

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Побудова адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації  
(на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Шифр КвРБІНЕ. 024371.02.07.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-2



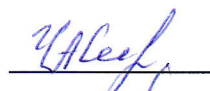
Андрій ЛЕБІДЬ

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



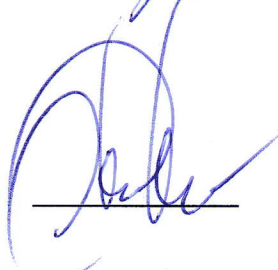
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лебідь Андрій Миколайович

1 Тема роботи «Побудова адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: фахові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, монографічна література, матеріали наукових конференцій, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації. 2. Аналіз діяльності та HR-стратегій в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 3. Впровадження адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Вектори цифрової HR-трансформації. 2. Компоненти цифрової HR-трансформації. 3. Етапізація формування цифрової HR-стратегії. 4. Ключові характеристики адаптивної HR-стратегії. 5. Адаптивність у контексті сучасних HR-трендів. 6. Ключові етапи побудови адаптивної HR-стратегії. 7. Характеристика показників інтенсифікації діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 8. Склад і структура працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 9. Аналіз руху персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 10. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 11.

SWOT-аналіз HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 12. Оцінка адаптивності HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 13. Концепція адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 14. Цифровізація HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 15. Гнучке HR-управління на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 16. План реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 17. KPI та HR-метрики для оцінки ефективності HR-процесів. 18. Очікувані результати та ефекти впровадження адаптивної HR-стратегії (з KPI) для ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**


Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Андрій ЛЕБІДЬ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Побудова адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-2 Лебідь А.М., керівник Чернушкіна О.О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 78 с., 16 рис., 22 табл., 41 джерело.

Ключові слова: HR-управління, HR-стратегія, цифрова трансформація, HR-трансформація, адаптивність, адаптивна HR-стратегія.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації організацій, з урахуванням сучасних технологічних трендів, змін у трудових відносинах та потребах бізнесу.

Об'єкт дослідження: процеси HR-управління в організаціях в умовах цифрової трансформації.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації.

У другому розділі представлено аналіз діяльності та HR-стратегій в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів впровадження адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Обґрунтовано засади формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві. Спроектовано план застосування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Запропоновано методику оцінки ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

18.12.2025

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації .....	8
1.1 Управління цифровою HR-трансформацією через цифрову HR-стратегію .....	8
1.2 Стратегії адаптації HR-управління в умовах диджиталізації .....	13
1.3 Методичні підходи до побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.....	19
Висновки до розділу 1 .....	26
2 Аналіз діяльності та HR-стратегій в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	28
2.2 Аналіз поточного стану HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	38
2.3 Оцінювання ефективності існуючої HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	46
Висновки до розділу 2 .....	51
3 Впровадження адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	53
3.1 Формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві .....	53
3.2 Застосування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	59
3.3 Оцінка ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» .....	66
Висновки до розділу 3 .....	71
Висновки .....	75
Перелік джерел посилання .....	79
Додатки .....	83

## ВСТУП

Цифровізація є визначальним чинником сучасного економічного розвитку, що зумовлює поетапне вдосконалення бізнес-процесів, у тому числі процесів стратегічного HR-управління. Водночас HR-стратегія відіграє системоутворювальну роль у діяльності організації, оскільки саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення її сталого розвитку та досягнення конкурентних переваг. Таким чином, HR-стратегії є одним із провідних інструментів управління ефективністю функціонування суб'єкта господарювання та реалізації його стратегічних цілей корпоративного рівня.

Цифрова HR-трансформація являє собою комплексний та багатовимірний процес, що не зводиться виключно до автоматизації рутинних операцій. Вона передбачає сутнісні зміни в підходах до управління талантами, організації взаємодії з персоналом, а також у методах збору, аналізу й використання даних з метою прийняття більш обґрунтованих управлінських та економічних рішень.

Централізація даних в HR-системах забезпечує підприємствам доступ до повної та актуальної інформації про персонал, що сприяє оптимізації управління людським капіталом. Крім того, зосередження даних у єдиній системі дозволяє уникнути повторення інформації та мінімізує ризик виникнення помилок.

Важливим елементом цифрової трансформації HR є застосування аналітики даних. Опрацювання значних обсягів інформації про персонал (Big Data) надає організаціям можливість аналізувати динаміку продуктивності праці, рівень задоволеності та добробуту працівників (well-being), а також виявляти чинники плинності кадрів. Це, своєю чергою, дозволяє HR-підрозділам ухвалювати більш виважені управлінські рішення, розробляти результативні стратегії залучення й утримання талантів та своєчасно ідентифікувати й мінімізувати потенційні проблеми в HR-управлінні.

Аналітика HR-даних дозволяє здійснювати аналіз продуктивності працівників (Performance appraisal). Моніторинг та оцінка виконання завдань,

досягнення поставлених цілей та інших показників ефективності дозволяють ідентифікувати рівень професійної підготовки працівників. Це сприяє розробці індивідуальних планів розвитку, що можуть включати тренінги, коучинг, інші заходи, спрямовані на підвищення результативності роботи.

Дослідженню теорії й практики стратегічного HR-управління, формуванню HR-стратегії і HR-тактики, диджиталізації HR-процесів присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, з поміж яких: А. Алярова, Г. Бей, І. Варіс, О. Герасименко, Н. Данилевич, О. Дороніна, А. Колот, О. Кравчук, Є. Поліщук, С. Рудакова, Г. Серета, Л. Щетініна та інші. Попри наявний значний науковий внесок у розвиток HR-управління, підходи та методи в цій сфері безперервно вдосконалюються, а нестабільність бізнес-середовища підкреслює важливість всебічного та системного аналізу даного питання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації організацій, з урахуванням сучасних технологічних трендів, змін у трудових відносинах та потребах бізнесу. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації;
- охарактеризувати процеси управління цифровою HR-трансформацією через цифрову HR-стратегію;
- охарактеризувати стратегії адаптації HR-управління в умовах диджиталізації;
- обґрунтувати методичні підходи до побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати діяльність та HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»;
- запропонувати впровадження адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Об'єктом дослідження є процеси HR-управління в організаціях в умовах

цифрової трансформації. Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти формування адаптивних HR-стратегій на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» в умовах впровадження цифрових технологій.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить комплекс загальнонаукових принципів і методів дослідження, обраних відповідно до мети та завдань роботи. Використано такі методи: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень; SAST – для визначення категорії «адаптивність»; історичного аналізу і теоретичного узагальнення; порівняння; діалектичний – для виявлення взаємозв'язків кадрового потенціалу та компетенцій працівників; економіко-статистичний – для оцінки стану кадрового забезпечення та фінансових результатів; табличний і графічний – для наочної демонстрації результатів.

Інформаційною основою дослідження стали фахові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, монографічна література, матеріали наукових конференцій, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, електронні ресурси.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування HR-фахівцями, керівниками підприємств та консультантами з HR-управління для розробки та впровадження адаптивних HR-стратегій у контексті цифрової трансформації. Запропоновані підходи та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності HR-управління, адаптації персоналу до технологічних змін та формуванню гнучкої організаційної культури.

У межах тематики дослідження результати були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» (2025 р., м. Хмельницький).

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 78 сторінок, включає 22 таблиці, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНИХ HR-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## 1.1 Управління цифровою HR-трансформацією через цифрову HR-стратегію

Цифрова трансформація – це процес впровадження цифрових технологій з метою підвищення ефективності бізнесу, оптимізації бізнес-процесів, збільшення їх продуктивності та зменшення витрат. Цифрова HR-трансформація є складним завданням, що передбачає переведення всіх бізнес-процесів від ручного документообігу та виконання завдань до автоматизованих систем, а також перенесення найбільш трудомістких процедур у цифрове середовище.

Це ключовий елемент сучасного HR-управління, який застосовує цифрові технології для ефективного керування людьми та процесами. У межах цифрової HR-трансформації зміни охоплюють три основні сфери: цифрову робочу силу, цифрове робоче середовище та надання цифрових HR-послуг (рисунок 1.1) [1, с. 10].

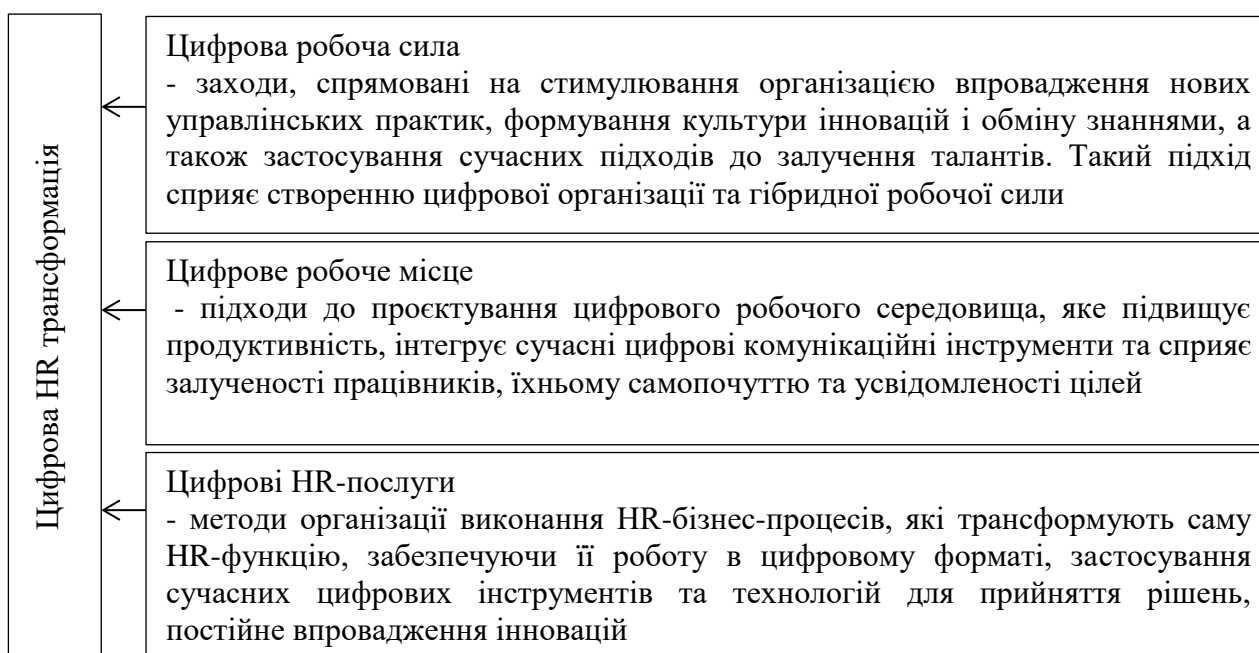


Рисунок 1.1 - Вектори цифрової HR-трансформації

Цифрова HR-трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій з метою підвищення ефективності роботи HR-департаменту та організації загалом. До таких технологій належать хмарні HRIS, цифрові системи підбору та найму персоналу, внутрішні комунікаційні платформи, програмне забезпечення для управління робочою силою, інструменти аналітики персоналу та інші цифрові рішення.

Під час впровадження цифрових HR-технологій HR-фахівці повинні враховувати розвиток нових додатків, інструментів і програм, що трансформують управління робочою силою та виконання HR-процесів. Для сучасних HR-команд важливо сформувавши цілісне уявлення про потреби процесів і операцій компанії в цифровій HR-підтримці, що забезпечить обґрунтоване прийняття рішень щодо організації HR-діяльності в цифровому середовищі, підвищить якість HR-управління у найближчій перспективі та продемонструє інтегроване довгострокове бачення функції HR [2, с. 18].

Успішна HR-цифровізація відкриває нові можливості та процеси, що дозволяють організації ефективно функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища. Компанія, яка прагне реалізувати ефективну цифрову HR-трансформацію, повинна дотримуватися визначених принципів і процедур. Для комплексного підходу вони інтегруються в цифрову HR-стратегію, основною метою якої є впровадження успішної HR-цифровізації. Цифрова HR-стратегія формує чітке бачення, визначає стратегію та створює дорожню карту реалізації цифрової HR-трансформації [3, с. 147].

Розробка цифрової HR-стратегії є важливою для HR-фахівців і керівників, які прагнуть забезпечити адаптацію організації до мінливого та конкурентного бізнес-середовища через стратегічний підхід до тривалої трансформації, що виходить за рамки стандартних цифрових HR-рішень. Цифрову HR-стратегію слід розглядати не як жорсткий формальний план, а як сукупність принципів, що визначають ключові цифрові HR-драйвери.

Цифрова HR-стратегія є дорожньою картою, що спрямовує трансформацію HR-бізнес-процесів, з метою оцифрування, автоматизації та підвищення

ефективності ключових HR-функцій. Перехід HR-процесів у цифрову форму потребує часу, проте сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат, скороченню плинності персоналу та підвищенню залученості співробітників. Розробка цифрової HR-стратегії є складним і ресурсомістким процесом, однак поступові кроки дозволяють побудувати надійну карту цифрової HR-трансформації, реалізація якої відбувається у логічній послідовності етапів (рисунок 1.2) [4, с. 13].



Рисунок 1.2 – Етапізація цифрової HR-трансформації

Сучасна практика HR-управління та аналіз застосування цифрових HR-технологій [5, с. 141], свідчать, що більшість організацій перебувають на

активному або формалізованому етапі цифрової HR-трансформації, тоді як окремі досягли стратегічного рівня. Лише небагато українських компаній розробили цілісний і конвергентний підхід до цифрової HR-трансформації, характерний для конвергентного етапу.

Перехід до кожного наступного етапу цифрового HR-управління має здійснюватися за погодженням з бізнес-стейкхолдерами. При цьому важливо чітко визначити переваги цифрового HR для бізнесу, серед яких: покращення досвіду працівників у навчанні та швидшому освоєнні нових навичок; скорочення витрат часу на HR-процеси, що дозволяє командам HR та лінійним керівникам більше зосередитися на клієнтах, розробці продуктів тощо; підвищення загального досвіду працівників, що стимулює їхню залученість і позитивно впливає на задоволеність клієнтів. Наступним кроком є визначення напрямів розвитку цифрової HR-трансформації, для чого доцільно використовувати структуру трансформації та моделювати розвиток її окремих компонентів. На рисунку 1.3 узагальнено ключові компоненти, критично важливі для успішної цифрової HR-трансформації [6, с. 204].

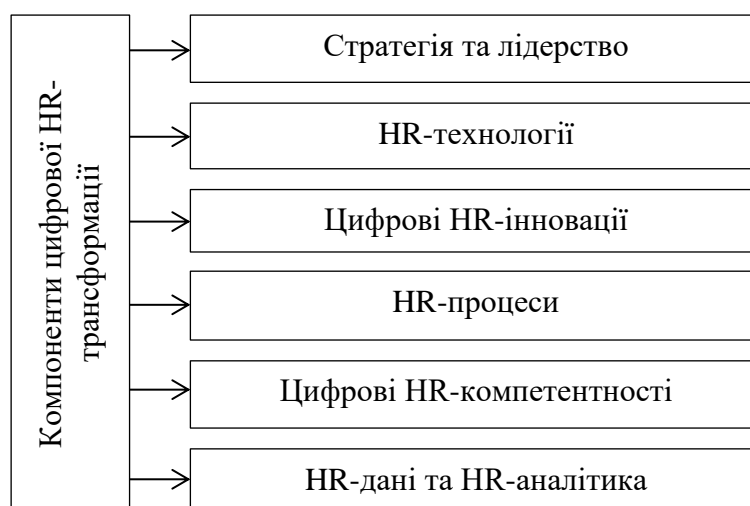


Рисунок 1.3 - Компоненти цифрової HR-трансформації

Всі складові цифрової HR-трансформації взаємопов'язані та взаємозалежні. Інвестиції у нові цифрові HR-технології зазвичай призводять до покращення HR-бізнес-процесів. Така структура елементів цифрової HR-трансформації може слугувати основою для розробки плану трансформації з конкретними заходами

його реалізації.

Складні трансформації досягають успіху завдяки невеликим поступовим змінам, а не масштабним «стрибкоподібним» програмам трансформації. Вплив цифрового HR-управління проявляється на рівні команд та їх здатності ефективно обслуговувати клієнтів. Це передбачає зміни в поведінці працівників, а найефективніший спосіб вплинути на поведінку – впроваджувати невеликі кроки в потрібному напрямку. HR має активно підтримувати та спрямовувати такі поступові зміни [7, с. 37].

Таким чином, ефективне впровадження нових цифрових HR-технологій можливе лише за умови наявності цифрової HR-стратегії. Вона формує окрему, але взаємопов'язану зі стратегією організації основу. Загальна цифрова стратегія компанії визначає компетенції та поведінку персоналу, необхідні для успішної цифрової трансформації бізнесу.

HR-команди повинні розробляти стратегію, що охоплює HR-політику та практики HR-управління, спрямовані на цифрову трансформацію HR та бізнесу загалом. Спершу слід сформулювати та впровадити політики й практики цифровізації, які стимулюють розвиток компетенцій і поведінки працівників для досягнення стратегічних цілей цифровізації організації. Далі необхідно узгодити цифрові HR-технології з цифровою стратегією компанії та забезпечити підтримку відповідних компетенцій, навичок і поведінки персоналу [8, с. 137].

Цифрова HR-стратегія є ключовим елементом HR-управління: вона виступає одночасно проектом і дорожньою картою для вибору та впровадження цифрових HR-технологій, необхідних для підтримки організаційної стратегії. Формування цифрової HR-стратегії, що відповідає стратегії організації, включає: визначення місії з урахуванням поточної мети компанії; формулювання бачення майбутніх цілей; деталізацію цілей і завдань цифрової HR-технології; розробку логістики шляхів досягнення цих цілей; визначення методів оцінки їх досягнення; бюджетування ресурсів та заходів для реалізації стратегії; складання графіку реалізації на три-п'ять років; а також щорічне оцінювання та, за необхідності, коригування стратегії. Графічне зображення цього підходу наведено на рисунку

1.4 [9].

