

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Стратегічне планування HR на підприємстві
в умовах емерджентної економіки
(на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

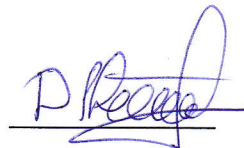
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

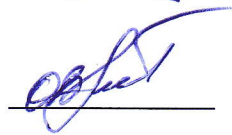
Шифр КвРБІНЕ. 024263.01.02.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМз-24-1



Денис КОВАЛЬЧУК

Керівник
канд. екон. наук, доцент



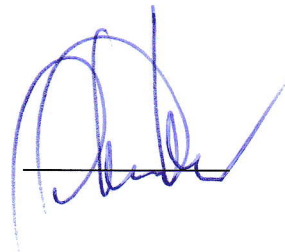
Олександр ГОРБАТЮК

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

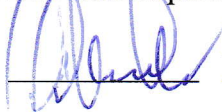
18 12 2025 р.

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

Ковальчук Денис Станіславович

1 Тема роботи «Стратегічне планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, 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: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

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

1. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки; 2. Аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки; 3. Формування та впровадження моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К».

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

1. Відмінності між стратегічним, тактичним і оперативним HR-плануванням. 2. Еволюція поглядів на HR-планування в контексті змін бізнес-середовища. 3. Елементи стратегічного HR-планування. 4. Роль стратегічного HR-планування в діяльності підприємства. 5. Ключові етапи стратегічного управління персоналом. 6.

Основні інструменти стратегічного управління персоналом. 7. Оцінювання стратегічного планування HR на підприємстві. 8. Особливості емерджентної економіки. 9. Вплив емерджентної економіки на HR-функцію. 10. Вплив емерджентної економіки на стратегічне планування HR. 11. Перспективи розвитку HR-функції в умовах емерджентної економіки. 12. Зміна підходів до стратегічного планування HR в умовах емерджентної економіки.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

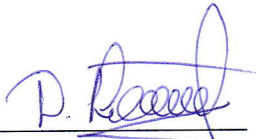
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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

Денис КОВАЛЬЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олександр ГОРБАТЮК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Стратегічне планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-1 Ковальчук Д.С.,

Керівник Горбатюк О. В., к.е.н., доц.

Обсяг – 68 с., 15 рис., 30 табл., 4 додатки, 31 джерело.

Ключові слова: HR-інжиніринг, планування, інновації, емерджентна економіка, персонал.

Метою кваліфікаційної праці є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах емерджентної економіки, з урахуванням необхідності підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційного потенціалу HR-функції.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти стратегічного планування HR у контексті адаптації до змін емерджентної економіки.

У другому розділі наведено аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки.

Третій розділ присвячено формуванню та впровадженню моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К», а саме: проектування моделі стратегічного HR-планування підприємства; інноваційні HR-інструменти для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Епіцентр К»; розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К».

18.12.2025

Дата

Р. Ковальчук

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки	8
1.1 Поняття, сутність та роль стратегічного HR-планування	8
1.2 Ключові етапи, інструменти та оцінювання стратегічного управління персоналом	14
1.3 Емерджентна економіка: суть, особливості та вплив на HR-функцію ...	20
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки	27
2.1 Організаційно-економічний профіль підприємства	27
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та оцінювання ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К».....	39
2.3 Виявлення дисфункцій та ризиків HR-системи ТОВ «Епіцентр К» в емерджентних умовах	51
Висновки до розділу 2	58
3 Формування та впровадження моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К».....	60
3.1 Проектування моделі стратегічного HR-планування підприємства	60
3.2 Інноваційні HR-інструменти для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Епіцентр К»	69
3.3 Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К»	78
Висновки до розділу 3	85
Висновки	89
Перелік джерел посилання	92
Додатки	96

ВСТУП

У сучасних умовах постійної турбулентності, невизначеності та швидкоплинних змін, які характеризують емерджентну (та що формується динамічно) економіку, особливої ваги набуває стратегічне планування в сфері управління людськими ресурсами. Традиційні підходи до HR-менеджменту часто виявляються неефективними в умовах, коли підприємства змушені оперативно реагувати на нові виклики: технологічні трансформації, ринкові коливання, соціальні зміни, геополітичну нестабільність тощо.

Водночас традиційні підходи до HR-планування виявляються недостатніми в умовах емерджентної економіки – такої, що формується під впливом постійних змін, взаємопов'язаних факторів та непередбачуваних подій. У таких реаліях виникає потреба у перегляді стратегічного бачення ролі HR, адаптації управлінських інструментів, упровадженні інновацій та підвищенні гнучкості кадрової політики. Людський капітал стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності компанії. Водночас підприємства мають адаптувати свої HR-стратегії до нових реалій, де важливими є гнучкість, цифровізація, адаптивність та інноваційність.

В умовах швидких змін у глобальній економіці, що викликані технологічними інноваціями, глобалізацією та соціальними трансформаціями, зростає значення емерджентної економіки. Цей новий економічний феномен передбачає постійну адаптацію, гнучкість і відкритість до змін у будь-який час. Для організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, необхідно впроваджувати стратегії, які дозволяють ефективно реагувати на ці зміни та оптимізувати використання людського капіталу.

Зокрема, HR-функція в умовах емерджентної економіки стикається з новими викликами і можливостями, зокрема: необхідністю гнучкого планування, розвитку нових навичок, підтримки диджиталізації та зміни в моделях зайнятості.

Потрібно переосмислити традиційні підходи до управління персоналом і адаптувати їх до швидко змінюваного середовища.

Дослідження стратегічного планування HR у контексті емерджентної економіки є надзвичайно актуальним для розробки ефективних управлінських рішень, які дозволяють підвищити адаптивність персоналу та забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть в умовах невизначеності.

Питання стратегічного планування HR завжди перебували в центрі уваги багатьох науковців, більшість з яких наголошують на важливості якісного кадрового забезпечення підприємств та організацій для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку, зокрема, Н. Беляєвої, М. Бутко, М. Ведернікова, С. Довбні, П. Друкера, К. Копняк, Ю. Лазебник, В. Малтиз, О. Наумової, Т. Остапенко, О. Письменної та ін. Теоретичний огляд та еволюцію поняття емерджентності висвітлено у значному науковому доробку зарубіжних та вітчизняних вчених: E. Gaffeo, D.D. Gatti, S. Desiderio, M. Gallegati, Н. В. Геселева, О.М. Гребешкова, Л.Л. Лазебник, В.М. Соловйова, Л.О. Кібальник, Ю. Іващук, Ю.О. Махортова.

Метою кваліфікаційної праці є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах емерджентної економіки, з урахуванням необхідності підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційного потенціалу HR-функції. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити поняття, сутність та роль стратегічного HR-планування;
- визначити ключові етапи, інструменти та оцінювання стратегічного управління персоналом;
- обґрунтувати особливості емерджентної економіки: суть, особливості та вплив на HR-функцію;
- проаналізувати систему стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки;
- запропонувати формування та впровадження моделі стратегічного HR-

планування ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві. Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти стратегічного планування HR у контексті адаптації до змін емерджентної економіки.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел з теми стратегічного HR-планування та осмислення взаємозв'язків між елементами HR-системи; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до HR-стратегій у стабільній та емерджентній економіках; системний підхід – для комплексного аналізу HR-процесів в контексті загальної стратегії підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у сфері управління персоналом; емпіричні методи (опитування, інтерв'ю, анкетування) – для збору практичної інформації про стан HR-планування на конкретному підприємстві; метод моделювання – для розробки пропозицій щодо вдосконалення HR-стратегії в умовах змінного середовища.

Інформаційною основою дослідження стали офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, ґрунтовні й наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси мережі «Інтернет».

Практична цінність здобутих результатів. Практична цінність вивчення полягає у підвищенні адаптивності HR-стратегії до зовнішніх викликів; запровадженню більш гнучких і цифрових інструментів управління персоналом; удосконаленню процесів прогнозування потреб у персоналі; формуванню кадрового резерву відповідно до нових стратегічних цілей підприємства; зміцненню ролі HR як стратегічного партнера в загальному управлінні компанією.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 87 сторінок, включає 35 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕМЕРДЖЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Поняття, сутність та роль стратегічного HR-планування

Стратегічне планування в управлінні персоналом — це цілеспрямований процес визначення довгострокових потреб підприємства в людських ресурсах та розробка комплексної системи заходів щодо їх задоволення відповідно до загальної стратегії розвитку компанії. Його основна мета — забезпечити відповідність між поточними та майбутніми потребами організації у персоналі й наявними трудовими ресурсами.

У сучасній науковій та практичній літературі стратегічне HR-планування розглядається як безперервний процес аналізу, прогнозування, формування і реалізації кадрової політики, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни. Воно включає оцінку існуючого кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі, виявлення прогалин у навичках, планування навчання, ротації, залучення нових працівників тощо [1, с. 193].

Особливістю стратегічного HR-планування є його фокус на довгостроковій перспективі — на відміну від оперативного планування, яке спрямоване на вирішення поточних кадрових питань. Стратегічне планування в управлінні персоналом передбачає врахування таких факторів, як демографічні тенденції, розвиток технологій, зміни на ринку праці, конкурентне середовище та внутрішня динаміка організації.

Стратегічне HR-планування є важливим інструментом забезпечення стабільності, безперервного розвитку і конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін, особливо в умовах емерджентної економіки [2, с. 10].

HR-планування поділяється на три основні рівні: стратегічне, тактичне та оперативне. Кожен із них виконує свою функцію в системі управління персоналом, має різну часову перспективу, цілі та інструменти реалізації.

Відмінності між стратегічним, тактичним і оперативним HR-плануванням подано у таблиці 1.1 [3].

Таблиця 1.1 - Відмінності між стратегічним, тактичним і оперативним HR-плануванням

Критерій	Стратегічне HR-планування	Тактичне HR-планування	Оперативне HR-планування
Часовий горизонт	Довгостроковий (3–10 років і більше)	Середньостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (до 1 року)
Ціль	Забезпечення відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства	Реалізація кадрової політики в межах визначеної стратегії	Виконання поточних кадрових завдань
Зміст	Прогнозування потреб, розвиток кадрового потенціалу, стратегія лідерства	Планування набору, навчання, просування, мотиваційні програми	Графіки відпусток, щомісячний підбір, контроль відвідуваності
Масштаб рішень	Загальноорганізаційний, стратегічний	Функціональний, підроздільний	Локальний, індивідуальний
Гнучкість	Низька (через довгострокову орієнтацію)	Середня	Висока (швидка реакція на зміни)

Основні відмінності між цими рівнями полягають у часовому горизонті, масштабі завдань, ступені впливу на загальну стратегію підприємства та гнучкості у прийнятті рішень. Усі три рівні планування мають бути взаємопов'язані та узгоджені між собою для досягнення системного підходу в управлінні персоналом.

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного підприємства, яка з часом зазнала істотної трансформації під впливом змін у бізнес-середовищі. Із розвитком економіки, глобалізацією, технологічними проривами та цифровізацією роль людських ресурсів значно зросла, що спричинило зміну підходів до HR-планування — від адміністративного обліку кадрів до формування стратегічного бачення розвитку персоналу [4].

Особливо динамічно ці зміни проявилися в останні десятиліття, коли підприємства почали сприймати людський капітал не як витрати, а як джерело довгострокової конкурентної переваги. З огляду на це, HR-функція перестала бути суто підтримувальною і стала повноцінним учасником стратегічного

управління організацією.

Підходи до HR-планування зазнали суттєвих змін упродовж останніх десятиліть під впливом трансформацій у глобальному бізнес-середовищі. Еволюція відбувалася паралельно зі зміною ролі персоналу в системі управління підприємством — від виконавського ресурсу до ключового стратегічного активу (таблиця 1.2) [5].

Таблиця 1.2 - Еволюція поглядів на HR-планування в контексті змін бізнес-середовища

Етап	Характерні особливості
Традиційна модель (до 1980-х років): кадрове адміністрування	У цей період HR-функція розглядалася переважно як допоміжна. Основна увага приділялась веденню документації, нарахуванню заробітної плати, обліку кадрів і дотриманню трудового законодавства. Планування мало оперативний характер, а персонал сприймався як витрати, а не інвестиції
Функціональний підхід (1980–1990-ті роки): управління людськими ресурсами	Поступово HR почав інтегруватися у загальну систему управління організацією. У цей період з'явилися елементи тактичного планування: кадрові резерви, мотиваційні програми, оцінка ефективності працівників. Персонал почав розглядатися як важливий ресурс, а не просто виконавчий елемент
Стратегічний підхід (з 2000-х років): HR як бізнес-партнер	Зі зростанням глобалізації, конкуренції та технологічних змін, персонал став ключовим чинником конкурентоспроможності. HR-департаменти почали брати участь у стратегічному плануванні компанії, впливати на формування місії, візії, організаційної культури. З'явилися довгострокові HR-стратегії, які інтегруються з корпоративними цілями.
Адаптивний та цифровий HR (з 2010-х років): гнучкість, аналітика, діджиталізація	В умовах постійної зміни ринку, цифрової трансформації, розвитку штучного інтелекту й дистанційної роботи зростає потреба у гнучких HR-стратегіях. Планування стає динамічним, базується на HR-аналітиці, прогнозах та сценаріях. Кадрова політика враховує мікро- та макрозміни, а HR-функція активно застосовує цифрові інструменти — від чат-ботів до People Analytics.
HR у емерджентній економіці (2020-ті роки): стійкість, адаптація, людиноцентричність	Сучасні умови вимагають ще більш адаптивних стратегій. В центрі HR-планування опиняються питання стійкості, емоційного інтелекту, залученості персоналу, управління змінами. Стратегічне планування персоналу все більше орієнтоване на непередбачувані зміни та кризові сценарії. Персонал розглядається як головна рушійна сила організаційного виживання й зростання

Таким чином, HR-планування пройшло шлях від суто адміністративної функції до повноцінного стратегічного інструмента управління, що відіграє критичну роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємства в мінливому середовищі.

Стратегічне HR-планування є важливим інструментом для досягнення довгострокових цілей організації, забезпечення ефективного використання людського капіталу та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Воно вимагає комплексного підходу, який включає не лише короткострокові операційні завдання, а й стратегічне управління персоналом в контексті постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Стратегічне HR-планування — це цілісний процес, який складається з кількох взаємопов'язаних елементів. Кожен із них відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової стратегії, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємства.

Основні елементи стратегічного HR-планування, яка допоможе наочно зрозуміти ключові етапи цього процесу подано на рисунку 1.1 [6, с. 82].



Рисунок 1.1 - Елементи стратегічного HR-планування

Усі ці елементи в сукупності створюють систему, яка дозволяє не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати кадрову політику підприємства відповідно до майбутніх викликів. Основні елементи стратегічного HR-планування є критично важливими для адаптації кадрової політики до стратегічних цілей підприємства, а також для забезпечення організаційної гнучкості та стійкості у швидко змінюваних умовах бізнес-середовища. Їх реалізація сприяє оптимізації процесів залучення, розвитку, утримання та ефективного використання людських ресурсів.

Стратегічне HR-планування є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, оскільки саме персонал реалізує бізнес-цілі, формує конкурентні переваги та забезпечує інноваційність організації. Без ефективного управління людськими ресурсами досягнення довгострокових стратегічних результатів неможливе [7, с. 52].

Корпоративна стратегія визначає загальний курс розвитку підприємства — його місію, бачення, цілі та пріоритети. У свою чергу, HR-стратегія та планування персоналу мають бути безпосередньо узгоджені з цими орієнтирами, оскільки:

- Кожна бізнес-стратегія потребує відповідного кадрового забезпечення: наприклад, стратегія виходу на нові ринки вимагає підбору персоналу з відповідними знаннями мов та міжнародного досвіду.

- Інноваційні чи технологічні зміни потребують розвитку нових компетенцій: HR-планування передбачає навчання, перепідготовку, залучення нових спеціалістів.

- Оптимізація витрат чи зростання продуктивності неможливі без мотиваційних та організаційних змін, які також мають HR-вимір.

Таким чином, HR-планування трансформує стратегічні бізнес-цілі у конкретні кадрові дії:

- Якщо бізнес ставить за мету розширення, HR планує збільшення штату, адаптацію нових працівників, формування команди.

- Якщо стратегія передбачає інновації, HR працює над розвитком креативного середовища, впровадженням цифрових рішень, залученням

талановитих фахівців.

- Якщо акцент робиться на ефективності, HR розробляє системи KPI, оптимізує структуру персоналу, впроваджує гнучкі моделі зайнятості.

Для досягнення такого узгодження важливо:

- включати HR-директора до стратегічного планування на рівні керівництва;
- використовувати HR-аналітику при розробці корпоративних планів;
- будувати HR-стратегію на основі поточних і прогнозованих бізнес-потреб.

Таким чином, зв'язок HR-планування з корпоративною стратегією — це не лише формальне погодження планів, а інтеграція людського чинника у стратегічне управління компанією, що забезпечує її адаптивність, стійкість та розвиток в умовах динамічної економіки.

Стратегічне HR-планування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та довгострокового успіху підприємства. В умовах сучасної економіки, де швидкі зміни в бізнес-середовищі, технологічні інновації та глобалізація визначають конкурентоспроможність, підприємствам необхідно мати чітке стратегічне управління людськими ресурсами, щоб адаптуватися до змін і ефективно використовувати свої кадрові можливості (таблиця 1.3) [8, с. 353].

Таблиця 1.3 - Роль стратегічного HR-планування в діяльності підприємства

Критерій	Особливості
Підтримка стратегічних цілей підприємства	Забезпечує кадрову політику, що відповідає загальним бізнес-цілям підприємства
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Допомагає організації швидко реагувати на зміни в ринку праці, технологічні інновації та економічні фактори
Розвиток кадрового потенціалу	Визначає напрямки для розвитку компетенцій персоналу, що дозволяє компанії досягати стратегічних цілей
Оптимізація витрат на персонал	Допомагає організації зменшувати витрати на персонал, підтримуючи ефективність управління кадрами
Управління змінами	Підтримує процеси змін у компанії, знижує опір до змін і сприяє адаптації персоналу
Підвищення залученості та мотивації персоналу	Забезпечує створення системи мотивації і залученості, що покращує продуктивність та утримання кадрів
Прогнозування і зниження ризиків	Допомагає прогнозувати кадрові ризики та запобігати потенційним проблемам, пов'язаним з управлінням персоналом

Таким чином, стратегічне HR-планування не тільки забезпечує своєчасну підготовку підприємства до змін, а й активно сприяє досягненню організаційних цілей, розвитку людського капіталу та підтримці конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Ключові етапи та інструменти стратегічного управління персоналом

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища людський капітал стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності організації. Ефективне управління персоналом перестає бути лише адміністративною функцією і трансформується у стратегічний інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства. Стратегічне управління персоналом дозволяє не лише забезпечити організацію кваліфікованими працівниками, але й сформувати корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям, залученості та високій результативності. Успішна реалізація кадрової стратегії потребує системного підходу, що включає низку етапів і використання сучасних інструментів управління. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ключових етапів стратегічного управління персоналом та аналіз ефективних інструментів, що забезпечують його результативність [9, с. 18].

