенсивне входження працівника в трудовий процес
	Неформальний супровід	Психологічний супровід працівника
	Тімбілдінг	Побудова команди, що складається з професіоналів, орієнтованих на досягнення спільної мети
	Корпоративні заходи	Налагодження дружніх відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів
	Командний тренінг	Тренінг для злагодження/налагодження відносин між колегами у вигляді ділової гри або аналізу конкретної ситуації
Мотиваційна	Система заохочень	Матеріальні та нематеріальні винагороди, що стимулюють працівників до швидшого освоєння нових обов'язків та активної участі у корпоративній культурі організації
	Нематеріальне стимулювання	Визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у стратегічних проєктах, доступ до додаткового навчання
	Корпоративна культура	Формування середовища та соціалізація нових працівників через корпоративні заходи

Джерело:

складено

автором

за

[4–5,31–38]

ДОДАТОК К

Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу організації

Метод розвитку	Характерні риси методу	Тип програми
Курси підвищення кваліфікації	Пасивний метод з односторонньою передачею знань, активність слухачів підвищується через ділові ігри, мозковий штурм, кейс-стаді тощо	Групова
Тренінги	Сприяють розвитку окремих компетенцій – переговорів, продажів, тайм-менеджменту тощо	Групова
Наставництво	Використовується для освоєння нових операцій чи видів діяльності, коли результативність залежить від практичного досвіду	Індивідуальна
Коучинг	Індивідуальний тренінг для розвитку конкретних навичок і досягнення професійно-особистісних цілей	Індивідуальна
Buddying	За фахівцем закріплюється «buddy», який надає постійний зворотний зв'язок, при цьому взаємодія відбувається на засадах рівноправності, що відрізняє його від наставництва чи коучингу	Індивідуальна
Інструктаж	Отримання загальної інформації про роботу, новачка вводять в курс майбутньої роботи	Індивідуальна
Secondment	Передбачає стажування в іншому відділі або організації, допомагає швидко набути нового досвіду	Індивідуальна
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій, які дозволяють навчати персонал на відстані	Групова
Онлайн-конференції та вебіари	Сприяють обміну досвідом, налагодженню ділових зв'язків, позитивно позначаються на іміджі підприємства в цілому, зміцнюють ділову репутацію співробітників, які беруть в них участь	Групова
Відеокурси	Найбільш наочна й продуктивна форма навчання з обговореннями, інтерактивом і практичними вправами, ефективна при поєднанні досвіду та потенціалу молодих співробітників	Індивідуальна
Майстер-класи	Вдосконалення практичної майстерності, проведене спеціалістом у певній галузі діяльності для осіб, які досягли достатнього рівня професіоналізму	Групова
Ротація працівників	Робота в іншому підрозділі для набуття нового досвіду чи кваліфікації	Групова
Shadowing	Підопічний працює поруч із досвідченим фахівцем, переймаючи його досвід, що сприяє формуванню професійної завзятості та самооцінці рівня компетентності	Індивідуальна
Teambuilding	Активний метод, спрямований на згуртування колективу, формування навичок вирішення спільних завдань в команді, згуртування колективу, підвищення його працездатності та ефективності	Групова
Супервізія	Супервізор закріплюється за працівником для контролю виконання завдань і виявлення прихованих помилок у разі відсутності зростання результатів	Індивідуальна
Мікронавчання	Короткі навчальні модулі, що дозволяють швидко засвоїти конкретні знання або навички	Індивідуальна
Мобільне навчання	Навчання за допомогою мобільних пристроїв у зручний для працівника час	Індивідуальна
AR/VR-реальність	Інтерактивне навчання в симульованому середовищі для безпечного відпрацювання навичок	Групова
Гейміфікація	Ігрові елементи, які підвищують мотивацію та залученість у навчальний процес	Групова

Джерело: складено автором за [64 – 66]

ДОДАТОК Л

Диференційований підхід до оцінювання працівника в залежності від категорії персоналу

Таблиця Л.1

Характеристика оцінювання працівників за критеріями

Критерії	Керівники	Фахівці	Робітники	Допоміжний персонал
Мислення і планування	Ключовий критерій: здатність приймати управлінські рішення, планувати розвиток організації	Важливий частково, якщо фахівець бере участь у плануванні	Не є основним	Не є актуальним, оскільки не передбачає участі в управлінському плануванні
Лідерські якості	Управління персоналом, мотивація, організація роботи підлеглих	Лідерські якості можуть бути важливими у командній роботі	Немає потреби, якщо працівник не займає керівну посаду	Здебільшого не вимагаються, крім випадків старших/відповідальних виконавців
Професійна компетентність	Загальні знання про всі підрозділи, стратегічні аспекти управління	Глибокі спеціалізовані знання у певній сфері	Знання технологічних процесів, уміння працювати з обладнанням	Базові знання та навички для виконання допоміжних функцій (прибирання, охорона, доставка тощо)
Продуктивність праці	Досягнення стратегічних цілей	Виконання спеціалізованих завдань	Кількість і якість виконаних робіт	Оцінюється за обсягом, якістю та своєчасністю виконаних робіт
Гнучкість і здатність до змін	Адаптація організації до змін, управління ризиками	Виконання завдань у рамках змін	Готовність до впровадження нових технологій та підходів	Готовність виконувати нові інструкції, пристосовуватися до організаційних змін
Комунікаційні навички	Взаємодія з підлеглими, партнерами, вищим керівництвом	Робота в команді, ефективна комунікація з колегами	Взаємодія з бригадою, керівництвом	Налагоджене спілкування з колективом, взаємодія з основним персоналом
Дисципліна	Виконання управлінських рішень	Виконання спеціалізованих функцій	Дотримання технологічних стандартів	Виконання розпоряджень, дотримання режиму праці
Відповідальність	Відповідальність за колектив	Відповідальність за якість роботи	Дотримання робочої дисципліни	Відповідальність за доручену ділянку
Здатність до навчання та розвитку	Підвищення кваліфікації, освоєння нових управлінських підходів	Розширення професійних компетенцій	Підвищення кваліфікації, адаптація до змін	Освоєння нових інструкцій, проходження інструктажів, базове підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором

Таблиця Л.2

Особливості застосування методів оцінювання до різних категорій персоналу

Методи	Керівники	Фахівці	Робітники	Допоміжний персонал
Атестація	Обов'язкова, включає аналіз лідерських якостей, стратегічного мислення, управлінських рішень	Аналіз професійних компетенцій, здатності працювати в команді	Перевірка професійних навичок та знань	Перевірка виконання трудових обов'язків, дотримання інструкцій і стандартів
Метод 360 градусів	Відгуки від підлеглих, колег, керівників	Може використовуватися для оцінки комунікаційних навичок	Застосовується рідко	Застосовується рідко, може бути актуальним у великих організаціях з чисельними бригадами
Оцінка за КРІ	Досягнення стратегічних показників, ефективність управління	Виконання поставлених завдань, проєктів	Обсяг і якість виконаної роботи	Обсяг і якість виконаних допоміжних функцій, своєчасність виконання завдань
Бізнес-кейси, ситуаційні завдання	Аналіз управлінських рішень, стратегічного планування	Використовується для оцінки здатності вирішувати професійні завдання	Рідко використовується	Практично не застосовується
Тестування	Управлінські знання, лідерські якості	Перевірка технічних знань та навичок	Тестування на знання стандартів, правил безпеки	Перевірка знань з охорони праці, пожежної безпеки, інструктажів
Самооцінка	Обов'язкова, включає аналіз лідерських якостей, досягнень	Може застосовуватися як додатковий метод	Використовується рідко	Може використовуватися в спрощеному форматі як елемент адаптації або мотивації
Спостереження	Оцінка стилю управління	Аналіз виконання фахових завдань	Контроль за виконанням робіт	Контроль за виконанням обов'язків, дотриманням стандартів, поведінки на робочому місці