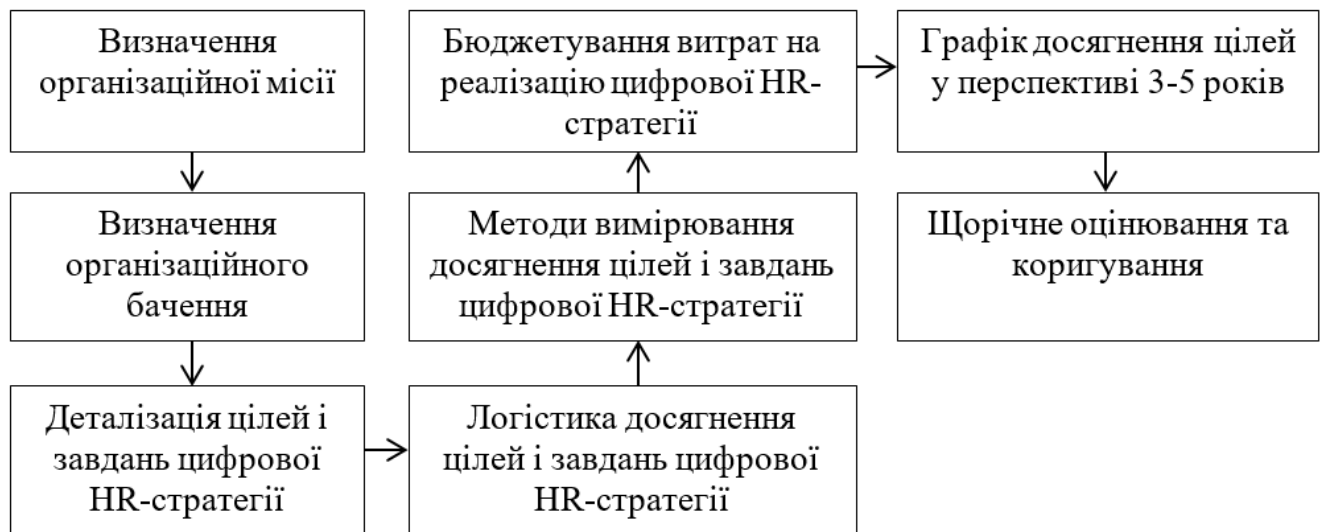


Рисунок 1.4 - Етапізація формування цифрової HR-стратегії

Для успішної цифрової HR-трансформації компаніям потрібна цифрова HR-стратегія, яка передбачає стратегічне переосмислення використання цифрових технологій для максимізації користі для бізнесу, встановлення правил формування та реалізації стратегії, а також визначення взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Це є детальним планом цифрової HR-трансформації. Програмне забезпечення має значний потенціал, проте його вибір має бути стратегічним: будь-які інвестиції у нові технології повинні відповідати конкретним цілям компанії та супроводжуватися детальним планом їх впровадження.

## 1.2 Стратегії адаптації HR-управління в умовах диджиталізації

В умовах швидких змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу та еволюції ринку праці адаптивність виступає ключовою характеристикою ефективної HR-стратегії. Вона передбачає здатність системи HR-управління оперативно реагувати на зміни, гнучко трансформувати внутрішні процеси, структури та підходи до HR-управління.

У науковій літературі адаптивність розглядається як динамічна властивість

організації змінювати свою структуру, процеси та підходи до керівництва згідно з зовнішніми умовами. Згідно з підходом Г. Мінцберга, стратегія мусить поєднувати як формальний, запланований компонент, так і емерджентний – тобто гнучкий, який формується у відповідь на зміни. Це особливо актуально для HR-функції, яка часто стикається з непередбачуваними викликами: нестачею талантів, кризами, змінами законодавства, технологічними проривами [10].

В умовах VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабільність, невизначеність, складність, багатозначність) HR-служба повинна діяти не тільки як адміністратор, а як стратегічний партнер, котрий допомагає компанії пристосуватися до змін.

Адаптивність HR-стратегії – це здатність HR-політики гнучко мінятися відповідно до викликів навколишнього середовища, перетворювати свої функції, інструменти та пріоритети у відповідь на нові потреби бізнесу, технологій, робітників і споживачів.

На відміну від жорстко структурованих і довгостроково фіксованих стратегій, адаптивна стратегія не лише допускає, але й активно передбачає зміни, створює умови для швидкого аналізу ситуацій та коригування дій HR-підрозділу.

Ключові характеристики адаптивної HR-стратегії подано у таблиці 1.1 [11].

Цифрова трансформація передбачає не просто автоматизацію процесів, а глибоке переосмислення підходів до управління, включно з управлінням персоналом.

У таких умовах адаптивність HR-стратегії стає фактором виживання і розвитку організації. Завдяки адаптивним підходам:

- прискорюється реагування на нові ринкові виклики;
- знижується ризик втрати цінних кадрів;
- зростає залученість працівників;
- підвищується інноваційна спроможність організації.

Таблиця 1.1 - Ключові характеристики адаптивної HR-стратегії

Критерій	Характеристика
Гнучкість у HR-плануванні	Замість жорсткого прогнозування чисельності персоналу – сценарне планування, підготовка до різних варіантів розвитку подій, включаючи кризові ситуації
Високий рівень цифрової готовності	Адаптивна HR-стратегія включає впровадження цифрових інструментів (ATS, HRM-систем, People Analytics, AI-рішення для рекрутингу та оцінки персоналу), що дозволяють швидко отримувати аналітику та приймати обґрунтовані рішення
Фокус на компетенції майбутнього	В умовах змінюваних технологій важливо не лише наймати фахівців з актуальними навичками, але й розвивати у працівників здатність до швидкого навчання, критичного мислення, гнучкості, цифрової грамотності.
Організаційна культура, орієнтована на зміни	Впровадження адаптивної HR-стратегії неможливе без відповідної корпоративної культури: відкритості, інноваційності, підтримки ініціатив, толерантності до змін.
Індивідуалізація підходів до працівників	Використання персоналізованих стратегій мотивації, розвитку та залучення дозволяє враховувати різноманітність поколінь, професій, стилів роботи, що особливо актуально в умовах гібридної зайнятості
Безперервний розвиток та навчання (L&D)	Адаптивна HR-стратегія активно інвестує в системи навчання та підвищення кваліфікації (наприклад, e-learning, microlearning, внутрішні академії), що дозволяє персоналу швидко набувати нових компетенцій

Розглянемо застосування адаптивного HR-управління провідними світовими компаніями (таблиця 1.2) [12].

Таблиця 1.2 - Адаптивне HR-управління

Компанія	Приклад адаптивного HR-управління
Microsoft	Активно впроваджує модель адаптивного HR-управління, орієнтовану на розвиток внутрішніх талантів, безперервне навчання (Lifelong Learning) та мобільність працівників. HR-стратегія базується на принципі «Growth Mindset», який формує культуру змін і розвитку.
Google (Alphabet)	Використовує адаптивний підхід до управління талантами через використання People Analytics. Це дозволяє гнучко змінювати політики винагороди, навчання та оцінки на основі аналізу даних у режимі реального часу
Українські компанії (SoftServe, EPAM)	Активно адаптують свої HR-стратегії. Впроваджують гнучкий графік роботи, дистанційні формати, онлайн-академії, внутрішні системи розвитку, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни та залишатись конкурентоспроможними на міжнародному ринку

Адаптивність HR-стратегії – це здатність системи HR-управління оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, підтримуючи ефективність, зацікавленість працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. У широкому розумінні це означає гнучке управління людськими ресурсами, що передбачає зміну методів, підходів, інструментів та організаційних практик

відповідно до нових умов [13].

Низка актуальних HR-трендів 2020-х років прямо пов'язана з концепцією адаптивності (рисунок 1.5) [14, с. 88].



Рисунок 1.5 - Адаптивність у контексті сучасних HR-трендів

З огляду на виклики цифрової трансформації, глобалізації, демографічних змін та нових моделей праці (дистанційна, гібридна), адаптивність HR-стратегії є необхідною умовою для розвитку компаній.

Адаптивність HR-стратегії – це не просто здатність до змін, а системне управління змінами на всіх рівнях організації. Вона забезпечує організаціям стійкість до викликів і дає змогу не лише виживати, а й розвиватися в умовах цифрової трансформації. Формування адаптивної HR-стратегії повинно бути

пріоритетом для компаній, які прагнуть залишатись гнучкими, інноваційними та орієнтованими на довгостроковий успіх [15].

Адаптивна HR-стратегія – це не окрема функція, а парадигма мислення, яка пронизує всі рівні HR-управління. Вона формує HR як стратегічного бізнес-партнера, здатного забезпечити стійкість і розвиток компанії в умовах змін. Гнучкість, цифровізація, індивідуальний підхід, культура інновацій – ось основа, на якій будуються адаптивні моделі HR-управління [16, с. 201].

Незважаючи на існуючі виклики, цифровізація створює нові перспективи для вдосконалення управлінських процесів. Завдяки використанню великих даних організації можуть не лише оцінювати поточний стан HR-системи, а й прогнозувати її стратегічний розвиток. Це сприяє підвищенню гнучкості HR-стратегій у відповідь на зміни ринкового середовища та забезпечує підприємствам конкурентні переваги.

Отже, цифровізація та впровадження штучного інтелекту трансформують підходи до HR-управління, створюючи передумови для інноваційного розвитку підприємств. Ефективність використання цих можливостей залежить від здатності організацій адаптуватися до нових умов і забезпечувати збалансоване поєднання технологій, людського чинника та етичних норм. У такому контексті HR-управління стає не лише засобом підвищення ефективності, а й каталізатором змін, що сприяють сталому розвитку та соціальній відповідальності сучасного бізнесу.

Ефективна адаптація HR-управління до умов цифровізації вимагає стратегічного та комплексного підходу, що передбачає трансформацію внутрішньої структури організацій, переосмислення ролі HR-функцій та впровадження сучасних технологічних рішень. Цей процес має поєднувати інтеграцію інноваційних технологій із збереженням людського аспекту в управлінні, оскільки лише гармонійне поєднання новаторства та традиційних цінностей забезпечує стабільний успіх у цифрову епоху [17, с. 265].

Насамперед, зміна корпоративної культури виступає ключовим чинником цифрової трансформації HR-управління. Нова парадигма мислення повинна

акцентувати на постійному навчанні, адаптивності до швидкозмінних ринкових умов та готовності до інновацій. У такій культурі технологічні нововведення сприймаються не як загроза, а як ефективний інструмент професійного та особистісного розвитку працівників. Формування середовища, де навчання та розвиток інтегровані в щоденну діяльність, сприяє створенню команд, що здатні генерувати креативні рішення, ефективно реагуючи на сучасні виклики [18, с. 86].

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців. У сучасному середовищі HR-фахівець повинен володіти не лише класичними знаннями управління, а й навичками використання інструментів штучного інтелекту, методів аналізу великих даних та цифрових платформ. Такі компетенції дозволяють підвищувати ефективність HR-процесів і глибше розуміти взаємодію людини з технологіями, зокрема враховуючи психологічні аспекти та сприйняття змін працівниками [19].

Аналіз міжнародного досвіду демонструє значний потенціал технологічних інновацій у сфері HR. Провідні компанії, зокрема Google, IBM та Amazon, активно застосовують штучний інтелект для оптимізації процесів рекрутингу, розвитку персоналу та підвищення продуктивності співробітників. Зокрема, алгоритми обробки великих даних дозволяють прогнозувати ефективність працівників, виявляти таланти на ранніх етапах та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Впровадження таких технологій сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, а й підвищенню прозорості та об'єктивності прийняття рішень.

Особливе значення має прогноз розвитку професійних компетенцій HR-фахівців. Традиційні функції адміністрування та ведення документації дедалі більше автоматизуються, тоді як на передній план виходять навички стратегічного планування, управління корпоративною культурою та забезпечення психологічного благополуччя колективу.

### **1.3 Методичні підходи до побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації**

Сучасний світ швидко трансформується під впливом цифрових технологій, що суттєво впливає на всі аспекти бізнесу, зокрема на HR-управління. HR-функція перестає бути виключно адміністративною і стає стратегічним партнером бізнесу, забезпечуючи стійкість та гнучкість організації. У контексті цифрової трансформації особливо важливим є формування адаптивної HR-стратегії, яка дозволяє оперативно реагувати на виклики, адаптуватися до ринкових змін і підтримувати конкурентоспроможність компанії [20].

Сучасний швидкий розвиток цифрових технологій і глобальні зміни бізнес-середовища потребують трансформації традиційних підходів до HR-управління. Організації стикаються з новими викликами: диджиталізацією, автоматизацією процесів, зростанням значення даних, змінами у формах зайнятості та очікуваннях працівників. Це вимагає від HR-функції не просто адаптації, а комплексного перегляду стратегії, спрямованого на забезпечення гнучкості, інноваційності та сталого розвитку компанії [21].

Адаптивна HR-стратегія в епоху цифрової трансформації виступає критично важливим інструментом, який дає змогу організаціям не лише швидко реагувати на зміни, а й активно формувати розвиток майбутнього робочого середовища. Вона поєднує сучасні цифрові інструменти, аналітичний підхід до ухвалення рішень та розвиток людського потенціалу на основі принципів безперервного навчання і відкритості до змін.

У сучасному діловому середовищі, яке характеризується швидкими змінами, нестабільністю та активною цифровізацією, традиційні HR-підходи поступово втрачають ефективність. Компанії, що прагнуть підтримувати конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток, повинні зосередитися на формуванні гнучких, інноваційних та стратегічно орієнтованих на майбутнє HR-стратегій [22, с. 125].

Побудова адаптивної HR-стратегії – це не просто модернізація окремих HR-процесів, а комплексний підхід до управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації. Така стратегія повинна враховувати як внутрішні потреби організації, так і глобальні технологічні тренди, забезпечуючи здатність швидко реагувати на зміни, розвивати цифрові компетенції персоналу та впроваджувати нові управлінські практики.

Розглянемо ключові етапи побудови адаптивної HR-стратегії, які є основою для ефективної трансформації HR-функції відповідно до викликів цифрової епохи (рисунок 1.6) [23].

Побудова адаптивної HR-стратегії вимагає системного підходу, який дозволяє врахувати динаміку зовнішнього середовища, внутрішні ресурси компанії та виклики цифрової трансформації.

1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Перший етап передбачає комплексну оцінку чинників, які впливають на HR-діяльність компанії як іззовні, так і зсередини. Зовнішнє середовище включає динаміку ринку праці, технологічні тренди, правове регулювання, очікування кандидатів і працівників. Внутрішнє – це організаційна структура, кадровий потенціал, культура, рівень автоматизації HR-процесів.

На цьому етапі застосовуються такі методи, як [24, с. 51]:

- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін HR-системи, а також можливостей і загроз;
- HR-аудит – для оцінки HR-процесів, політик і інструментів;
- оцінка цифрової зрілості – визначення рівня технологічного розвитку HR-функції.

Цей етап дозволяє чітко зрозуміти, з якими ресурсами та обмеженнями працює організація, і на що слід орієнтуватися в подальшій стратегії.

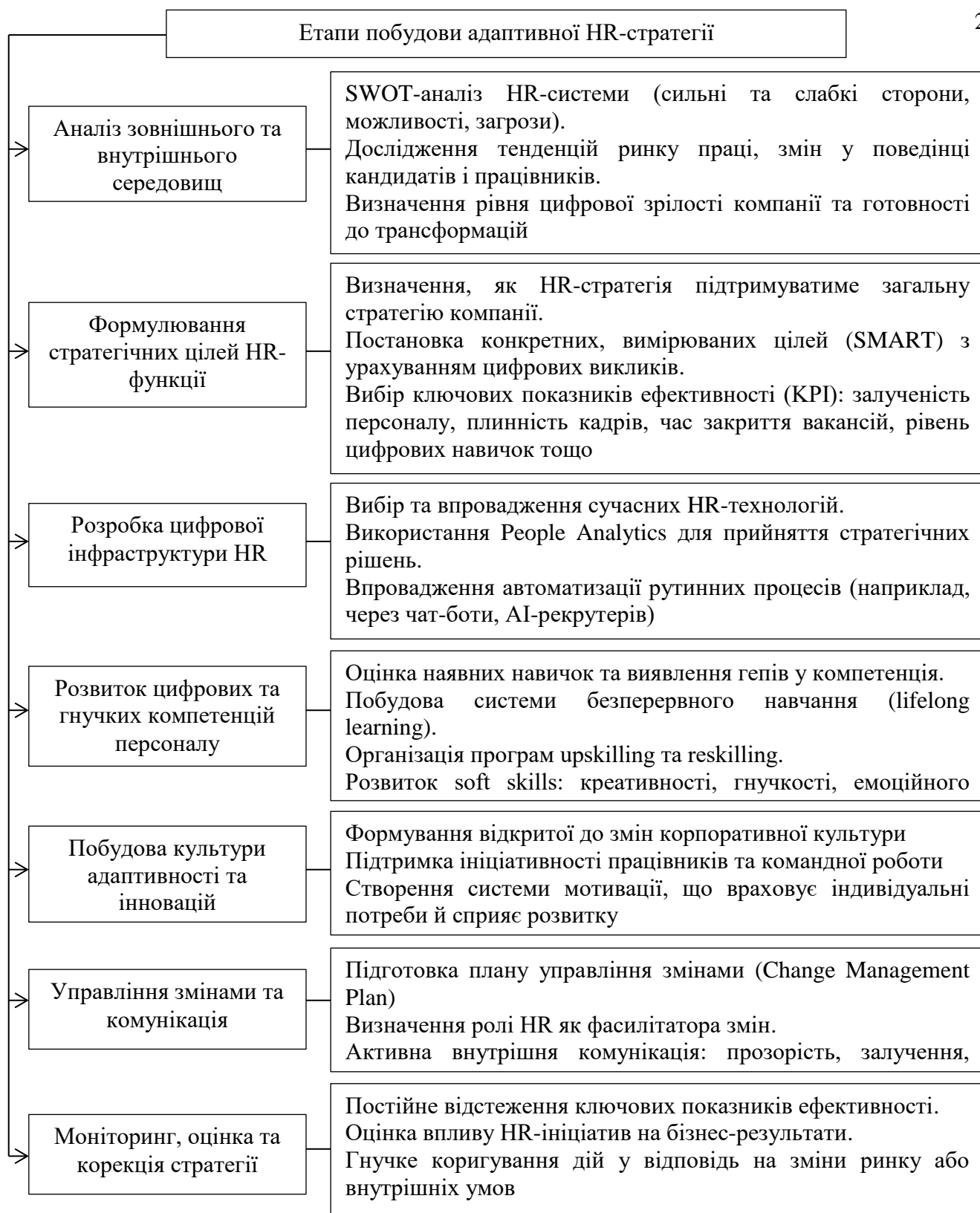


Рисунок 1.6 - Ключові етапи побудови адаптивної HR-стратегії

2 Визначення стратегічних цілей HR-функції. Після діагностики середовища необхідно сформулювати стратегічні цілі HR-функції. Вони мають бути тісно пов'язані з загальною бізнес-стратегією компанії, підтримувати її розвиток і

сприяти досягненню ключових результатів.