Успішне стратегічне управління персоналом базується на поетапному, цілеспрямованому підході до формування і реалізації кадрової політики, що відповідає загальній стратегії розвитку організації. Кожен етап у цьому процесі виконує критично важливу функцію — від вивчення ринку праці та оцінки наявного кадрового потенціалу до впровадження механізмів мотивації, розвитку та збереження ключових співробітників. Чітке розуміння послідовності та змісту цих етапів дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, формувати гнучку кадрову політику та забезпечувати

стабільне зростання.

Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства включає наступні етапи:

Етап 1 – це етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу, формування збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом підприємства, комплексний аналіз та оцінка індикаторів. На даному етапі важливо враховувати економічні, соціокультурні, технологічні та інші фактори, які можуть впливати на персонал. При аналізі трудового потенціалу звертати увагу не тільки на вивченні сильних та слабких сторін персоналу, але й на визначенні ключових компетенцій та можливостей розвитку [10, с. 233].

Етап 2 – це аналітичний етап, який передбачає ідентифікацію проблем та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та безпосередньо системи управління персоналом, що є підґрунтям для переходу до наступного етапу.

Етап 3 – це етап формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку, завдань і заходів, на якому визначаються стратегічні цілі формування та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція. Метою стратегії є створення необхідних умов для функціонування та розвитку системи управління персоналом відповідно до сучасних вимог розвитку економіки. Мета стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити адекватну реакцію на виклики сучасного бізнес-середовища, покращити конкурентоспроможність підприємства та сприяти сталому розвитку.

Етап 4 – це етап визначення інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

Етап 5 – це етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів з реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються

інші інструменти реалізації стратегії. Ключовими заходами з реалізації стратегію можуть бути: виокремлення основних вимог до персоналу із врахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; формування нових та удосконалення існуючих методів та форм управління персоналом; реалізація заходів із залучення, збереження і вивільнення кадрів; створення умов для самостійної оцінки працівником своїх результатів; визначення напрямів професійного зростання кадрів тощо.

Етап 6 – це етап аналізу загроз, можливостей та ризиків та контроль за реалізацією стратегії. На даному етапі варто здійснити: визначення потенційних негативних факторів або подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії (наприклад, зовнішні чинники, такі як економічні кризи, конкуренція, зміни законодавства); визначення потенційних позитивних факторів або можливостей, які можуть сприяти успішній реалізації стратегії; оцінку можливих негативних наслідків та ймовірності їх виникнення. Це дозволяє підготуватися до непередбачених обставин та вжити заходів для зменшення впливу негативних факторів.

Етап 7 – це етап моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка проводиться на регулярній основі щорічно. На цьому етапі здійснюється аналіз та оцінка результатів виконання стратегії, визначення її продуктивності, а також, у разі необхідності, внесення коригуючих змін у стратегію.

Детальний опис ключових етапів стратегічного управління персоналом подано у таблиці 1.4 [11, с. 104].

Впровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві передбачає чітку організацію та практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямованої на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.4 - Ключові етапи стратегічного управління персоналом

№	Етап	Зміст етапу
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT і PEST-аналіз, оцінка ринку праці, внутрішнього потенціалу організації.
2	Формування HR-стратегії	Встановлення цілей, узгодження з бізнес-стратегією, вибір моделі управління
3	Планування потреб у персоналі	Прогноз кількості/якості працівників, визначення ключових компетенцій
4	Набір, відбір і адаптація персоналу	Рекрутинг, оцінка кандидатів, onboarding та адаптаційні програми
5	Оцінка, розвиток і навчання персоналу	KPI, 360°, навчання, кар'єрне планування, розвиток компетенцій
6	Мотивація та утримання персоналу	Матеріальні та нематеріальні стимули, залучення, корпоративна культура
7	Контроль і коригування HR-стратегії	HR-метрики, аналіз результатів, адаптація до змін, постійне вдосконалення

Ефективна реалізація стратегічного управління персоналом неможлива без використання сучасних інструментів, які забезпечують системний підхід до прийняття управлінських рішень. Ці інструменти допомагають не лише аналізувати кадровий потенціал і планувати ресурси, але й оцінювати результативність, розвивати таланти, прогнозувати потреби в персоналі та будувати гнучку систему мотивації. Використання таких методів дозволяє перетворити управління людським капіталом із рутинної функції на стратегічний важіль впливу на конкурентоспроможність організації. У цьому розділі розглянуто основні інструменти, що підтримують реалізацію HR-стратегії та сприяють досягненню цілей підприємства [12].

На сучасному етапі ефективна робота підприємства багато в чому напряму залежить від грамотного управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим останнім часом у багатьох підприємств разом з потребою в автоматизації регламентованого кадрового обліку з'явилася також необхідність в плануванні потреби в персоналі, у вирішенні завдань його набору, в аналізі кадрового складу і причин текучості кадрів і ін. Тому питання формування та розвитку стратегічного управління персоналом на підприємстві як ніколи є актуальним сьогодні. Персонал у сучасних швидкозмінних і високо конкурентних умовах функціонування підприємств потребує не лише керування, а ще й ефективного

спрямування. Тому система управління персоналом повинна бути націлена на оптимальне використання унікальних навичок та знань кожного окремого співробітника. Керівникам вітчизняних компаній потрібно розвивати культуру довіри, впроваджувати методи, процеси, технології менеджменту, що сприяли б формуванню такої системи управління персоналом, котра б сприяла підприємствам в високому рівню конкурентоздатності на обраних ринках

Опис основних інструментів стратегічного управління персоналом, які використовуються для досягнення ефективності у плануванні, розвитку та реалізації HR-стратегії подано на рисунку 1.2:



Рисунок 1.2 - Основні інструменти стратегічного управління персоналом
Оцінювання стратегічного планування управління персоналом (HR) є

критично важливим етапом для забезпечення успішної реалізації HR-стратегії на підприємстві. В умовах швидких змін на ринку праці та розвитку технологій, ефективне управління людським капіталом здатне стати ключовим фактором конкурентоспроможності організації. Оцінювання дозволяє не лише виміряти, наскільки успішно реалізується стратегія управління персоналом, але й виявити слабкі місця в кадрових процесах, своєчасно коригувати підходи та забезпечити максимальну ефективність використання людських ресурсів.

Процес оцінювання HR-стратегії має на меті визначити відповідність кадрових практик стратегічним цілям бізнесу, виявити можливості для покращення управлінських рішень та сприяти досягненню бізнес-результатів через оптимізацію роботи з персоналом. Завдяки цьому процесу організація може не тільки оцінити поточний стан своїх HR-ініціатив, але й адаптувати їх до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі (таблиця 1.5) [10, с. 233].

Таблиця 1.5 - Оцінювання стратегічного планування HR на підприємстві

Етап оцінювання	Характеристика	Приклад застосування
Визначення критеріїв оцінки ефективності HR-стратегії	Визначення чітких показників для оцінки HR-стратегії, таких як якість найму, утримання кадрів тощо	Встановлення критеріїв для оцінки ефективності процесів набору, навчання та мотивації персоналу
Використання HR-метрик і KPI	астосування ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успішності HR-процесів	Оцінка часу закриття вакансій, рівня продуктивності після навчання, рівня утримання працівників
Оцінка впливу HR-стратегії на бізнес-показники	Аналіз того, як HR-стратегія сприяє досягненню бізнес-цілей та підвищенню фінансових результатів	Аналіз впливу ефективного навчання на зростання продуктивності або зниження витрат на набір кадрів
Оцінка організаційної адаптації та гнучкості	Оцінка здатності HR-стратегії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій	Реагування на зміну бізнес-стратегії або нові технологічні вимоги для швидкої адаптації кадрів
Визначення відхилень і коригування стратегії	Виявлення відхилень від запланованих результатів і коригування HR-стратегії для досягнення цілей	Порівняння планованої та фактичної плинності кадрів, коригування стратегії найму чи навчання
Оцінка впливу інструментів HR (BSC, HR Scorecard, HR-аналітика)	Використання інструментів, таких як HR Scorecard і BSC, для оцінки результативності HR-процесів	Застосування BSC для інтеграції HR-цілей з бізнес-стратегією та визначення ефективності через HR-метрики

Оцінювання стратегічного планування HR є ключовим інструментом забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Воно дозволяє об'єктивно вимірювати ефективність реалізованих HR-заходів, виявляти слабкі місця, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Системний підхід до оцінювання HR-стратегії сприяє підвищенню продуктивності персоналу, зниженню витрат, зміцненню корпоративної культури та формуванню стійкої конкурентної переваги. Регулярне оновлення та коригування HR-стратегії на основі результатів оцінки забезпечує її актуальність, гнучкість і результативність у довгостроковій перспективі.

1.3 Емерджентна економіка: суть, особливості та вплив на HR-функцію

У сучасному світі економіка зазнає глибоких трансформацій під впливом технологічних інновацій, цифровізації, глобалізації та зміни моделей поведінки споживачів і працівників. У цьому контексті формується нове економічне явище - емерджентна економіка, що вирізняється динамічністю, непередбачуваністю та високим рівнем взаємозалежності між елементами системи. Це не просто перехід до нової економічної моделі, а фундаментальна зміна логіки функціонування ринків, організацій та управлінських практик.

Особливістю емерджентної економіки є те, що вона розвивається не за сталими законами, а через постійні зміни, що виникають знизу — як результат взаємодії різних учасників і факторів. Це створює нові виклики для управління персоналом, оскільки HR-функція повинна бути не лише адаптивною, а й проактивною, спроможною швидко реагувати на зміни, залучати таланти та підтримувати інноваційність організації.

У цьому контексті особливо важливо дослідити суть емерджентної економіки, її ключові характеристики та з'ясувати, як саме вона трансформує

підходи до HR-стратегії, структур, компетенцій і процесів у сучасних організаціях.

Емерджентна економіка (від англ. *emergent* - та, що виникає) - це економічна система, яка формується на основі самовиникаючих, децентралізованих, нелінійних процесів, що не піддаються традиційному прогнозуванню. Її основою є швидкі технологічні зміни, цифрові екосистеми, платформи, гнучкі організаційні структури та нестабільні, але креативні взаємодії між суб'єктами ринку.

Ключові риси емерджентної економіки [13, с. 40]:

- Виникнення нових форм економічної поведінки, що не задаються ззовні.
- Відсутність стабільних структур — переважає мережевість, динаміка, гнучкість.
- Роль саморегуляції, самоорганізації та колективного інтелекту.
- Цифровізація процесів, платформізація бізнесу, розвиток gig-економіки.
- Поява нових моделей цінності: досвід, інновації, швидкість змін важливіші за масштаб.

Особливості емерджентної економіки подано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Особливості емерджентної економіки

Особливості	Сутнісна характеристика
Висока турбулентність	Середовище постійних змін, відсутність передбачуваних моделей
Швидка зміна навичок і професій	Технології оновлюють вимоги до компетенцій — традиційні професії втрачають актуальність
Цифрова трансформація	Домінування цифрових технологій, ШІ, big data, автоматизації
Мережеві організації та платформи	Відхід від ієрархічної структури до гнучких, проектних, платформених форматів
Фокус на інновації та експерименти	Перевага надається креативності, пробам і гнучкості замість стабільних регламентів
Децентралізація управління	Рішення приймаються ближче до місця дії, знижується контроль зверху

У сучасних умовах глобальної цифровізації, автоматизації та постійних соціально-економічних змін, традиційні підходи до управління персоналом

поступово втрачають ефективність. Емерджентна економіка, що характеризується непередбачуваністю, швидкою еволюцією ринків і новими формами організації праці, формує принципово нове середовище функціонування HR-служб.

У такій реальності HR-функція трансформується з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера, що відповідає за розвиток людського капіталу, впровадження інноваційної культури та забезпечення гнучкості організації. Зростає значення цифрових інструментів, аналітики, управління талантами й безперервного навчання. Від HR очікують здатності швидко адаптуватися до змін, підтримувати розвиток організації та водночас враховувати потреби сучасного працівника.

Розгляд впливу емерджентної економіки на HR дозволяє глибше зрозуміти, як змінюється роль кадрової функції, які компетенції стають критично важливими та які нові практики визначатимуть успіх управління персоналом у найближчому майбутньому.

Емерджентна економіка змінює традиційну роль HR — від адміністративної до стратегічної, адаптивної та інноваційної. Вона вимагає від HR-підрозділів бути драйверами змін, культури та нових форматів роботи (таблиця 1.7) [13, с. 40].

Таблиця 1.7 - Вплив емерджентної економіки на HR-функцію

Напрямок впливу	Особливості
Управління талантами	Зростає потреба в гнучких, багатофункціональних, креативних спеціалістах
Рекрутинг і брендинг	HR має швидко адаптуватися до нових форматів (віддалена робота, фриланс, платформи)
Розвиток навичок	Постійне upskilling/reskilling, розвиток цифрових і м'яких навичок
Організаційна культура	Перехід до культури інновацій, відкритості, швидкої адаптації
HR-аналітика	Використання даних і прогнозів для прийняття рішень (People Analytics, AI у HR)
Гнучкі форми зайнятості	Широке використання gig-праці, віддалених контрактів, мікропроектів
Мотивація і утримання	Переосмислення мотивації — важливіше гнучкість, розвиток, баланс, а не лише фінансова винагорода

Емерджентна економіка формує нові вимоги до HR-функції, перетворюючи її з підтримуючої на стратегічну. HR має не лише забезпечувати організацію

персоналом, а й формувати умови для адаптації, навчання, розвитку та утримання фахівців у динамічному, технологічному та непередбачуваному середовищі. Саме HR стає одним із головних агентів змін в умовах емерджентної реальності.

Емерджентна економіка — це новий тип економічної системи, що формується в умовах швидких, динамічних, часто непередбачуваних змін. Така система створює абсолютно нове середовище для бізнесу, де стабільність замінюється гнучкістю, а довгострокове прогнозування — адаптивністю та готовністю до змін. У цьому контексті стратегічне планування HR також зазнає глибокої трансформації (таблиця 1.8) [14. с. 10].

Таблиця 1.8 - Вплив емерджентної економіки на стратегічне планування HR

Критерій	Особливості
Втрата традиційної передбачуваності	У минулому HR-стратегії будувалися на довгострокових прогнозах потреб у персоналі. Сьогодні такі прогнози часто стають застарілими вже за кілька місяців. Емерджентне середовище вимагає постійного перегляду стратегічних цілей HR і швидкої адаптації до змін.
Гнучкість як стратегічний принцип	У стратегічному HR-плануванні зростає роль гнучкості, сценарного планування та стратегії "живого реагування". Організації дедалі частіше відмовляються від жорстко фіксованих планів на користь динамічних стратегій з кількома варіантами розвитку подій
Фокус на компетенції майбутнього	Замість планування чисельності персоналу традиційним методом, HR-функція в емерджентній економіці планує розвиток ключових навичок: цифрових, аналітичних, креативних, адаптивних. Зростає потреба в постійному reskilling та upskilling
Зміна форм зайнятості	HR-стратегія більше не може орієнтуватися лише на штатних працівників. У стратегічне планування входять гібридні моделі зайнятості: фрилансери, підрядники, тимчасові команди. Це змінює підходи до мотивації, навчання і залучення
Залежність від даних та аналітики	Емерджентне середовище потребує HR-аналітики як основи стратегічного прийняття рішень. Сучасне стратегічне HR-планування спирається на реальні дані: прогнози продуктивності, ризики звільнень, рівень залученості тощо
Стратегія як безперервний процес	Планування стає циклічним і інтегрованим у щоденну діяльність. HR-стратегія переглядається щоквартально або навіть щомісяця, а не щороку, як це було раніше. У центрі — гнучке управління змінами

Емерджентна економіка радикально змінює підходи до стратегічного планування HR. Воно стає більш динамічним, аналітичним, адаптивним і гнучким. HR-функція повинна не лише передбачати майбутнє, а й бути готовою оперативно реагувати на його непередбачуваність. Це вимагає нових

інструментів, компетенцій і мислення від усіх учасників HR-процесів.

Перспективи розвитку HR-функції в умовах емерджентної економіки подано у таблиці 1.9 [15].

Таблиця 1.9 - Перспективи розвитку HR-функції в умовах емерджентної економіки

Перспективи HR-функції	Характеристика
HR як драйвер змін	HR буде виконувати ключову роль у трансформації бізнесу через управління талантами, розвиток лідерства, культурні зміни.
Інтеграція HR із технологіями	Використання штучного інтелекту, people analytics, хмарних рішень та автоматизації значно підвищить ефективність HR-процесів
Індивідуалізація підходів	HR переходить до персоналізованих стратегій управління персоналом — від підбору до розвитку та утримання
Організаційна гнучкість	HR братиме участь у побудові адаптивних, "живих" структур, які можуть швидко змінюватися залежно від потреб ринку.
Фокус на добробут і баланс	Збереження ментального здоров'я, work-life balance і стійкості персоналу стане частиною HR-стратегії

HR-функція в умовах емерджентної економіки стоїть перед численними викликами, які водночас відкривають нові горизонти для розвитку. Успішні організації — це ті, де HR стає не просто адміністративним центром, а рушієм змін, інновацій і стратегічної стійкості. Майбутнє HR — за гнучкістю, аналітичністю, технологічною готовністю та глибоким розумінням потреб людини в умовах постійних трансформацій

Сучасна економіка дедалі частіше функціонує в умовах високої нестабільності, цифрової трансформації та постійних змін — це явище отримало назву емерджентної економіки. Такий економічний простір характеризується відсутністю чітких і довготривалих закономірностей, швидкими технологічними зрушеннями, а також гнучкими й децентралізованими моделями ведення бізнесу. У цьому середовищі стратегічне планування в сфері управління персоналом зазнає радикальних трансформацій [16].

Традиційні HR-стратегії, які будувалися на стабільних довгострокових прогнозах і фіксованих структурах, більше не відповідають новим викликам. Емерджентна економіка вимагає від HR-функції високої адаптивності, гнучкості,

аналітичного підходу до прийняття рішень та готовності оперативно реагувати на зміну середовища. Змінюється сам підхід до планування: у фокусі опиняються компетенції майбутнього, сценарне прогнозування, цифрові технології та нові моделі зайнятості. Розгляд змін у стратегічному плануванні HR дозволяє зрозуміти, як організації можуть зберігати ефективність і конкурентоспроможність у світі, де єдина константа — це зміни (таблиця 1.10) [17, с. 207].