Джерело: складено автором

Таблиця Л.3

Частота проведення оцінювання працівників різних категорій

Категорія персоналу	Частота оцінювання
Керівники	Щороку або щоквартально, оскільки їхні рішення впливають на всю організацію
Фахівці	Раз на рік або раз на пів року, особливо під час впровадження нових технологій
Робітники	Раз на рік або за необхідності (наприклад, при переході на нові стандарти роботи)
Допоміжний персонал	Зазвичай раз на рік або під час атестацій, інструктажів чи при зміні умов праці, що впливають на ефективність виконання обов'язків

Джерело: складено автором

Таблиця Л.4

Особливості застосування інструментів оцінювання для різних категорій персоналу

Інструмент	Керівники	Фахівці	Робітники	Допоміжний персонал
Аналіз результатів роботи	Оцінка виконання стратегічних цілей	Оцінка виконаних проєктів	Оцінка якості та обсягу виконаних робіт	Оцінка якості та своєчасності виконання допоміжних функцій
Інтерв'ю	Аналіз управлінських компетенцій	Обговорення професійного розвитку	Аналіз дисципліни, навичок	Коротке обговорення трудових обов'язків, умов праці, дисципліни
Анкетування	Аналіз стилю управління, ефективності лідерства	Оцінка задоволеності роботою, розвитку	Використовується для вивчення залученості	Використовується для оцінки залученості, задоволеності умовами праці
Рейтингування	Порівняння ефективності керівників	Порівняння професійних досягнень	Використовується рідше	Практично не використовується або застосовується для порівняння ефективності
Аналіз поведінки в кризових ситуаціях	Дуже важливий аспект оцінки	Аналізується здатність реагувати на нестандартні ситуації	Рідко застосовується	Може враховуватися при оцінці готовності діяти за інструкцією в нестандартних умовах
Відгуки колег, підлеглих, керівників	Необхідний для комплексної оцінки	Може використовуватися для аналізу взаємодії в команді	Використовується обмежено	Може враховуватися для загальної оцінки дисциплінованості та командної взаємодії
Тестові завдання	Аналіз стратегічного мислення	Оцінка професійних знань	Оцінка технічних навичок	Перевірка знань інструкцій, правил безпеки, охорони праці, стандартів поведінки

Джерело: складено автором

ДОДАТОК М

Принципи формування та типи адаптаційного механізму управління працівниками

Таблиця М.1

Характеристика основних принципів формування адаптаційного механізму

Напрямок	Принципи	Характеристика
Управління працівниками і організацією	Рівноваги потреб у досягненні індивідуальних і організаційних цілей Гнучкості та адаптивності Соціального партнерства	Пошук компромісу між адміністрацією та працівниками, орієнтація на гармонізацію інтересів Реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучке коригування управлінських рішень Залучення працівників до процесу прийняття рішень і формування внутрішньої мотивації
Добір і формування кадрів	Відповідності Професійної компетентності Практичних досягнень Індивідуальності	Відповідність обсягу завдань, повноважень і відповідальності можливостям працівника Врахування рівня знань і досвіду, що відповідає вимогам посади Підбір кадрів із урахуванням індивідуальних характеристик, стилю роботи й потенціалу розвитку
Формування резерву	Ротації Індивідуальної підготовки Безперервного розвитку	Систематична зміна посад по вертикалі та горизонталі Формування резерву за індивідуальними програмами професійного зростання Орієнтація на навчання впродовж життя
Оцінювання та атестація працівників	Доповнення показників оцінки виконання завдань Зворотного зв'язку Економічної доцільності	Побудова системи показників результативності працівників Забезпечення двостороннього зв'язку «керівник – працівник» під час оцінювання Використання результатів оцінки для економічно обґрунтованого прийняття рішень щодо розвитку та винагороди
Розвиток працівників	Підвищення кваліфікації Самовираження і саморозвитку Безперервного навчання	Професійне навчання відповідно до потреб організації та індивідуальної стратегії розвитку Сприяння самонавчанню, ініціативності, формуванню креативного мислення Орієнтація на розвиток навичок «soft skills» і цифрової грамотності
Вплив на працівників	Відповідності оплати праці обсягу та складності роботи Мотивації Соціальної відповідальності	Забезпечення справедливої системи оплати праці, пов'язаної з продуктивністю та результатами діяльності Використання стимулюючих чинників Формування корпоративної етики та соціально відповідальної поведінки
Адаптація працівників	Поетапної інтеграції Індивідуального підходу Взаємодії та підтримки Цифрової інтегрованості	Поступове ознайомлення працівника з корпоративною культурою, цінностями та вимогами посади Використання персоналізованих програм адаптації з урахуванням досвіду та потенціалу працівника Налагодження комунікації з керівниками й колегами, підтримка наставників Застосування цифрових інструментів

Джерело: удосконалено автором на основі [111]

Таблиця М.2

Класифікація типів адаптаційного механізму ефективного управління працівниками

Класифікації	Тип	Характеристика	Очікуваний результат
За змістом (спрямованість впливу)	Організаційний	Узгодження структури, процесів і норм управління з умовами середовища	Зменшення організаційних втрат, швидша перебудова процесів
	Економічний	Оптимізація витрат на працівників, узгодження витрат і результатів, ROI	Підвищення економічної віддачі, керованість фонду оплати праці
	Соціально-психологічний	Інтеграція у колектив, підтримка, культура взаємодії та довіри	Зростання залученості, зниження конфліктів і плинності
	Професійно-компетентнісний	Розвиток знань, навичок і компетентностей відповідно до цілей	Скорочення часу до продуктивності, підвищення якості праці
	Інноваційно-технологічний	Використання цифрових платформ, аналітики в адаптації	Автоматизація рутин, кращі рішення на основі даних
За рівнем управління	Стратегічний	Довгострокове узгодження розвитку кадрового потенціалу зі стратегією	Стійкість, конкурентоспроможність, прогнозованість змін
	Тактичний	Програми адаптації/навчання/мотивації у середньостроковому горизонті	Стабілізація показників, керованість переходів і ролей
	Операційний	Адаптація, наставництво, моніторинг	Швидке входження, зменшення помилок і простоїв
За характером впливу	Активний	Превентивні управлінські дії, формування потрібних компетенцій	Прискорення змін, узгоджені поведінкові моделі
	Пасивний	Реагування на зміни без попереднього втручання	Базова відповідність, але повільніші результати
	Інтерактивний (змішаний)	Поєднання управлінського впливу й саморегуляції працівників	Гнучкість, співучасть, вища стійкість до змін
За об'єктом адаптації	Індивідуальний	Траєкторія входження окремого працівника	Персоналізований прогрес, скорочення ризику невідповідності
	Груповий	Адаптація команд/підрозділів	Узгодженість взаємодії, командна продуктивність
	Організаційний (системний)	Налаштування всієї системи управління працівниками	Цілісність механізму, синергія функцій
За часовим горизонтом	Первинний	Період адаптації після найму	Швидший вихід на еталонні показники
	Вторинний	Перехід на інші ролі/умови/структури	Менше втрат продуктивності під час змін
	Безперервний	Постійна гнучкість, навчання, цифрова інтеграція	Довгострокова ефективність і стійкість розвитку