Цілі мають відповідати критеріям SMART – бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими у часі. Наприклад:

- підвищити рівень залученості працівників на 15% протягом року;
- скоротити час закриття вакансій до 10 днів;
- впровадити систему електронного навчання у всіх відділах.

Також на цьому етапі визначаються ключові показники ефективності (KPI), за якими буде здійснюватися оцінка досягнення цілей.

3 Розробка та впровадження цифрової HR-інфраструктури. Цифрова трансформація HR неможлива без оновлення інструментарію. На цьому етапі обираються й впроваджуються сучасні цифрові рішення, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, збільшити продуктивність і забезпечити аналітичну підтримку рішень.

Найбільш популярні цифрові інструменти [25, с. 93]:

- HRIS (Human Resource Information System) – для зберігання й обробки даних про персонал;
- ATS (Applicant Tracking System) – для ефективного керування процесом найму;
- LMS (Learning Management System) – для організації електронного навчання;
- People Analytics – для аналізу поведінкових, продуктивних і мотиваційних даних працівників;
- чат-боти та штучний інтелект – для автоматизації підбору, відповіді на типові запити, аналізу резюме.

Результатом цього етапу є створення технологічно оснащеної HR-системи, яка працює швидше, точніше та прозоріше.

4 Розвиток цифрових компетенцій персоналу. Оскільки цифрові трансформації передбачають нові вимоги до навичок працівників, наступним кроком є розвиток їхніх компетенцій. Йдеться як про технічні знання, пов'язані з використанням цифрових інструментів, так і про soft skills – гнучкість,

креативність, адаптивність, критичне мислення.

На цьому етапі:

- проводиться оцінка наявних навичок працівників;
- розробляються навчальні програми (курси, тренінги, вебінари);
- впроваджуються принципи lifelong learning;
- організовуються програми reskilling та upskilling, що дозволяють співробітникам освоювати нові або поглиблювати вже наявні знання.

Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, цифрово-грамотної команди, здатної працювати в умовах постійних змін.

5 Формування культури адаптивності та інновацій. Адаптивна HR-стратегія має підтримуватись відповідною організаційною культурою. Вона повинна бути відкритою до змін, підтримувати інноваційність, навчання та активну участь працівників у прийнятті рішень.

Для цього компанія:

- створює середовище, де заохочується ініціатива та експерименти;
- впроваджує мотиваційні програми, орієнтовані на розвиток і гнучкість;
- підвищує роль лідерів змін, які підтримують трансформації;
- адаптує Agile-підходи до управління командами та проектами.

Цей етап забезпечує емоційну та психологічну готовність персоналу до цифрових змін.

6 Управління змінами. Цифрова трансформація нерідко викликає опір працівників, страх перед новим, втрату мотивації. Тому важливо грамотно організувати процес управління змінами.

Ключові дії:

- створення дорожньої карти змін, що включає етапи, відповідальних осіб, ресурси;
- регулярна внутрішня комунікація: пояснення цілей змін, відповідей на питання, зворотний зв'язок;
- залучення «агентів змін» – лідерів думок усередині колективу, які демонструють позитивний приклад;

- проведення семінарів, воркшопів та неформальних зустрічей з працівниками.

Грамотно реалізоване управління змінами підвищує шанси на успішне впровадження HR-стратегії.

7 Моніторинг, оцінка та корекція HR-стратегії. Останній, але не менш важливий етап – це постійне відстеження результатів реалізації HR-стратегії та її коригування за потреби. Оскільки середовище змінюється швидко, стратегія повинна залишатися динамічною та адаптованою [26].

На цьому етапі:

- вимірюються обрані KPI та оцінюється ефективність HR-ініціатив;
- збирається зворотний зв'язок від працівників і керівників;
- аналізуються нові виклики й тенденції;
- вносяться зміни в стратегію, якщо певні цілі не досягаються або стають неактуальними.

Таким чином забезпечується циклічність і безперервність вдосконалення HR-політики компанії.

У таблиці 1.3 наведено детальні дії щодо побудови адаптивної HR-стратегії [27].

Таблиця 1.3 - Опис ключових етапів побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації

Етапи 1	Мета 2	Дії 3
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ	Оцінити поточний стан HR-системи, визначити загрози й можливості, зрозуміти, які саме зміни необхідні	SWOT-аналіз HR-функції: виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. PEST-аналіз: вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на HR-сферу. HR-аудит: оцінка поточних процесів, політик, процедур, кадрового потенціалу. Оцінка цифрової зрілості: визначення рівня впроваджених технологій у HR-процесах (автоматизація, аналітика, системи управління).
Визначення стратегічних цілей HR-функції	Сформувати чітке бачення того, як HR-стратегія буде підтримувати загальну бізнес-стратегію.	Постановка SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, обмежених у часі). Визначення ключових показників ефективності (KPI), за якими буде оцінюватися успішність реалізації HR-стратегії.

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
Розробка та впровадження цифрової HR-інфраструктури	Модернізувати HR-процеси за допомогою цифрових рішень для підвищення ефективності та прозорості	Впровадження HRIS (Human Resource Information System) для централізованого HR-управління. ATS (Applicant Tracking System) – автоматизація процесу підбору персоналу. LMS (Learning Management System) – цифрова платформа для організації навчання. Застосування People Analytics – аналітичних інструментів для прогнозування ризиків звільнень, планування кар'єри, оцінювання продуктивності. Чат-боти та AI – для автоматизації комунікації з кандидатами й співробітниками (наприклад, відповіді на типові запити, запис на співбесіди)
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підготувати працівників до роботи в умовах цифрового середовища, стимулювати безперервне навчання	Проведення оцінки цифрових навичок персоналу. Індивідуальні та групові навчальні програми з цифрових інструментів, гнучких навичок (soft skills), адаптивності. Upskilling – підвищення кваліфікації у межах поточної професії. Reskilling – навчання новим професіям, необхідним у цифрову епоху. Впровадження принципів lifelong learning – безперервного професійного розвитку.
Формування культури адаптивності та інновацій	Сприяти відкритості до змін, розвитку інноваційного мислення та гнучкості в усіх працівників	Побудова людиноцентричної корпоративної культури: фокус на потребах працівників, взаємоповазі, довірі. Стимулювання ініціативності, самостійності, командної роботи. Розробка мотиваційних програм, які підтримують інновації, навчання, лояльність до змін. Впровадження принципів Agile в HR-практику (гнучке планування, швидка реакція на фідбек, короткі спринти змін).
Управління змінами (Change Management)	Забезпечити ефективну реалізацію змін, зменшити опір працівників, підтримати їх на всіх етапах трансформації	Створення плану управління змінами: ключові кроки, відповідальні, комунікація. Ідентифікація «агентів змін» – лідерів, які підтримають трансформацію в підрозділах. Забезпечення двосторонньої комунікації: працівники повинні розуміти цілі змін і мати змогу висловлювати свої побоювання чи ідеї. Проведення воркшопів, зустрічей, фокус-груп щодо сприйняття змін і зниження опору.
Моніторинг, оцінка та корекція HR-стратегії	Забезпечити гнучкість стратегії та її відповідність актуальним потребам компанії	Регулярний аналіз KPI та HR-аналітики. Визначення, які елементи працюють ефективно, а які потребують перегляду. Впровадження механізмів зворотного зв'язку: опитування співробітників, інтерв'ю, внутрішні соціальні платформи. Постійна адаптація HR-стратегії відповідно до динаміки ринку, технологій та змін у компанії.

Побудова адаптивної HR-стратегії – це динамічний, багаторівневий процес, що охоплює глибокий аналіз, технологічні зміни, розвиток персоналу та управління організаційною культурою.

Кожен з етапів має ключове значення для досягнення головної мети – створення гнучкої, технологічно підготовленої та ефективної HR-функції, що відповідає вимогам цифрової епохи.

## Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація HR-функцій є складним і багатограним процесом, що вимагає ретельного стратегічного планування, інакше впроваджені зміни можуть залишитися фрагментарними та не реалізувати повний потенціал цифрових технологій в HR-управлінні. Вона повинна бути інтегрована із загальною стратегією компанії для досягнення ключових бізнес-цілей, таких як підвищення продуктивності, ефективності роботи, залучення та утримання талантів. Окрім технологічних інновацій, трансформація потребує змін в організаційній культурі. Стратегічний підхід дозволяє поступово впроваджувати нові практики, забезпечувати готовність працівників до цифрових інструментів і охоплювати всі аспекти HR-функцій, що гарантує послідовність і комплексність змін.

Важливою складовою стратегічного підходу до цифрової HR-трансформації є управління змінами, що включає комунікацію з персоналом, навчання, підтримку та контроль за впровадженням нових практик. Це дозволяє знизити опір змінам і забезпечити їхнє ефективне сприйняття. Для успішної трансформації необхідна постійна оцінка результативності нових систем і процесів та їх адаптація до змін бізнес-середовища. Стратегічний підхід передбачає створення механізмів регулярного моніторингу результатів, своєчасного внесення коректив, раннє виявлення потенційних ризиків і розробку планів їх мінімізації. Окрім цього, він орієнтований на довгострокову перспективу, враховуючи не лише поточні потреби організації, а й майбутні тенденції та виклики, що забезпечує формування гнучких та адаптивних HR-функцій.

Сучасна епоха цифрових трансформацій кардинально змінює підходи до HR-управління, ставлячи перед HR-функцією нові виклики й водночас відкриваючи широкі можливості. Традиційні моделі HR-стратегій уже не здатні забезпечити достатній рівень гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації до змін. У таких умовах адаптивна HR-стратегія стає ключовим інструментом, що

дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на динаміку ринку та підтримувати розвиток людського капіталу.

Розробка такої стратегії вимагає системного підходу: детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, обґрунтування стратегічних пріоритетів, впровадження цифрових рішень, розвиток компетенцій працівників, формування адаптивної корпоративної культури та ефективне управління змінами.

Важливо також забезпечити постійний моніторинг реалізації HR-ініціатив і готовність до корекції стратегії відповідно до нових викликів.

Отже, адаптивна HR-стратегія – це не лише відповідь на сучасні тенденції, а й важлива складова довгострокового успіху компанії. Вона формує стійку основу для ефективного HR-управління у швидкоплинному цифровому світі, де гнучкість, навчання та технології стають визначальними факторами розвитку.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА HR-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПП «ПЛАСТ МОУЛД»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

Приватне підприємство «ПЛАСТ МОУЛД» спеціалізується на виготовленні пластмасової тари, а також на виробництві машин та обладнання для переробки пластмас і гуми. Основний сегмент продукції підприємства – пластикові пакувальні матеріали, які сьогодні є одним із найбільш затребуваних видів тари в Україні. Це зумовлено їхньою доступністю, практичністю та універсальністю у використанні.

Сфера застосування виробів підприємства надзвичайно широка. Пластикові упаковки активно використовуються у харчовій промисловості для фасування продуктів, у хімічній галузі для зберігання реагентів, у будівельній сфері для пакування матеріалів, а також у побуті як зручний і багаторазовий засіб зберігання. Особливим попитом користується тара для меду та інших харчових продуктів, що пояснюється її гігієнічністю, легкістю та зручністю у транспортуванні.

Комплексна оцінка діяльності підприємства являє собою інтегровану систему кількісних і якісних показників, що відображають ключові результати функціонування виробничо-господарських процесів. Вона дає змогу не лише зафіксувати фактичні параметри роботи підприємства, а й здійснити їх порівняння з базовими орієнтирами – нормативними величинами, плановими завданнями чи результатами попередніх періодів.

З цією метою використано дані таблиці 2.1, що відображають реальний стан розвитку підприємства. Їхнє опрацювання дозволяє зробити узагальнюючі висновки щодо тенденцій у виробничо-фінансовій сфері, виявити чинники, які сприяють підвищенню ефективності, та окреслити проблемні аспекти, що потребують корекції в управлінні. Таким чином, аналіз забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень і визначення напрямів подальшої інтенсифікації

діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	17256	20180	44390	16,9	у 2,2 раза
Продуктивність праці, грн	325,6	237,4	336,3	-27,1	41,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	53	85	132	60,4	55,3
Матеріальні витрати, тис грн.	8754	9540	15264	9,0	60,0
Вартість основних фондів на кінець року, тис грн.	652	780	1248	19,6	60,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн.	3446,5	4256	11065	23,5	у 2,6 рази
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,1	2,9	5,0	38,1
Віддача основних засобів, грн.	26,5	25,9	35,6	-2,3	37,5
Фонд оплати праці, тис грн	7142,3	13127,4	36194,4	83,8	у 2,8 рази

Як свідчать дані таблиці 2.1, фінансово-господарська діяльність ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022–2024 рр. характеризується динамічними змінами. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2023 р. зріс на 16,9 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – збільшився вже у 2,2 раза порівняно з 2023 р. Така тенденція свідчить про суттєве розширення ринкових можливостей ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Упродовж досліджуваного періоду продуктивність праці змінювалася нерівномірно, що зумовлено варіаціями чисельності персоналу, рівнем використання обладнання та організацією виробничих процесів. Зростання середньооблікової чисельності працівників свідчить про реагування підприємства на виробничі потреби, водночас це може відображати певні коливання в HR-стратегії.

У структурі витрат ключову роль відіграють матеріальні витрати, які у 2023 р. зросли на 9,0 % у порівнянні з 2022 р., а вже у 2024 р. збільшилися на 60,0 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить, з одного боку, про інтенсивне нарощування виробництва, з іншого – про зростання залежності від

вартості сировини та матеріалів, що може створювати додаткові ризики для фінансової стійкості підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів демонструвала тенденцію до збільшення, що вказує на вкладення коштів у розвиток виробничої інфраструктури, оновлення обладнання та розширення потужностей. Це позитивно впливає на підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Окремої уваги заслуговує динаміка фонду оплати праці, який у 2023 р. зріс на 83,8 % у порівнянні з 2022 р., а у 2024 р. – ще у 2,8 раза відносно 2023 р. Такий стрімкий ріст може свідчити про активну політику стимулювання персоналу, підвищення заробітних плат у відповідь на зростання обсягів виробництва та прибутковості. Разом із тим це створює додаткове навантаження на витратну частину підприємства, що вимагає контролю за ефективністю використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022–2024 рр. продемонструвало тенденцію до інтенсивного розвитку, нарощування виробничих потужностей та зростання доходів, проте зіткнулося із супутніми викликами у вигляді зростання матеріальних витрат та фонду оплати праці.

Проаналізуємо показники майнового стану (таблиця 2.2) (додатки А1-А3).

Як показують дані таблиці 2.2, фінансові результати діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022–2024 рр. демонструють позитивні тенденції, хоча й супроводжуються певними ризиками. Так, власний капітал підприємства у 2023 р. зріс на 16,8 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 80,0 % відносно 2023 р. Така динаміка свідчить про нарощування фінансової стійкості та розширення внутрішніх ресурсів для інвестування у виробництво, модернізацію обладнання та покращення інфраструктури.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	3558,5	4156,5	7481,7	16,8	80,0
Залучений капітал, тис грн	384,1	571,8	4425,4	48,9	у 7,7 рази
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	652	780	1248	19,6	60,0
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	3446,5	4256	11065	23,5	у 2,6 рази
Фондоозброєність, тис грн./особу	5,8	9,2	9,5	58,6	3,3
Дебіторська заборгованість, тис грн	3312	3856	9406	16,4	у 2,4 рази
Кредиторська заборгованість, тис грн	472,4	622,2	1070,2	31,7	72,0

Водночас необхідно зазначити, що зобов'язання ПП «ПЛАСТ МОУЛД» збільшилися, що може бути пояснено як залученням додаткових кредитних ресурсів, так потребою у фінансуванні зростаючих обсягів виробництва. Це створює певний фінансовий тиск, проте при ефективному управлінні борговими зобов'язаннями підприємство може зберегти належний рівень платоспроможності.

За досліджуваний період фондоозброєність праці характеризувалася стійкою динамікою зростання. У 2023 р. її показник збільшився на 58,6 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. зріс ще на 3,3 % відносно попереднього року. Зазначені зміни зумовлені випереджальними темпами зростання середньорічної вартості основних засобів порівняно з чисельністю персоналу.

Таким чином, ПП «ПЛАСТ МОУЛД» демонструє позитивні структурні зміни у фінансовому стані, що виражаються у зростанні власного капіталу та підвищенні фондоозброєності праці. Водночас збільшення зобов'язань вимагає більш зваженого підходу до управління борговим навантаженням, аби не допустити зниження фінансової стабільності підприємства в майбутньому.

Продемонструємо аналіз елементів операційних витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» (таблиця 2.3), інформаційною базою якого є фінансова звітність підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	8754	9540	15264	9,0	60,0
Витрати на оплату праці, тис грн	6241	12278	34120	96,7	у 2,8 рази
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	792	916	1252	15,7	36,7
Амортизація, тис грн	263	342	608,8	30,0	78,0
Інші операційні витрати, тис грн	1175	1480	2338,4	26,0	58,0
Разом	13396	15058	53583,2	12,4	у 3,6 рази

Як видно з таблиці 2.3, структура витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022–2024 рр. зазнала суттєвих змін. Матеріальні затрати у 2023 р. збільшилися на 9,0 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. зросли ще на 60,0 % відносно попереднього року.

Така динаміка пояснюється як підвищенням цін на сировину та матеріали, так і розширенням обсягів виробництва. Проте настільки різке зростання матеріальних витрат у 2024 р. може вказувати на підвищення залежності підприємства від зовнішніх постачальників і робить актуальним питання оптимізації використання ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом 2022–2024 рр. мали стійку тенденцію до зростання, що є позитивним сигналом у контексті підвищення мотивації персоналу та покращення соціальних гарантій працівників. Водночас закономірним наслідком цього стало збільшення відрахувань на соціальні заходи, які прямо залежать від динаміки фонду оплати праці. Це свідчить про посилення соціальної відповідальності підприємства, але водночас формує додаткове навантаження на його фінансові результати.