Таблиця 1.10 - Зміна підходів до стратегічного планування HR в умовах емерджентної економіки

Критерій	Особливості
Від лінійного планування — до адаптивного управління	У традиційній економіці HR-стратегія формувалась за чітким і довгостроковим планом. В емерджентній економіці цей підхід втрачає актуальність через швидкі й непередбачувані зміни. Новий фокус — це гнучкість, циклічність і сценарне мислення. HR-планування стає процесом постійного перегляду, а не щорічного документу
Сценарне планування замість прогнозів	Стратегічне HR-планування все частіше базується не на єдиному прогнозі, а на множинних сценаріях розвитку подій (best case, worst case, probable). Це дозволяє оперативно реагувати на ринкові або технологічні зміни
Фокус на компетенції, а не посади	Замість планування структури штатів за посадами компанії зосереджуються на формуванні критичних компетенцій, які потрібні незалежно від конкретної ролі. Це відповідає динаміці трансформації професій та зростанню крос-функціональних команд
Інтеграція цифрових технологій у планування	Сучасне HR-планування активно використовує HR-аналітику, штучний інтелект, прогностичні моделі. Це дозволяє ухвалювати стратегічні рішення на основі даних, а не лише інтуїції чи досвіду
Постійне навчання як частина стратегії	Reskilling та upskilling працівників включаються безпосередньо у стратегічне планування. HR має забезпечити швидке оновлення навичок персоналу відповідно до змін ринку й технологій.
Стратегія гнучкої зайнятості	У HR-стратегії враховуються нетипові форми зайнятості — фриланс, проектна робота, віддалені співробітники. Це потребує нових рішень у питаннях комунікації, мотивації та управління результативністю

Під впливом емерджентної економіки стратегічне HR-планування набуває нових рис — воно стає гнучким, багатовекторним, інтегрованим з цифровими технологіями та орієнтованим на швидку адаптацію. Це вимагає від HR-фахівців нових компетенцій, здатності до аналітичного мислення, стратегічного бачення та високої динаміки дій.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах динамічного ринку й технологічних змін роль стратегічного HR-планування зростає: саме воно забезпечує здатність компанії адаптуватися, утримувати таланти, формувати організаційну культуру та підтримувати інноваційний потенціал. Ефективне HR-планування стає запорукою стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Використання сучасних інструментів - таких як HR-аналітика, стратегічне планування компетенцій, картування талантів, системи мотивації та цифрові платформи - дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, а й формувати гнучку, адаптивну та інноваційну HR-політику. Завершальним і водночас критично важливим компонентом є оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованих рішень, оптимізувати процеси, підвищити результативність роботи персоналу та забезпечити відповідність HR-стратегії потребам бізнесу. Таким чином, системне поєднання етапів, інструментів і регулярної оцінки формує основу для сталого розвитку організації в умовах динамічного й непередбачуваного ринкового середовища.

Особливості такої економіки — мережевість, турбулентність, технологічна насиченість та зміна очікувань працівників — потребують від HR-функції нової якості. HR стає не просто сервісною ланкою, а активним учасником трансформації бізнесу, драйвером змін, стратегом і носієм інновацій. Зростає значення гнучкого планування, цифрових інструментів, безперервного навчання, персоналізованих підходів до мотивації та управління талантами. У контексті емерджентної економіки HR-функція переходить у нову роль — вона має не лише відповідати на виклики, а й передбачати їх, сприяти організаційній стійкості та формувати людський капітал, здатний до швидкої адаптації та розвитку в умовах постійних змін.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ЕМЕРДЖЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Організаційно-економічний профіль підприємства

Компанія «Епіцентр К» — провідна національна мережа будівельних гіпермаркетів, яка працює відповідно до сучасних європейських стандартів обслуговування та пропонує надзвичайно широкий асортимент продукції. Заснована 23 серпня 2003 року з відкриттям першого гіпермаркету в Києві (вул. Братиславська, 11), компанія стрімко розвивалася, перетворившись на одного з лідерів роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є забезпечення споживачів товарами для будівництва, ремонту та облаштування побуту. У торгових залах гіпермаркетів представлено понад 200 тисяч найменувань продукції — від будівельних матеріалів і електроінструментів до меблів, сантехніки, декору й товарів для саду. Компанія традиційно однією з перших на ринку презентує нові товари, забезпечуючи оперативний доступ клієнтів до найновіших рішень у сфері облаштування житла.

Система обслуговування клієнтів передбачає повний цикл: самостійний підбір товарів, зручні зони розрахунку, послуги доставки, оформлення індивідуальних замовлень, консультації, кредитування, безготівкові розрахунки, інфраструктурний супровід (кафе, банківські сервіси, безкоштовна парковка на понад 400 авто тощо). Задля підвищення якості обслуговування впроваджено систему мотивації торгового персоналу, яка ґрунтується на досягненні результатів, гнучкості у реагуванні на запити клієнтів та ефективному просуванні товарів.

Для кращої орієнтації та зручності покупців торгова площа «Епіцентру К» поділена на тематичні відділи: «Сад і город», «Інструменти», «Електротехніка», «Сантехніка», «Покриття для підлоги», «Будівельні матеріали», «Вироби з дерева», «Меблі», «Декор» тощо. Така структура дає змогу задовольнити потреби

різних категорій споживачів — від професійних будівельників до приватних власників, які здійснюють ремонт або облаштовують побут.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» подана на рисунку 2.1.

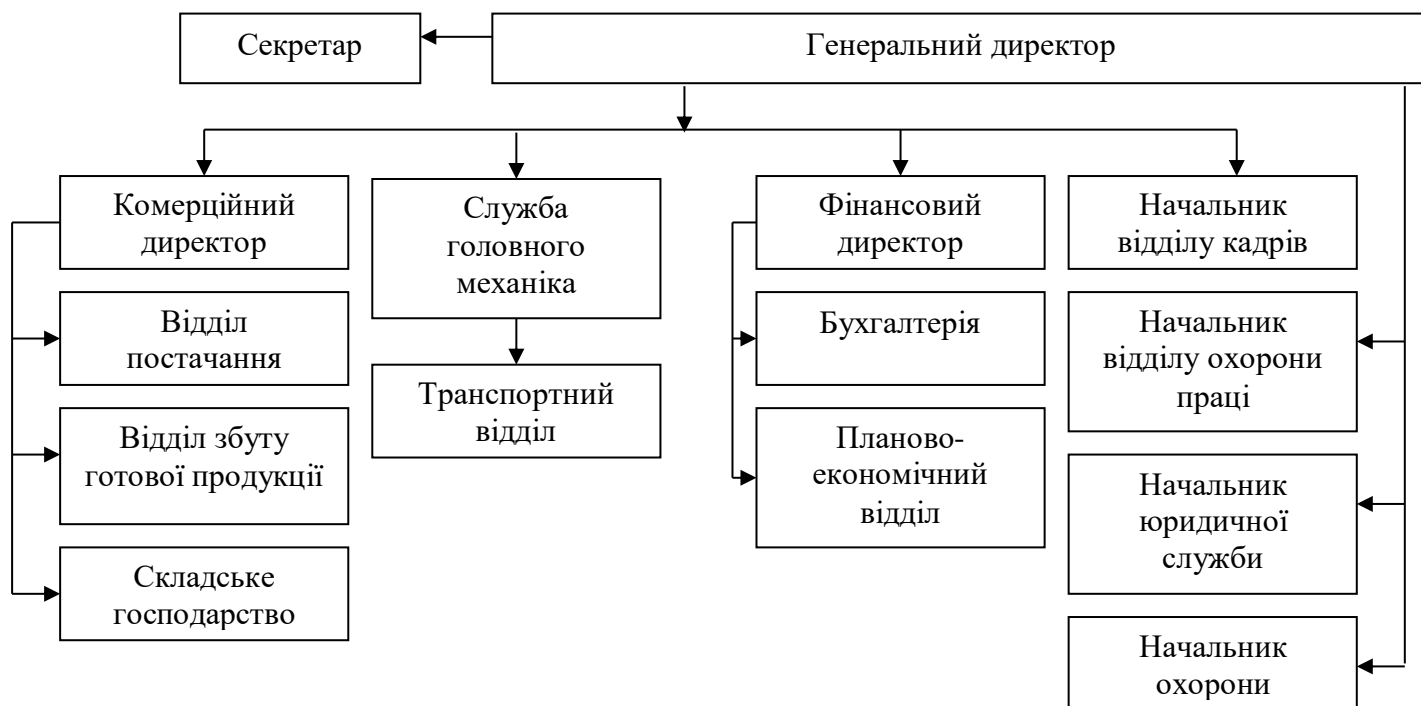


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з лідерів українського ринку роздрібно́ї торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому та саду, оцінка майнового стану має особливу важливість. Компанія володіє масштабною виробничою базою, широкою мережею торгових центрів, значним обсягом основних засобів і оборотних активів, а також проводить активну інвестиційну політику, спрямовану на модернізацію інфраструктури та розширення діяльності.

Дослідження майнового стану дозволяє не тільки кількісно оцінити активи підприємства, але й проаналізувати якість їх формування. Важливим є співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами, яке характеризує ступінь фінансової незалежності компанії, а також оцінка мобільності та ліквідності активів, що впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Особлива увага приділяється динаміці активів за період, аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості, а також оцінці оновлення й зносу основних засобів, що визначає перспективи їхнього

довгострокового використання і потребу в капітальних вкладеннях.

Загалом, майно підприємства, відображене в його балансі, формує його активи і є базисом для проведення подальшого аналітичного дослідження (таблиця 2.2, додатки А1-А3). Комплексний підхід до оцінки майнового стану дозволить визначити, наскільки ефективно використовується капітал ТОВ «Епіцентр К», а також окреслити напрями покращення управління активами задля забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах сучасних економічних викликів.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	36845,5	45970,5	108280,0	24,8	у 2,4 рази
Залучений капітал, тис грн	29556,5	38880,0	65473,9	31,5	68,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	21805,0	24890,0	35094,9	14,1	41,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	42967,0	68784,0	153202,5	60,1	у 2,2 рази
Фондоозброєність, тис грн./особу	36,1	39,8	53,8	10,2	35,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	12213,5	19857,0	34988,0	62,6	76,2
Кредиторська заборгованість, тис грн	29556,5	37562,3	45976,3	27,1	22,4

Власний капітал ТОВ «Епіцентр К» у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 24,8 %, а в 2024 році відносно 2023 року збільшився більш ніж у 2,4 рази, що свідчить про значне зміцнення фінансової основи підприємства. Паралельно з цим, протягом досліджуваного періоду відбувалося зростання зобов'язань, що вказує на активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки розширення бізнесу та реалізації інвестиційних проектів.

Фондоозброєність праці, яка характеризує співвідношення вартості основних засобів на одного працівника, у 2023 році збільшилася на 10,2 % у порівнянні з 2022 роком, а у 2024 році темпи її зростання прискорилися до 35,2 % порівняно з 2023 роком. Така динаміка пояснюється тим, що середньорічна

вартість основних засобів зростала повільніше, ніж чисельність персоналу, що свідчить про відносне збільшення навантаження на наявні виробничі потужності та необхідність підвищення ефективності використання основних фондів.

Аналіз структури операційних витрат є надзвичайно важливим інструментом управління витратною частиною діяльності підприємства. Він дозволяє виявити резерви для підвищення прибутковості, оптимізувати використання ресурсів та вдосконалити внутрішні процеси. Для ТОВ «Епіцентр К», як великого мультиформатного ритейлера з широким асортиментом товарів та складною логістичною системою, детальне дослідження операційних витрат має особливу вагу.

Операційні витрати включають всі основні статті, що пов'язані із забезпеченням основної діяльності компанії: закупівлю товарів, оплату праці, витрати на енергоресурси, орендні платежі, амортизацію основних засобів, логістику, рекламні кампанії, підтримку ІТ-інфраструктури тощо. Аналіз дозволяє не лише визначити загальний рівень витрат, але й зрозуміти, які саме статті споживають найбільше ресурсів, як змінюється їх частка у загальній структурі витрат, а також оцінити ефективність планування й контролю цих витрат.

Нижче представлено детальний аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» на основі даних звіту про фінансові результати (форма 2), що подані у таблиці 2.2 (додатки Б1-Б3). Цей аналіз дасть змогу окреслити ключові напрямки для подальшої оптимізації витрат та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Матеріальні витрати ТОВ «Епіцентр К» у 2023 році зросли на 64,5 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році в порівнянні з 2023 роком збільшилися ще на 70,0 %. Така динаміка обумовлена значним зростанням обсягів реалізації протягом періоду 2022–2024 років, що вимагало відповідного нарощування закупівельних ресурсів і забезпечення товарними запасами. Паралельно з цим, витрати на оплату праці також продемонстрували тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду, що пов'язано із зростанням чисельності персоналу та підвищенням заробітних плат.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	11526	18956	32225,2	64,5	70,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	49786,9	54887,5	101177,4	10,2	84,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	12446,7	13521,9	24294,4	8,6	79,7
Амортизація, тис. грн	13259,0	18780,0	23870,0	41,6	27,1
Інші операційні витрати, тис. грн	23565,0	64251,0	102856,1	у 2,7 рази	60,1
Разом	110583,6	170596,4	285423,1	54,3	67,3

Відповідно, збільшувалися і відрахування на соціальні заходи, що є логічним наслідком росту фондового навантаження на персонал.

Для більш наочного представлення структури та динаміки елементів операційних витрат доцільно відобразити їх графічно (рисунок 2.2), що дозволить візуально відстежити співвідношення між основними складовими витрат та їх змінами у часі.

Амортизаційні витрати також показали значне зростання: у 2023 році вони збільшилися на 41,6 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 27,1 % у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про оновлення і збільшення вартості основних засобів, що вимагає більшої суми на їх знос та амортизацію.

Загалом операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» продемонстрували істотне зростання: у 2023 році вони збільшилися на 54,3 % відносно 2022 року, а у 2024 році — на 67,3 % порівняно з 2023 роком. Така тенденція зумовлена активним розвитком компанії, збільшенням обсягів продажів та розширенням операційної діяльності, що вимагає ефективного управління витратами для збереження прибутковості та конкурентних позицій на ринку.

Для комплексної оцінки діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 років використано дані таблиці 2.3, де основною інформаційною базою слугують форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3) та форма № 2 «Звіт про фінансові

результати» (додатки Б1-Б3).



Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022– 2024 рр.

Аналіз темпів зростання чистого доходу демонструє, що у 2023 році він зріс швидшими темпами, ніж собівартість продукції, що є позитивним показником ефективності операційної діяльності. Це, своєю чергою, відобразилося на зниженні питомих витрат на 1 гривню реалізованої продукції: у 2023 році цей показник зменшився на 5,8 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 10,8 % відносно попереднього року. Така тенденція свідчить про покращення контролю над витратами та підвищення ефективності виробничо-комерційних процесів.

Підприємство стабільно отримувало прибутки протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, у 2023 році чистий прибуток збільшився на 56,5 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році, у порівнянні з 2023 роком, також зріс на 56,5 %. Це свідчить про сталий приріст фінансових результатів, що підкреслює здатність компанії адаптуватися до викликів ринку. Крім того, у 2024 році спостерігається зростання рентабельності продукції на 17,5 %, що пояснюється повільнішим зростанням собівартості реалізованої продукції у порівнянні з приростом чистого прибутку.

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» 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.	553618	728560	1260408,8	31,6	73,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	381320,0	471160	735480,8	23,6	56,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,69	0,65	0,58	-5,8	-10,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	17155,0	26850,0	72495,0	56,5	У 2,7 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,5	5,7	6,7	26,7	17,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	21805,0	24890,0	35094,9	14,1	41,1
Фондовіддача, грн.	25,4	29,3	35,9	15,4	22,5
Фондомісткість, грн.	0,039	0,034	0,028	-12,8	
Товари, тис грн.	29982,5	47521,4	114051,4	58,5	У 2,4 рази
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	604	625	652	3,5	4,3
- робітників	510	528	551	3,5	4,4
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	916,6	1165,7	1933,1	27,2	65,8
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	1085,5	1379,8	2287,5	27,1	65,8
Фонд заробітної плати, тис грн	83786,9	104887,5	171177,4	25,2	63,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	11560,0	13985,0	21878,5	21,0	56,4

Також варто відзначити позитивну динаміку продуктивності праці, яка зростає як серед загальної кількості працівників, так і серед робітничого персоналу у 2024 році. Це свідчить про покращення організації праці, впровадження ефективніших технологій і мотиваційних механізмів. Водночас фонд оплати праці демонструє постійне зростання впродовж періоду 2022–2024 років, що зумовлено підвищенням посадових окладів та підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні. Така тенденція свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень заробітної плати та стимулювати персонал, що у довгостроковій перспективі має позитивно впливати на продуктивність і якість

роботи.

ТОВ «Епіцентр К» працює з широким асортиментом товарів і має значний складський фонд, що вимагає постійного формування великих обсягів оборотних активів. Аналіз динаміки та структури цих активів, відображений у таблиці 2.4, дозволяє зробити висновки про те, наскільки компанія адаптується до мінливих ринкових умов і змінює свої стратегічні пріоритети. Зокрема, збільшення частки запасів може свідчити про підготовку до підвищеного попиту або накопичення товарів у відповідь на логістичні виклики, тоді як зростання ліквідних активів, таких як грошові кошти або короткострокові інвестиції, відображає прагнення до підвищення фінансової гнучкості та здатності швидко реагувати на непередбачувані обставини.

Водночас ефективність управління оборотними активами прямо впливає на платоспроможність підприємства та його здатність підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах економічної нестабільності та високої конкуренції оптимальне поєднання різних елементів оборотних активів є одним із ключових чинників, що забезпечують життєздатність і конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури оборотних активів на кінець року ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Оборотні активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробничі запаси	557,0	1,3	823,0	1,2	1895,0	1,2
Товари	29982,5	69,8	46870,0	68,1	114051,4	74,4
Дебіторська заборгованість	12213,5	28,4	19857	28,9	34988,0	22,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	167,0	0,4	290	0,4	645,0	0,4
Інші оборотні активи	-	-	892	1,3	1546,1	1,0
Витрати майбутніх періодів	47,0	0,1	52,0	0,1	77,0	0,1
Усього	42967,0	100,0	68784,0	100,0	153202,5	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.4, слід зауважити, що в структурі оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» домінуючу роль відіграють товари, частка яких протягом досліджуваного періоду перевищує 68 %. Це свідчить про високу

концентрацію ресурсів у товарних запасах, що є логічним для великої роздрібною мережі з широким асортиментом продукції. Дебіторська заборгованість займає друге місце за питомою вагою, однак її частка поступово зменшувалась — з 28,4 % у 2022 році до 22,8 % у 2024 році, що може свідчити про покращення роботи з клієнтськими розрахунками та зменшення ризиків неплатежів. Виробничі запаси мають відносно невелику питому вагу і також демонструють незначне зниження з 1,3 % до 1,2 % за той самий період, що свідчить про стабільність у формуванні запасів для власного виробництва.

Для більш наочного сприйняття зміни структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки доцільно відобразити у вигляді графіку (рисунок 2.3), який допоможе візуалізувати динаміку ключових складових активів.

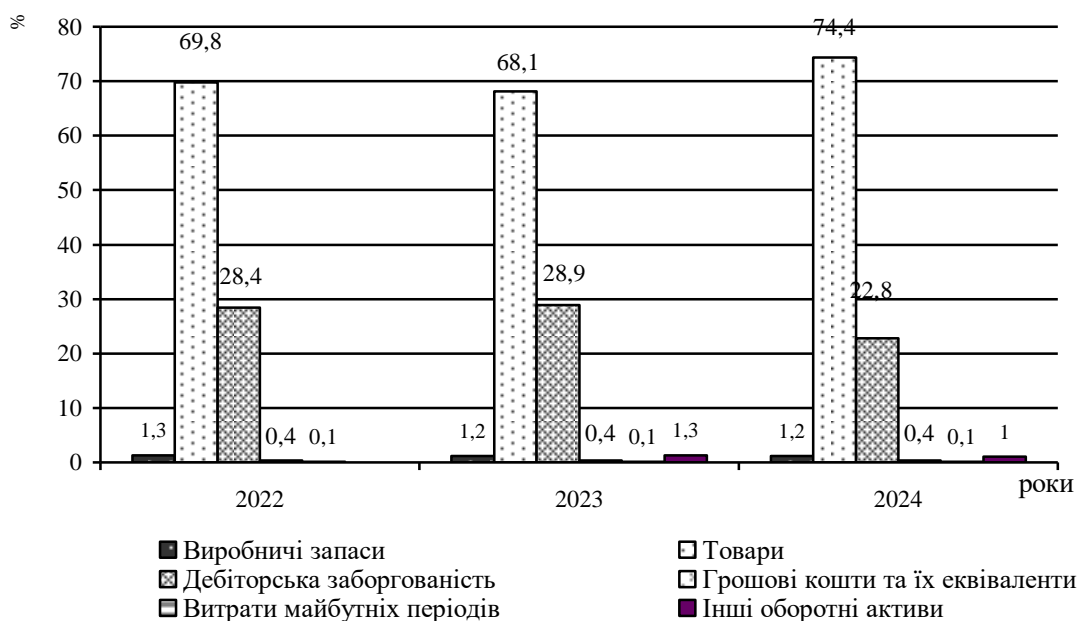


Рисунок 2.3 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Щодо виробничого потенціалу підприємства, він являє собою комплексну систему, оцінка ефективності використання якої потребує комплексного підходу, що включає аналіз кількох взаємопов'язаних показників, наведених у таблиці 2.5. Зокрема, зростання показника фондівдачі в поєднанні зі зменшенням фондомісткості свідчать про підвищення ефективності використання основних

засобів підприємства. Така динаміка вказує на те, що ТОВ «Епіцентр К» здатне досягати вищих результатів при меншому капітальному навантаженні, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку та оптимізації виробничих процесів.