Джерело: складено автором за [113, с. 64–65; 114, с. 773–774; 115, с. 154; 116, с. 3]

ДОДАТОК Н

Показники фінансово-економічного стану ритейл-організацій

Таблиця Н.1

Динаміка основних показників оцінки фінансово-економічного стану ритейл-організацій ТОВ «РУШ» (EVA)

Показник	Роки					Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	13445408	16990297	15689849	21000332	26929261	5928929	28,23
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10296729	12752096	11757667	13867815	17774695	3906880	28,17
Чистий прибуток, тис. грн	548031	654983	718032	2083699	1254069	-829630	-39,82
Необоротні активи, тис. грн	4106488	5132524	4601096	5014730	6167577	1152847	22,99
Оборотні активи, тис. грн	4755395	5675743	5749679	10018916	11276655	1257739	12,55
Власний капітал, тис. грн	2098079	2978929	3886608	6109472	7053352	943880	15,45
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	2394239	3211148	2786749	2989635	3529850	540215	18,07
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	4369565	4618190	3677418	5934539	6861030	926491	15,61
Середня кількість працівників, осіб	12491	13228	12688	12336	12588	252	2,04
Рентабельність продаж, %	4,08	3,86	4,58	9,92	4,66	-5,27	-
Рентабельність товарів, %	5,32	5,14	6,11	15,03	7,06	-7,97	-
Рентабельність активів, %	6,18	6,06	6,94	13,86	7,19	-6,67	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	1076,41	1284,42	1236,59	1702,36	2139,28	436,92	25,67
Фонд оплати праці, тис. грн	2197467	3253094	2968647	4393049	7385649	2992600	68,12
Витрати на адаптацію, тис. грн	65924,01	97592,82	89059,41	131791,47	221569,47	89778	
Витрати на навчання й розвиток, тис. грн	43949,34	65061,88	59372,94	87860,98	147712,98	59852	
Плинність персоналу, %	2,91	2,18	10,45	5,16	2,25	-2,91	-56,4
Вартість заміни 1 працівника, тис. грн	8,80	12,30	11,70	17,81	29,34	11,53	64,74
Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн		118738	-1227536	1161961	1074612	-87349	-

Таблиця Н.2

Динаміка основних показників оцінки фінансово-економічного стану ритейл-організації ТОВ «НУМУС» (Prostor)

Показник	Роки					Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4143947	4290328	3994120	3994120	5070059	1075939	26,938
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3085927	3174641	617690	3312545	3614150	301605	9,105
Чистий прибуток, тис. грн	36476	26860	13733	13733	5036	-8697	-63,329
Необоротні активи, тис. грн	543320	589497	503365	843967	1177360	333393	39,503
Оборотні активи, тис. грн	2123903	1984431	1032746	1729072	1842946	113874	6,586
Власний капітал, тис. грн	243333	436719	484291	498024	700060	202036	40,568
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	571535	254897	66568	209469	255936	46467	22,183
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1852355	1882312	987252	1865546	2064310	198764	10,654
Середня кількість працівників, осіб	4072	3641	1052	1142	3001	1859	162,785
Рентабельність продаж, %	0,88	0,63	0,34	0,34	0,10	-0,24	-
Рентабельність товарів, %	1,18	0,85	2,22	0,41	0,14	-0,28	-
Рентабельність активів, %	1,37	1,04	0,89	0,53	0,17	-0,37	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	1017,67	1178,34	3796,69	3497,48	1689,46	-1808,02	-51,695
Фонд оплати праці, тис. грн	1252221	1010430	184422	619918	1328013	708095	114,2
Витрати на адаптацію, тис. грн	37566,63	30312,9	5532,66	18597,54	39840,39	21242,85	114,2
Витрати на навчання й розвиток, тис. грн	25044,42	20208,6	3688,44	12398,36	26560,26	14161,9	114,2
Плинність персоналу, %	3,7	2,89	11,5	6,8	2,63	-4,17	-61,3
Вартість заміни 1 працівника, тис. грн	15,37	13,87	6,23	27,14	22,12	-5,02	18,49
Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн		40922	-79393	145680	276890	131210	-

Таблиця Н.3

Динаміка основних показників оцінки фінансово-економічного стану ритейл-організації ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)

Показник	Роки					Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2752934	2599133	1659530	1814245	1901802	87557	4,83
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2223880	2182452	1496876	1573399	1269270	-304129	-19,33
Чистий прибуток, тис. грн	-4869000	-18256000	-636319000	-183929000	-257509000	-73580000	40,01
Необоротні активи, тис. грн	361587	497919	193343	215316	239866	24550	11,4
Оборотні активи, тис. грн	1040732	1022446	626906	690339	809983	119644	17,33
Власний капітал, тис. грн	694408	581546	-54773	-238702	-484138	-245436	102,82
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	444933	302647	144424	176841	197183	20342	11,5
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	532978	636172	730598	967516	1336804	369288	38,17
Середня кількість працівників, осіб	3568	2630	2184	1730	1447	-283	-16,36
Рентабельність продаж, %	-176,87	-702,39	-38343,33	-10138,05	-13540,26	-3402,22	-
Рентабельність товарів, %	-218,94	-836,49	-42509,8	-11689,92	-20287,96	-8598,05	-
Рентабельність активів, %	-347,21	-1200,76	-77576,32	-20308,95	-24528,19	-4219,25	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	771,56	988,26	759,86	1048,7	1314,3	265,61	25,33
Фонд оплати праці, тис. грн	474391	570256	651049	433100	862797	429697	99,21
Витрати на адаптацію, тис. грн	14231,73	17107,68	19531,47	12993	25883,91	12890,9	99,214
Витрати на навчання й розвиток, тис. грн	9487,82	11405,12	13020,98	8662	17255,94	8593,94	99,214
Плинність персоналу, %	3,2	4,6	12,96	6,3	1,73	-4,57	-72,54
Вартість заміни 1 працівника, тис. грн	6,65	10,84	14,90	12,52	25,38	12,86	102,7
Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн		-39918	-272138	144222	197149	52927	-

Таблиця Н.4

Динаміка основних показників оцінки фінансово-економічного стану ритейл-організації ТОВ «НІВАРООПТ» («Шик і Блиск»)

Показник	Роки					Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	779017	775247	858785	1275928	1077187	-198741	-15,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	711865	709134	817461	1083707	888292	-195415	-18,03
Чистий прибуток, тис. грн	558	676	1040	4142	19516	15374	371,17
Необоротні активи, тис. грн	3406	3020	7300	33839	32941	-898	-2,65
Оборотні активи, тис. грн	194408	255028	349841	612801	418692	-194109	-31,68
Власний капітал, тис. грн	12378	13057	107097	211239	230755	19516	9,239
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	467	507	519	4055	1000	-3055	-75,34
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	184969	244484	249525	431346	219878	-211468	-49,03
Середня кількість працівників, осіб	134	153	154	320	289	-31	-9,69
Рентабельність продаж, %	0,07	0,09	0,12	0,33	1,81	1,49	-
Рентабельність товарів, %	0,08	0,1	0,13	0,38	2,2	1,82	-
Рентабельність активів, %	0,28	0,26	0,29	0,64	4,32	3,68	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	5813,56	5066,97	5576,53	3987,28	3727,29	6411	-6,52
Фонд оплати праці, тис. грн	74208	72845	41707	195293	194925	-368	-0,19
Витрати на адаптацію, тис. грн	2226,24	2185,35	1251,21	5858,79	5847,75	-11,04	-0,19
Витрати на навчання й розвиток, тис. грн	1484,16	1456,9	834,14	3905,86	3898,5	-7,36	-0,19
Плинність персоналу, %	2,8	0,58	0,69	0,08	0,069	-0,01	-13,75
Вартість заміни 1 працівника, тис. грн	27,69	23,81	13,54	30,51	33,72	3,21	10,52
Економічний ефект від зниження плинності, тис. грн		8085	-229	5956	107	-5849	-

ДОДАТОК О

Динамка абсолютних змін та темпів приросту фінансово-економічних показників досліджуваних ритейл-організацій
(2024 р. порівняно з 2023 р.)