Щодо амортизаційних нарахувань, то упродовж 2022–2024 рр. вони мали змінний характер. Це може бути пов'язано з оновленням частини основних засобів, зміною методів нарахування амортизації або ж введенням в експлуатацію нового обладнання. Така ситуація вказує на процеси модернізації виробничої

бази, які в перспективі мають сприяти підвищенню ефективності та продуктивності праці.

Отже, аналіз структури витрат показує, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» активно інвестує у виробництво та персонал, проте зростання матеріальних витрат і навантаження на фонд оплати праці потребує впровадження заходів із підвищення ресурсоефективності, контролю витрат та раціонального управління фінансовими потоками.

Проілюструємо динаміку витрат матеріалів (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Операційні витрати ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у досліджуваному періоді демонструють виражену тенденцію до зростання. У 2023 р. вони зросли на 12,4 % порівняно з 2022 р., що можна розцінювати як помірне підвищення, зумовлене збільшенням виробничої активності та частковим підвищенням цін на ресурси. Натомість у 2024 р. відбулося різке зростання витрат – у 3,6 раза порівняно з 2023 р., що свідчить про масштабні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства. Отже, хоча зростання операційних витрат у 2024 р. є свідченням активного розвитку підприємства, воно водночас створює ризики для його фінансової стабільності. В майбутньому ПП «ПЛАСТ МОУЛД» доцільно зосередитися на контролі витрат, оптимізації використання ресурсів і впровадженні більш ефективних технологій виробництва, що дозволить

збалансувати зростання витрат із приростом доходів.

Для оцінки діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у динаміці за 2022–2024 рр. використано дані таблиці 2.4, які базуються на офіційній фінансовій звітності підприємства. Основними джерелами інформації для проведення аналізу виступають: форма № 1 «Баланс» (додатки А1–А3) та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1–Б3).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	17256	20180	44390	16,9	у 2,2 раза
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	16158	18161,6	32327,6	12,4	78,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,94	0,90	0,73	-4,3	-18,9
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	510	687,2	1608	34,7	у 2,3 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,2	3,8	5,0	18,8	31,6
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	652	780	1248	19,6	60,0
Фондовіддача, грн.	26,5	25,9	35,6	-2,3	37,5
Фондомісткість, грн.	0,038	0,039	0,028	2,6	-28,2
Товари, тис грн.	82	122,6	231,8	49,5	89,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	53	85	132	60,4	55,3
- робітників	45	72	111	60,0	54,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	325,6	237,4	336,3	-27,1	41,7
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	383,5	280,3	399,9	-26,9	42,7
Фонд заробітної плати, тис грн	7142,3	13127,4	36194,4	83,8	у 2,8 рази
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	11230	12870	22850	14,6	77,5

Зіставлення цих двох форм звітності дає змогу отримати цілісну картину розвитку ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у досліджуваний період, оцінити не лише обсяги

господарських операцій, а й ефективність використання наявних ресурсів. Таким чином, аналіз даних таблиці 2.4 дозволить зробити узагальнюючі висновки щодо стійкості фінансового стану підприємства, рівня його прибутковості та тенденцій у розвитку виробничо-економічного потенціалу.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022–2024 рр., можна зробити висновок, що динаміка цього показника тісно пов'язана з обсягами виробництва. Важливо підкреслити, що темпи зростання чистого доходу перевищували темпи зростання собівартості. Така тенденція позитивно вплинула на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції, який протягом трьох років мав виражене зниження.

Зокрема, у 2023 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися на 4,3 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. - ще на 18,9 % відносно 2023 р. Це означає, що підприємство зуміло більш раціонально використовувати ресурси та підвищити віддачу від кожної вкладеної гривні.

Важливим результатом стала динаміка прибутковості: протягом 2022–2024 рр. підприємство стабільно отримувало прибуток, причому у 2024 р. чистий прибуток зріс у 2,3 раза порівняно з 2023 р. Рентабельність продукції також продемонструвала значне зростання - на 31,6 %, що свідчить про зростання конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Додатковим позитивним аспектом є підвищення продуктивності праці як у цілому по персоналу, так і серед робітників, що вказує на зростання професійного рівня та кращу організацію виробничих процесів. Водночас фонд оплати праці мав змінний характер, що може бути зумовлено як індексацією заробітної плати та розширенням штату, так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо мотивації працівників.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ПП «ПЛАСТ МОУЛД» продемонструвало позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників: зниження витратності, зростання доходів, прибутковості та продуктивності праці. Це формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку, проте вимагає уважного контролю за витратами на оплату праці та підтримки балансу між зростанням

виробництва й ресурсними можливостями.

Проаналізуємо структуру оборотних активів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Оборотні активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Товари	82	2,4	122,6	2,9	231,8	2,1
Дебіторська заборгованість	3312	96,1	3856	90,6	9406	85,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	48	1,4	83	1,9	185	1,7
Інші оборотні активи	4,5	0,1	194,4	4,6	1242,2	11,2
Усього	3446,5	100,0	4256	100,0	11065	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що структура оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має певні особливості та характеризується високим рівнем концентрації окремих елементів. Найбільшу питому вагу впродовж досліджуваного періоду займає дебіторська заборгованість: у 2022–2023 рр. вона перевищувала 90 %, а у 2024 р. зменшилася до 85,0 %. Такий стан свідчить про значну частку відстрочених платежів і може вказувати як на активне використання товарного кредиту, так і на певні ризики ліквідності.

Другою за величиною статтею у 2022 р. були товари, питома вага яких склала 2,4 %. Проте у наступні роки структура змінилася: у 2023–2024 рр. зросла частка інших оборотних активів, що може свідчити про розширення напрямів використання оборотного капіталу або про зміни у внутрішній політиці підприємства щодо управління активами.

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має високий рівень дебіторської заборгованості, що обумовлює вплив на ліквідність та фінансову стійкість. Водночас зміна питокої ваги інших активів може бути позитивним сигналом щодо диверсифікації структури оборотних коштів.

Для більш наочного відображення змін структури оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022–2024 рр. доцільно використати графічну інтерпретацію даних (рисунок 2.2), що дозволяє краще простежити тенденції та

оцінити ступінь їхнього впливу на фінансовий стан підприємства. Мізерну частку складають інші оборотні активи.

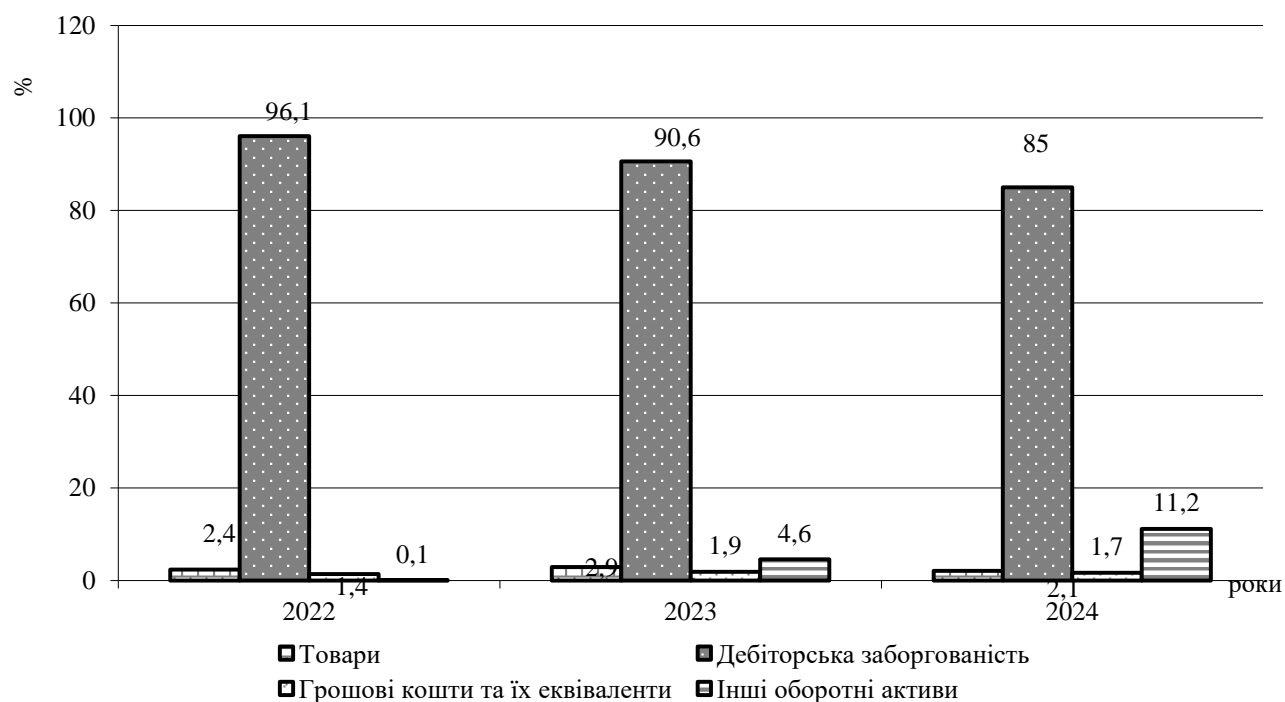


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, варто підкреслити, що динаміка показників ефективності використання ресурсів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має позитивний характер. Зростання фондівдачі у поєднанні зі зменшенням фондомісткості свідчить про більш раціональне й продуктивне використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	25,9	35,6	-2,3	37,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,039	0,028	2,6	-28,2
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,1	2,9	5,0	38,1
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,51	0,47	0,34	-7,8	-27,7
Продуктивність праці, грн	325,6	237,4	336,3	-27,1	41,7

Проілюструємо динаміку виробничого потенціалу підприємства (рисунок 2.3).

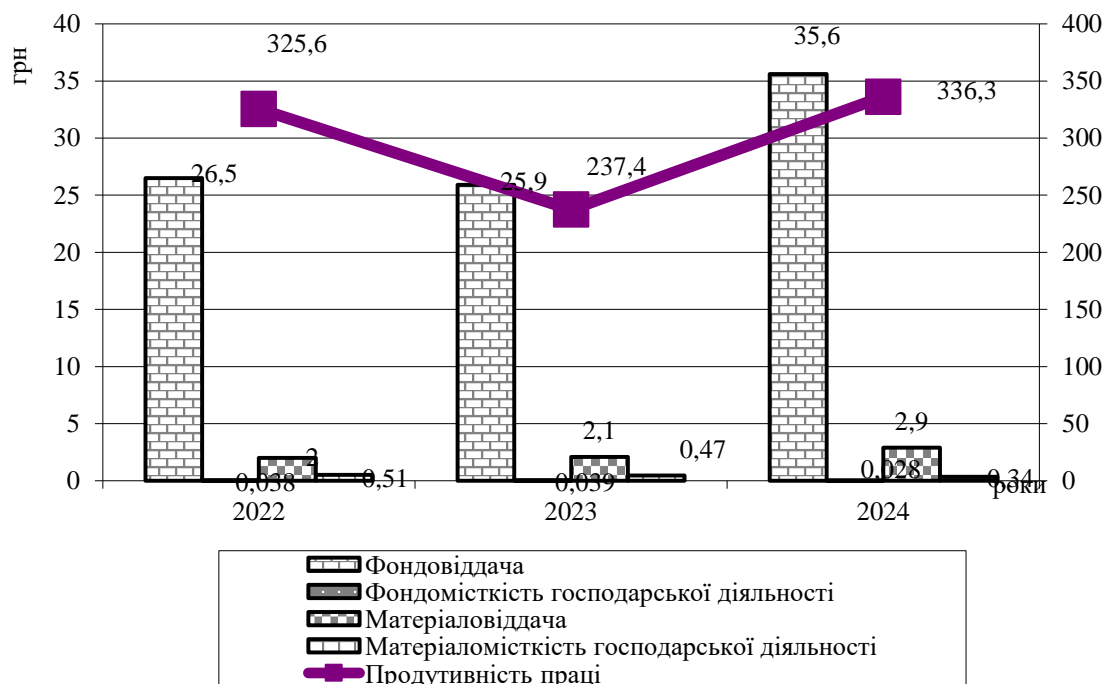


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу  
ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Загалом, зазначені зміни свідчать про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки одночасне зростання фондо- та матеріаловіддачі вказує на ефективне управління як основними фондами, так і виробничими ресурсами. Це створює умови для зниження собівартості продукції, збільшення конкурентоспроможності та покращення фінансових результатів діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

## 2.2 Аналіз поточного стану HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Організаційна структура ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має лінійно-функціональний характер, що зумовлено специфікою виробництва та необхідністю ефективного управління як виробничими, так і допоміжними

процесами. Вона поєднує чітку ієрархію підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами (рисунок 2.4).

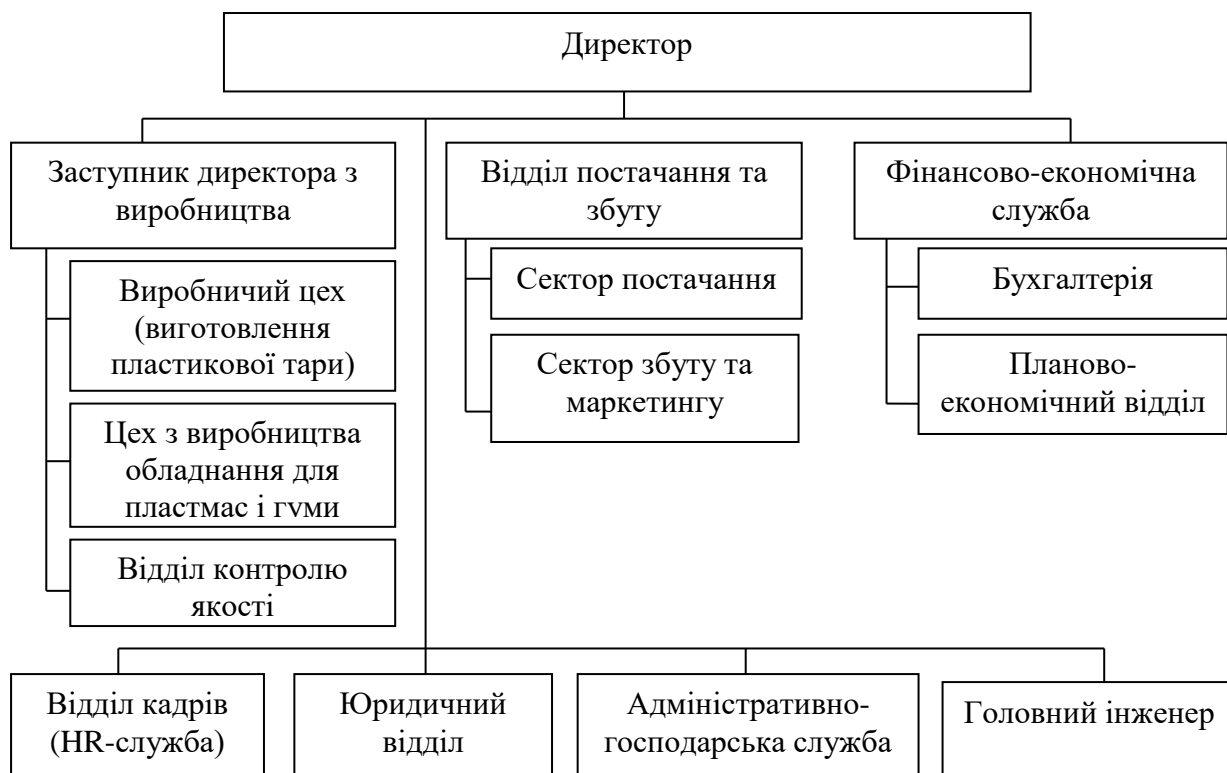


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Організаційна структура ПП «ПЛАСТ МОУЛД» передбачає чіткий розподіл обов'язків між керівними особами та функціональними підрозділами, що дозволяє забезпечити ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Наступним кроком є аналіз складу та структури персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за даними таблиці 2.7, що дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства та визначити ефективність використання трудових ресурсів.

Аналізуючи динаміку чисельності працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за окремими категоріями (таблиця 2.7), можна відзначити, що основну частку персоналу складають робітники. Протягом 2022–2024 рр. їх питома вага залишалася стабільно високою - понад 84 %, тоді як керівники становили менше 5 % від загальної чисельності. Чисельність фахівців у цей період демонструвала коливальний характер, що відображає адаптацію підприємства до поточних виробничих потреб.

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	53	85	132	100,0	100,0	100,0
Керівники	2	4	6	3,8	4,7	4,5
Фахівці	4	6	10	7,5	7,1	7,6
Технічні службовці	2	3	5	3,8	3,5	3,8
Робітники	45	72	111	84,9	84,7	84,1

Для наочності структуру персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за досліджуваний період доцільно представити графічно (рисунок 2.5).

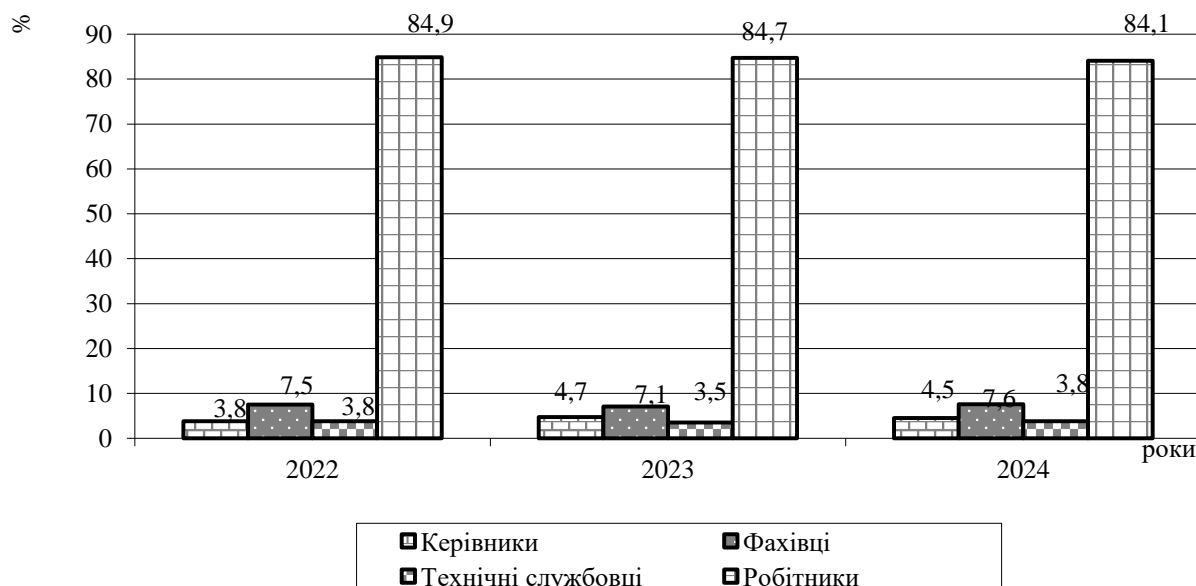


Рисунок 2.5 – Структура чисельності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Пропорції між категоріями персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» залишалися стабільними протягом 2022–2024 рр., що відображає специфіку виробничої діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» і стабільність HR-політики.