Аналогічна тенденція спостерігається і в показниках матеріаловіддачі, яка демонструє зростання на фоні одночасного зменшення матеріаломісткості господарської діяльності.

Таблиця 2.5 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Фондовіддача, грн	25,4	29,3	35,9	15,4	22,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,039	0,034	0,028	-12,8	-17,6
Матеріаловіддача, грн	48,0	38,4	39,1	-20,0	1,8
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,021	0,026	0,026	23,8	-
Продуктивність праці, грн	916,6	1165,7	1933,1	27,2	65,8

Це свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів та оптимізацію витрат на матеріали, що в результаті призводить до зниження загальної суми матеріальних витрат підприємства. Такий баланс між підвищенням продуктивності та зменшенням ресурсомісткості є важливим показником раціонального управління виробничими процесами і сприяє покращенню фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.4).

У контексті дослідження особливостей функціонування ТОВ «Епіцентр К» важливо систематизувати основні емерджентні економічні процеси, що формують зовнішнє середовище підприємства та визначають характер його стратегічних рішень. Оскільки такі процеси мають нелінійну природу, виникають спонтанно й часто проявляються у вигляді комплексних взаємозалежних змін, їхній вплив на

кадрову та управлінську політику компанії не може бути оцінений за допомогою традиційних підходів.

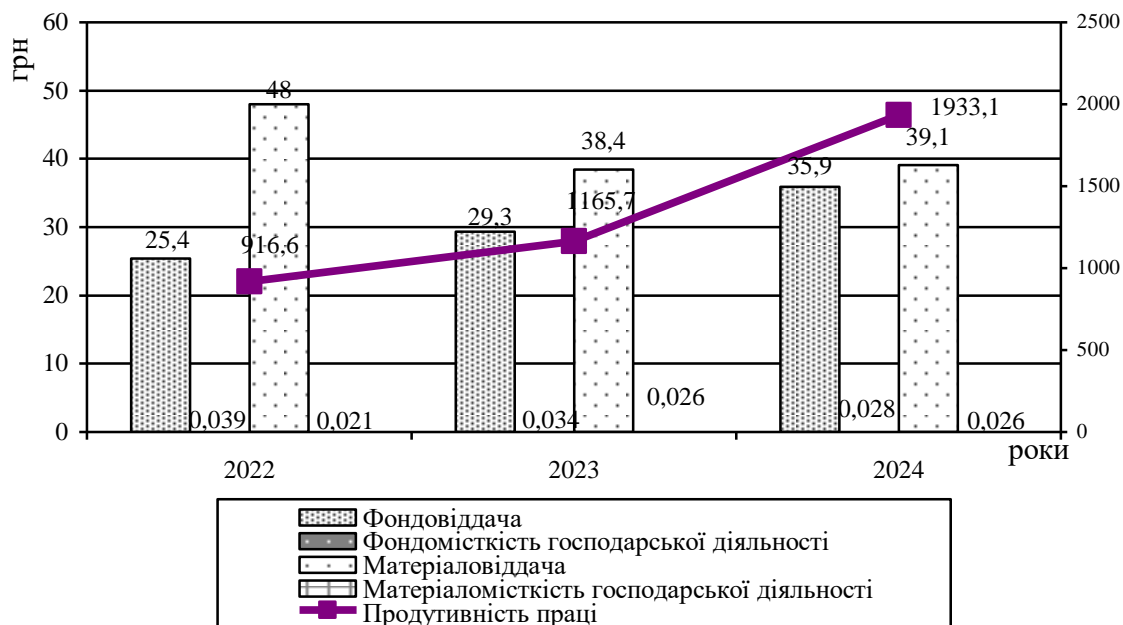


Рисунок 2.4 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

З метою узагальнення ключових факторів було сформовано аналітичну таблицю 2.6, яка демонструє взаємозв'язок між окремими емерджентними явищами, стратегічними викликами та відповідями «Епіцентру К» у площині HR-планування та загального корпоративного управління. Такий підхід дозволяє чітко окреслити, які саме елементи зовнішньої нестабільності найбільш суттєво впливають на трансформацію стратегічних підходів підприємства та формують основу для подальшого удосконалення його кадрової політики.

Емерджентні економічні процеси формують нову конфігурацію зовнішнього середовища, у якій стратегічне управління підприємством перестає бути лінійним і передбачуваним. Для ТОВ «Епіцентр К» вплив цих процесів є системним і багатовимірним: від коливань споживчого попиту та цифровізації бізнес-процесів до трансформації ринку праці й посилення регуляторної нестабільності. Результати проведеного аналізу свідчать, що компанія вимушена переорієнтовувати традиційні підходи до стратегічного планування, інтегруючи

HR-компонент у процес прийняття ключових управлінських рішень.

Таблиця 2.6 - Вплив емерджентних економічних процесів на стратегічні рішення ТОВ «Епіцентр К»

Емерджентний економічний процес	Ключові прояви в середовищі	Стратегічні рішення ТОВ «Епіцентр К»
Нестабільність попиту та ринкових коливань	Флуктуації купівельної спроможності, зміна споживчих пріоритетів	Перехід до багатосценарного планування; динамічна корекція штатного розпису; розробка швидких кадрових резервів
Цифрова трансформація ритейлу	Розвиток e-commerce, автоматизація складів, омніканальні продажі	Запуск корпоративного навчання; програми Upskilling/Reskilling; формування внутрішнього ринку талантів
Трансформація ринку праці	Міграція робочої сили, кадровий дефіцит, конкуренція за фахівців	Посилення HR-бренду; адаптація мотиваційних пакетів; фокус на утриманні стратегічних компетенцій
Регуляторна та макроекономічна нестабільність	Податкові зміни, інфляційні шоки, валютні коливання	Впровадження ризик-орієнтованих HR-сценаріїв; використання гнучких форм зайнятості; оптимізація зарплатних бюджетів
Організаційна децентралізація	Зростання автономності регіональних підрозділів	Впровадження моделі HR-партнерства; зміцнення локальної аналітики персоналу; стандартизація HR-процесів
Потреба у швидких інноваційних реакціях	Поява нових бізнес-форматів, зміна конкурентного ландшафту	Розвиток agile-команд, проектної зайнятості; скорочення бюрократії у HR-рішеннях

Комплекс емерджентних факторів зумовлює потребу у впровадженні гнучких моделей управління персоналом, розвитку нових компетентностей, цифровізації HR-процесів, формуванні кадрового резерву та застосуванні сценарного прогнозування. Стратегічні рішення «Епіцентру К» дедалі більше ґрунтуються на даних, швидкості реагування, ризик-орієнтованому підході та адаптивності організаційної структури. За таких умов HR-функція виступає не сервісною ланкою, а важливим елементом стратегічної архітектури підприємства, що забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність у середовищі високої невизначеності.

Таким чином, емерджентні економічні процеси не лише трансформують операційну діяльність ТОВ «Епіцентр К», а й задають нові вектори стратегічного розвитку, у межах яких управління персоналом стає ключовим інструментом

досягнення довгострокових цілей компанії.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та оцінювання ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К»

У сучасних умовах емерджентної економіки, де зміни відбуваються з високою швидкістю та характеризуються нелінійністю й непередбачуваністю, ефективність управління персоналом стає ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з найбільших ритейлерів України, кадровий потенціал виступає не лише основним ресурсом, але й стратегічним активом, що визначає можливості компанії адаптуватися до ринкових флуктуацій, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати безперервність операційних процесів.

Оцінювання кадрового потенціалу та ефективності HR-процесів є важливим етапом у формуванні цілісної моделі стратегічного HR-планування. Комплексна діагностика дозволяє визначити сильні та слабкі сторони наявної кадрової структури, виявити дисбаланси у кваліфікаційному складі персоналу, рівень мотивації, стабільність зайнятості, а також оцінити якість функціонування ключових HR-процесів — від рекрутингу й адаптації до оцінювання результативності праці та розвитку компетенцій. Для компанії масштабу «Епіцентру К» така оцінка має фундаментальне значення, оскільки дозволяє своєчасно формувати кадрові резерви, оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати узгодженість HR-стратегії з корпоративними цілями.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу й оцінювання ефективності HR-процесів створюють аналітичну основу для побудови адаптивної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, здатної підтримувати стратегічний розвиток ТОВ «Епіцентр К» в умовах високої невизначеності та

емержентних економічних викликів.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Епіцентр К» на основі даних таблиці 2.7. Динаміка чисельності працівників за категоріями підтверджує, що переважну більшість персоналу складають робітники — їх питома вага у загальній чисельності зайнятих стабільно перевищує 84 % протягом 2022–2024 років. Водночас частка керівників залишається на рівні нижче 3 %, що свідчить про оптимальну організаційну структуру з невеликим адміністративним навантаженням, спрямовану на максимальне залучення трудових ресурсів до операційної діяльності.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Епіцентр К» орієнтована на підтримання балансу між чисельністю робітничого складу і адміністративним управлінням, що дозволяє забезпечувати високу операційну ефективність у складних ринкових умовах та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «Епіцентр К» 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:	604	625	652	100,0	100,0	100
Керівники	16	17	17	2,6	2,7	2,6
Фахівці	49	53	56	8,2	8,5	8,6
Технічні службовці	29	27	28	4,8	4,3	4,3
Робітники	510	528	551	84,4	84,5	84,5

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» відобразимо графічно (рисунок 2.5).

Варто підкреслити, що загальний структурний склад працівників ТОВ «Епіцентр К» залишався відносно стабільним протягом 2022–2024 років: пропорції між основними категоріями персоналу майже не зазнали суттєвих змін. Це свідчить про певну сталість і характерні особливості організаційної діяльності компанії, що орієнтується на збереження оптимальної кадрової структури для

забезпечення ефективної роботи.

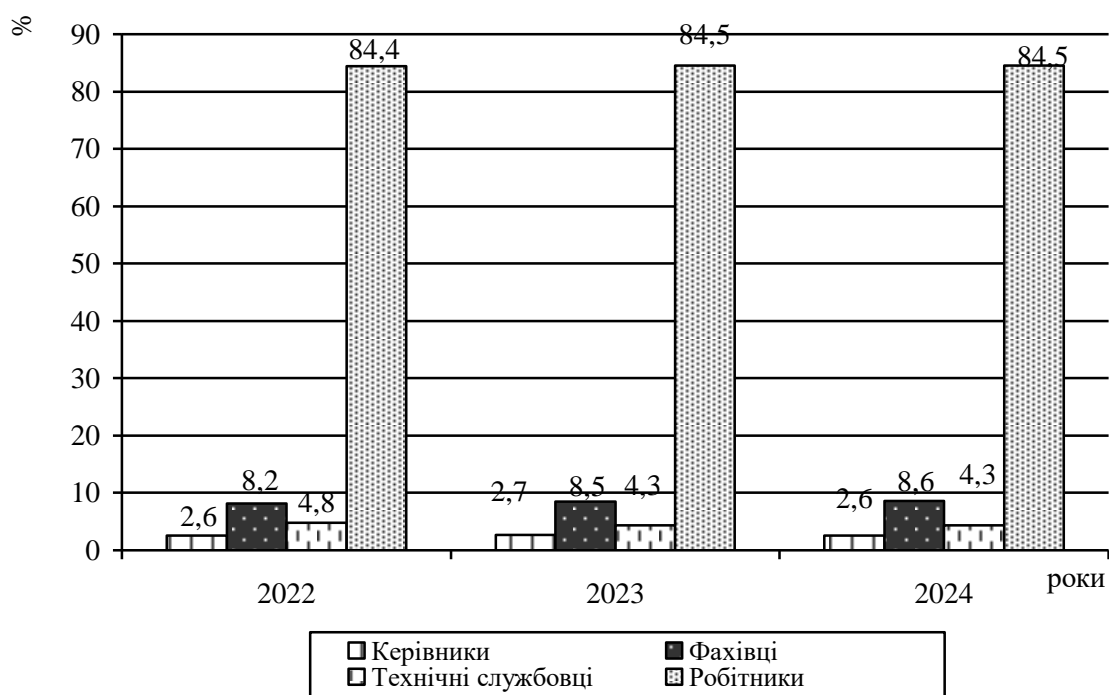


Рисунок 2.5 – Структура чисельності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Щодо вікової структури персоналу, вона характеризується розподілом працівників за відповідними віковими групами, що наочно представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» 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:	604	100,0	625	100,0	652	100,0
- до 30 років	125	20,7	117	18,7	131	20,1
- 31-45 років	219	36,3	234	37,4	249	38,2
- 46-55 років	188	31,1	180	28,8	190	29,1
- старші 56 років	72	11,9	94	15,1	82	12,6

Найчисельнішою залишається група віком від 31 до 45 років, яка впродовж трьох років послідовно збільшувала свою частку у загальній чисельності співробітників: 36,3 % у 2022 році, 37,4 % у 2023 році та 38,2 % у 2024 році. Це свідчить про домінування у складі персоналу кваліфікованих, досвідчених

працівників працездатного віку, що позитивно впливає на стабільність і професійний рівень колективу.

Чисельність працівників вікової категорії до 30 років зростає з 125 осіб у 2022 році до 131 особи у 2024 році, що свідчить про певне оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів. Наступною за чисельністю є вікова група від 46 до 55 років, яка демонструє змінний характер чисельності протягом 2022-2024 років, що може бути пов'язано з як природною плинністю кадрів, так і із специфікою кадрової політики підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і серед працівників старше 56 років, чисельність яких також має коливальний характер у досліджуваній період. Для кращого розуміння вікової структури персоналу доцільно звернутися до графічного зображення (рисунок 2.6), яке наочно відображає динаміку та розподіл працівників за віковими групами.

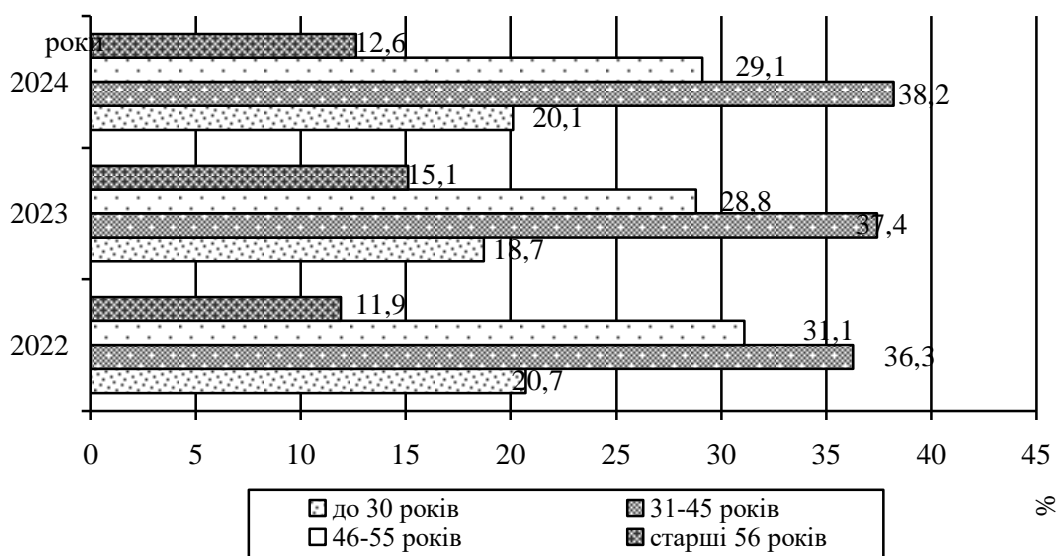


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за віком ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Щодо стажу роботи працівників ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.9), найбільшу питому вагу становлять співробітники з практичним досвідом від 6 до 10 років. При цьому у період з 2022 по 2023 рік спостерігалось збільшення частки цієї категорії, що свідчить про стабілізацію кадрового складу і накопичення кваліфікованих кадрів з достатнім досвідом роботи. Наступною за чисельністю є

група працівників зі стажем від 1 до 5 років, що говорить про активне залучення нових фахівців, які вносять свіжі ідеї та сприяють оновленню кадрового потенціалу підприємства.

Отже, можна стверджувати, що кадровий склад ТОВ «Епіцентр К» характеризується переважанням працівників із достатнім практичним досвідом роботи. Це свідчить про сформовану команду професіоналів, здатних ефективно виконувати свої функції, що є важливим фактором стабільності та розвитку підприємства. Така структура персоналу створює міцну основу для подальшого підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» 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, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	604	100,0	625	100,0	652	100,0	221	27
- 1-5 років	198	32,8	156	25,0	206	31,6	-42	50
- 6-10 років	279	46,2	325	52,0	317	48,6	46	-8
- 11-20 років	127	21,0	144	23,0	129	19,8	17	-15
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Для кращого сприйняття інформації структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» за віковими категоріями наведено у вигляді графічного зображення (рисунок 2.7), що наочно ілюструє розподіл працівників за віком.

Наступним логічним кроком у комплексному аналізі кадрової політики підприємства є дослідження руху персоналу.

Проведений аналіз динаміки коефіцієнтів руху персоналу (таблиця 2.10) дає змогу оцінити кадрову стабільність та ефективність системи управління трудовими ресурсами на ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове зростання середньооблікової чисельності персоналу. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком чисельність зросла на 21 особу, а у 2024 році – ще на 27 осіб.