Показник	EVA		Prostor		Watsons		«Шик і Блиск»	
	Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %	Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %	Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %	Абсолютні зміни, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5928929	28,233	1075939	26,938	87557	4,826	-198741	-15,576
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3906880	28,172	301605	9,105	-304129	-19,329	-195415	-18,032
Чистий прибуток, тис. грн	-829630	-39,815	-8697	-63,329	-7358000	40,005	15374	371,173
Необоротні активи, тис. грн	1152847	22,989	333393	39,503	24550	11,402	-898	-2,654
Оборотні активи, тис. грн	1257739	12,554	113874	6,586	119644	17,331	-194109	-31,676
Власний капітал, тис. грн	943880	15,449	202036	40,568	-245436	102,821	19516	9,239
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	540215	18,07	46467	22,183	20342	11,503	-3055	-75,339
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	926491	15,612	198764	10,654	369288	38,169	-211468	-49,025
Середня кількість працівників, осіб	252	2,043	1859	162,785	-283	-16,358	-31	-9,688
Рентабельність продаж, %	-5,265	-	-0,24	-	-3402,217	-	1,487	-
Рентабельність товарів, %	-7,97	-	-0,28	-	-8598,046	-	1,815	-
Рентабельність активів, %	-6,671	-	-0,37	-	-4219,246	-	3,681	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	436,919	25,665	-1808,02	-51,695	265,61	25,328	6411	-6,52

Джерело: складено автором

ДОДАТОК П

Емпіричні дані діяльності ритейл-організації ТОВ «РУШ»

Таблиця П

Емпіричні дані ритейл-організації ТОВ «РУШ» (EVA) для побудови VAR-моделі

Шифр	Показник	Роки											
		2018				2019				2020			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Y0	Чисельність персоналу, осіб	8555	8575	8562	8568	10448,0	10442,0	10462,0	10468	12479	12487	12500	12498
Y1	Плинність кадрів, %	0,491	0,571	0,467	0,595	0,881	1,188	0,841	1,232	0,689	0,745	0,584	0,896
Y2	Залучення молоді, %	44,67	45,02	42,28	43,07	46,83	45,81	46,86	46,87	43,87	43,78	43,94	43,78
Y3	Інвестиції в інновації, %	36	36	37	37	36	36	36	36	35	35	35	35
Y4	Інфляція, %	102,7	98,29	102,41	107,35	101,6	98,57	102,42	105,08	101,58	97,19	100,9	106,41
Y5	Коливання валютного курсу, %	-0,09	-0,038	0,076	-0,072	-0,05	-0,09	-0,126	-0,122	0,22	1,6	0,12	0,03
Y6	Купівельна спроможність, %	45,914	48,633	50,178	53,012	44,492	47,9	49,332	51,639	46,941	43,787	48,183	50,447
Y7	Екологічна сертифікація, %	12	14	15	15	15	15	16	16	16	16	17	17
Y8	ВПО підтримка, млн грн	0,356	0,39	0,289	0,312	0,25	0,26	0,32	0,321	0,256	0,33	0,298	0,96
Y9	Премії та винагороди, %	8	8,2	8	8,1	5,1	5	4,9	5,1	5,6	6	6,3	7,2
Y10	Гендерний баланс, %	92,262	92,012	93,343	92,157	81,126	81,134	80,96	80,971	78,78	78,77	78,616	78,613
Y11	ВТМ, %	28,8	28,8	28,8	28,8	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	30	30	30
Y12	Адаптація до стандартів, 0 – не відбулася, 0,5 – в процесі, 1 – відбулася	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1

Продовження таблиці П

Шифр	Показник	Роки											
		2021				2022				2023			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Y0	Чисельність персоналу, осіб	13217	13223	13236	13236	12676,0	12682,0	12698,0	12696	12322	12334	12343	12345
Y1	Плинність кадрів, %	0,636	0,764	0,468	0,317	3,061	3,406	2,638	1,339	1,071	1,176	1,312	1,604
Y2	Залучення молоді, %	48,02	47,82	48,37	47,94	50,05	49,53	47,73	48,28	43,99	43,86	44,59	43,17
Y3	Інвестиції в інновації, %	24	24	24	24	17	11	11	11	17	17	18	18
Y4	Інфляція, %	101,6	96,89	101,91	108,71	102,5	100,2	104,7	109,5	103,12	98,87	101,7	107,35
Y5	Коливання валютного курсу, %	-0,045	-0,04	-0,042	-0,002	0,118	5,03	16,51	0,12	0	0	0	0,076
Y6	Купівельна спроможність, %	43,171	44,538	46,603	49,601	45,347	48,65	49,775	53,483	48,358	52,244	54,86	55,94
Y7	Екологічна сертифікація, %	17	17	17	18	18	18	19	19	22	29	32	33
Y8	ВПО підтримка, тис. грн	0,35	0,345	0,45	0,4	0,5	4,5	4	4,3	3,2	3	3,3	3,6
Y9	Премії та винагороди, %	7,5	8	7,5	8	9	7	6,8	6,9	7,5	8	9	9
Y10	Гендерний баланс, %	88,969	88,83	88,773	88,841	92,679	92,541	92,526	92,635	91,138	91,122	91,08	90,984
Y11	ВТМ, %	30	30	30	30	30,2	30,2	30,2	30,2	33,9	33,9	33,9	33,9
Y12	Адаптація до стандартів, 0 – не відбулася, 0,5 – в процесі, 1 – відбулася	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1

Продовження таблиці П

Шифр показника	Показник	2024			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Y0	Чисельність персоналу, осіб	12578	12584	12594	12596
Y1	Плинність кадрів, %	0,549	0,421	0,683	0,595
Y2	Залучення молоді, %	46,31	46,11	46,06	44,74
Y3	Інвестиції в інновації, %	24	24	26	26
Y4	Інфляція, %	102,01	97,56	101,3	108,81
Y5	Коливання валютного курсу, %	0,0358	0,0139	0,0206	0,0193
Y6	Купівельна спроможність, %	56,946	58,743	60,858	63,13
Y7	Екологічна сертифікація, %	35	38	38	40
Y8	ВПО підтримка, млн грн	4	3,8	3,5	3,7
Y9	Премії та винагороди, %	9,2	10	10,2	10,5
Y10	Гендерний баланс, %	89,474	89,383	89,257	89,211
Y11	ВТМ, %	36,1	36,1	36,1	36,1
Y12	Адаптація до стандартів, 0 – не відбулася, 0,5 – в процесі, 1 – відбулася	1	1	1	1

ДОДАТОК Р

Розрахунок кількісного та якісного забезпечення HR-аналітичного супроводу

1. Розрахунок оптимальної кількості експертів функціональної групи з моніторингу HR-даних:

$$N = \left\lceil \frac{S * K}{P} \right\rceil,$$

де N – рекомендована кількість аналітиків у групі;

S – загальна чисельність працівників підприємства;

K – коефіцієнт складності HR-процесів;

P – нормативне аналітичне навантаження на одного фахівця.