Вікова структура персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» відображає розподіл працівників за віковими категоріями, показуючи частку кожної групи у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	53	100,0	85	100,0	132	100,0
- до 30 років	27	50,9	34	40,0	51	38,6
- 31-45 років	5	9,4	30	35,3	27	20,5
- 46-55 років	18	34,0	21	24,7	38	28,8
- старші 56 років	3	5,7	-	-	16	12,1

Аналізуючи вікову структуру персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022–2024 рр., можна відзначити, що найбільш чисельною залишалася група працівників віком до 30 років, частка яких поступово зменшувалася - з 50,9 % у 2022 р. до 38,6 % у 2024 р. Наступну за чисельністю групу становлять працівники віком 31–45 років, питома вага яких за досліджуваний період зменшилася з 47,2 % у 2022 р. до 9,4 % у 2024 р.

Вікова категорія 46–55 років демонструє зростання чисельності, а кількість працівників старше 56 років у 2024 р. збільшилася на 16 осіб (рисунок 2.6).

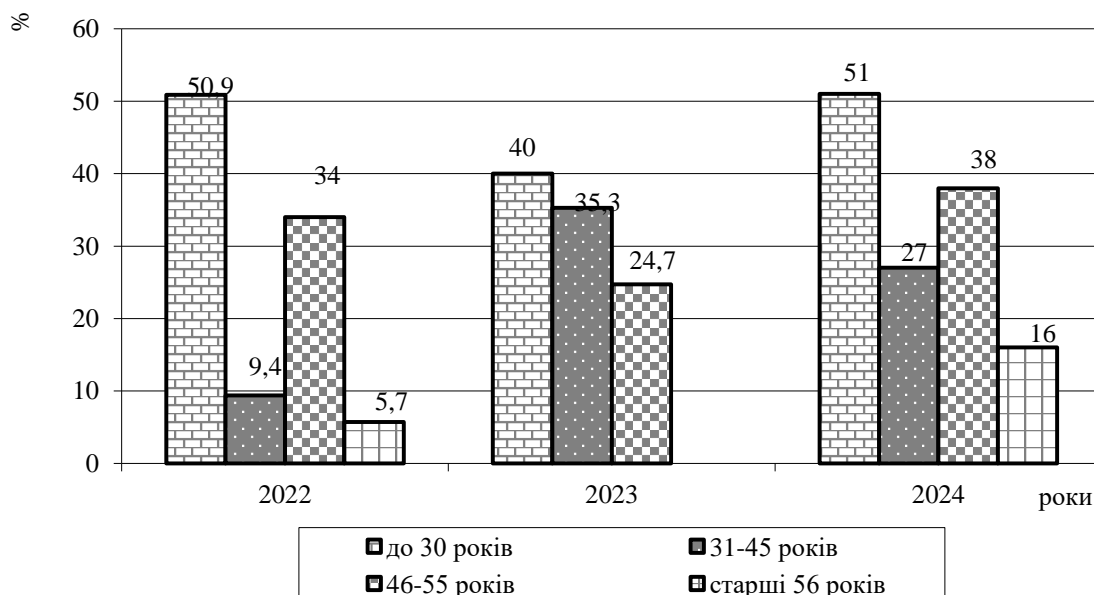


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за віком ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Аналізуючи структуру персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за стажем роботи (таблиця 2.9), слід зазначити, що найбільшу частку становлять працівники зі

стажем від 6 до 10 років.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022pp	2024-2023pp
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	53	100,0	85	100,0	132	100,0	32	47
- 1-5 років	18	34,0	26	30,6	53	40,2	8	27
- 6-10 років	26	49,1	38	44,7	62	47,0	12	24
- 11-20 років	9	16,9	21	24,7	17	12,8	12	-4
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Проілюструємо структуру персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за стажем роботи (рисунок 2.7).

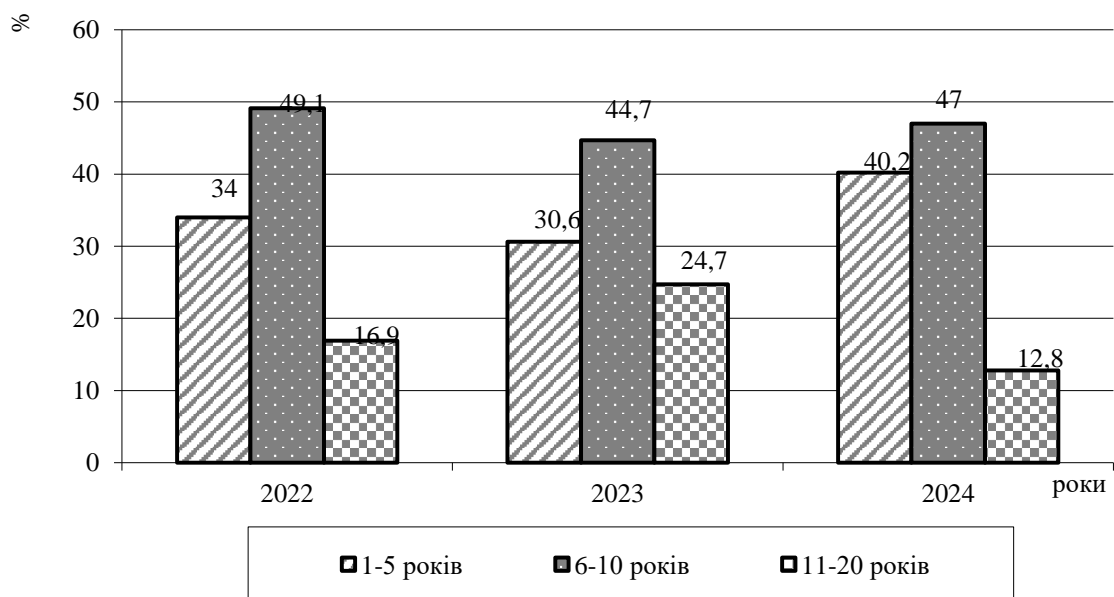


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за стажем роботи ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022-2024 рр.

Протягом 2022–2024 рр. питома вага цієї категорії коливалася, демонструючи певну динаміку оновлення та зміни кадрового складу. Наступну за чисельністю групу становлять працівники зі стажем від 11 до 20 років, частка яких також зазнавала незначних змін протягом досліджуваного періоду. Таким

чином, можна констатувати, що у колективі ПП «ПЛАСТ МОУЛД» переважають працівники з достатнім практичним досвідом.

Крім цього, важливою складовою оцінки забезпеченості персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є аналіз динаміки руху кадрів та вивчення причин змін у складі працівників. Для цього доцільно здійснити розрахунок і оцінку коефіцієнтів обороту персоналу, включаючи прийом, звільнення та загальну плинність кадрів (таблиця 2.10), що дозволяє виявити слабкі місця в HR-управлінні.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	53	85	132	32	47
Прийнято працівників, осіб	11	25	48	14	23
Вибуло працівників, осіб	48	12	31	-36	19
Коефіцієнт обороту по прийому	0,208	0,294	0,364	0,086	0,07
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,906	0,141	0,235	-0,765	0,094

Як видно з таблиці 2.10, середньооблікова чисельність персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» протягом 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку. У 2023 р. спостерігалось збільшення чисельності на 32 особи порівняно з 2022 р., а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 47 осіб.

При цьому кількість прийнятих працівників у 2023 р. збільшилась на 14 осіб у порівнянні з попереднім роком, а у 2024 р. приріст склав 23 особи. Щодо вибуття персоналу, у 2023 р. його кількість зменшилась на 36 осіб порівняно з 2022 р., тоді як у 2024 р. спостерігалось збільшення на 19 осіб порівняно з 2023 р. Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. зріс на 0,086 пункти порівняно з 2022 р., а у 2024 р. збільшення склало лише 0,007 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. зменшився на 0,765 пункти порівняно з 2022 р., тоді як у 2024 р. відбулося його зростання на 0,094 пункти.

Для наочності динаміки мобільності персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» наведемо графічне відображення (рисунок 2.8).

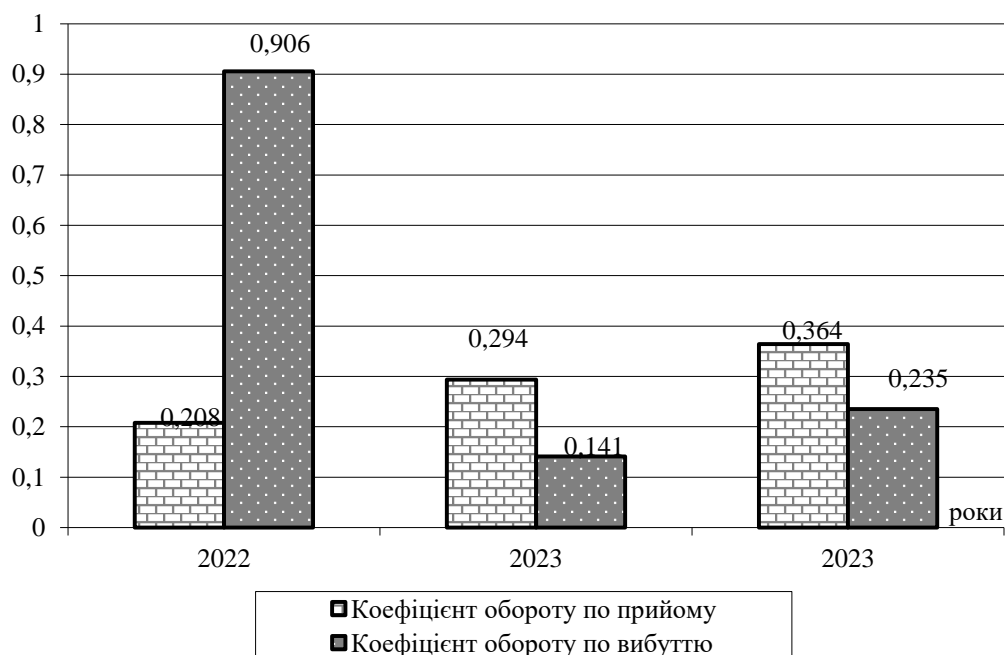


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2022 - 2024 рр.

Процес підбору персоналу здійснюється переважно за традиційними методами: внутрішніми оголошеннями, співбесідами та рекомендаціями співробітників. Водночас використання цифрових інструментів (онлайн-платформи, системи відбору кандидатів, автоматизовані бази даних) поки обмежене. Це знижує швидкість залучення висококваліфікованих кадрів та ускладнює пошук спеціалістів із вузькою професійною компетенцією.

Отже, для підвищення ефективності роботи ПП «ПЛАСТ МОУЛД» важливо впроваджувати системи мотивації та адаптації для молодих працівників. Молоді співробітники відзначаються високою мобільністю, творчим підходом та відкритістю до нововведень, проте потребують додаткового навчання та наставництва для набуття практичного досвіду та опанування технологічних процесів.

Водночас, аналіз кадрового складу свідчить, що підприємство має добре сформований трудовий колектив: керівники, фахівці та службовці володіють необхідним рівнем освіти та професійної підготовки для виконання своїх функціональних обов'язків, що забезпечує стабільність і ефективність діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Цифровізація HR-процесів є критично важливою складовою адаптивної HR-стратегії, оскільки дозволяє підвищити ефективність HR-управління, прискорити рекрутинг, навчання та оцінку результативності працівників. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» оцінка поточного рівня цифровізації показала, що підприємство перебуває на початковому етапі впровадження цифрових HR-рішень (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

HR-процес	Поточний стан цифровізації	Рівень інтеграції цифрових інструментів
Рекрутинг	Традиційні методи: внутрішні оголошення, співбесіди, рекомендації співробітників.	Низький: відсутні онлайн-системи відбору та бази даних кандидатів.
Навчання та розвиток	Внутрішні тренінги та наставництво. LMS та дистанційні платформи не використовуються.	Низький: відсутня цифрова система відстеження прогресу.
Мотивація та комунікації	Основні матеріальні стимули, частково нематеріальні. Відсутні цифрові платформи збору зворотного зв'язку.	Низький: обмежене використання цифрових інструментів мотивації.
Оцінка ефективності	Суб'єктивна оцінка керівників та виконання планових показників. KPI та HR-аналітика обмежені.	Низький: відсутні автоматизовані методи оцінки.

Аналіз рівня цифровізації HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» демонструє, що більшість ключових функцій HR-управління перебувають на початковому етапі впровадження цифрових рішень. Рекрутинг здійснюється традиційними методами, навчання і розвиток персоналу покладаються на внутрішні тренінги та наставництво, мотиваційні практики обмежуються матеріальними стимулами, а оцінка ефективності працівників здебільшого суб'єктивна.

Рівень інтеграції цифрових інструментів у HR-практики є низьким, що обмежує можливості оперативного збору та аналізу даних, підвищення залученості персоналу та швидкого реагування на зміни ринкового та технологічного середовища.

Впровадження сучасних цифрових рішень – HRIS для автоматизації рекрутингу, LMS для навчання та розвитку, систем збору зворотного зв'язку і аналітики продуктивності – дозволить підвищити ефективність HR-процесів, забезпечити адаптивність HR-стратегії та створити умови для успішної цифрової трансформації підприємства.

### **2.3 Оцінювання ефективності існуючої HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД»**

Ефективність HR-стратегії є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації, коли здатність організації швидко адаптуватися до технологічних змін безпосередньо залежить від якості HR-управління. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД», діяльність якого пов'язана з виробничими процесами та постійним оновленням технологічних рішень, важливість узгодженості HR-стратегії з поточними та перспективними потребами бізнесу набуває особливої актуальності.

Аналіз існуючої HR-стратегії дозволяє оцінити ступінь її відповідності стратегічним цілям підприємства, виявити дисбаланси у HR-процесах, визначити фактори, що стримують розвиток персоналу, та окреслити проблемні зони, які потребують удосконалення. Такий аналіз є фундаментальною основою для формування адаптивної HR-стратегії, здатної забезпечити підприємству стійкість, гнучкість і високу продуктивність в умовах цифрових перетворень.

Проведення SWOT-аналізу HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є важливим інструментом для комплексної оцінки сильних і слабких сторін системи HR-управління, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на її розвиток. Використання цього методу дозволяє сформулювати цілісне уявлення про поточний стан HR-процесів в умовах цифрової трансформації та оцінити їх готовність до впровадження інноваційних рішень. SWOT-аналіз слугує

аналітичним підґрунтям для подальшої розробки адаптивної HR-стратегії, яка здатна забезпечити підприємству стійкість, кадрову гнучкість і підвищення конкурентоспроможності на ринку (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Сформований кадровий кістяк із досвідчених працівників. Наявність базових процедур адаптації та наставництва. Налагоджена система матеріальної мотивації. Оперативність управлінських рішень.	Низький рівень цифровізації HR-процесів. Відсутність структурованої системи навчання та розвитку. Суб'єктивність кадрових рішень та оцінювання персоналу. Недостатність нематеріальних інструментів мотивації. Низький рівень бренду роботодавця
O – Можливості	T – Загрози
Впровадження цифрових HR-технологій (HRIS, LMS, KPI-систем). Розвиток компетентностей персоналу через онлайн-навчання. Формування інноваційної корпоративної культури. Розширення каналів рекрутингу. Залучення молодих фахівців з цифровими навичками.	Зростання конкуренції за кваліфікованих технічних фахівців. Прискорення технологічних змін, що потребує швидкого навчання. Ризик відтоку досвідчених працівників. Висока вартість цифрової трансформації HR-процесів. Нестача фахівців із цифрових компетенцій на локальному ринку.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що попри наявність певних сильних сторін, таких як сформований кадровий кістяк, налагоджені базові процеси адаптації та стабільні матеріальні стимули, HR-стратегія ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має низку суттєвих слабких місць. Найбільш критичними серед них є низький рівень цифровізації, відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу, а також обмеженість нематеріальних інструментів мотивації.

Зовнішнє середовище створює як перспективні можливості у вигляді цифрових інструментів і розширення каналів рекрутингу, так і значні загрози, зокрема зростання конкуренції за фахівців та необхідність постійного оновлення компетентностей працівників.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що для забезпечення довгострокового розвитку та ефективної цифрової трансформації підприємству необхідно переглянути та модернізувати HR-стратегію,

орієнтуючись на впровадження сучасних цифрових рішень, підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення мотиваційних механізмів. Це дозволить сформувати адаптивну систему управління людськими ресурсами, яка відповідатиме викликам сучасного виробничого середовища.

Ідентифікація прогалин та ризиків у сфері HR-управління є важливим аналітичним етапом, що дозволяє оцінити рівень готовності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» до цифрової трансформації та визначити фактори, які можуть обмежити її успішність. Таблиця узагальнює ключові проблемні зони HR-системи підприємства, охоплюючи аспекти цифровізації, компетентностей персоналу, організаційної структури, технологічної інфраструктури та HR-політики. Такий підхід дає можливість систематизувати виявлені недоліки та розкрити їхній взаємозв'язок із потенційними ризиками, що постають у процесі цифрових змін. Це створює підґрунтя для формування адаптивної HR-стратегії, здатної забезпечити ефективну підтримку трансформаційних процесів (таблиця 2.13).

Аналіз прогалин та ризиків, представлених у таблиці 2.13, свідчить про те, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» перебуває на початковому етапі цифрової зрілості у сфері HR-управління. Найбільш критичними є недоліки, пов'язані з низьким рівнем цифровізації HR-процесів, недостатністю цифрових компетентностей працівників та відсутністю системної моделі навчання і розвитку персоналу. Сукупність організаційних, фінансових і технологічних ризиків підсилює вразливість підприємства на етапі впровадження цифрових рішень.