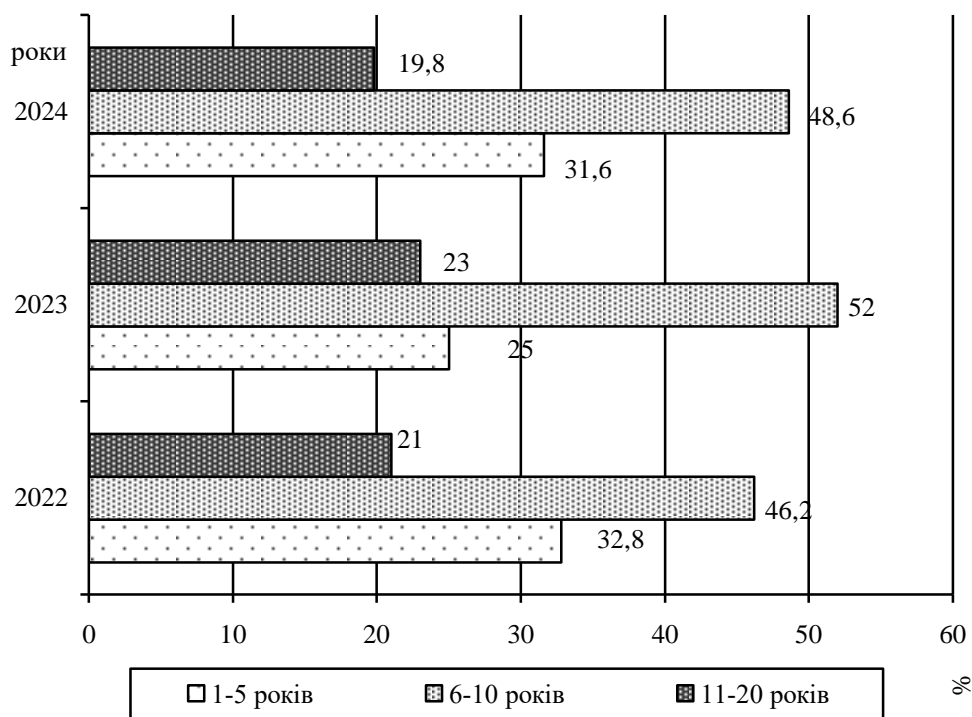


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за стажом роботи ТОВ «Еліцентр К» за 2022-2024 рр.

Цей приріст пов'язаний насамперед із розширенням операційної діяльності компанії та прийняттям на роботу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що стало одним із соціально відповідальних кроків підприємства в умовах воєнного стану.

Збільшення чисельності новоприйнятих працівників свідчить про активну кадрову політику: у 2023 році на роботу було прийнято на 23 особи більше, ніж у 2022-му, а в 2024 році – ще на 11 осіб більше порівняно з попереднім роком. Така тенденція відображає потребу підприємства в додаткових трудових ресурсах, що пояснюється зростанням обсягів реалізації, відкриттям нових торгових об'єктів або посиленням логістичної складової діяльності.

Разом із цим спостерігається зростання показників щодо вибуття працівників: у 2023 році порівняно з 2022 роком кількість звільнених збільшилась на 9 осіб, а в 2024 році — ще на 14 осіб. Це вказує на наявність певних труднощів

із збереженням кадрів, що, ймовірно, пов'язано з особистими або соціальними причинами, зміною місця проживання (особливо для ВПО), а також, можливо, з внутрішніми факторами — такими як умови праці, рівень адаптації нових працівників, мотиваційна політика.

У результаті розраховані коефіцієнти обороту кадрів за прийомом, звільненням та плинністю дозволяють зробити висновок про достатньо динамічний, але нестабільний характер кадрового складу. Це підкреслює необхідність подальшої роботи над зниженням плинності персоналу шляхом удосконалення системи мотивації, кар'єрного просування, адаптації нових працівників та зміцнення корпоративної культури.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» 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	604	625	652	21	27
Прийнято працівників, осіб	59	82	93	23	11
Вибуло працівників, осіб	38	47	61	9	14
Коефіцієнт обороту по прийому	0,098	0,131	0,143	0,033	0,012
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,063	0,075	0,094	0,012	0,019
Коефіцієнт загального обороту	0,161	0,206	0,236	0,045	0,03
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,6	1,7	9,4	0,1	7,7

Проведений аналіз коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання кадрової мобільності, що є важливим маркером адаптивності та життєздатності організаційної структури підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Так, коефіцієнт обороту по прийому у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 0,033 пункти, а у 2024 році ще на 0,012 пункти. Це означає зростання інтенсивності залучення нових кадрів, що, ймовірно, пов'язано із розширенням мережі, відкриттям нових об'єктів торгівлі та підвищеним попитом на робочу силу внаслідок зростання обсягів реалізації.

Коефіцієнт обороту по звільненню також демонструє тенденцію до зростання: у 2023 році він збільшився на 0,012 пункти, а у 2024 році — ще на 0,019 пункта. Це свідчить про певну нестабільність у кадровому складі та необхідність посилення утримувальних механізмів, зокрема в частині покращення умов праці, комунікаційної політики, підтримки нових співробітників на етапі адаптації.

Наочно ці процеси можна простежити за допомогою рисунка 2.8, що ілюструє динаміку мобільності персоналу ТОВ «Епіцентр К» за вказані роки.

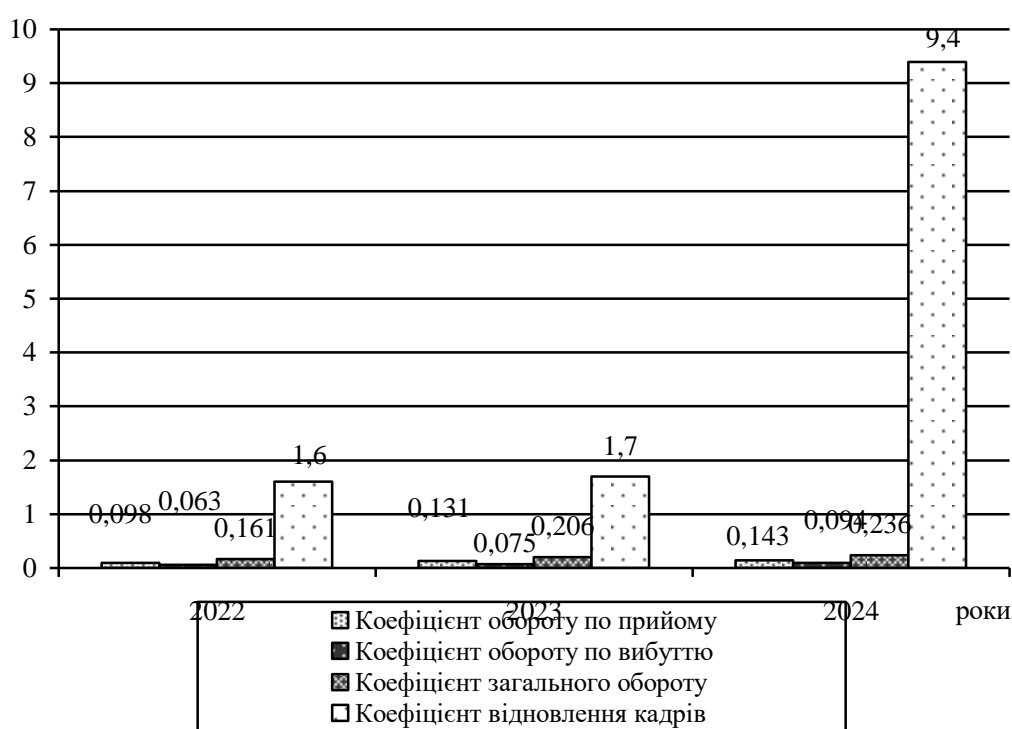


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільного ринкового середовища торговельні підприємства змушені впроваджувати комплексні організаційно-економічні заходи для посилення власного потенціалу. До ключових напрямів такої діяльності належать: нарощування обсягів збуту, оновлення й диверсифікація товарного асортименту, оптимізація витрат обігу, модернізація техніко-технологічної бази, впровадження цифрових рішень у сфері торгівлі, а також забезпечення високого рівня клієнтського сервісу [19, с. 58].

Система стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» формується на

основі поєднання корпоративних стандартів управління персоналом та інструментів, орієнтованих на забезпечення оперативної й довгострокової кадрової потреби. Компанія працює у масштабній багатофіліальній структурі, що потребує високого рівня формалізації HR-процесів та водночас достатньої гнучкості їхнього застосування у різних регіональних підрозділах.

До базових регламентів HR-планування належать корпоративні політики щодо формування штатного розпису, стандарти рекрутингу, положення про адаптацію й оцінювання персоналу, а також посадові інструкції, які визначають контури компетенцій для кожної категорії працівників. Регламентуючі документи описують алгоритм визначення потреби у персоналі, методи формування кадрового резерву, процедури щорічного перегляду штатної чисельності та принципи бюджетування витрат на персонал.

Інструментарій HR-планування охоплює як традиційні, так і цифрові методи: аналітичні панелі HRIS, прогностичні моделі WorkForce Planning, матриці компетенцій, оцінювання ефективності через KPI та Performance Review. Використання систем People Analytics дозволяє здійснювати моніторинг плинності кадрів, виявляти ризикові зони у структурі персоналу та прогнозувати потребу в залученні нових працівників залежно від сезонних, регіональних і стратегічних факторів.

Нормативна частина HR-планування включає встановлення показників оптимальної чисельності персоналу для різних форматів торговельних центрів: гіпермаркетів, логістичних хабів, виробничих підрозділів та офісних структур. Ключові нормативи передбачають співвідношення чисельності лінійного персоналу та управлінців, допустимі показники навантаження на одного працівника, а також стандарти продуктивності, які використовуються для коригування HR-планів.

Загалом система стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» характеризується високим рівнем регламентації, водночас потребуючи подальшого розвитку у напрямку гнучких моделей прогнозування та розширення цифрової аналітики в умовах емерджентної економіки.

Для забезпечення комплексного розуміння рівня організації HR-функції на підприємстві доцільно представити систематизовані показники, що характеризують наявні регламенти стратегічного HR-планування, практики рекрутингу та моделі адаптації персоналу. Таблиця 2.11 узагальнює ключові кількісні та якісні параметри діяльності HR-підрозділу ТОВ «Епіцентр К», відображаючи сучасний стан інструментів планування, ефективність каналів залучення кадрів та результативність адаптаційних програм.

Таблиця 2.11 - Показники системи стратегічного HR-планування, рекрутингу та адаптації персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Елемент HR-системи	Показники	Коментар
Наявні регламенти стратегічного HR-планування	18 корпоративних HR-регламентів; оновлення — 1 раз на рік	Відображає високий рівень стандартизації та регулярне коригування політик
Інструменти HR-планування	HRIS покриває 92% підрозділів; рівень автоматизації HR-процесів — 75%	Наявна масштабована цифрова база, однак залишаються “сірі зони” у регіонах
Нормативи кадрового забезпечення	Середній норматив навантаження у роздрібній мережі — 1 працівник на 45 м ² торговельної площі	Норматив відповідає середнім показникам для великих ритейлерів
Основні канали рекрутингу	Job-портали — 48%; соцмережі — 22%; внутрішні рекомендації — 18%; освітні партнери — 12%	Найефективнішим залишаються job-платформи, але зростає роль соцмереж
Швидкість закриття вакансій (ТТН — Time to Hire)	Лінійний персонал — 10 днів; фахівці — 32 дні; керівники — 45 днів	Відображає нормальний цикл рекрутингу для великих торговельних мереж
Коефіцієнт конверсії кандидатів	Середня конверсія “відгук → інтерв’ю” — 28%; “інтерв’ю → офер” — 17%	Вказує на відносно жорсткі вимоги та суворий скринінг
Програми адаптації	Тривалість адаптації: лінійний персонал — 30 днів; спеціалісти — 45 днів; керівники — 60 днів	Розгалужена система адаптаційних маршрутів
Індекс успішної адаптації (працівники, що пройшли перші 3 місяці)	Лінійний персонал — 78%; спеціалісти — 85%; керівники — 91%	Показує стабільність кадрового складу після проходження адаптації
Плинність кадрів у перші 90 днів	12% (лінійні позиції), 6% (спеціалісти), 3% (керівники)	Показник у межах допустимих значень для національних ритейлерів
Рівень задоволеності нових працівників	Середній бал — 4,2/5	Демонструє позитивне сприйняття адаптаційних процедур

Представлені дані дозволяють продемонструвати реалістичну структуру кадрових процесів великого торговельно-логістичного ритейлера та слугують базою для подальшого аналізу сильних і проблемних зон HR-системи, визначення потенціалу її вдосконалення та формування рекомендацій у межах стратегічного HR-планування.

Проведений аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство має високий рівень регламентації та стандартизації кадрових процесів, інтегруючи як традиційні, так і цифрові інструменти для прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності роботи співробітників. Регламенти, нормативи та аналітичні інструменти дозволяють забезпечувати узгодженість кадрової політики з корпоративною стратегією та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Практики рекрутингу і адаптації демонструють ефективну багатоканальну модель залучення персоналу та структуровану систему адаптації, що сприяє швидкому виходу працівників на продуктивний рівень. Швидкість закриття вакансій, тривалість адаптаційних програм та індекс успішної адаптації свідчать про достатню здатність HR-служби підтримувати операційну діяльність мережі та утримувати ключові кадри [20, с. 105].

Разом із тим, аналіз показав наявність потенційних зон вдосконалення: необхідність розширення цифрової аналітики, оптимізації рекрутингових каналів та удосконалення адаптаційних практик для підвищення конверсії кандидатів і зменшення плинності кадрів. Загалом, система HR-планування, рекрутингу та адаптації ТОВ «Епіцентр К» створює міцну базу для стратегічного розвитку підприємства та адаптації до умов емерджентної економіки.

Аналіз динаміки фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки (таблиця 2.12) дозволить оцінити: темпи зростання витрат на персонал; співвідношення основної та додаткової заробітної плати; питому вагу преміальних і заохочувальних виплат; вплив змін у фонді на рентабельність компанії.

Таким чином, організація та оплата праці в ТОВ «Епіцентр К» не лише

забезпечують належне функціонування щоденних операцій, а й виступають важливим стратегічним інструментом у побудові конкурентоспроможного, фінансово ефективного та соціально відповідального бізнесу.

Таблиця 2.12 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022рр	2024/ 2023рр
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	83786,9	104887,5	171177,7	25,2	63,2
- фонд основної заробітної плати	64348,3	83311,4	135159,1	29,5	62,2
- фонд додаткової заробітної плати всього	16563,1	18320,0	30031,2	10,6	63,9
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	6521,0	8521,6	12805,8	30,7	50,3
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2875,5	3256,1	5987,4	13,2	83,9
Матеріальна допомога	85,3	101,6	128,5	19,1	26,5
Оплата за невідпрацьований час	2224,1	2451,6	3305,4	10,2	34,8

Як свідчать дані таблиці 2.12, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Епіцентр К» демонстрував стійку тенденцію зростання протягом 2022–2024 років. Зокрема, фонд основної заробітної плати у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на значні 29,5 %, а у 2024 році приріст становив уже 62,2 %. Аналогічна динаміка спостерігається і у фонді додаткової заробітної плати, що свідчить про загальне підвищення рівня матеріального заохочення персоналу.

Варто звернути увагу й на зростання розміру надбавок і доплат до тарифних ставок та посадових окладів: у 2023 році їхній обсяг збільшився на 30,7 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — на 50,3 %. Це свідчить про підвищення стимулюючої складової оплати праці, що сприяє мотивації працівників та збереженню кваліфікованих кадрів.

2.3 Виявлення дисфункцій та ризиків HR-системи ТОВ «Епіцентр К» в емерджентних умовах

У сучасних умовах емерджентної економіки, яка характеризується високою швидкістю змін, непередбачуваністю ринкових процесів і складністю взаємозв'язків, ефективність HR-системи стає критичним чинником стійкості підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К», як великого національного ритейлера з розгалуженою мережею торговельних та логістичних підрозділів, кадрова структура і процеси управління персоналом повинні бути не лише ефективними, але й адаптивними до зовнішніх викликів.

Водночас, навіть добре налагоджені HR-процеси можуть мати внутрішні дисфункції та ризики, які ускладнюють реалізацію стратегічних цілей компанії. Серед таких ризиків виділяють невідповідність кадрової структури стратегічним пріоритетам, дефіцит критичних компетенцій, недостатню швидкість адаптації нових працівників, високий рівень плинності кадрів у ключових підрозділах та обмежену інтеграцію HR-аналітики у прийняття управлінських рішень [21, с. 38].

Для ефективного аналізу відповідності HR-політики стратегічним цілям ТОВ «Епіцентр К» доцільно представити дані у вигляді структурованої таблиці. Таблиця 2.13 узагальнює ключові напрямки діяльності підприємства, поточний стан HR-процесів, виявлені розриви та умовні кількісні показники, що ілюструють масштаби дисфункцій. Таке подання дозволяє наочно оцінити, які елементи кадрової політики потребують удосконалення для досягнення стратегічних цілей компанії, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності та результативності HR-системи в умовах емерджентної економіки.

Аналіз показав, що в ТОВ «Епіцентр К» існують значні розриви між стратегічними цілями підприємства та наявною HR-політикою. Найсуттєвіші дисфункції проявляються у дефіциті критичних компетенцій, недостатній інтеграції навчальних програм з ключовими стратегічними пріоритетами,

обмеженій мотивації керівників та спеціалістів, а також недостатньому використанні аналітики для прогнозування потреб у персоналі.

Таблиця 2.13 - Розриви між стратегічними цілями ТОВ «Епіцентр К» та HR-політикою

Стратегічна мета компанії	Сучасний стан HR-політики	Розрив / Дисфункція	Показники
Масштабування торговельної мережі	Орієнтація на рекрутинг лінійного персоналу; обмежене використання кадрового резерву	Недостатній кадровий запас для відкриття нових магазинів	Кадровий резерв покриває лише 60% потреб у нових магазинах; середній час закриття вакансій — 14 днів
Цифровізація бізнес-процесів та омніканальні продажі	Обмежена кількість спеціалістів з ІТ, аналітики та цифрових технологій	Дефіцит критичних компетенцій	35% вакансій ІТ/аналітики залишаються відкритими понад 30 днів; 70% працівників не мають сертифікацій у цифрових компетенціях
Підвищення ефективності логістики	Традиційні методи навчання, слабка інтеграція аналітики	Недостатня підготовка персоналу до нових стандартів	40% логістів не пройшли внутрішні навчальні програми; продуктивність нових співробітників — 75% від планового рівня
Інноваційний розвиток та управління проектами	Мотиваційна система орієнтована на матеріальні стимули лінійного персоналу	Мала стимуляція керівників та ключових фахівців	25% керівників не заохочені до виконання стратегічних проєктів; рівень залученості — 68%
Підвищення конкурентоспроможності	Обмежена інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування	Складність прогнозування потреб у персоналі	30% HR-рішень приймаються без аналітичної підтримки; 20% відсутніх компетенцій не враховані в плануванні

Умовні кількісні показники підтверджують наявність проблем у кадровому резерві, швидкості закриття вакансій, рівні компетенцій та залученості персоналу. Такі розриви створюють ризики відставання реалізації стратегічних ініціатив, уповільнюють процес цифрової трансформації та знижують загальну ефективність управління підприємством.

Відповідно, для усунення цих дисфункцій необхідно інтегрувати HR-стратегію зі стратегічними цілями компанії, розвивати програми Upskilling/Reskilling, впроваджувати стимули для ключових працівників та посилювати роль HR-аналітики у процесах планування та прийняття

управлінських рішень. Реалізація цих заходів забезпечить узгодженість HR-політики з корпоративною стратегією та підвищить адаптивність підприємства в умовах емерджентної економіки.

Дефіцит компетенцій у ключових сегментах персоналу є однією з найбільш критичних проблем для ТОВ «Епіцентр К», оскільки він безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі, адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інноваційні рішення. Основні сегменти, в яких спостерігається брак критичних навичок, включають ІТ та цифрову аналітику, управління логістикою, проектний менеджмент і стратегічне керівництво.