2. Розрахунок коефіцієнта складності HR-процесів:

$$K = \frac{N_f + A + C + M}{W},$$

де N_f – кількість основних HR-функцій, що реалізуються в компанії (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, компенсації, розвиток, звільнення, управління талантами, комунікація, аналітика тощо);

A – рівень автоматизації процесів (від 0 до 3, де 0 – відсутня, 3 – повністю автоматизовано);

C – кількість категорій персоналу, з якими працює HR-служба (робітники, службовці, керівники, сезонні працівники тощо);

M – кількість внутрішніх і зовнішніх змін, які HR-система обробляє на рік (реорганізація, впровадження нових систем, кадрові хвилі, нові нормативи тощо);

W – загальна чисельність працівників.

3. Розрахунок нормативного аналітичного навантаження на одного працівника:

$$P = \frac{F * K_p}{T_s},$$

де F – середній фонд робочого часу на місяць;

K_p – коефіцієнт продуктивності;

T_s – середній час на виконання одного повного аналітичного кейсу.

4. Розрахунок коефіцієнта продуктивності на одного працівника:

$$K_p = B * A * T$$

де B – бал за використання HRIS (Human Resource Information System);

A – бал за використання BI-аналітики (Business Intelligence);

T – бал за рівень автоматизації звітності.

5. Анкетування кандидатів на посаду експерта до аналітичного відділу

№	Питання	Відповідь	Результат оцінювання
1	Скільки повних кейсів з HR-аналітики Ви опрацьовуєте на місяць (у середньому)?		
2	Скільки годин в середньому Ви витрачаєте на опрацювання одного кейсу (з моменту отримання даних до підготовки рекомендацій)?		
3	Які етапи кейсу вимагають найбільше часу (опишіть коротко)?		
4	Чи використовуєте Ви шаблони або автоматизовані алгоритми для обробки типових кейсів? Якщо так – вкажіть які.		
5	Як часто Ви залучаєте колег або зовнішніх фахівців до аналітичної роботи над кейсами?		
6	Наскільки регулярно Ви використовуєте HRIS у своїй роботі? (0) не використовую (1) лише базові функції (2) активне використання (3) використовую всі можливості		
7	Наскільки впевнено Ви володієте BI-платформами (наприклад, Power BI, Tableau тощо)? (0) не знайомий (1) початковий рівень (2) середній рівень (3) експертний рівень		
8	Чи маєте Ви досвід побудови інтерактивних звітів або візуалізацій? (Якщо так – опишіть приклад).		
9	Наскільки Ваші звіти генеруються автоматично? (0) повністю вручну (1) частково автоматизовано (2) автоматизовано 50–70 % (3) повністю автоматизовано		
10	Які аналітичні інструменти Ви використовуєте для виявлення трендів (кореляції, регресії, ML тощо)?		
11	Оцініть Вашу здатність інтерпретувати результати аналітики для управлінських рішень (за шкалою від 1 до 10).		
12	Як часто Ваші аналітичні рекомендації були впроваджені на рівні компанії?		
13	Чи проходили Ви додаткове навчання або сертифікацію у сфері HR-аналітики за останні 2 роки? Якщо так – вкажіть назву програми.		

Примітка: у межах запропонованої анкети відкриті запитання передбачають кількісну оцінку відповідей аналітиків, що здійснюється оцінювачем самостійно. Для цього застосовується трирівнева шкала експертного судження: «незадовільно» – 0, «частково задовільно» – 1, «задовільно» – 2, яка дозволяє врахувати не лише факт наявності відповідних компетенцій, а й глибину їхнього прояву, системність мислення та практичну орієнтацію відповідей.

ДОДАТОК С

Розрахунок складових рівня адаптації працівника організації

Таблиця С.1

Розрахунок показника рівня задоволеності W

ПІБ	t=1		t=5		t=7		t=14		t=21		t=30	
	результат тестування	W(t)=тест/60	результат тестування	W(t)=тест/60	результат тестування	W(t)=тест/60	результат тестування	W(t)=тест/60	результат тестування	W(t)=тест/60	результат тестування	W(t)=тест/60
Працівник 1	18	0,3000	20	0,3333	22	0,3667	23	0,3833	23	0,3833	20	0,3333
Працівник 2	30	0,5000	29	0,4833	32	0,5333	32	0,5333	30	0,5000	40	0,6667
Працівник 3	30	0,5000	30	0,5000	32	0,5333	33	0,5500	33	0,5500	40	0,6667
Працівник 4	30	0,5000	30	0,5000	30	0,5000	37	0,6167	37	0,6167	30	0,5000
Працівник 5	35	0,5833	30	0,5000	35	0,5833	35	0,5833	35	0,5833	30	0,5000
Працівник 6	39	0,6500	32	0,5333	40	0,6667	41	0,6833	41	0,6833	35	0,5833
Працівник 7	39	0,6500	45	0,7500	40	0,6667	43	0,7167	43	0,7167	49	0,8167
Працівник 8	40	0,6667	48	0,8000	49	0,8167	49	0,8167	49	0,8167	49	0,8167
Працівник 9	40	0,6667	50	0,8333	52	0,8667	52	0,8667	52	0,8667	52	0,8667
Працівник 10	40	0,6667	45	0,7500	50	0,8333	55	0,9167	58	0,9667	60	1,0000

Таблиця С.2

Розрахунок показника рівня відповідності вимогам E

ПІБ	Період, дні					
	t=01	t=05	t=07	t=14	t=21	t=30
Працівник 1	0,133	0,300	0,390	0,400	0,380	0,280
Працівник 2	0,400	0,500	0,569	0,700	0,750	0,790
Працівник 3	0,667	0,702	0,720	0,745	0,790	0,800
Працівник 4	0,467	0,560	0,660	0,760	0,860	0,900
Працівник 5	0,200	0,400	0,560	0,609	0,658	0,660
Працівник 6	0,200	0,502	0,500	0,502	0,510	0,530
Працівник 7	0,533	0,630	0,660	0,690	0,790	0,790
Працівник 8	0,400	0,520	0,589	0,685	0,690	0,786
Працівник 9	0,600	0,781	0,789	0,800	0,823	0,820
Працівник 10	0,133	0,620	0,723	0,802	0,830	0,820

Тестовий бланк з оцінювання рівня задоволеності роботою

ПІБ учасника: _____

Посада/категорія: _____

Підрозділ/локація: _____

Дата: ____ / ____ / ____

Інструкція. Оберіть одну відповідь у кожному запитанні. Позначте вибір у Бланку відповідей нижче, поставивши «X» у клітинці з відповідною літерою.