Отже, подолання виявлених прогалин та мінімізація ризиків потребують комплексного підходу, що включатиме модернізацію HR-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток кадрового резерву та вдосконалення IT-інфраструктури. Це створить підґрунтя для переходу до адаптивної та результативної HR-стратегії, спроможної забезпечити підтримку цифрової трансформації підприємства й зміцнити його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.13 - Прогалини та ризики цифрової трансформації HR-системи ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Категорія	Виявлені прогалини (Gaps)	Пов'язані ризики (Risks)
Цифровізація HR-процесів	Відсутність HRIS та цифрових платформ для рекрутингу. Немає LMS та систем онлайн-навчання. Відсутні інструменти цифрової оцінки ефективності.	Підвищений ризик помилок через ручні операції. Неможливість оперативного аналізу даних. Зниження ефективності трансформаційних процесів.
Компетентності персоналу	Низький рівень цифрової грамотності працівників. Відсутність системи розвитку цифрових навичок.	Уповільнення впровадження цифрових рішень. Опір персоналу технологічним змінам. Зростання витрат часу на адаптацію.
Система навчання і розвитку	Несистемний характер підвищення кваліфікації. Відсутність структурованих програм перепідготовки.	Недостатня готовність працівників до роботи з новими технологіями. Зростання ймовірності виробничих помилок.
Організаційні аспекти	Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації. Недостатня комунікація змін.	Опір змінам з боку персоналу. Дисфункції у взаємодії між підрозділами.
Кадровий потенціал	Слабкий бренд роботодавця. Відсутній кадровий резерв для цифрових ролей.	Зростання ймовірності кадрового дефіциту. Втрата конкурентоспроможності на ринку праці.
Фінансові ресурси	Обмежені можливості інвестування у цифровізацію.	Ризик неповної або фрагментарної цифрової трансформації. Можливість перевищення бюджетів.
Технологічна інфраструктура	Низька готовність IT-систем до масштабної цифровізації.	Технологічні збої, несумісність рішень, ризики кібербезпеки.

Оцінка адаптивності HR-процесів до динамічних змін ринкового та технологічного середовища є ключовим елементом визначення готовності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» до цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах швидкого оновлення виробничих технологій, посилення конкуренції на ринку праці та зміни моделей HR-управління підприємствам необхідно забезпечувати гнучкість і ефективність HR-функцій. Це означає спроможність HR-підсистеми оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно інтегрувати цифрові інструменти та забезпечувати розвиток компетенцій працівників відповідно до актуальних технологічних тенденцій.

Таблиця 2.14, представлена нижче, систематизує ключові критерії оцінки адаптивності HR-процесів та відображає їхній фактичний стан, рівень готовності

до змін і потенційні напрями вдосконалення.

Таблиця 2.14 - Оцінка адаптивності HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Критерій оцінки	Поточний стан	Рівень адаптивності	Ризики	Можливості для покращення
Гнучкість HR-процесів	Низька швидкість реагування на потреби ринку; кадрові рішення приймаються вручну	Середній/низький	Затримка в укомплектуванні персоналу; слабка реакція на ринкові зміни	Автоматизація рекрутингу, впровадження HRM-систем
Цифровізація HR-функцій	Мінімальний рівень цифрових інструментів; відсутні ATS, LMS, HR-аналітика	Низький	Неефективність HR-процесів; втрата даних; зниження швидкості роботи	Впровадження базових цифрових платформ (HRM, електронний документообіг)
Навчання і розвиток персоналу	Епізодичні тренінги; відсутня системність та цифрові формати	Середній/низький	Відставання від технологічних змін; низька готовність до модернізації	Створення LMS, впровадження онлайн-курсів, регулярних програм навчання
Система оцінювання персоналу	Відсутність структурованих KPI і методик оцінки компетенцій	Низький	Невірні управлінські рішення; зниження продуктивності	Запровадження KPI, матриці компетенцій, цифрового оцінювання
Управління кадровими ризиками	Реактивний підхід; аналіз ризиків проводиться несистемно	Середній/низький	Непередбачені кадрові «вузькі місця», висока плинність кадрів	Використання HR-аналітики, створення кадрового резерву
Комунікації та залученість працівників	Переважно усна комунікація; цифрових каналів немає	Середній	Низька прозорість і швидкість комунікацій	Створення корпоративного чату, внутрішнього порталу
Швидкість адаптації до технологічних змін	Персонал потребує додаткового навчання при модернізації виробництва	Низький	Затримки у запуску нових технологій; збільшення операційних помилок	Програми перепідготовки, наставництво, технічні тренінги
Стратегічна зрілість HR-функції	HR виконує адміністративну функцію, стратегічна роль слабо виражена	Низький	Відсутність узгодження HR зі стратегією цифрової трансформації	Інтеграція HR у стратегічне планування, розвиток HR-бізнес-партнерства

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить, що рівень адаптивності HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є недостатнім для ефективного реагування на сучасні ринкові та технологічні виклики. Найбільш критичними залишаються низький

рівень цифровізації HR-функцій, відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу, неструктурована система оцінювання та обмеженість HR-аналітики. Підприємство демонструє середній рівень готовності до впровадження цифрових технологій, що формує ризики стратегічного відставання, зниження продуктивності та ускладнення впровадження інноваційних рішень у виробничий процес.

Водночас виявлені недоліки відкривають можливості для цілеспрямованого підвищення адаптивності HR-системи. Запровадження цифрових платформ, розвиток компетентностей персоналу, формування кадрового резерву та розширення стратегічної ролі HR дозволять підприємству не лише адаптуватися до змін, але й використати їх як фактор зростання. Це створює основу для формування сучасної та гнучкої HR-стратегії, здатної забезпечити довгостроковий розвиток ПП «ПЛАСТ МОУЛД» в умовах цифрової економіки.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у контексті HR-стратегії та цифрової трансформації дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо стану HR-управління та його готовності до змін.

Загальна характеристика підприємства показала, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є динамічним виробничим підприємством із чіткою структурою управління та сформованим кадровим кістяком. Підприємство має стабільну матеріально-технічну базу та налагоджені виробничі процеси, що створює основу для розвитку HR-процесів і впровадження цифрових рішень.

Аналіз поточного стану HR-процесів виявив, що більшість функцій HR-управління залишаються традиційними та недостатньо цифровізованими. Рекрутинг здійснюється вручну, навчання і розвиток персоналу носить епізодичний характер, система мотивації орієнтована переважно на матеріальні

стимули, а оцінка ефективності персоналу здійснюється на основі суб'єктивної оцінки керівництва. Водночас підприємство має потенціал для впровадження цифрових інструментів та автоматизації ключових HR-процесів.

Аналіз ефективності існуючої HR-стратегії та визначення проблемних зон показав, що HR-система ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має низький рівень адаптивності до змін ринкового та технологічного середовища. Основними проблемними зонами є: низька цифровізація процесів HR-управління; відсутність системної моделі навчання і розвитку компетентностей; недостатня стратегічна роль HR у плануванні цифрової трансформації; обмежені аналітичні можливості для оцінки продуктивності та прогнозування кадрових потреб. Проведений SWOT-аналіз та оцінка прогалів і ризиків у контексті цифрової трансформації дозволили виділити зовнішні можливості для розвитку HR-стратегії (впровадження цифрових платформ, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву) та загрози, що можуть стримувати ефективність HR-процесів (зростання конкуренції за фахівців, технологічні зміни, фінансові обмеження).

Загальна оцінка адаптивності HR-процесів показала, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має середній потенціал для реагування на зміни, але потребує системних змін для підвищення швидкості та ефективності реагування на зовнішні виклики. Підвищення рівня цифровізації, розвиток компетентностей персоналу та інтеграція HR у стратегічне планування створюють передумови для формування адаптивної HR-стратегії, здатної підтримати цифрову трансформацію підприємства.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» існує стабільна базова HR-система, проте для успішного переходу до цифрової трансформації необхідне комплексне удосконалення HR-процесів. Це включає впровадження цифрових інструментів, розвиток системного навчання, вдосконалення мотиваційної та оцінювальної систем, а також підвищення стратегічної ролі HR у плануванні розвитку підприємства.

### **3 ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПП «ПЛАСТ МОУЛД»**

#### **3.1 Формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві**

Формування адаптивної HR-стратегії на сучасному підприємстві є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації. Адаптивна HR-стратегія передбачає гнучке HR-управління, здатність оперативно реагувати на зміни ринкового та технологічного середовища, а також інтеграцію цифрових інструментів у всі ключові HR-процеси – рекрутинг, навчання та розвиток, мотивацію, оцінку ефективності та управління талантами [28, с. 65].

Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що функціонує в умовах динамічного виробничого середовища та постійного оновлення технологій, адаптивна HR-стратегія є стратегічно важливим інструментом. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність HR-управління, а й забезпечити відповідність HR-процесів цілям цифрової трансформації, мінімізувати ризики кадрового дефіциту та оптимізувати витрати на розвиток компетенцій співробітників.

Метою формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві є забезпечення системного, гнучкого та ефективного HR-управління, здатного оперативно реагувати на зміни ринкового та технологічного середовища, підвищувати продуктивність працівників та підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах цифрової трансформації.

Формування концепції адаптивної HR-стратегії є логічним продовженням аналітичного етапу дослідження і спрямоване на практичну реалізацію висновків, отриманих у попередньому розділі. Таблиця-концепція 3.1 відображає ключові компоненти стратегії – мету, завдання, принципи та інструменти впровадження – і дозволяє систематизувати підходи до підвищення адаптивності HR-системи ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 3.1 - Концепція адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Компонент стратегії	Зміст	Очікуваний результат
Мета стратегії	Забезпечення системного, гнучкого та ефективного HR-управління для підтримки цифрової трансформації та стратегічних цілей підприємства.	Підвищення адаптивності HR-системи; оптимізація HR-процесів; зміцнення конкурентоспроможності.
Завдання стратегії	Оптимізація HR-процесів із використанням цифрових інструментів. Розвиток цифрових та професійних компетентностей персоналу. Мінімізація кадрових і організаційних ризиків. Інтеграція HR у стратегічне управління підприємством. Підвищення залученості та мотивації персоналу. Підтримка сталого розвитку підприємства.	Впровадження сучасних HR-процесів, готових до швидких змін; зростання продуктивності та залученості персоналу; зниження ризиків цифрової трансформації.
Принципи стратегії	Гнучкість HR-процесів. Цифровізація HR-управління. Компетентнісний підхід. Системність та інтеграція процесів. Прозорість та об'єктивність оцінки. Орієнтація на розвиток і мотивацію персоналу. Забезпечення сталого розвитку підприємства.	Формування структурованої та ефективної HR-системи; підвищення оперативності прийняття рішень; забезпечення довгострокового розвитку підприємства.
Ключові інструменти впровадження	HRIS та LMS для автоматизації процесів. KPI та цифрова оцінка ефективності. Програми наставництва та перепідготовки. Внутрішні корпоративні портали та канали комунікації.	Інтеграція цифрових рішень у HR-процеси; підвищення продуктивності та компетентності персоналу; гнучкість управління змінами.

У даному підході основна увага приділяється інтеграції цифрових технологій у всі HR-процеси, розвитку компетентностей персоналу, забезпеченню гнучкості та прозорості управлінських рішень, а також мінімізації кадрових і організаційних ризиків. Така концепція створює основу для переходу від традиційної системи HR-управління до стратегічно орієнтованої та технологічно підсиленої HR-моделі, здатної підтримати довгостроковий розвиток підприємства [29].

Аналіз представленої концепції показує, що адаптивна HR-стратегія ПП «ПЛАСТ МОУЛД» спрямована на забезпечення системного та гнучкого HR-управління, яке відповідає вимогам цифрової трансформації та стратегічним цілям підприємства. Реалізація мети та завдань стратегії передбачає оптимізацію

HR-процесів, розвиток компетентностей працівників, впровадження цифрових інструментів та інтеграцію HR у стратегічне управління.

Впровадження концепції дозволяє підвищити ефективність HR-політики, зменшити ризики, пов'язані з адаптацією до змін ринку та технологій, і створює умови для стійкого розвитку підприємства. Таким чином, концепція адаптивної HR-стратегії є фундаментальною основою для подальшої трансформації HR-управління і забезпечення конкурентоспроможності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у довгостроковій перспективі.

Цифровізація HR-процесів є одним із ключових елементів формування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». В умовах цифрової трансформації підприємства стають більш гнучкими та ефективними завдяки інтеграції сучасних технологій у всі ключові HR-функції – рекрутинг, навчання та розвиток, оцінку ефективності та HR-управління. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити адміністративне навантаження, а також створити прозору та аналітично обґрунтовану систему управління кадрами.

Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» до основних напрямів цифровізації відносяться:

- HRIS – автоматизація рекрутингу, обліку персоналу та управління кадровою документацією;
- LMS – організація дистанційного навчання та розвитку компетентностей персоналу;
- HR-аналітика – моніторинг продуктивності працівників, прогнозування кадрових потреб та оцінка ефективності HR-програм.

Як пропозицію для впровадження в практику підприємства пропонується використати інформацію таблиці 3.2, яка систематизує напрями цифровізації, відповідні інструменти та очікувані результати їх впровадження.

Аналіз цифровізації HR-процесів показує, що впровадження сучасних цифрових інструментів є ключовим фактором підвищення адаптивності HR-системи ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Інтеграція HRIS, LMS та HR-аналітики дозволяє автоматизувати рекрутинг, організувати системне навчання та розвиток

персоналу, а також здійснювати моніторинг продуктивності і прогнозування кадрових потреб.

Таблиця 3.2 - Цифровізація HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Напрямок цифровізації	Інструмент	Функції та завдання	Очікувані результати
Автоматизація рекрутингу та кадрового обліку	HRIS (Human Resource Information System)	Автоматизація рекрутингу та підбору персоналу. Ведення персональних даних та документації. Облік робочого часу та кадрових змін	Скорочення часу підбору персоналу. Прозорість та об'єктивність HR-рішень. Зниження адміністративного навантаження
Організація навчання та розвитку	LMS (Learning Management System)	Створення дистанційних та структурованих програм навчання. Контроль виконання навчальних модулів. Оцінка результатів навчання	Безперервний розвиток компетентностей персоналу. Підвищення цифрової та професійної кваліфікації. Можливість гнучкого підходу до навчання
Аналітика та прогнозування персоналу	HR-Analytics	Моніторинг продуктивності працівників. Прогнозування кадрових потреб. Оцінка ефективності мотиваційних та навчальних програм	Прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Підвищення ефективності HR-процесів. Підтримка адаптивності системи до змін ринку та технологій

Реалізація цифровізації сприяє скороченню часу на адміністративні процеси, підвищенню прозорості управлінських рішень, збільшенню залученості та компетентності працівників, а також забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкового та технологічного середовища [30, с. 56].

Отже, цифровізація HR-процесів є стратегічним напрямом формування адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД» і створює міцну основу для підвищення ефективності HR-управління в умовах цифрової трансформації. Впровадження запропонованих рішень, представлених у таблиці 3.2, дозволяє системно інтегрувати сучасні технології в HR-політику та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації та динамічних змін ринкового середовища підприємствам необхідно не лише автоматизувати HR-процеси, а й забезпечувати гнучке HR-управління. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» це означає

впровадження таких практик, які дозволяють оперативно реагувати на зміни, підвищувати залученість і мотивацію працівників, а також формувати кадровий резерв і розвивати ключові компетентності персоналу.

Пропонується впровадити гнучке HR-управління через застосування методик Agile HR, підвищення Employee Experience, розвиток системи управління талантами та комплексної мотиваційної політики. Це дозволить підприємству підвищити адаптивність HR-системи, скоротити час на прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість HR-процесів та інтегрувати практики гнучкого управління із цифровими HR-інструментами.

Як пропозицію для практичного впровадження на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» доцільно використати інформацію таблиці 3.3, яка систематизує напрями, методи та очікувані результати даного підходу.

Таблиця 3.3 - Гнучке HR-управління на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Напрямок гнучкого управління	Інструменти	Функції та завдання	Очікувані результати
Методики Agile HR	Ітеративне впровадження HR-процесів. Регулярний зворотний зв'язок. Скрам або канбан для HR-проектів	Підвищення гнучкості HR-процесів. Оперативна адаптація HR-рішень до змін бізнесу	Швидке реагування на зміни. Підвищення прозорості та ефективності HR-процесів
Employee Experience	Оцінка задоволеності працівників. Поліпшення внутрішніх комунікацій. Індивідуалізація програм розвитку	Підвищення мотивації та залученості. Створення комфортного робочого середовища	Зростання продуктивності. Підвищення лояльності працівників
Управління талантами	Ідентифікація ключових талантів. Кадровий резерв. Індивідуальні плани розвитку	Забезпечення стратегічної готовності підприємства. Планування кар'єрного росту	Підвищення компетентності та адаптивності персоналу. Формування резерву лідерів
Система мотивації та стимулювання	Матеріальні та нематеріальні стимули. Бонуси та визнання досягнень. Професійний та особистісний розвиток	Підтримка високої продуктивності. Заохочення розвитку та залученості	Підвищення ефективності роботи. Зменшення плинності кадрів

Запропоноване впровадження гнучкого HR-управління на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволяє підвищити адаптивність HR-системи та ефективність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Використання методик Agile HR забезпечує оперативність і прозорість HR-процесів, підвищення Employee Experience сприяє залученості та мотивації працівників, а розвиток системи управління талантами та комплексна мотиваційна політика формують кадровий резерв і стимулюють продуктивність.

Інтеграція цих підходів із цифровими HR-інструментами дозволяє створити стратегічно гнучку, технологічно підсилену та орієнтовану на розвиток персоналу HR-систему. Таким чином, впровадження гнучкого HR-управління стає критично важливим елементом адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства та ефективну підтримку процесу цифрової трансформації.

Розвиток цифрових компетенцій є ключовим компонентом адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», оскільки рівень цифрової грамотності працівників визначає ефективність використання сучасних технологій та цифрових HR-інструментів, а також здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін і трансформації бізнес-процесів.

Основні напрями розвитку цифрових компетенцій [31, с. 85]:

1 Організація навчальних програм для співробітників і керівників. Навчальні програми передбачають формування навичок роботи з цифровими інструментами, такими як HRIS, LMS, аналітичні платформи, корпоративні портали та інші системи автоматизації. Для керівників додатково передбачено навчання управлінню цифровими командами та прийняттю рішень на основі даних.