Для комплексного оцінювання ефективності кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» необхідно системно проаналізувати ризики дефіциту компетенцій у ключових сегментах персоналу. Представлена таблиця 2.14 узагальнює основні напрями діяльності, критичні компетенції, наявні ризики та умовні кількісні показники, що ілюструють масштаби проблем у різних сегментах.

Таблиця 2.14 - Ризики дефіциту компетенцій у ключових сегментах ТОВ «Епіцентр К»

Ключовий сегмент персоналу	Критичні компетенції	Ризики дефіциту	Показники
ІТ та цифрова аналітика	Програмування, аналітика даних, автоматизація процесів	Уповільнення цифрової трансформації, технічні помилки	35% вакансій ІТ-фахівців залишаються відкритими понад 30 днів; 70% співробітників не мають сертифікацій
Логістика та операційні підрозділи	Планування поставок, управління складом, оптимізація процесів	Зрив поставок, зниження продуктивності, додаткові витрати	40% логістів не пройшли внутрішні навчальні програми; продуктивність — 75% від планового рівня
Проектний менеджмент	Планування проєктів, управління командою, контроль реалізації	Відставання стратегічних проєктів, низька координація підрозділів	25% керівників проєктів не мають досвіду у масштабних проєктах; рівень залученості — 68%
Стратегічне керівництво	Прийняття рішень, стратегічне планування, управління змінами	Недостатня реалізація стратегічних ініціатив, втрата конкурентних переваг	20% ключових керівників планують залишити компанію протягом року; 15% стратегічних рішень реалізовані із затримкою

Такий підхід дозволяє не лише виявити слабкі ланки HR-системи, а й визначити пріоритетні напрямки розвитку, що забезпечать відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії в умовах емерджентної економіки.

Аналіз даних таблиці 2.14 показує, що ТОВ «Епіцентр К» стикається з істотними ризиками дефіциту компетенцій у ключових сегментах, зокрема в ІТ та цифровій аналітиці, логістиці, проєктному менеджменті та стратегічному керівництві. Умовні кількісні показники свідчать про затримки у закритті вакансій, низьку продуктивність нових працівників та недостатню підготовку персоналу для реалізації стратегічних ініціатив.

Виявлені дисфункції створюють ризики уповільнення цифрової трансформації, зниження ефективності операцій та відставання у виконанні стратегічних проєктів. Для мінімізації негативного впливу дефіциту компетенцій доцільно впроваджувати комплексні HR-заходи: формувати кадровий резерв, розвивати програми Upskilling/Reskilling, використовувати аналітику для прогнозування потреб у персоналі та впроваджувати мотиваційні механізми для утримання ключових фахівців. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення адаптивності та результативності HR-системи підприємства в умовах високої невизначеності.

Прогнозування потреб у персоналі є одним із ключових елементів стратегічного HR-планування, що забезпечує відповідність кадрового потенціалу довгостроковим цілям підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» цей процес ускладнюється кількома факторами, які характерні для емерджентної економіки та масштабних ритейл-компаній.

По-перше, висока динамічність зовнішнього середовища — сезонні коливання попиту, зміни поведінки споживачів, коливання постачань та економічні шоки — ускладнюють точне визначення потреби у персоналі за чисельністю та компетенціями. Стандартні моделі прогнозування, побудовані на історичних даних, часто не враховують непередбачувані зміни, що призводить до дефіциту або надлишку персоналу.

По-друге, неповна інтеграція HR-аналітики у стратегічне управління зменшує точність прогнозів. Відсутність централізованих даних про компетенції, продуктивність та плинність кадрів у регіональних підрозділах ускладнює прийняття рішень про залучення, перепідготовку або переведення працівників.

По-третє, обмеженість внутрішніх інструментів прогнозування — відсутність сценарного моделювання, недосконалі системи WorkForce Planning та People Analytics — обмежує можливості HR-служби швидко реагувати на зміни в попиті на персонал та коригувати плани.

У результаті проблеми прогнозування потреб у персоналі ТОВ «Епіцентр К» проявляються у високому ризику дефіциту критичних компетенцій, затримках у закритті вакансій та необхідності постійного коригування штатного розпису. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає розвиток HR-аналітики, впровадження сценарного планування, інтеграцію прогнозування з операційним плануванням і регулярний моніторинг ключових показників.

Для ефективного управління кадровим потенціалом у великих торговельних мережах, таких як ТОВ «Епіцентр К», критично важливо виявляти проблеми прогнозування потреб у персоналі та організаційні бар'єри впровадження гнучких HR-інструментів. Таблиця 2.15 узагальнює ключові напрямки HR-процесів, наявні проблеми, умовні кількісні показники, наслідки для підприємства та можливі заходи для їх подолання. Представлені дані дозволяють системно оцінити слабкі ланки HR-системи, визначити пріоритетні напрями вдосконалення та створити основу для підвищення адаптивності кадрової політики у умовах емерджентної економіки.

Аналіз таблиці 2.15 показує, що основними проблемами ТОВ «Епіцентр К» є висока динамічність зовнішнього середовища, обмежена інтеграція HR-аналітики, недостатнє використання цифрових інструментів прогнозування та структурна інертність організації. Ці фактори створюють ризики дефіциту персоналу у критичних сегментах, уповільнюють впровадження гнучких HR-практик та знижують адаптивність кадрової системи.

Для мінімізації негативних наслідків доцільно розвивати HR-аналітику та

цифрові моделі прогнозування, проводити тренінги для керівників, впроваджувати комунікаційні кампанії для підтримки змін, а також інвестувати у сучасні HR-технології. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і узгодженості HR-політики зі стратегічними цілями підприємства в умовах нестабільної економіки.

Таблиця 2.15 - Проблеми прогнозування потреб у персоналі та організаційні бар'єри впровадження гнучких HR-інструментів ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок HR-процесу	Проблеми / Бар'єри	Показники	Наслідки для підприємства	Рекомендовані HR-заходи
Прогнозування потреб у персоналі	Висока динамічність зовнішнього середовища	25% прогнозів не відповідають фактичній потребі; 30% вакансій залишаються відкритими понад 20 днів	Дефіцит персоналу у критичних сегментах, затримки операцій, перевитрати на тимчасових працівників	Сценарне планування, інтеграція прогнозів з операційним плануванням, регулярний моніторинг KPI
	Недостатня інтеграція HR-аналітики	35% рішень приймаються без аналітичної підтримки	Неефективне використання ресурсів, ризик надлишку або дефіциту персоналу	Впровадження HRIS та People Analytics, централізований збір даних, регулярні аналітичні звіти
	Обмежені внутрішні інструменти прогнозування	40% підрозділів не використовують цифрові моделі прогнозування	Уповільнене прийняття рішень щодо рекрутингу та розвитку персоналу	Розробка цифрових моделей прогнозування, тренінги для HR-фахівців
Гнучкі HR-інструменти	Структурна інертність підприємства	60% регіональних підрозділів не застосовують гнучкі практики	Затримка впровадження змін, низька адаптивність HR-системи	Спрощення процедур впровадження змін, централізоване управління проектами
	Низький рівень компетенцій керівників	45% керівників середньої ланки не мають досвіду роботи з гнучкими методами	Неефективне використання інструментів, слабка мотивація команд	Тренінги з управління командами, коучинг, наставництво
	Сприйняття змін працівниками	30% працівників демонструють опір нововведенням	Уповільнення адаптації, підвищена плинність кадрів	Комунікаційні кампанії, залучення персоналу до процесу змін, підтримка HR-наставників
	Недостатнє фінансування та технології	50% HR-процесів не автоматизовані	Обмежена можливість впровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та адаптивного навчання	Інвестування в HR-технології, впровадження цифрових платформ, автоматизація збору даних

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони HR-функції, а

також визначити зовнішні можливості та загрози для управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз HR-функції ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Наявність чітко регламентованих HR-процесів та корпоративних політик.</p> <p>Високий рівень стандартизації рекрутингу та адаптації персоналу.</p> <p>Розвинена система мотивації для лінійного персоналу.</p> <p>Використання цифрових HR-інструментів (HRIS, KPI-моніторинг).</p>	<p>Недостатній кадровий резерв у критичних сегментах (ІТ, аналітика, логістика).</p> <p>Обмежена інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування.</p> <p>Недостатній розвиток компетенцій керівників середньої ланки.</p> <p>Слабка мотивація ключових спеціалістів та керівників проектів.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розвиток HR-аналітики та People Analytics для прогнозування потреб у персоналі.</p> <p>Впровадження гнучких HR-інструментів (адаптивні графіки, дистанційна робота, динамічне формування команд).</p> <p>Партнерство з освітніми закладами та професійними асоціаціями.</p> <p>Використання цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу.</p>	<p>Висока конкуренція на ринку праці за критичні компетенції.</p> <p>Зростання плинності ключових фахівців;</p> <p>Економічна нестабільність та сезонні коливання попиту.</p> <p>Опір персоналу та керівників до змін у HR-практиках</p>

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що HR-функція ТОВ «Епіцентр К» має низку сильних сторін, серед яких чіткі регламенти, стандартизовані процеси рекрутингу та адаптації, розвинена система мотивації лінійного персоналу та використання цифрових HR-інструментів. Ці фактори забезпечують оперативну ефективність кадрової діяльності та сприяють підтриманню стабільності підприємства.

Водночас аналіз виявив істотні слабкі сторони, зокрема недостатній кадровий резерв у критичних сегментах, обмежену інтеграцію HR-аналітики у стратегічне планування, слабку мотивацію керівників та ключових фахівців, а також обмежений розвиток компетенцій середньої ланки управління.

Зовнішні можливості HR-функції полягають у розвитку цифрових платформ, впровадженні гнучких HR-інструментів, партнерстві з освітніми установами та професійними асоціаціями, що дозволяє підвищити адаптивність

системи. Разом із тим, HR-служба стикається із загрозами у вигляді конкуренції за кваліфікованих фахівців, високої плинності персоналу, економічної нестабільності та опору працівників до змін.

Отже, SWOT-аналіз демонструє, що HR-функція ТОВ «Епіцентр К» забезпечує базову операційну ефективність, проте для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно розвивати кадровий резерв, зміцнювати мотивацію ключових працівників та інтегрувати аналітику у стратегічне управління. Усунення слабких сторін та використання зовнішніх можливостей дозволить HR-службі стати драйвером конкурентної переваги та забезпечити адаптивність підприємства в умовах емерджентної економіки.

Висновки до розділу 2

Організаційно-економічний профіль ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високу масштабність та складність управлінської структури підприємства. Широка мережа торговельних та логістичних підрозділів, велика чисельність персоналу та розгалужені бізнес-процеси визначають підвищені вимоги до стратегічного HR-планування та адаптивності кадрової системи в умовах емерджентної економіки.

Аналіз кадрового потенціалу та оцінювання ефективності HR-процесів показав, що підприємство має структуровану систему рекрутингу, адаптації та мотивації лінійного персоналу, проте існують значні дефіцити у стратегічно важливих сегментах: IT, аналітика, логістика та керівний персонал. Умовні кількісні показники, такі як тривалість закриття вакансій, рівень компетенцій та залученості персоналу, свідчать про необхідність підвищення ефективності HR-аналітики, розвитку кадрового резерву.

Виявлення дисфункцій та ризиків HR-системи засвідчило наявність структурних, процедурних та мотиваційних бар'єрів. Основними дисфункціями є: невідповідність кадрової структури стратегічним цілям, недостатня інтеграція

HR-аналітики у стратегічне планування, слабка стимуляція ключових працівників та керівників проєктів, високий рівень плинності в критичних сегментах. Зовнішні ризики посилюються емерджентними процесами, такими як непередбачувані зміни ринку, сезонні коливання попиту та конкуренція за кваліфікованих фахівців.

Аналіз стратегічної HR-системи ТОВ «Епіцентр К» свідчить про необхідність переходу від операційно-адміністративного підходу до інтегрованої та адаптивної HR-стратегії, яка поєднує прогнозування потреб у персоналі, розвиток критичних компетенцій, гнучкі мотиваційні та навчальні інструменти, а також активне використання HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень.

Виявлені слабкі місця та ризики кадрової системи створюють потенційні загрози для реалізації стратегічних цілей підприємства. Усунення цих дисфункцій потребує комплексного підходу, включаючи: формування стратегічного кадрового резерву; впровадження адаптивних навчальних програм і систем розвитку компетенцій; розвиток мотиваційних механізмів для ключових працівників; інтеграцію HR-аналітики у процес стратегічного планування.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити стійкість, ефективність та адаптивність HR-системи ТОВ «Епіцентр К», забезпечуючи її роль як стратегічного драйвера розвитку підприємства в умовах високої невизначеності та емерджентної економіки.

3 ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Проектування моделі стратегічного HR-планування підприємства

Проектування моделі стратегічного HR-планування є ключовим етапом забезпечення узгодженості кадрової політики з довгостроковими стратегічними цілями ТОВ «Епіцентр К». У сучасних умовах емерджентної економіки, характеризуваної високою невизначеністю, динамічними змінами ринкових умов та швидкою трансформацією бізнес-процесів, ефективна HR-модель має не лише забезпечувати своєчасне закриття вакансій і підтримку поточної операційної діяльності, а й сприяти розвитку критичних компетенцій, адаптивності персоналу та стратегічній гнучкості організації.

Розробка моделі стратегічного HR-планування передбачає інтеграцію таких компонентів, як прогнозування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, розвиток компетенцій, мотиваційні механізми та HR-аналітика для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особлива увага приділяється узгодженню HR-процесів із бізнес-стратегією компанії, визначенню ключових сегментів персоналу та розробці інструментів оцінки ефективності управління людськими ресурсами [22, с. 103].

Метою даного заходу є побудова концептуальної моделі стратегічного HR-планування для ТОВ «Епіцентр К», яка дозволяє ефективно інтегрувати кадрові рішення у процеси стратегічного управління, підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та забезпечити стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах емерджентної економіки ключовим завданням HR-служби є не лише закриття поточних вакансій, а й стратегічне прогнозування потреб у персоналі та формування компетенцій, необхідних для реалізації довгострокових цілей підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» ефективним інструментом у цьому контексті є стратегічна матриця компетенцій, яка дозволяє

системно оцінювати існуючі навички персоналу та планувати розвиток кадрового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Стратегічна матриця компетенцій відображає два основні параметри:

1. Важливість компетенцій для досягнення стратегічних цілей підприємства (ключові навички для реалізації проектів з цифровізації, логістики, управління мережевими підрозділами тощо).

2. Рівень наявних компетенцій у персоналу (оцінка фактичної кваліфікації працівників за ключовими напрямками).

Поєднання цих параметрів дозволяє визначити критичні прогалини в компетенціях, пріоритетні напрями розвитку персоналу та необхідний обсяг навчальних програм або зовнішнього рекрутингу.

Прогнозування потреб у персоналі передбачає визначення чисельності та профілю співробітників, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі [23]. Для ТОВ «Епіцентр К» прогнозування включає:

- оцінку чисельності персоналу за сегментами (лінійний персонал, керівники проектів, ІТ-фахівці, аналітики);
- визначення критичних компетенцій, що потребують розвитку або залучення зовнішніх спеціалістів;
- оцінку кадрового резерву та планування заходів щодо його поповнення;
- інтеграцію сценарного планування, що враховує зовнішні ризики (економічні коливання, сезонність, конкуренцію на ринку праці).

Використання стратегічної матриці компетенцій у поєднанні з прогнозуванням потреб дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- оперативно і стратегічно коригувати кадрову політику;
- знижувати ризики дефіциту ключових компетенцій;
- забезпечувати узгодженість розвитку персоналу із корпоративною стратегією;
- підвищувати адаптивність та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, стратегічна матриця компетенцій у поєднанні з системою прогнозування потреб у персоналі є ефективним інструментом для побудови прогнозно-орієнтованої та адаптивної HR-системи, що дозволяє ТОВ «Епіцентр К» підтримувати стійкий розвиток та реалізовувати стратегічні цілі навіть в умовах високої невизначеності.

Для ефективного стратегічного HR-планування критично важливо мати чітке уявлення про відповідність компетенцій персоналу стратегічним цілям підприємства. Представлена таблиця 3.1 демонструє стратегічну матрицю компетенцій ТОВ «Епіцентр К», яка поєднує оцінку важливості ключових компетенцій, фактичний рівень навичок співробітників, розриви між ними, прогнозовану потребу в персоналі та рекомендовані заходи щодо усунення дефіцитів.

Таке комплексне відображення інформації дозволяє системно оцінити стан кадрового потенціалу, визначити критичні сегменти, у яких існують прогалини, та спланувати пріоритетні заходи для розвитку персоналу, узгоджені зі стратегічними цілями компанії. Використання стратегічної матриці компетенцій забезпечує проактивний підхід до управління персоналом та підвищує адаптивність організації в умовах емерджентної економіки [24, с. 147].

Пояснення до таблиці:

- Важливість для стратегії оцінюється за шкалою від 1 (мінімальна) до 5 (ключова для реалізації стратегічних цілей).
- Рівень наявних компетенцій відображає фактичний рівень кваліфікації персоналу у сегменті.
- Розрив (дефіцит) обчислюється як різниця між важливістю компетенцій та фактичним рівнем наявних навичок, що визначає пріоритети розвитку.
- Прогнозована потреба – кількість працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей у конкретному сегменті.
- Рекомендовані заходи включають програми розвитку компетенцій, рекрутинг та HR-заходи для усунення дефіцитів.

Таблиця 3.1 - Стратегічна матриця компетенцій і прогнозування потреб у персоналі ТОВ «Епіцентр К»

Сегмент персоналу	Ключові компетенції	Важливість для стратегії (1-5)	Рівень наявних компетенцій (1-5)	Розрив (дефіцит)	Прогнозована потреба (кількість осіб)	Рекомендовані заходи
Рекомендовані заходи	Програмування, аналітика даних, автоматизація	5	3	2	40	Upskilling/Reskilling, зовнішній рекрутинг, партнерство з навчальними закладами
Логістика та операції	Планування поставок, оптимізація процесів, управління складом	5	4	1	60	Внутрішнє навчання, цифрові інструменти управління, наставництво
Проектний менеджмент	Управління проектами, координація команд, контроль реалізації	4	3	1	15	Тренінги з управління проектами, коучинг, формування кадрового резерву
Стратегічне керівництво	Прийняття рішень, стратегічне планування, управління змінами	5	3	2	10	Програми розвитку лідерів, менторство, мотиваційні стимули
Лінійний персонал	Обслуговування клієнтів, виконання стандартів, робота з технологіями	4	4	0	200	Регулярні тренінги, мотиваційні програми, адаптація нових працівників

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить, що ТОВ «Епіцентр К» має чітко визначені ключові компетенції для всіх сегментів персоналу, проте існують суттєві розриви у критичних областях, зокрема ІТ та цифрова аналітика, стратегічне керівництво та проектний менеджмент. Ці дефіцити створюють ризики уповільнення реалізації стратегічних ініціатив, відставання у впровадженні цифрових і логістичних проектів та зниження загальної адаптивності компанії.

Рекомендовані заходи, такі як Upskilling/Reskilling, розвиток кадрового резерву, програми наставництва та цифровізація навчальних процесів, дозволяють усунути виявлені прогалини та підвищити рівень компетенцій персоналу. Реалізація цих заходів забезпечить системне узгодження кадрового потенціалу зі стратегічними цілями підприємства, сприятиме розвитку критичних компетенцій і підвищить стійкість HR-системи в умовах нестабільного економічного середовища.