1. Наскільки вам подобається зміст щоденної роботи?
 - ☐ А) Не подобається
 - ☐ В) Загалом влаштовує
 - ☐ С) Дуже подобається
2. Відповідність завдань вашим навичкам і компетенціям:
 - ☐ А) Часто не відповідають
 - ☐ В) Переважно відповідають
 - ☐ С) Повністю відповідають
3. Взаємодія з безпосереднім керівником:
 - ☐ А) Слабка
 - ☐ В) Задовільна
 - ☐ С) Дуже якісна
4. Як часто отримуєте корисний зворотний зв'язок?
 - ☐ А) Рідко/ніколи
 - ☐ В) Іноді
 - ☐ С) Регулярно й по суті
5. Атмосфера в команді:
 - ☐ А) Напружена
 - ☐ В) Нормальна
 - ☐ С) Підтримувальна
6. Умови праці (робоче місце, інструменти):
 - ☐ А) Недостатні
 - ☐ В) Достатні
 - ☐ С) Комфортні/сучасні
7. Баланс «робота–життя»:
 - ☐ А) Порухений
 - ☐ В) Переважно збережений
 - ☐ С) Добре збалансований
8. Як часто відчуваєте надмірний стрес на роботі?
 - ☐ А) Часто
 - ☐ В) Іноді
 - ☐ С) Рідко
9. Можливості професійного розвитку:
 - ☐ А) Обмежені
 - ☐ В) Помірні
 - ☐ С) Широкі/системні
10. Справедливість оплати праці щодо внеску та ринку:
 - ☐ А) Несправедлива
 - ☐ В) Переважно справедлива
 - ☐ С) Справедлива/конкурентна
11. Визнання результатів (похвала, бонуси):
 - ☐ А) Практично відсутнє
 - ☐ В) Є час від часу
 - ☐ С) Регулярне й прозоре
12. Розуміння цілей підрозділу і своєї ролі:
 - ☐ А) Нечітке
 - ☐ В) Переважно зрозуміле
 - ☐ С) Чітке й прозоре
13. Рівень автономії у прийнятті робочих рішень:
 - ☐ А) Мінімальний
 - ☐ В) Достатній
 - ☐ С) Високий
14. Доступ до ресурсів/інформації, потрібних для роботи:
 - ☐ А) Бракує
 - ☐ В) Переважно є
 - ☐ С) Повний і своєчасний
15. Чіткість стандартів/процедур роботи:
 - ☐ А) Нечіткі/мінливі
 - ☐ В) Переважно зрозумілі
 - ☐ С) Чіткі та стабільні
16. Відчуття справедливого ставлення й поваги:
 - ☐ А) Часто бракує
 - ☐ В) Загалом є
 - ☐ С) Стало присутнє
17. Ефективність внутрішніх комунікацій:
 - ☐ А) Низька
 - ☐ В) Середня
 - ☐ С) Висока
18. Готовність рекомендувати компанію як місце роботи:
 - ☐ А) Не рекомендував(ла) б
 - ☐ В) Можливо
 - ☐ С) Так, без вагань
19. Намір працювати в компанії наступні 1–2 роки:
 - ☐ А) Не планую
 - ☐ В) Не визначив(ла)ся
 - ☐ С) Планую
20. Загальна задоволеність роботою:
 - ☐ А) Низька
 - ☐ В) Середня
 - ☐ С) Висока

Примітка: Оцінювання: А = 1 бал, В = 2 бали, С = 3 бали. Максимум — 60 балів.

Рис. С.1. Загальний приклад тесту для розрахунку показника рівня задоволеності *W*

Тестовий бланк для розрахунку показника комунікаційно-сервісної взаємодії

ІПБ респондента: _____

Посада/категорія: _____

Підрозділ/магазин: _____

Дата: ____ / ____ / ____

Формат відповіді: 1 – зовсім не згоден(на); 2 – радше не згоден(на); 3 – нейтрально; 4 – радше згоден(на); 5 – повністю згоден(на). Позначаєте вибір «Х» у клітинці 1–5.

Розділ А. Комунікація з клієнтами

№	Твердження	1	2	3	4	5
A1	Я завжди вітаю клієнтів першим.	☐	☐	☐	☐	☐
A2	Мені легко пояснювати товар навіть незнайомим людям.	☐	☐	☐	☐	☐
A3	Я вмію слухати клієнтів, не перебиваючи їх.	☐	☐	☐	☐	☐
A4	Я завжди зберігаю спокій, навіть коли покупець агресивний.	☐	☐	☐	☐	☐
A5	Я намагаюся знайти рішення, яке задовольнить і клієнта, і компанію.	☐	☐	☐	☐	☐

Розділ В. Взаємодія в команді

№	Твердження	1	2	3	4	5
B1	Я добровільно допомагаю колегам на зміні, навіть якщо це не моя зона.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Я легко домовляюся про спільні дії з іншими членами команди.	☐	☐	☐	☐	☐
B3	Мені комфортно працювати з різними людьми.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	Я відкрито висловлюю свої думки, не ображаючи інших.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	Я сприймаю конструктивну критику без конфліктів.	☐	☐	☐	☐	☐

Розділ С. Орієнтація на сервіс

№	Твердження	1	2	3	4	5
C1	Я прагну, щоб клієнт залишився задоволений спілкуванням.	☐	☐	☐	☐	☐
C2	Мені цікаво дізнаватися більше про потреби кожного покупця.	☐	☐	☐	☐	☐
C3	Я звертаю увагу на емоційний стан клієнта.	☐	☐	☐	☐	☐
C4	Я вмію працювати з клієнтами, які мають скарги чи негатив.	☐	☐	☐	☐	☐
C5	Я відчуваю відповідальність за загальне враження клієнта про магазин.	☐	☐	☐	☐	☐

Результат (підрахувати суму балів) _____

Рис. С.2. Загальний приклад тесту для розрахунку комунікаційно-сервісної взаємодії працівника

Чек-лист оцінювання «таємного покупця»

Магазин/локація: _____

Відділ/категорія: _____

Дата: ____ / ____ / ____

Час візиту: _____

Оцінюваний(а) працівник: _____

Посада: _____

Формат оцінювання: 0 — ні; 1 — так. Позначте «□» у відповідній колонці. За потреби додайте короткий коментар.

№	Питання чек-листа	0	1	Коментар
1	Чи привітався працівник з клієнтом упродовж перших 5 секунд?	☐	☐	
2	Чи запитав, чим може допомогти?	☐	☐	
3	Чи уважно слухав клієнта (перепитував, уточнював)?	☐	☐	
4	Чи запропонував відповідний товар згідно з потребою?	☐	☐	
5	Чи надав аргументований опис переваг товару?	☐	☐	
6	Чи запропонував додатковий/супутній товар (крос-продаж)?	☐	☐	
7	Чи допоміг орієнтуватися в залі або запропонував супровід?	☐	☐	
8	Чи був ввічливим під час розрахунку?	☐	☐	
9	Чи запропонував пакет або упаковку?	☐	☐	
10	Чи подякував за покупку та попросився з побажанням гарного дня?	☐	☐	

Результат (підрахувати суму балів) _____

Рис. С.3. Загальний приклад чек-листа для оцінювання працівника «таємним покупцем»

Продовження додатку С

Таблиця С.2

Розрахунок показника рівня продуктивності P

ППБ	t=1							t=5							t=7						
	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$
	факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2		факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2		факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2	
Працівник 1	10000	25000	0,4	0	15	1	0,6100	11000	25000	0,44	1	21	0,9524	0,6193	11230	25000	0,4492	0	22	1,0	0,6420
Працівник 2	12589	25000	0,504	0	12	1	0,6773	13000	25000	0,52	0	20	1	0,6880	13100	25000	0,524	0	20	1,0	0,6906
Працівник 3	14200	25000	0,568	0	13	1	0,7192	14000	25000	0,56	0	19	1	0,7140	14230	25000	0,5692	0	18	1,0	0,7200
Працівник 4	15230	25000	0,609	0	19	1	0,7460	15500	25000	0,62	0	19	1	0,7530	14500	25000	0,58	0	19	1,0	0,7270
Працівник 5	11200	25000	0,448	0	20	1	0,6412	11230	25000	0,449	0	20	1	0,6420	12300	25000	0,492	1	17	0,9412	0,6492
Працівник 6	10500	25000	0,42	0	15	1	0,6230	11000	25000	0,44	0	22	1	0,6360	12560	25000	0,5024	0	20	1,0	0,6766
Працівник 7	10500	25000	0,42	0	16	1	0,6230	11000	25000	0,44	0	25	1	0,6360	13100	25000	0,524	0	23	1,0	0,6906
Працівник 8	8600	25000	0,344	1	13	0,923	0,5467	10000	25000	0,4	0	20	1	0,6100	10100	25000	0,404	1	18	0,9444	0,5932
Працівник 9	12563	25000	0,503	0	20	1	0,6766	12900	25000	0,516	0	20	1	0,6854	13000	25000	0,52	0	18	1,0	0,6880
Працівник 10	20000	25000	0,8	0	14	1	0,8700	18560	25000	0,742	0	19	1	0,8326	21030	25000	0,8412	0	22	1,0	0,8968