2 Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу. Програми спрямовані на розвиток базових та просунутих цифрових навичок, необхідних для ефективної роботи в умовах автоматизованих процесів, дистанційного навчання, використання аналітики та інструментів електронної взаємодії.

3 Методи навчання. Для підвищення ефективності впроваджуються

дистанційні та очні тренінги, вебінари, інтерактивні курси в LMS, а також практика на робочих місцях із супроводом наставників. Такий підхід забезпечує індивідуалізацію навчання та адаптацію темпу освоєння цифрових навичок до потреб кожного співробітника.

Очікувані результати:

- підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та керівників;
- зростання ефективності використання цифрових HR-інструментів і технологій підприємства;
- підвищення адаптивності та готовності персоналу до змін у виробничих та управлінських процесах;
- формування корпоративної культури безперервного навчання та розвитку компетенцій.

Таким чином, розвиток цифрових компетенцій є стратегічним напрямом адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД», який забезпечує не лише підвищення ефективності роботи персоналу, а й створює передумови для успішної цифрової трансформації підприємства.

Розроблена концепція адаптивної HR-стратегії створює системний, гнучкий та технологічно підсилений підхід до HR-управління, що відповідає потребам цифрової трансформації і забезпечує стратегічну підтримку розвитку ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству ефективно поєднувати цифрові інструменти, гнучкі методики управління та розвиток компетенцій персоналу, що є критично важливим для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності.

### **3.2 Застосування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»**

Впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є обґрунтованою необхідністю для посилення результативності HR-управління в

умовах цифрової трансформації та швидких змін ринкового середовища. Реалізація цієї стратегії дозволяє поєднати цифровізацію HR-процесів, гнучкі методики управління та розвиток компетенцій персоналу, створюючи систему, здатну швидко реагувати на зміни, підвищувати залученість працівників і забезпечувати стратегічні цілі підприємства.

План реалізації адаптивної HR-стратегії визначає послідовність заходів, ключові напрями роботи, відповідальних осіб та очікувані результати. Він слугує практичним інструментом для організації процесу впровадження змін, забезпечення координації дій між підрозділами та системного досягнення поставлених цілей. Запропонований підхід дозволяє не лише оптимізувати HR-процеси, а й інтегрувати їх із загальною стратегією цифрової трансформації підприємства, що підвищує адаптивність та конкурентоспроможність ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Реалізація адаптивної HR-стратегії передбачає систематичне впровадження цифрових інструментів, гнучких методик HR-управління та розвитку компетенцій. План реалізації включає етапи, заходи, відповідальних осіб та очікувані результати (рисунок 3.1).

Запровадження плану реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволяє системно впровадити цифровізацію HR-процесів, гнучкі методики HR-управління та розвиток цифрових компетенцій. Виконання заходів, визначених у плані, забезпечує підвищення ефективності рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки персоналу, а також створює умови для формування кадрового резерву та зростання продуктивності працівників.

Реалізація плану сприяє інтеграції HR-практик із загальною стратегією цифрової трансформації підприємства, підвищує адаптивність системи HR-управління до змін ринкового та технологічного середовища та забезпечує досягнення стратегічних цілей ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Таким чином, план реалізації є ключовим інструментом практичної імплементації адаптивної HR-стратегії і створює фундамент для довгострокового розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

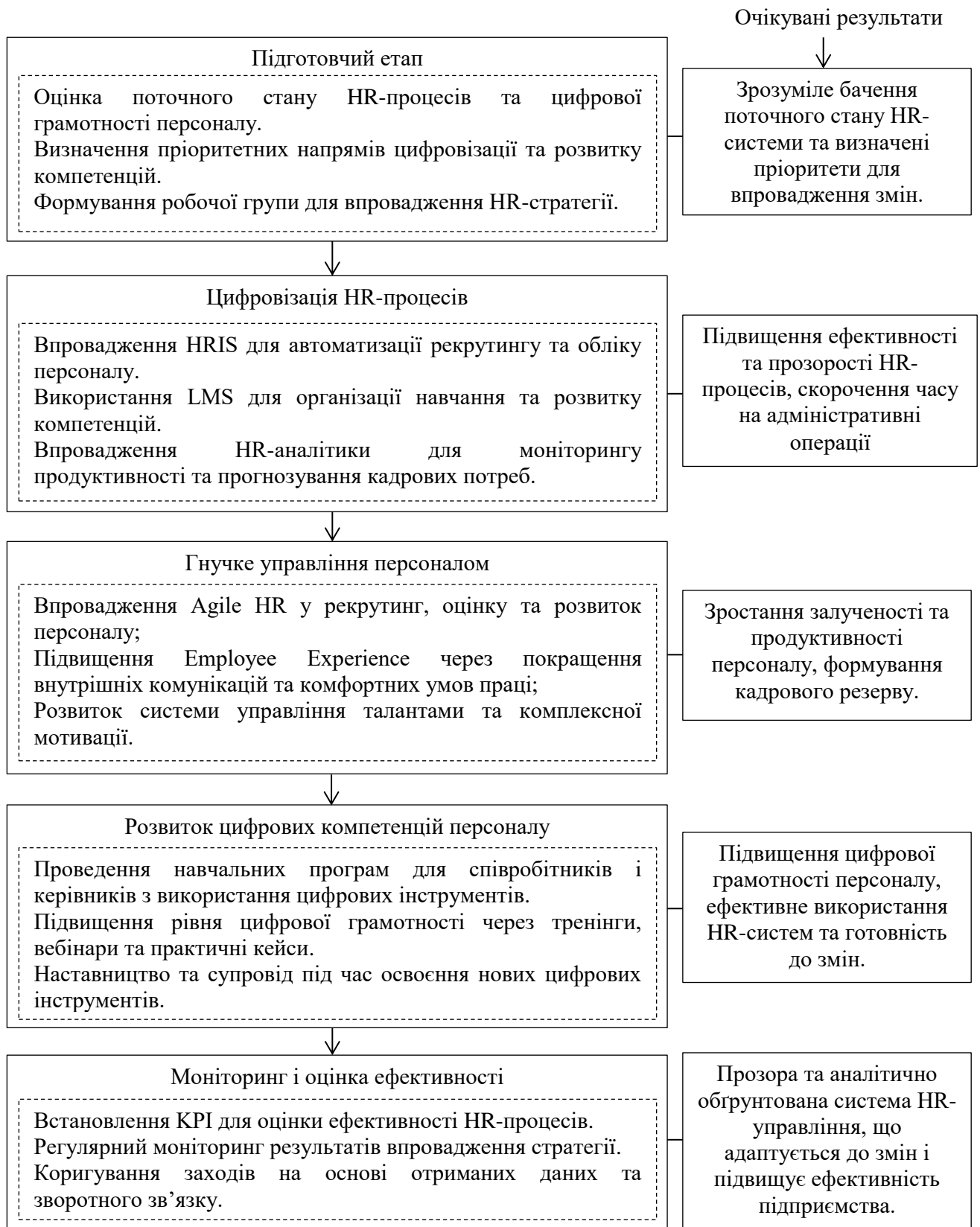


Рисунок 3.1 - План реалізації адаптивної HR-стратегії  
на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Впровадження цифрових інструментів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є ключовим заходом адаптивної HR-стратегії, що спрямований на автоматизацію HR-процесів, підвищення ефективності HR-управління та забезпечення аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Серед очікуваних результатів підвищення ефективності та прозорості HR-процесів, скорочення часу на адміністративні операції, покращення системи навчання та оцінки продуктивності персоналу.

Оптимізація HR-процесів спрямована на підвищення гнучкості HR-управління, адаптацію існуючих систем до динамічного ринку та технологічних змін, а також забезпечення інтеграції цифрових інструментів із управлінськими практиками. Очікуваними результатами є створення прозорої, гнучкої та ефективної HR-системи, здатної швидко адаптуватися до змін ринку та технологій, підвищення продуктивності та мотивації працівників, інтеграція HR-процесів із цифровими інструментами підприємства [32, с. 23].

Система оцінки ефективності HR-процесів є ключовим елементом адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Вона дозволяє контролювати результати впровадження HR-практик, оцінювати продуктивність персоналу, ефективність навчання та мотиваційних програм, а також своєчасно виявляти проблемні зони для внесення коригувань.

Основними компонентами системи є [33, с. 217]:

#### 1. KPI (Key Performance Indicators):

- визначають ключові показники ефективності рекрутингу, навчання, розвитку компетенцій, мотивації та продуктивності працівників;
- забезпечують кількісну оцінку результатів діяльності HR-підрозділу та окремих працівників.

#### 2. HR-метрики:

- охоплюють показники плинності персоналу, середнього часу закриття вакансій, рівня залученості, ефективності навчальних програм та співвідношення витрат на персонал до результатів;

- дають можливість аналізувати динаміку HR-процесів, порівнювати результати між підрозділами та визначати пріоритети для оптимізації.

Принципи застосування HR-метрик:

- регулярний збір та аналіз даних для оцінки ефективності HR-процесів;
- порівняння фактичних показників із плановими значеннями для визначення відхилень;
- використання результатів оцінки для корекції HR-процедур і вдосконалення HR-стратегії.

Для забезпечення ефективної реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» критично важливо запровадити систему оцінки HR-процесів на основі KPI та HR-метрик. Така система дозволяє не лише кількісно оцінювати результативність рекрутингу, навчання, мотивації та продуктивності персоналу, а й своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання KPI та HR-метрик забезпечує прозорість HR-процесів, їх інтеграцію з цифровими інструментами та підтримку стратегічних цілей підприємства.

У запропонованій таблиці 3.4 систематизовано ключові HR-процеси, відповідні KPI та HR-метрики, методи їх вимірювання та очікувані результати, що дозволяє сформувати цілісну аналітичну базу для HR-управління і контролю ефективності впровадженої адаптивної HR-стратегії.

Застосування системи KPI та HR-метрик на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку ефективності всіх ключових HR-процесів, від рекрутингу та навчання до мотивації і оцінки продуктивності. Регулярний моніторинг показників, аналіз відхилень та внесення коректив сприяють підвищенню прозорості, адаптивності та результативності HR-системи.

Впровадження такої системи створює основу для аналітично обґрунтованого HR-управління, підвищує залученість і мотивацію працівників, оптимізує витрати на HR-процеси та забезпечує довгострокову підтримку стратегічних цілей підприємства, що є невід'ємною складовою цифрової трансформації ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Таблиця 3.4 - KPI та HR-метрики для оцінки ефективності HR-процесів

HR-процес	KPI / Метрика	Метод вимірювання	Очікуваний результат
Рекрутинг	Середній час закриття вакансії. Відсоток успішних кандидатів	Порівняння планових і фактичних даних, аналіз статистики рекрутингу	Порівняння планових і фактичних даних, аналіз статистики рекрутингу
Навчання та розвиток	Відсоток працівників, що пройшли навчання. Рівень освоєння навичок	LMS-звіти, тести, оцінка компетенцій після навчання	Підвищення рівня цифрової грамотності та професійних компетенцій
Мотивація та залученість	Рівень задоволеності працівників. Індекс Employee Engagement	Опитування, анкетування, аналіз результатів HR-аналітики	Підвищення залученості, зниження плинності персоналу
Оцінка продуктивності	Виконання KPI по підрозділах. Продуктивність працівників	Щомісячна/щоквартальна оцінка, звіти керівників	Підвищення ефективності та результативності праці
Плинність персоналу	Відсоток добровільних звільнень. Відсоток внутрішніх переведень	Відсоток добровільних звільнень. Відсоток внутрішніх переведень	Стабільність кадрового складу, оптимізація утримання цінних кадрів
Витрати на персонал	Співвідношення витрат на персонал до досягнутих результатів	Фінансова аналітика, HR-дані	Оптимізація витрат, підвищення ефективності інвестицій у персонал

Серед очікуваних результатів можна виділити:

- підвищення прозорості та об'єктивності оцінки HR-процесів;
- виявлення проблемних зон та оптимізація управлінських рішень;
- підвищення продуктивності, мотивації та залученості персоналу;
- формування аналітично обґрунтованої HR-системи, що підтримує стратегію цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, впровадження системи KPI та HR-метрик є критично важливим інструментом адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що забезпечує безперервний моніторинг, оцінку та оптимізацію HR-процесів у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Реалізація адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» передбачає активне використання цифрових інструментів для підвищення ефективності мотивації, навчання та розвитку персоналу. Цифрове середовище дозволяє

інтегрувати HR-процеси, автоматизувати управлінські операції, оцінювати продуктивність та адаптувати HR-стратегії до змін ринкового та технологічного середовища. Використання цифрових механізмів мотивації, навчання та розвитку персоналу є ключовим чинником реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що забезпечує гнучкість, продуктивність і стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Моніторинг та корекція HR-процесів є завершальним, але критично важливим етапом реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Він забезпечує своєчасне виявлення відхилень у роботі HR-системи, оцінку ефективності впроваджених заходів та внесення необхідних коригувань для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні напрями моніторингу та корекція HR-процесів [34, с. 6]:

#### 1 Встановлення KPI та HR-метрик:

- визначення ключових показників ефективності для оцінки результатів рекрутингу, навчання, розвитку компетенцій, продуктивності та мотивації персоналу;

- формування системи метрик, що дозволяє оцінювати ефективність HR-процесів на основі даних та аналітики.

#### 2 Регулярний перегляд процесів:

- проведення періодичних оцінок результатів впровадження адаптивної HR-стратегії;

- ідентифікація проблемних зон та слабких ланок у HR-системі для подальшого вдосконалення.

#### 3 Внесення коригувань:

- адаптація процедур, методик та інструментів HR-управління відповідно до змін ринкового, технологічного або внутрішнього середовища;

- оптимізація HR-процесів з метою підвищення ефективності, гнучкості та продуктивності роботи персоналу.

Очікуваними результатами моніторингу та корекція HR-процесів слід вважати:

- забезпечення прозорості та об'єктивності оцінки ефективності HR-процесів;
- підвищення адаптивності HR-системи до змін бізнес-середовища та технологічних вимог;
- своєчасне виявлення проблем і внесення коректив для підвищення продуктивності та залученості персоналу;
- формування аналітично обґрунтованої та гнучкої HR-системи, що підтримує стратегію цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, моніторинг та корекція HR-процесів є ключовим інструментом забезпечення сталого функціонування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» і створює основу для безперервного вдосконалення HR-управління.

Реалізація плану адаптивної HR-стратегії створює ефективну, прозору та гнучку HR-систему, яка інтегрує цифрові інструменти, сучасні методики управління та розвиток персоналу, підвищує продуктивність, залученість та мотивацію співробітників і забезпечує стратегічну конкурентоспроможність ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

### **3.3 Оцінка ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»**

Оцінка ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є завершальним етапом реалізації заходів у сфері HR-управління. Вона дозволяє визначити, наскільки інтеграція цифрових інструментів (HRIS, LMS, HR-аналітика), гнучких методик управління (Agile HR), механізмів мотивації та розвитку персоналу впливає на результативність HR-процесів, продуктивність співробітників та досягнення стратегічних цілей підприємства [35, с. 10].

Оцінка ефективності передбачає аналіз кількісних та якісних показників, включаючи KPI, HR-метрики, рівень залученості та мотивації персоналу, продуктивність працівників, а також економічні ефекти для підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивну картину результатів впровадження адаптивної HR-стратегії та дозволяє обґрунтовано коригувати подальші управлінські рішення.

Метою заходу є визначення ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» шляхом аналізу ключових показників продуктивності, мотивації та розвитку персоналу, а також оцінки економічного та стратегічного впливу HR-ініціатив на діяльність підприємства.

Для забезпечення ефективної реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» важливо не лише визначити напрями та інструменти впровадження, а й встановити конкретні кількісні показники результативності. Використання цифрових HR-рішень (HRIS, LMS, HR-аналітика), впровадження гнучких практик управління (Agile HR), а також механізмів мотивації та розвитку персоналу дозволяє досягти інтегрованого ефекту, який можна оцінити за допомогою KPI та HR-метрик [36, с. 502].

Запропонована таблиця 3.5 систематизує основні напрями реалізації HR-стратегії, інструменти, очікувані результати та кількісні показники ефективності. Це дозволяє об'єктивно оцінити прогрес у впровадженні адаптивної HR-стратегії та забезпечує аналітичну основу для управлінських рішень.

Впровадження цифрових HR-інструментів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на ефективність HR-управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основними ризиками є недостатня цифрова компетентність працівників, спротив змінам з боку персоналу, технічні та інформаційні загрози при інтеграції нових систем, а також потенційна невідповідність HR-процесів стратегічним завданням компанії.

Зменшення цих ризиків передбачає комплексний підхід.

По-перше, необхідно систематично підвищувати цифрову компетентність співробітників через індивідуальні навчальні траєкторії, тренінги та використання LMS, що забезпечує ефективне освоєння нових цифрових інструментів. По-друге,

впровадження гнучких методик управління, таких як Agile HR, дозволяє швидко адаптувати HR-процеси до змін та мінімізувати опір персоналу. По-третє, регулярний моніторинг KPI та HR-метрик дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та вносити необхідні корективи, підвищуючи узгодженість процесів зі стратегічними цілями підприємства [37, с. 147]. Нарешті, забезпечення інформаційної безпеки та резервування даних мінімізує технічні та інформаційні ризики.