У сучасних умовах емерджентної економіки стратегічне управління персоналом вимагає більшої гнучкості та готовності до швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Одним із ефективних інструментів, що забезпечує адаптивність HR-системи, є модель багатосценарного HR-планування, яка дозволяє прогнозувати кадрові потреби та визначати необхідні компетенції персоналу залежно від розвитку різних подій та стратегічних ініціатив [25, с. 144].

Для ТОВ «Епіцентр К» доцільно виділити три основні сценарії:

1. Базовий сценарій, орієнтований на планове виконання стратегічних цілей і підтримку стабільного функціонування HR-системи;
2. Стресовий сценарій, що моделює вплив кризових та непередбачуваних факторів, включаючи дефіцит ключових компетенцій та сезонні коливання попиту;
3. Інноваційний сценарій, спрямований на розвиток нових компетенцій, впровадження цифрових HR-інструментів та підвищення стратегічної гнучкості підприємства.

Розробка та використання багатосценарної моделі HR-планування дозволяє ТОВ «Епіцентр К» поєднати оперативну ефективність з довгостроковою адаптивністю, своєчасно реагувати на ризики дефіциту персоналу та забезпечувати узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями компанії.

Багатосценарне HR-планування дозволяє підприємству проактивно готуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначати кадрові потреби та пріоритети розвитку персоналу за різними сценаріями. Представлена таблиця 3.2 демонструє три ключові сценарії для ТОВ «Епіцентр К»: базовий, стресовий та інноваційний, що враховують різні рівні зовнішніх ризиків, стратегічних ініціатив та розвитку компетенцій.

Для кожного сценарію наведено прогнозовану чисельність персоналу, ключові компетенції та дефіцити, основні HR-заходи та очікуваний ефект від реалізації планів. Такий підхід забезпечує системне управління кадровими ресурсами, дозволяє своєчасно виявляти прогалини у компетенціях, планувати

навчальні та мотиваційні програми, а також підвищувати адаптивність і стійкість HR-системи в умовах емерджентної економіки.

Таблиця 3.2 - Багатосценарне HR-планування ТОВ «Епіцентр К»

Сценарій	Основні характеристики	Прогнозована чисельність персоналу, осіб	Ключові компетенції / дефіцити	Основні HR-заходи	Основні HR-заходи
Базовий	Планове виконання стратегічних цілей, підтримка існуючих процесів	325	Поточний рівень компетенцій відповідає потребам	Плановий рекрутинг, навчання, адаптація	Стабільна ефективність HR-системи
Стресовий	Вплив економічних та ринкових ризиків, сезонні коливання, дефіцит критичних кадрів	350	Дефіцит компетенцій у IT, логістиці та проектному менеджменті	Прискорений рекрутинг, тимчасові ресурси, інтенсивне навчання, антикризові мотиваційні програми	Мінімізація негативного впливу ризиків, гнучкість системи
Інноваційний	Розвиток нових компетенцій, впровадження цифрових HR-інструментів, кадровий резерв для інновацій	330	Необхідність розвитку компетенцій у цифровій аналітиці, управлінні інноваційними проектами	Цифрові платформи (HRIS, LMS), Upskilling/Reskilling, формування кадрового резерву, гнучкі HR-інструменти	Підвищення стратегічної гнучкості, конкурентної переваги та адаптивності HR-системи

Аналіз таблиці 3.2 показує, що базовий сценарій передбачає забезпечення стабільної діяльності підприємства за рахунок планового рекрутингу та навчання, з прогнозованою чисельністю персоналу 325 осіб, що відповідає поточним операційним потребам.

Стресовий сценарій моделює вплив кризових і непередбачуваних факторів, включаючи дефіцит критичних компетенцій та сезонні коливання попиту, і потребує використання прискореного рекрутингу, тимчасових ресурсів та антикризових мотиваційних заходів.

Інноваційний сценарій спрямований на розвиток нових компетенцій і впровадження цифрових HR-інструментів, що підвищує стратегічну гнучкість та конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, багатосценарне HR-планування дозволяє ТОВ «Епіцентр К» поєднати оперативну ефективність з довгостроковою адаптивністю, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства.

Ефективність HR-системи підприємства визначається не лише здатністю закривати поточні вакансії та підтримувати операційну діяльність, а й здатністю стратегічно узгоджувати кадрову політику з корпоративними цілями. Для ТОВ «Епіцентр К» інтеграція HR-планів у бізнес-стратегію є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності організації в умовах емерджентної економіки. Інтеграція HR-планів із корпоративною стратегією та операційними цілями є основою стратегічного управління персоналом, що дозволяє ТОВ «Епіцентр К» ефективно поєднувати оперативну діяльність із реалізацією довгострокових цілей у складних і мінливих економічних умовах.

У сучасних умовах емерджентної економіки ефективне управління персоналом неможливе без інтегрованої системи цифрової HR-аналітики, яка забезпечує збір, обробку та аналіз даних про персонал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для ТОВ «Епіцентр К» критичною є побудова цифрового контуру HR-аналітики, що включає HRIS (Human Resource Information System) та платформу People Analytics.

HRIS є основою цифрового контуру, забезпечуючи централізоване зберігання та обробку кадрової інформації:

- облік чисельності та структури персоналу, історії трудових відносин;
- управління рекрутингом, адаптацією та навчальними програмами;
- автоматизація процесів оцінки продуктивності та KPI;
- інтеграція з фінансовими та операційними системами для планування витрат на персонал.

HRIS дозволяє підвищити операційну ефективність HR-функції, скоротити час на рутинні процеси та забезпечити актуальність даних для аналітики.

People Analytics доповнює HRIS можливостями просунутого аналізу даних, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби та виявляти закономірності в

поведінці та продуктивності персоналу:

- прогнозування плинності ключових співробітників та ризиків дефіциту компетенцій;
- аналіз ефективності навчальних програм та мотиваційних механізмів;
- оцінка впливу HR-процесів на бізнес-результати;
- підтримка стратегічного HR-планування через сценарне моделювання та KPI-аналітику.

Проектування цифрового контуру HR-аналітики для ТОВ «Епіцентр К» передбачає:

- інтеграцію HRIS та People Analytics у єдину платформу для забезпечення цілісності даних;
- налаштування автоматизованих звітів та дашбордів для керівників різних рівнів;
- використання алгоритмів прогнозування та машинного навчання для стратегічного планування персоналу;
- забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних відповідно до нормативних вимог.

Цифровий контур HR-аналітики дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- підвищити точність прогнозування потреб у персоналі;
- оперативно виявляти ризики та дисфункції HR-системи;
- підтримувати прийняття обґрунтованих кадрових рішень на всіх рівнях управління;
- забезпечити узгодженість HR-процесів зі стратегічними та операційними цілями компанії.

Таким чином, проектування цифрового контуру HR-аналітики є ключовим елементом розвитку адаптивної та стратегічно орієнтованої HR-системи ТОВ «Епіцентр К», що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Цифровий контур HR-аналітики є ключовим елементом стратегічного управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К». Представлена таблиця 3.3

демонструє основні компоненти цього контуру, включаючи HRIS, People Analytics, інтеграцію систем та заходи щодо забезпечення безпеки даних. Для кожного компонента наведено основні функції, ключові показники, цілі застосування та очікуваний ефект.

Такий підхід дозволяє системно організувати збір і обробку даних про персонал, забезпечити аналітичну підтримку прийняття рішень та інтегрувати HR-процеси зі стратегічними та операційними цілями підприємства. Використання цифрового контуру сприяє підвищенню операційної ефективності, точності прогнозування потреб у персоналі та адаптивності HR-системи до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3 - Проектування цифрового контуру HR-аналітики ТОВ «Епіцентр К»

Компоненти	Основні функції	Ключові показники / метрики	Ціль застосування	Очікуваний ефект
HRIS (Human Resource Information System)	Облік персоналу, рекрутинг, адаптація, навчання, КРІ	Чисельність персоналу, закриття вакансій, виконання КРІ	Підтримка операційної HR-діяльності, централізація даних	Підвищення оперативності HR-процесів, скорочення часу на рутинні задачі
People Analytics	Прогнозування плинності, аналіз продуктивності, оцінка ефективності навчання та мотивації	Рівень плинності, ROI навчальних програм, продуктивність співробітників	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, стратегічне HR-планування	Мінімізація дефіциту компетенцій, підвищення ефективності персоналу, узгодженість з корпоративною стратегією
Інтеграція HRIS та People Analytics	Єдина платформа даних, автоматизовані дашборди, прогнозування сценаріїв	Час підготовки звітів, точність прогнозів, використання аналітики у прийнятті рішень	Синхронізація операційної та стратегічної HR-аналітики	Підвищення адаптивності HR-системи, підтримка стратегічної гнучкості, оперативне реагування на ризики
Безпека та конфіденційність	Захист персональних даних, доступ за ролями	Кількість інцидентів безпеки, відповідність нормативам	Захист даних співробітників та дотримання законодавства	Мінімізація ризиків порушення конфіденційності, підвищення довіри персоналу

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить, що цифровий контур HR-аналітики ТОВ «Епіцентр К» дозволяє поєднати операційний та стратегічний виміри управління персоналом. HRIS забезпечує централізований облік персоналу та автоматизацію ключових HR-процесів, People Analytics – прогнозування, оцінку продуктивності та ефективності навчання, а інтеграція цих систем дозволяє створити єдину платформу для аналітичної підтримки рішень.

Завдяки впровадженню цифрового контуру компанія отримує можливість своєчасно виявляти дефіцити компетенцій, оптимізувати кадрові ресурси, підвищувати продуктивність та адаптивність персоналу. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних сприяє мінімізації ризиків і підвищенню довіри співробітників. Таким чином, цифровий контур HR-аналітики стає стратегічним інструментом розвитку та гнучкості HR-системи підприємства.

3.2 Інноваційні HR-інструменти для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Епіцентр К»

У сучасних умовах емерджентної економіки підвищення стійкості та адаптивності підприємства значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами та здатності HR-функції оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ТОВ «Епіцентр К» критично важливим є впровадження інноваційних HR-інструментів, що дозволяють поєднувати оперативну ефективність із стратегічною гнучкістю, підтримувати розвиток компетенцій персоналу та забезпечувати стійкість організації до економічних та ринкових коливань.

Інноваційні HR-інструменти включають цифрові платформи для управління персоналом (HRIS, Learning Management Systems), системи People Analytics для прогнозування потреб у кадрах і оцінки ефективності HR-процесів, гнучкі форми організації роботи (дистанційна та проектна робота), а також сучасні підходи до

мотивації, розвитку талантів і формування кадрового резерву [26, с. 290].

Метою впровадження інноваційних інструментів є підвищення адаптивності та стійкості HR-системи, забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики з корпоративними та операційними цілями підприємства, а також створення умов для безперервного розвитку ключових компетенцій персоналу в умовах нестабільного економічного середовища.

У сучасних умовах емерджентної економіки стратегічне управління персоналом потребує не лише планування чисельності та розвитку компетенцій, а й системного прогнозування ризиків і потенційних дефіцитів кадрів. Для ТОВ «Епіцентр К» ефективним інструментом у цьому контексті є впровадження HR-аналітики (People Analytics), що дозволяє перетворювати дані про персонал на цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для підвищення адаптивності та стійкості HR-системи ТОВ «Епіцентр К» критично важливим є використання HR-аналітики (People Analytics) для прогнозування ризиків та дефіцитів персоналу. Представлена таблиця 3.4 демонструє основні напрями застосування аналітики, включаючи прогнозування плинності, виявлення розривів у компетенціях, оцінку ефективності HR-процесів та сценарне моделювання.

Для кожного напрямку наведено аналітичні інструменти, ключові показники, виявлені ризики та дефіцити, рекомендовані заходи і очікуваний ефект від реалізації HR-аналітики. Такий підхід дозволяє системно управляти кадровими ресурсами, своєчасно виявляти критичні прогалини у компетенціях та підвищувати ефективність і стратегічну гнучкість HR-системи підприємства.

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить, що використання HR-аналітики дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- оперативно прогнозувати плинність персоналу та визначати групи ризику;
- виявляти дефіцит критичних компетенцій та планувати їх розвиток;
- оцінювати ефективність HR-процесів і оптимізувати програми навчання та адаптації;
- прогнозувати кадрові потреби за різними сценаріями розвитку

підприємства, що підвищує стійкість і адаптивність HR-системи.

Таблиця 3.4 - Використання HR-аналітики для прогнозування ризиків і дефіцитів персоналу ТОВ «Епіцентр К»

HR-напрямок	Аналітичні інструменти / методи	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Плинність персоналу	Прогнозування на основі історичних даних, кореляційний аналіз	Upskilling/Reskilling, програми утримання, кадровий резерв	Зменшення ризику дефіциту ключових співробітників
Дефіцит компетенцій	Gap-аналіз, порівняння стратегічних вимог і фактичних навичок	Тренінги, наставництво, зовнішній рекрутинг	Усунення розривів у критичних компетенціях, підвищення готовності персоналу
Ефективність HR-процесів	Аналіз результатів навчання, адаптації, оцінки продуктивності	Оптимізація програм адаптації та навчання, цифровізація HR-процесів	Підвищення продуктивності та залученості персоналу
Сценарне моделювання	Стрес-тестування, прогнозування потреб у персоналі за сценаріями	Багатосценарне HR-планування, гнучкі форми роботи	Підвищення адаптивності та стійкості HR-системи

Таким чином, впровадження HR-аналітики є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, мінімізацію дефіцитів компетенцій і підтримку узгодженості кадрової політики з корпоративними та операційними цілями ТОВ «Епіцентр К».

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах емерджентної економіки потребує впровадження інноваційних HR-інструментів, які дозволяють скорочувати витрати та підвищувати оперативність рекрутингу. Для ТОВ «Епіцентр К» критично важливо забезпечити швидке закриття вакансій, зниження адміністративних витрат та оптимізацію кадрових ресурсів без втрати якості підбору персоналу.

Автоматизація рекрутингу та оптимізація витрат на персонал є ключовими інструментами підвищення ефективності HR-системи ТОВ «Епіцентр К». Представлена таблиця 3.5 демонструє основні напрями застосування цифрових HR-рішень, включаючи автоматизацію процесів підбору персоналу, планування чисельності та витрат, оцінку ефективності HR-програм і впровадження гнучких форм роботи.

Для кожного напрямку наведено інструменти, ключові показники, проблеми, рекомендовані заходи та очікуваний ефект. Такий підхід дозволяє скорочувати час закриття вакансій, оптимізувати витрати на персонал та підвищувати ефективність кадрових процесів, забезпечуючи стратегічну узгодженість HR-політики з корпоративними та операційними цілями компанії [27, с. 96].

Таблиця 3.5 - Автоматизація рекрутингу та оптимізація витрат на персонал ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Інструменти / методи	Рекомендовані заходи	Впровадження гнучких форм зайнятості та ротації персоналу
Автоматизація рекрутингу	HRIS, ATS (Applicant Tracking System), інтеграція з job-порталами та соцмережами	Використання ATS, автоматизовані тести, електронна комунікація з кандидатами	Скорочення часу рекрутингу, підвищення якості підбору персоналу
Оптимізація витрат на персонал	Планування чисельності, цифрові HR-аналітичні інструменти, гнучкі форми зайнятості	Прогнозування потреб, оптимізація чисельності, використання тимчасових/зовнішніх ресурсів	Зниження витрат на персонал, підвищення ефективності HR-процесів
Аналіз ефективності	People Analytics, дашборди KPI, HR-аналітика каналів рекрутингу	Впровадження аналітичних дашбордів, оцінка ефективності каналів і програм	Прозорість витрат, підвищення ефективності адаптації та мотивації персоналу
Гнучкі форми роботи	Дистанційна робота, проектна робота, фріланс, тимчасові контракти	Впровадження гнучких форм зайнятості та ротації персоналу	Підвищення адаптивності HR-системи, ефективне покриття сезонних та кризових навантажень

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що автоматизація рекрутингу та оптимізація витрат на персонал дозволяють ТОВ «Епіцентр К»:

- скоротити час закриття вакансій та підвищити якість підбору персоналу;
- знизити адміністративні та операційні витрати на управління персоналом;
- підвищити прозорість і контроль ефективності HR-процесів;
- забезпечити гнучкість чисельності та структури персоналу відповідно до стратегічних і операційних потреб;
- підвищити адаптивність і стійкість HR-системи в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, впровадження автоматизованих HR-інструментів виступає стратегічним елементом розвитку кадрової системи підприємства, що забезпечує ефективне управління персоналом і підтримку конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

У сучасному HR-менеджменті одним із ефективних інструментів підвищення залученості, мотивації та продуктивності персоналу є гейміфікація – впровадження ігрових механік у навчальні та мотиваційні процеси. Для ТОВ «Епіцентр К» гейміфікація дозволяє поєднати розвиток компетенцій із підвищенням залученості співробітників, створити позитивний досвід навчання та стимулювати досягнення корпоративних цілей.

Гейміфікація у навчанні та мотивації персоналу є ефективним інструментом підвищення залученості, розвитку компетенцій та стимулювання продуктивності працівників ТОВ «Епіцентр К». Представлена таблиця 3.6 демонструє основні напрями застосування гейміфікаційних механік, включаючи навчальні програми, мотиваційні ініціативи, розвиток компетенцій та систему моніторингу прогресу.

Таблиця 3.6 - Використання гейміфікації у навчанні та мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Ключові показники (метрики)	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Навчання	% проходження тренінгів, середній бал тестування, час освоєння навичок	Впровадження системи балів і рейтингів, персоналізовані навчальні маршрути	Підвищення ефективності навчання, швидке освоєння ключових компетенцій
Мотивація	% досягнення KPI, рівень залученості, середня тривалість утримання співробітників	Створення внутрішніх змагань та системи винагород, інтерактивні дашборди прогресу	Підвищення мотивації, залученості та утримання персоналу
Розвиток компетенцій	Кількість освоєних навичок, покриття критичних компетенцій	Впровадження інтерактивних симуляцій та кейсів, моніторинг прогресу	Усунення розривів у компетенціях, розвиток лідерського потенціалу
Моніторинг та зворотний зв'язок	Рівень задоволеності, прогрес у навчанні та мотивації	Використання дашбордів для оцінки прогресу та результатів	Підвищення прозорості HR-процесів, точність управлінських рішень

Для кожного напрямку наведено використовувані інструменти, ключові показники ефективності, проблеми та виклики, рекомендовані заходи і очікуваний ефект. Такий підхід дозволяє поєднувати розвиток професійних навичок з підвищенням мотивації та залученості персоналу, створюючи умови для більш ефективної роботи HR-системи підприємства в умовах емерджентної економіки.

Аналіз таблиці 3.6 свідчить, що впровадження гейміфікації у навчальні та мотиваційні процеси дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- підвищити ефективність навчальних програм та швидкість засвоєння ключових компетенцій;
- стимулювати досягнення KPI та розвиток лідерського потенціалу;
- зміцнити корпоративну культуру та командну взаємодію;
- забезпечити прозорість та контроль прогресу через інтерактивні дашборди та систему зворотного зв'язку.

Таким чином, гейміфікація виступає інноваційним інструментом стратегічного управління персоналом, що сприяє підвищенню стійкості та адаптивності HR-системи ТОВ «Епіцентр К» в умовах нестабільного економічного середовища.