Продовження таблиці С.2

ППБ	t=14							t=21							t=30						
	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$	Обсяг продажів			Оцінка сервісу			зважений показник $P(t)$
	факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2		факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2		факт, грн	план, грн	K_1	кількість скарг	загальна кількість контактів	K_2	
Працівник 1	12300	25000	0,492	1	20	0,95	0,6523	9360	25500	0,3671	0	20	1	0,5886	11630	25500	0,456	1	22	0,9545	0,6305
Працівник 2	13100	25000	0,524	0	21	1	0,6906	13900	25500	0,5451	0	23	1	0,7043	13100	25500	0,514	0	23	1	0,6839
Працівник 3	14230	25000	0,5692	1	16	0,9375	0,69811	16000	25500	0,6275	0	16	1	0,7578	14230	25500	0,558	0	17	1	0,7127
Працівник 4	14500	25000	0,58	0	18	1	0,727	14500	25500	0,5686	0	20	1	0,7196	14500	25500	0,569	0	20	1	0,7196
Працівник 5	12300	25000	0,492	0	16	1	0,6698	12300	25500	0,4824	0	16	1	0,6635	13220	25500	0,518	0	22	1	0,6870
Працівник 6	11230	25000	0,4492	0	20	1	0,64198	12360	25500	0,4847	0	20	1	0,6651	12560	25500	0,493	0	20	1	0,6702
Працівник 7	13100	25000	0,524	0	20	1	0,6906	15630	25500	0,6129	0	22	1	0,7484	13100	25500	0,514	0	22	1	0,6839
Працівник 8	11000	25000	0,44	0	18	1	0,636	13250	25500	0,5196	0	18	1	0,6877	12356	25500	0,485	0	18	1	0,6650
Працівник 9	13000	25000	0,52	0	15	1	0,688	15322	25500	0,6009	0	18	1	0,7406	13222	25500	0,519	1	19	0,9474	0,6686
Працівник 10	19630	25000	0,7852	0	16	1	0,86038	16990	25500	0,6663	0	16	1	0,7831	22360	25500	0,877	0	18	1	0,9200

Продовження додатку С

Таблиця С.3

Розрахунок показника рівня взаємодії *I*

ППБ	t=1							t=5							t=7						
	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)
	бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃		бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃		бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃	
Працівник 1	25	0,3333	2,20	0,4400	4	0,4	0,3960	30	0,4000	2,30	0,4600	5	0,5	0,4540	35	0,4667	2,30	0,4600	5	0,5	0,4740
Працівник 2	48	0,6400	3,90	0,7800	7	0,7	0,7140	52	0,6933	4,00	0,8000	7	0,7	0,7380	52	0,6933	4,00	0,8000	8	0,8	0,7680
Працівник 3	59	0,7867	4,50	0,9000	6	0,6	0,7760	65	0,8667	4,40	0,8800	7	0,7	0,8220	66	0,8800	4,30	0,8600	8	0,8	0,8480
Працівник 4	62	0,8267	4,00	0,8000	8	0,8	0,8080	63	0,8400	4,30	0,8600	8	0,8	0,8360	63	0,8400	4,20	0,8400	8	0,8	0,8280
Працівник 5	32	0,4267	4,60	0,9200	8	0,8	0,7360	32	0,4267	4,60	0,9200	6	0,6	0,6760	45	0,6000	4,60	0,9200	9	0,9	0,8180
Працівник 6	39	0,5200	3,30	0,6600	7	0,7	0,6300	40	0,5333	3,80	0,7600	6	0,6	0,6440	53	0,7067	4,00	0,8000	7	0,7	0,7420
Працівник 7	44	0,5867	3,00	0,6000	4	0,4	0,5360	49	0,6533	3,50	0,7000	6	0,6	0,6560	55	0,7333	3,90	0,7800	7	0,7	0,7420
Працівник 8	58	0,7733	3,40	0,6800	6	0,6	0,6840	62	0,8267	3,60	0,7200	9	0,9	0,8060	60	0,8000	3,50	0,7000	7	0,7	0,7300
Працівник 9	56	0,7467	3,50	0,7000	7	0,7	0,7140	66	0,8800	4,00	0,8000	8	0,8	0,8240	66	0,8800	4,20	0,8400	9	0,9	0,8700
Працівник 10	39	0,5200	3,50	0,7000	6	0,6	0,6160	40	0,5333	3,80	0,7600	7	0,7	0,6740	45	0,6000	4,00	0,8000	7	0,7	0,7100

Продовження таблиці С.3

ППБ	t=14							t=21							t=30						
	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)	комунікаційно-сервісна взаємодія		колективне оцінювання		оцінювання таємного покупця		зважений показник I(t)
	бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃		бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃		бал	T ₁	360 ⁰	T ₂	бал	T ₃	
Працівник 1	36	0,4800	2,3	0,46	5	0,5	0,4780	32	0,4267	2,4	0,48	5	0,5	0,4700	36	0,4800	2,2	0,440	5	0,5	0,4700
Працівник 2	53	0,7067	4,0	0,80	8	0,8	0,7720	55	0,7333	4,0	0,80	7	0,7	0,7500	72	0,9600	5,0	1,000	7	0,7	0,8980
Працівник 3	60	0,8000	4,3	0,86	8	0,8	0,8240	55	0,7333	4,3	0,86	8	0,8	0,8040	60	0,8000	4,3	0,860	7	0,7	0,7940
Працівник 4	63	0,8400	3,5	0,70	7	0,7	0,7420	60	0,8000	4,0	0,80	7	0,7	0,7700	68	0,9067	4,5	0,900	8	0,8	0,8720
Працівник 5	49	0,6533	4,6	0,92	8	0,8	0,8040	52	0,6933	4,6	0,92	8	0,8	0,8160	70	0,9333	4,6	0,920	8	0,8	0,8880
Працівник 6	48	0,6400	4,0	0,80	8	0,8	0,7520	52	0,6933	3,8	0,76	6	0,6	0,6920	48	0,6400	4,0	0,800	6	0,6	0,6920
Працівник 7	52	0,6933	4,0	0,80	8	0,8	0,7680	65	0,8667	4,0	0,80	8	0,8	0,8200	52	0,6933	3,6	0,720	5	0,5	0,6460
Працівник 8	70	0,9333	4,0	0,80	7	0,7	0,8100	71	0,9467	3,6	0,72	7	0,7	0,7820	68	0,9067	4,0	0,800	8	0,8	0,8320
Працівник 9	66	0,8800	4,4	0,88	9	0,9	0,8860	70	0,9333	4,4	0,88	5	0,5	0,7820	66	0,8800	4,4	0,880	8	0,8	0,8560
Працівник 10	49	0,6533	4,2	0,84	8	0,8	0,7720	65	0,8667	4,8	0,96	10	1,0	0,9440	74	0,9867	5,0	1,000	10	1,0	0,9960