Таблиця 3.5 - Очікувані результати та ефекти впровадження адаптивної HR-стратегії (з KPI) для ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Напрямок	Інструменти	Очікувані результати	Числові KPI	Ефекти для підприємства
Підвищення ефективності HR-процесів	HRIS, LMS, HR-аналітика, KPI	Автоматизація рекрутингу, навчання та оцінки; прозорість і швидкість управлінських рішень	Середній час закриття вакансії: 45 → 25 днів; точність управлінських рішень: +25%	Скорочення часу на рутинні процеси; підвищення ефективності прийняття рішень
Розвиток персоналу та цифрових компетенцій	Індивідуальні навчальні траєкторії, тренінги, коучинг	Підвищення цифрової грамотності; розвиток професійних навичок; формування кадрового резерву	Працівники, що проходять навчання: 50% → 90%; рівень цифрових навичок: 60% → 95%	Підвищення адаптивності персоналу; готовність до цифрової трансформації
Підвищення мотивації та залученості персоналу	Персоналізовані програми мотивації, гейміфікація, система визнання досягнень	Підвищення залученості та продуктивності; формування позитивного корпоративного клімату	Employee Engagement: 65% → 85%; плинність персоналу: 12% → 6%	Зниження плинності персоналу; підвищення мотивації та лояльності
Гнучкість та адаптивність HR-системи	Agile-практики, регулярний моніторинг KPI, внесення коригувань	Швидка реакція на зміни ринку та технологій; адаптація HR-процесів	Кількість скоригованих процесів на рік: ≥4; швидкість реагування на зміни: +20%	Забезпечення безперервного вдосконалення HR-системи; інтеграція з цифровою трансформацією
Стратегічні ефекти	Комплексна адаптивна HR-стратегія	Досягнення стратегічних цілей, оптимізація витрат на персонал	Рентабельність бізнес-процесів: +10–15%; продуктивність працівників: +15–20%	Підвищення конкурентоспроможності; стабільний кадровий резерв; довгостроковий сталий розвиток

Впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» із визначенням конкретних KPI забезпечує комплексний ефект:

- підвищення ефективності HR-процесів: скорочення середнього часу закриття вакансій із 45 до 25 днів та підвищення точності управлінських рішень на 25%;

- розвиток цифрових компетенцій: збільшення частки працівників, що проходять навчання, із 50% до 90%, а рівень цифрових навичок зростає із 60% до 95%;

- підвищення мотивації та залученості: Employee Engagement зростає з 65% до 85%, а рівень добровільних звільнень знижується з 12% до 6%;

- гнучкість HR-системи: регулярний перегляд та корекція процесів дозволяє підвищити швидкість реагування на зміни на 20% та коригувати щонайменше 4 процеси на рік;

- стратегічні ефекти: зростання рентабельності бізнес-процесів на 10–15% та підвищення продуктивності персоналу на 15–20%, що забезпечує конкурентоспроможність і довгостроковий сталий розвиток підприємства.

Сучасна HR-політика є ключовим фактором формування стійкої конкурентної переваги ПП «ПЛАСТ МОУЛД». В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку ефективність HR-управління, рівень його залученості та компетентності стають стратегічними ресурсами підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії необхідно інтегрувати цифрові HR-інструменти (HRIS, LMS, HR-аналітика), впроваджувати гнучкі методи управління (Agile HR), а також реалізовувати програми мотивації, розвитку компетенцій і формування корпоративної культури [38, с. 52].

На рисунку 3.2 систематизовано основні напрями сучасної HR-політики, конкретні заходи та інструменти, очікувані результати та кількісні показники ефективності (KPI). Це дозволяє оцінити внесок HR-політики у підвищення продуктивності, мотивації, цифрових компетенцій та формування конкурентної переваги ПП «ПЛАСТ МОУЛД».



Рисунок 3.2 - Створення конкурентної переваги ПП «ПЛАСТ МОУЛД» через сучасну HR-політику

Впровадження сучасної HR-політики на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» забезпечує комплексний ефект, що сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства. Інтеграція цифрових інструментів (HRIS, LMS, HR-аналітика), впровадження гнучких методик управління (Agile HR) та розвиток компетенцій персоналу дозволяють: підвищити продуктивність та залученість персоналу, знизити плинність персоналу та підвищити лояльність, підвищити рівень цифрових компетенцій, формувати корпоративну культуру та інноваційний потенціал, забезпечити стратегічну стійкість та конкурентну перевагу [39, с. 262; 40].

Сучасна HR-політика створює комплексну систему HR-управління, яка не лише підвищує ефективність і мотивацію співробітників, а й формує

довгострокову конкурентну перевагу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на ринку, забезпечуючи його стійкість та стратегічну перспективу розвитку.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів, гнучких методик управління та кількісних показників ефективності створює прозору, результативну та адаптивну HR-систему, здатну підтримувати стратегічні цілі ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у рамках цифрової трансформації.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективної побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД» запропоновано:

1 Формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві. Формування адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволяє зробити низку ключових висновків, що визначають напрями подальшого розвитку HR-управління у контексті цифрової трансформації.

Цифровізація HR-процесів є критично важливим напрямом адаптивної стратегії. Впровадження HRIS, LMS та HR-аналітики дозволяє автоматизувати рекрутинг, організувати дистанційне навчання та розвиток компетентностей, а також здійснювати моніторинг продуктивності і прогнозування кадрових потреб. Це забезпечує ефективність і прозорість HR-процесів та сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринку та технологій.

Гнучке HR-управління через застосування методик Agile HR, підвищення Employee Experience, розвиток системи управління талантами та комплексної мотивації дозволяє оперативно реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, підвищувати залученість та продуктивність персоналу, а також формувати кадровий резерв і стратегічну готовність підприємства до змін.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу забезпечує ефективне використання цифрових інструментів і технологій, підвищує готовність

співробітників до змін, формує корпоративну культуру безперервного навчання і сприяє успішній реалізації цифрової трансформації підприємства.

Інтеграція цифровізації, гнучкого управління та розвитку компетенцій дозволяє створити комплексну адаптивну HR-стратегію, яка поєднує технологічні, організаційні та людські аспекти HR-управління. Така стратегія забезпечує баланс між автоматизацією процесів, розвитком потенціалу працівників і стратегічними цілями підприємства.

Очікувані результати впровадження адаптивної HR-стратегії включають підвищення ефективності HR-процесів, скорочення часу на прийняття управлінських рішень, зростання залученості та мотивації персоналу, формування кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у довгостроковій перспективі.

2 План реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Реалізація адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» передбачає комплексний підхід, що поєднує цифровізацію HR-процесів, оптимізацію управлінських практик, розвиток цифрових компетенцій персоналу та систему моніторингу й корекції. План реалізації дозволяє системно впроваджувати запропоновані заходи, визначати відповідальних осіб, встановлювати KPI та очікувані результати, що забезпечує ефективність і прозорість HR-процесів.

Використання HRIS, LMS та HR-аналітики забезпечує автоматизацію рекрутингу, організацію навчання та розвиток компетенцій, а також аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Інтеграція Agile-практик, адаптація системи оцінки ефективності та мотивації дозволяє підвищити гнучкість HR-процесів, оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати залученість персоналу. Розвиток цифрових компетенцій сприяє формуванню готовності співробітників до нових технологій та підвищенню продуктивності.

Використання системи KPI та HR-метрик забезпечує кількісну та якісну оцінку ефективності адаптивних HR-практик. Регулярний моніторинг ключових показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, коригувати HR-процеси та підвищувати їх продуктивність, мотивацію та залученість персоналу.

Механізми мотивації та навчання персоналу у цифровому середовищі сприяють формуванню індивідуалізованих навчальних траєкторій, розвитку цифрових компетенцій, підвищенню рівня залученості співробітників і створенню кадрового резерву. Використання гейміфікації, онлайн-навчання та персоналізованих мотиваційних програм забезпечує адаптивність HR-системи до динамічного ринку та технологічних змін.

Моніторинг і корекція HR-процесів через встановлення KPI та регулярний перегляд дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та вносити необхідні зміни, забезпечуючи безперервне вдосконалення HR-системи.

Загалом, впровадження запропонованого плану практичних заходів формує ефективну, гнучку та технологічно підсилену HR-систему на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що інтегрує цифрові інструменти, сучасні методики управління та розвиток персоналу. Це сприяє підвищенню продуктивності, мотивації, залученості співробітників і забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

3 Ефективність від впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є комплексним заходом, спрямованим на підвищення ефективності HR-управління та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Аналіз очікуваних результатів та ефектів впровадження стратегії дозволяє зробити наступні висновки:

Підвищення продуктивності та залученості персоналу досягається шляхом цифровізації HR-процесів, впровадження системи HRIS та LMS, персоналізованих програм навчання та розвитку, а також мотиваційних заходів. Це сприяє зростанню продуктивності працівників, підвищенню їхньої залученості та лояльності, що безпосередньо впливає на якість виробництва та результативність бізнес-процесів.

Зменшення ризиків цифрової трансформації забезпечується через підвищення цифрових компетенцій персоналу, застосування гнучких методик управління (Agile HR), регулярний моніторинг KPI та HR-метрик, а також

забезпечення інформаційної безпеки. Це дозволяє знизити опір змінам, мінімізувати технічні та інформаційні ризики, підвищити адаптивність HR-системи та узгодженість процесів зі стратегічними цілями підприємства.

Створення конкурентної переваги через гнучку та сучасну HR-політику досягається інтеграцією цифрових інструментів, впровадженням інноваційних методик управління, розвитком компетенцій і корпоративної культури. Це сприяє формуванню стабільного кадрового резерву, підвищенню рентабельності HR-процесів, зміцненню стратегічної позиції підприємства на ринку та довгостроковій стійкості бізнесу.

Таким чином, реалізація адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» формує ефективну, гнучку та технологічно підсилену систему HR-управління, яка не лише оптимізує внутрішні HR-процеси, а й забезпечує підприємству стратегічну конкурентну перевагу та стійкий розвиток у умовах цифрової трансформації.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади адаптивних HR-стратегій в умовах цифрової трансформації. Досліджено управління цифровою HR-трансформацією через цифрову HR-стратегію; визначено адаптивність як ключову характеристику HR-стратегії та стратегії адаптації HR-управління в умовах диджиталізації; визначено методичні підходи до побудови адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Цифрова HR-трансформація забезпечує зростання загальної ефективності діяльності підприємства, підвищує якість HR-управління та сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних організаційних структур. Ключовою складовою цього процесу є автоматизація стандартних HR-процесів, що дає змогу оптимізувати використання робочого часу й зосередитися на реалізації стратегічних завдань. Важливе місце в цифровій HR-трансформації посідає застосування аналітики великих даних, яка розширює можливості обґрунтованого управлінського ухвалення рішень. Водночас стратегічно виважений підхід до цифровізації HR-функцій формує основу для впровадження інновацій, їх результативного використання та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

У сучасних умовах високої динаміки змін зовнішнього середовища, технологічного прогресу, цифровізації бізнесу та трансформації ринку праці, традиційні моделі HR-управління дедалі частіше втрачають свою ефективність. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні адаптивних HR-стратегій, спроможних оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні трансформації, забезпечуючи стійкість функціонування та конкурентні позиції організації.

Отже, для успішної адаптації HR-управління до умов цифровізації та впровадження штучного інтелекту організаціям необхідно не лише інвестувати в сучасні технологічні рішення, а й цілеспрямовано формувати організаційну культуру, відкриту до змін. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей HR-фахівців, які мають володіти актуальними технологічними

інструментами та бути готовими до трансформації традиційних підходів до управління персоналом. Водночас з урахуванням етичних викликів організаціям доцільно запроваджувати ефективні механізми контролю за використанням цифрових технологій з метою забезпечення дотримання прав працівників і мінімізації ризиків дискримінації.

У розділі 2 роботи здійснено аналіз діяльності та HR-стратегій в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Здійснено аналіз поточного стану HR-процесів на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», а також проведено оцінювання ефективності існуючої HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Проведений аналіз HR-стратегій ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у контексті цифрової трансформації дозволив комплексно оцінити особливості функціонування підприємства, поточний стан HR-процесів та ефективність використання HR-інструментів. ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є виробничим підприємством, діяльність якого характеризується високими вимогами до кваліфікації персоналу, стабільністю виробничих циклів та необхідністю оперативної адаптації до змін ринку. Аналіз загальної характеристики підприємства показав, що його розвиток значною мірою залежить від ефективності формування кадрового потенціалу та рівня його професійної компетентності.

Поточний стан HR-процесів демонструє часткову цифровізацію та переважно традиційні підходи до HR-управління. Рекрутинг, навчання, мотивація та оцінка ефективності здійснюються із мінімальним використанням сучасних цифрових інструментів. Значна частина операцій виконується вручну, що знижує швидкість і точність кадрових рішень та ускладнює аналітичну діяльність HR-підрозділу.

Аналіз ефективності чинної HR-стратегії виявив низку системних проблемних зон, серед яких: недостатня автоматизація HR-процесів; нерегулярність оцінювання персоналу; обмеженість можливостей для професійного розвитку; низький рівень використання HR-аналітики; фрагментарність мотиваційних програм; недостатня адаптивність HR-функції до

цифрових викликів. Це свідчить про потребу в оновленні HR-стратегії з урахуванням сучасних технологічних трендів.

SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має значний потенціал для розвитку адаптивної HR-системи, однак реалізація цього потенціалу неможлива без модернізації HR-політики. Сильними сторонами виступають стабільність кадрового складу, досвідчений персонал, базові цифрові практики; слабкі – недостатня цифровізація, відсутність гнучких HR-методик, слабка система управління талантами. Можливості пов'язані з цифровою трансформацією, розвитком цифрових компетенцій, впровадженням HRIS, LMS, аналітики; загрози – зростання конкуренції за кадри, технологічні ризики та зростання вимог до продуктивності.

Отже, існуюча HR-стратегія ПП «ПЛАСТ МОУЛД» не повністю відповідає вимогам цифрової трансформації, а виявлені проблеми та ризики вимагають формування нової, адаптивної HR-стратегії, побудованої на цифрових технологіях, гнучких методиках управління та розвитку компетенцій персоналу.

З метою розробки та впровадження адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» запропоновано:

1 Формування концепції адаптивної HR-стратегії на підприємстві. Проведене формування концепції адаптивної HR-стратегії ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволило визначити базові принципи, цілі та структурні компоненти модернізованої системи HR-управління, орієнтованої на вимоги цифрової економіки. У межах підрозділу було обґрунтовано необхідність переходу від традиційних кадрових підходів до гнучкої, цифрової підсиленої HR-моделі, здатної забезпечувати оперативну адаптацію до технологічних і ринкових змін.

Визначено ключові елементи концепції: цифровізацію HR-процесів (HRIS, LMS, HR-аналітика), впровадження Agile HR, розвиток цифрових компетенцій персоналу, удосконалення системи мотивації та управління талантами. Таким чином, у підрозділі закладено концептуальний фундамент для побудови ефективної адаптивної HR-стратегії, яка відповідає стратегічним потребам підприємства та вимогам цифрової трансформації.

2 План реалізації адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Розроблений план реалізації адаптивної HR-стратегії забезпечує практичний інструментарій для впровадження запропонованих концептуальних рішень. У цьому підрозділі детально визначено етапи впровадження цифрових HR-рішень, механізми інтеграції Agile-практик та послідовність запровадження системи оцінювання ефективності персоналу та HR-процесів.

Обґрунтовано необхідність встановлення KPI, HR-метрик, регулярного моніторингу результатів та корекції заходів відповідно до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Також визначено систему мотивації і навчання персоналу в цифровому середовищі, що спрямована на зміцнення кадрового потенціалу та розвиток інноваційності. Таким чином, план реалізації став методичною основою для поетапного переходу підприємства до сучасної адаптивної HR-системи.

3 Ефективність від впровадження адаптивної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Оцінка ефективності впровадження адаптивної HR-стратегії показала, що її реалізація забезпечує комплексний позитивний вплив на кадрову, операційну та стратегічну діяльність підприємства. Визначено, що впровадження цифрових інструментів (HRIS, LMS, HR-аналітики), гнучких методів HR-управління та оновленої мотиваційної системи сприяє зростанню продуктивності, залученості та професійної компетентності працівників.

Проведений аналіз показав зниження ризиків цифрової трансформації, підвищення стійкості HR-процесів і зростання рівня управлінської прозорості завдяки впровадженню KPI та HR-метрик. Крім того, адаптивна HR-стратегія формує конкурентну перевагу підприємства за рахунок підвищення якості кадрового потенціалу, скорочення плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури. Отримані результати підтверджують, що запропонована стратегія є ефективною, економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною для ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

По тематиці дослідження була опублікована робота [41].

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. 2023. Вип. 3(40). С. 10–18.
- 2 Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24.
- 3 Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156.
- 4 Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
- 5 Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 141–147.
- 6 Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 1(27). С. 204–214.
- 7 Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37–43.
- 8 Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах диджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № (3). С. 137–144.
- 9 Дороніна О.А., Алярова А.В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
- 10 Завальнюк І. Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділились секретами управління. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr>

strategyy-v-uslovyayah-vojny-toprukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya 5.

11 9 інструментів і трендів для HR-2023. URL: [https://studpoint.com/blog/for\\_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/](https://studpoint.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/).

12 Квасній Л.Г., Щербан О.Я., Шульжик Ю.О. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>.

13 Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 12.

14 Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2023. 179 с.

15 Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859>

16 Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201-206.

17 Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 265-270.

18 Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94.

19 HR-аналітика: що це таке та для чого використовується? URL: <https://hrbanda.com/ua/blog/hr-analytics/>.

20 HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlyaprijnyattya-rishen-u-2020-goczi/>.

21 Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

22 Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125-129.

23 Кравчук О.І., Варіс, І.О., Рубель, К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024 (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

24 Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 2. С. 51-57.

25 Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.

26 Десять HR-воркфлоу, які ви повинні автоматизувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hr-workflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty>

27 Інтелектуальний рекрутинг: коли кандидати вже не ховаються. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyu-intelekt-dlya-rozvytku-hr/>.

28. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65-69.

29 Семенча І. Є., Гринько Т. В., Базик О. В. Управління формуванням персоналу торговельних підприємств в сучасній Україні: стратегічні аспекти в діяльності HR. *Наукові перспективи*. 2024. 7(49). [https://www.researchgate.net/profile/Ilona-Semencha/publication/386098996\\_](https://www.researchgate.net/profile/Ilona-Semencha/publication/386098996_).

30 Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. Р. 56-62.

31 Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Випуск 68. С. 85-101.

32 Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Економіка АПК*. 2009. № 14. С. 23–27.

33 Іванова М. І., Потьомкін Д. М. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. № 6. С. 217–220.

34 Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6–9.

35 Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digitalтрансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10-18.

36 Григор'єв О. Інноваційні технології HR- менеджменту в кризовий період: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 502- 510.

37 Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Косяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156.

38 Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна та ін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 52–64.

39 Гельман В. М. Розробка стратегії управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 262–266.

40 Сенишин С. Є., Гірняк К. М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR- менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15604367>.

41 Чернушкіна О.О., Лебідь А.М. Побудова адаптивної HR-стратегії в умовах цифрової трансформації. *XII Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» - SMTESM-2025*, 12 грудня 2025 р. м. Хмельницький.