ДОДАТОК Т

Порівняльний аналіз емпіричних і модельних значень

Таблиця Т.1

Порівняльний аналіз емпіричних і модельних значень рівня компетентностей працівників організації

	$C_{\text{мод}}(t)$						$C_{\text{емп}}(t)$					
ПБ	t=01	t=05	t=07	t=14	t=21	t=30	t=01	t=05	t=07	t=14	t=21	t=30
Працівник 1	0,4232	0,5085	0,5493	0,5580	0,5361	0,5076	0,4199	0,5000	0,5320	0,5360	0,5230	0,4980
Працівник 2	0,7353	0,7577	0,7792	0,7998	0,8027	0,8410	0,7298	0,7500	0,8000	0,7998	0,8040	0,8280
Працівник 3	0,8748	0,8800	0,8858	0,8847	0,8930	0,8947	0,8698	0,8780	0,8750	0,8810	0,8980	0,8995
Працівник 4	0,7942	0,8136	0,8228	0,8371	0,8509	0,8552	0,7901	0,8099	0,8200	0,8380	0,8510	0,8900
Працівник 5	0,5871	0,6406	0,7164	0,7309	0,7415	0,7474	0,5912	0,6456	0,7190	0,7278	0,7458	0,8254
Працівник 6	0,5747	0,6637	0,7071	0,7019	0,6996	0,6940	0,5699	0,5980	0,7024	0,7069	0,6942	0,6989
Працівник 7	0,7915	0,8246	0,8407	0,8502	0,8760	0,8524	0,8000	0,8292	0,8388	0,8445	0,8710	0,8395
Працівник 8	0,7214	0,7818	0,7817	0,8168	0,8254	0,8411	0,7189	0,7787	0,7786	0,8120	0,8205	0,8213
Працівник 9	0,8490	0,8863	0,8931	0,8955	0,8959	0,8918	0,8423	0,8901	0,8900	0,8902	0,8906	0,8832
Працівник 10	0,5465	0,7552	0,8160	0,8486	0,8733	0,9284	0,5602	0,6499	0,7305	0,8100	0,8345	0,8996

Таблиця Т.2

Розрахунок залишку, квадрата залишку емпіричних і модельних значень та коефіцієнта детермінації R^2

	$C_{\text{емп}}(t) - C_{\text{мод}}(t)$						SSE	$\bar{C}_{\text{емп}}$	D						SST	R^2
ПБ	t=01	t=05	t=07	t=14	t=21	t=30			t=01	t=05	t=07	t=14	t=21	t=30		
Працівник 1	-0,0033	-0,0085	-0,0173	-0,0220	-0,0131	-0,0096	0,0011	0,5015	0,0067	0,0000	0,0009	0,0012	0,0005	0,0000	0,0093	0,8782
Працівник 2	-0,0055	-0,0077	0,0208	0,0000	0,0013	-0,0130	0,0007	0,7853	0,0031	0,0012	0,0002	0,0002	0,0004	0,0018	0,0069	0,8996
Працівник 3	-0,0050	-0,0020	-0,0108	-0,0037	0,0050	0,0048	0,0002	0,8836	0,0002	0,0000	0,0001	0,0000	0,0002	0,0003	0,0008	0,7289
Працівник 4	-0,0041	-0,0037	-0,0028	0,0009	0,0001	0,0348	0,0013	0,8332	0,0019	0,0005	0,0002	0,0000	0,0003	0,0032	0,0061	0,7960
Працівник 5	0,0041	0,0050	0,0026	-0,0031	0,0043	0,0780	0,0062	0,7091	0,0139	0,0040	0,0001	0,0003	0,0013	0,0135	0,0333	0,8147
Працівник 6	-0,0048	-0,0657	-0,0047	0,0050	-0,0054	0,0049	0,0044	0,6617	0,0084	0,0041	0,0017	0,0020	0,0011	0,0014	0,0186	0,7619
Працівник 7	0,0085	0,0046	-0,0019	-0,0057	-0,0050	-0,0129	0,0003	0,8372	0,0014	0,0001	0,0000	0,0001	0,0011	0,0000	0,0027	0,8791
Працівник 8	-0,0025	-0,0031	-0,0031	-0,0048	-0,0049	-0,0198	0,0005	0,7883	0,0048	0,0001	0,0001	0,0006	0,0010	0,0011	0,0077	0,9396
Працівник 9	-0,0067	0,0038	-0,0031	-0,0053	-0,0053	-0,0086	0,0002	0,8811	0,0015	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0000	0,0018	0,8921
Працівник 10	0,0137	-0,1053	-0,0855	-0,0386	-0,0388	-0,0288	0,0224	0,7475	0,0351	0,0095	0,0003	0,0039	0,0076	0,0231	0,0795	0,7180

ДОДАТОК Ф

Заходи з прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу ритейл-організації

Фактори		Можливості (О)				Загрози (Т)			
		Розширення програм навчання для (1,4)	Використання ІІІ та Big Data у HR-процесах (1,61)	Вдосконалення системи стимулювання та гнучкого графіка (2,7)	Автоматизація рутинних HR-завдань для оптимізації роботи (2,16)	Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри (2,7)	Економічна нестабільність (2)	Посилення законодавчих вимог до трудових відносин (1,26)	Репутаційні ризики через відгуки працівників (2,16)
Сильні сторони (S)	Розвинена система навчання (2,17)	Залучення державної підтримки (6,53)		Мобільні, автоматизовані тести для перевірки знань та сертифікації (10,55)		Провадження комплексної програми розвитку працівників (17,62)			
	Впровадження сучасних технологій (1,52)	Залучення державної підтримки (8,12)	Модернізація системи мобільності та ротації працівників (16,98)				HR-аудит дотримання законодавчих норм (5,09)	Провадження програми «Голос співробітника» (8,73)	
	Широка мережа магазинів (2,52)		Провадження інтегрованої HR-платформи (27,69)		Дотримання соціальних гарантій (11,84)				
	Відомий бренд роботодавця (1,76)				Провадження інтегрованої HR-платформи (14,29)				
Слабкі сторони (W)	Відставання рівня заробітної плати від середньої по ринку (2,52)	Програми розвитку працівників (14,39)			Додаткові форми компенсацій (5,44)	Гнучка модель кар'єрного росту та винагород (11,84)		HR-аудит дотримання законодавчих норм (3,18)	Моніторинг негативних відгуків (3,18)
	Висока плинність кадрів на операційних позиціях (1,76)	Залучення державної підтримки (2,46)	Індивідуальні пропозиції для утримання співробітників (11,39)			Покращення умов праці через фінансову гнучкість (10,49)			Активна комунікація з працівниками (7,73)
	Навантаження на працівників, що призводить до вигорання (1,82)	Програми навчання та аналізу ефективного розподілу завдань (5,48)		Автоматизована система розподілу завдань, та графіку роботи (17,4)			HR-аудит дотримання законодавчих норм (2,29)		
	Обмежені можливості гнучкої зайнятості (0,8)	Популяризація гнучких форматів зайнятості через корпоративні ініціативи (6,29)				Покращення умов праці та адаптивні форми зайнятості (3,76)		Цифровізація HR-процесів (1)	Розширення форматів комунікації (1,73)