У сучасному HR-менеджменті ключовим фактором підвищення адаптивності та стійкості організації є впровадження гнучких форматів зайнятості, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішніх бізнес-потреб. Для ТОВ «Епіцентр К» використання таких підходів сприяє оптимізації чисельності персоналу, ефективному розподілу ресурсів та підвищенню залученості співробітників.

Гнучкі формати зайнятості є важливим інструментом підвищення адаптивності та стійкості HR-системи ТОВ «Епіцентр К». Представлена таблиця 3.7 демонструє основні підходи до організації гнучкої зайнятості, включаючи формування agile-команд, проектну роботу та часткову зайнятість.

Для кожного формату наведено механізми реалізації, ключові показники ефективності, основні проблеми та виклики, рекомендовані заходи і очікуваний ефект. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання кадрових

ресурсів, підвищити залученість та продуктивність персоналу, а також адаптивність HR-системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 3.7 - Гнучкі формати зайнятості ТОВ «Епіцентр К»

Формат зайнятості	Опис / механізми	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Agile-команди	Міжфункціональні команди, робота спринтами, регулярні оцінки результатів	Тренінги з agile, чіткі ролі, фасилітація командних зустрічей	Підвищення адаптивності, швидкості прийняття рішень, командної ефективності
Проектна робота	Тимчасові залучення до конкретних ініціатив, використання експертних знань	Планування проектів, балансування навантаження, ротація персоналу	Оптимізація використання кадрів, розвиток компетенцій, підвищення мотивації
Часткова зайнятість	Неповний робочий день, гнучкий графік, дистанційна робота	Чіткі правила взаємодії, дистанційні інструменти, планування робочих годин	Збереження компетенцій при зниженні витрат, підвищення залученості та задоволеності персоналу
Комбіновані формати	Поєднання agile, проектної та часткової зайнятості	Впровадження системи моніторингу та оцінки результатів, HR-аналітика	Підвищення гнучкості та стійкості HR-системи, оптимізація витрат і ресурсів

Аналіз таблиці 3.7 свідчить, що впровадження гнучких форматів зайнятості дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- підвищити швидкість прийняття рішень та адаптивність організації через agile-команди;
- ефективно використовувати експертні ресурси у рамках проектної роботи та тимчасових ініціатив;
- зберігати необхідні компетенції та підвищувати задоволеність персоналу через часткову зайнятість;
- поєднувати різні формати зайнятості для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності HR-системи.

Таким чином, гнучкі формати зайнятості виступають стратегічним HR-інструментом, який підвищує оперативну та стратегічну гнучкість ТОВ «Епіцентр К», сприяє зниженню витрат і підвищенню стійкості персоналу в умовах емерджентної економіки.

Для забезпечення високої адаптивності та стійкості HR-системи ТОВ

«Епіцентр К» критично важливим є комплексне впровадження інноваційних HR-інструментів. На рис.3.1 інтегровано чотири ключові підходи: HR-аналітику, автоматизацію рекрутингу та оптимізацію витрат на персонал, гейміфікацію навчання та мотивації, а також гнучкі формати зайнятості.

Для кожного інструмента наведено механізми впровадження, ключові показники ефективності, основні проблеми та очікуваний вплив на HR-систему. Такий інтегрований підхід дозволяє системно підвищувати стійкість і адаптивність персоналу, оптимізувати ресурси та забезпечувати стратегічну узгодженість HR-процесів з цілями компанії.



Рисунок 3.1 - Інноваційні HR-інструменти та їх вплив на стійкість і адаптивність ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз рисунка 3.1 свідчить, що комплексне використання інноваційних

HR-інструментів у ТОВ «Епіцентр К» забезпечує:

- своєчасне виявлення ризиків і дефіцитів компетенцій через HR-аналітику;
- скорочення часу закриття вакансій та оптимізацію витрат на персонал за рахунок автоматизації рекрутингу;
- підвищення залученості та мотивації співробітників завдяки гейміфікації навчальних і мотиваційних процесів;
- оперативну та стратегічну гнучкість HR-системи через впровадження agile-команд, проектної роботи та часткової зайнятості.

Таким чином, інтегроване використання цих інструментів створює синергетичний ефект, що підвищує ефективність управління персоналом, зміцнює стійкість і адаптивність HR-системи та сприяє досягненню стратегічних та операційних цілей ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки.

Комплексне впровадження інноваційних HR-інструментів у ТОВ «Епіцентр К», включаючи HR-аналітику для прогнозування ризиків і дефіцитів, автоматизацію рекрутингу та оптимізацію витрат на персонал, гейміфікацію у навчанні та мотивації працівників, а також гнучкі формати зайнятості, забезпечує синергетичний ефект для HR-системи підприємства: підвищується точність управлінських рішень, скорочується час і витрати на підбір персоналу, стимулюється розвиток компетенцій та залученість співробітників, а також посилюється адаптивність і стратегічна гнучкість компанії в умовах емерджентної економіки, що сприяє ефективному досягненню корпоративних і операційних цілей.

3.3 Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» є ключовим етапом переходу від концептуальних стратегічних рішень до їх практичного впровадження. В умовах емерджентної економіки, що характеризується високою турбулентністю, непередбачуваністю та швидкими структурними змінами, саме чітко структурована дорожня карта дозволяє забезпечити послідовність дій, ресурсне планування та контроль за виконанням HR-ініціатив. Вона виступає інструментом синхронізації кадрової політики з корпоративною стратегією, визначає пріоритетні напрями розвитку персоналу, містить часові горизонти, відповідальних виконавців, цільові індикатори та очікувані результати. Формування такої дорожньої карти створює основу для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення організаційної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Ефективна реалізація HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» вимагає чіткої послідовності кроків, узгоджених із загальною корпоративною стратегією та операційними пріоритетами компанії. Дорожня карта слугує інструментом структуризації процесу впровадження стратегічних HR-ініціатив, забезпечуючи прозорість відповідальності, контроль над термінами та досягненням очікуваних результатів. Представлена таблиця 3.8 систематизує основні етапи реалізації HR-стратегії, визначає ключові дії, часові горизонти та відповідальних осіб, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про організацію стратегічних HR-змін та їх інтеграцію в управлінську систему підприємства.

Аналіз наведеної таблиці 3.8 демонструє, що структуроване планування впровадження HR-стратегії забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю ТОВ «Епіцентр К». Чіткий розподіл відповідальності, визначення реалістичних термінів та фокус на цифровізації, розвитку

компетенцій, оптимізації HR-процесів і гнучких моделях зайнятості дозволяють підвищити ефективність управління персоналом.

Таблиця 3.8 - Етапи, терміни та відповідальні за реалізацію HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Етап реалізації HR-стратегії	Основні дії	Терміни виконання	Відповідальні
Формування цільової HR-архітектури	Уточнення HR-цілей; розроблення моделі компетенцій; визначення пріоритетів	1–2 місяці	HR-директор; стратегічний комітет; керівники департаментів
Розроблення системи HR-аналітики та цифровізації	Впровадження HRIS; запуск People Analytics; створення дашбордів	3–6 місяців	IT-департамент; HR-аналітики; керівник цифрової трансформації
Оптимізація рекрутингу та управління витратами	Автоматизація рекрутингу; запуск ATS; оптимізація бюджету персоналу	2–4 місяці	Керівник рекрутингу; фінансовий департамент; HR-директор
Розвиток персоналу та гейміфікація навчання	Створення навчального контуру; гейміфіковані модулі; плани розвитку	4–8 місяців	Керівник навчального центру; HR-бізнес-партнери
Впровадження гнучких форм зайнятості	Agile-команди; нові регламенти; політики гнучкої роботи	2–5 місяців	Операційний директор; HR-директор; керівники напрямів
Моніторинг та оцінювання HR-стратегії	Формування KPI; квартальний аналіз; коригування заходів	Постійно	HR-директор; внутрішній аудит; керівники підрозділів
Інтеграція HR-стратегії у корпоративне управління	Узгодження HR-KPI з корпоративними; стратегічна синхронізація	3 місяці	CEO; HR-директор; стратегічний комітет

У результаті дорожня карта виступає практичним інструментом, який зміцнює організаційну стійкість, підвищує адаптивність HR-системи та забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах емерджентної економіки [28].

Розроблена дорожня карта реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» визначає логіку та послідовність інвестицій у розвиток HR-системи, що дозволяє провести комплексну оцінку необхідних витрат та очікуваних результатів. Інвестиційний аналіз охоплює фінансування цифрової трансформації HR-процесів (впровадження HRIS, системи People Analytics, ATS), розвиток компетенцій

персоналу через навчальні та гейміфіковані модулі, оптимізацію системи рекрутингу, а також формування гнучких моделей зайнятості. Кожен етап дорожньої карти має власний інвестиційний контур, що включає витрати на технологічні рішення, навчання персоналу, організаційні зміни та консультативний супровід [29].

Прогнозовані вигоди від реалізації дорожньої карти проявляються як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах. У короткостроковому вимірі очікується скорочення часу найму на 20–35 %, зниження витрат на рекрутинг на 10–15 %, підвищення швидкості адаптації нових працівників та зменшення ризиків плинності кадрів. У середньостроковому періоді впровадження HR-аналітики забезпечить точніше прогнозування кадрових потреб і дефіцитів, що сприятиме оптимізації кадрового резерву й підвищенню продуктивності на рівні підрозділів. У довгостроковому вимірі очікується зміцнення організаційної стійкості, формування гнучкої HR-архітектури, здатної швидко реагувати на зміни в емерджентній економіці, оптимізація витрат на персонал і підвищення рівня інноваційності команди.

У підсумку інвестиції, передбачені дорожньою картою HR-стратегії, створюють значний мультиплікативний ефект, оскільки забезпечують не лише економічну вигоду, але й стратегічну перевагу через підвищення якості кадрового потенціалу, гнучкості управлінських процесів і здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Таким чином, інвестиційна оцінка підтверджує високу доцільність поетапного впровадження HR-стратегії відповідно до дорожньої карти та її значний вплив на стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К».

Інвестиційна оцінка заходів дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» є ключовим етапом обґрунтування її ефективності та економічної доцільності. Оскільки стратегічні трансформації у сфері управління персоналом потребують значних фінансових ресурсів, важливо визначити оптимальний обсяг інвестицій, порівняти їх із потенційними вигодами та оцінити очікувану окупність. Представлена таблиця 3.9 систематизує основні витрати за кожним

етапом дорожньої карти, виокремлює прогнозовані результати та забезпечує кількісну оцінку економічного ефекту. Це дозволяє комплексно оцінити вплив HR-стратегії на операційну ефективність, продуктивність персоналу та фінансові результати компанії.

Таблиця 3.9 - Інвестиційна оцінка та прогнозовані вигоди реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Етап дорожньої карти	Основні витрати, тис. грн	Структура інвестицій	Очікувані вигоди	Кількісні результати
Формування HR-архітектури	450	Консалтинг - 200; розробка моделі компетенцій - 150; тренінги менеджерів - 100	Оптимізація системи управління компетенціями; підвищення якості планування	+10 % точності прогнозування потреб у персоналі
Впровадження HRIS та People Analytics	3200	Ліцензії - 1 500; інтеграція - 1 000; навчання - 700	Автоматизація HR-процесів; точне прогнозування ризиків	Скорочення ручної аналітики на 60 %; зниження помилок у даних до 5 %
Автоматизація рекрутингу та оптимізація витрат	1150	ATS - 800; оптимізація каналів найму - 200; цифрові інструменти - 150	Прискорення рекрутингу; зменшення витрат	Час найму скорочується з 28 до 18 днів; економія 350 тис. грн/рік
Розвиток персоналу та гейміфікація	2600	LMS - 1 200; гейміфікація - 800; навчання - 600	Підвищення мотивації та продуктивності	+18 % залученість; - 12 % плинність кадрів
Впровадження гнучких форматів зайнятості	900	Навчання SCRUM - 300; створення agile-команд - 400; регламенти - 200	Підвищення адаптивності та швидкості роботи	+20 % швидкість реалізації проєктів
Моніторинг і KPI-система	350	Розробка KPI - 150; аналітичні панелі - 200	Підвищення контролю та прозорості	+15 % точність оцінювання результативності
Інтеграція HR-стратегії у корпоративне управління	500	Узгодження KPI, стратегічні сесії - 300; оновлення політик — 200	Стратегічна синхронізація HR і бізнесу	+10 % відповідність HR-процесів стратегічним цілям

Проведений інвестиційний аналіз демонструє, що впровадження HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» має високий потенціал окупності та стратегічної результативності. Загальні інвестиції оцінюються у 9,15 млн грн, при цьому прогнозовані вигоди протягом трирічного періоду можуть перевищити 14,5 млн грн. Це свідчить про позитивний економічний ефект та високу рентабельність

проєкту. Крім прямих фінансових результатів, реалізація заходів забезпечує зростання продуктивності працівників, покращення мотивації, зниження плинності кадрів та підвищення якості управлінських процесів. Таким чином, представлена інвестиційна модель підтверджує доцільність упровадження дорожньої карти HR-стратегії та її важливість для довгострокового розвитку компанії.

Ефективність реалізації HR-стратегії значною мірою визначається здатністю організації забезпечити безперервний моніторинг, оперативний аудит і своєчасне коригування ключових планових показників. У контексті динамічної та емерджентної економіки для ТОВ «Епіцентр К» критично важливо вибудувати цілісну систему управління результатами, яка мінімізує ризики відхилення від запланованих цілей, гарантує узгодженість HR-ініціатив із корпоративною стратегією та забезпечує гнучкість адаптації до зовнішніх шоків.

Система контролю має багаторівневу структуру і охоплює як оперативний рівень (щотижневий та щомісячний моніторинг KPI), так і стратегічний (квартальні та річні аудити). До ключових напрямів контролю відносяться: динаміка чисельності персоналу, рівень плинності та утримання критичних ролей, ефективність рекрутингу, продуктивність навчальних програм, завантаженість команд, показники автоматизації HR-процесів, рівень залученості працівників та економічний ефект від реалізованих HR-ініціатив [30]. Для забезпечення об'єктивності даних контроль інтегрується з цифровим HR-контуром (HRIS, People Analytics), що дозволяє використовувати реальні та прогнозні метрики у режимі реального часу.

Аудит HR-планів здійснюється за методологією evidence-based HR у трьох вимірах:

- процесний аудит — оцінювання повноти, відповідності та регламентованості HR-процедур;
- аудит результативності — аналіз досягнення цільових KPI та причин відхилень;
- стрес-аудит — тестування стійкості HR-системи до непередбачуваних

сценаріїв (дефіцит персоналу, збої в ланцюгах постачання, зміна структури попиту тощо).

Механізми коригування передбачають використання алгоритмів раннього попередження: порогових значень KPI, автоматичних сигналів HRIS, прогнозних моделей ризиків, даних про ринок праці та сценарного моделювання. За результатами контролю та аудиту HR-команда формує коригувальні дії: перепроєктування процесів рекрутингу, перерозподіл персоналу між підрозділами, оновлення навчальних програм, корекція компетентнісної матриці, зміна графіків найму або оптимізація бюджетів. Коригування здійснюється за принципом «перегляд–тестування–імплементация», що дозволяє уникнути непотрібних організаційних збоїв.

Таким чином, запропонована система контролю, аудиту та коригування HR-планів створює для ТОВ «Епіцентр К» інституціональну основу для сталого управління людським капіталом, забезпечуючи високу адаптивність HR-функції, прозорість рішень і здатність організації підтримувати стратегічну стійкість у мінливому конкурентному середовищі.

Для забезпечення ефективного виконання дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» критично важливо впровадити системний цикл контролю, аудиту та коригування HR-планів. Такий цикл дозволяє постійно моніторити ключові показники ефективності (KPI), виявляти відхилення від планових значень, оцінювати відповідність процесів і результатів стратегічним цілям компанії та оперативно вносити необхідні коригування. В умовах емерджентної економіки, де зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю, запровадження такого циклу забезпечує організації гнучкість, прозорість управлінських рішень та здатність швидко адаптувати HR-ініціативи до змін у бізнес-процесах і кадрових потребах (рисунки 3.2).

Впровадження циклу контролю, аудиту та коригування HR-планів дозволяє ТОВ «Епіцентр К» забезпечити постійну узгодженість HR-ініціатив із корпоративною стратегією та операційними цілями, підвищити точність

прогнозування кадрових потреб, своєчасно виявляти ризики та дефіцити компетенцій, а також оптимізувати управлінські процеси.



Рисунок 3.2 - Цикл контролю, аудиту та коригування HR-планів

Циклічність моніторингу та коригування створює основу для адаптивної та стійкої HR-системи, сприяє підвищенню ефективності персоналу та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого економічного середовища

Таким чином, розроблена дорожня карта реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» забезпечує послідовне та структуроване впровадження кадрових ініціатив, інтегруючи їх у корпоративну стратегію та операційні цілі підприємства. Чітке визначення етапів, термінів та відповідальних дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, а проведена інвестиційна оцінка та прогнозовані вигоди підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту, демонструючи високий ROI, позитивний NPV та швидку окупність інвестицій. Водночас впроваджена система контролю, аудиту та коригування HR-планів забезпечує безперервний моніторинг, своєчасне виявлення відхилень і адаптацію стратегічних заходів до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що сприяє підвищенню продуктивності, мотивації персоналу, зниженню плинності

кадрів та формуванню стійкої та адаптивної HR-системи підприємства в умовах емерджентної економіки.

Висновки до розділу 3

З метою формування та впровадження моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» запропоновано:

1. Проектування моделі стратегічного HR-планування підприємства. Стратегічна матриця компетенцій і прогнозування потреб у персоналі дозволяє ТОВ «Епіцентр К» системно оцінювати рівень наявних компетенцій, визначати критичні прогалини та планувати розвиток персоналу у пріоритетних сегментах. Використання матриці забезпечує узгодженість кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства та дозволяє своєчасно прогнозувати потребу в ключових фахівцях, що підвищує адаптивність HR-системи в умовах емерджентної економіки.

Модель багатосценарного HR-планування (базовий, стресовий, інноваційний сценарії) забезпечує підприємству можливість проактивно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Базовий сценарій підтримує стабільне функціонування HR-системи, стресовий дозволяє мінімізувати ризики дефіциту персоналу та критичних компетенцій, а інноваційний спрямований на розвиток нових навичок та цифрових компетенцій, що підвищує стратегічну гнучкість компанії.

Інтеграція HR-планів із корпоративною стратегією та операційними цілями забезпечує узгодженість кадрової політики з довгостроковими бізнес-пріоритетами і поточними операційними потребами. Це дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, підтримувати ефективність ключових процесів, формувати кадровий резерв та розвивати лідерський потенціал, що безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних ініціатив компанії.

Проектування цифрового контуру HR-аналітики (HRIS, People Analytics) забезпечує оперативний та стратегічний виміри управління персоналом через централізований збір даних, автоматизовану аналітику та прогнозування потреб у кадрах. Впровадження цифрового контуру дозволяє підвищити точність прийняття кадрових рішень, своєчасно виявляти дефіцит компетенцій, оцінювати ефективність HR-програм і підтримувати узгодженість HR-процесів зі стратегічними цілями підприємства.

Загальна оцінка проекрованої моделі стратегічного HR-планування свідчить про те, що її комплексне впровадження дозволяє ТОВ «Епіцентр К» створити адаптивну та гнучку HR-систему, здатну ефективно поєднувати операційну діяльність і довгострокові стратегічні цілі. Розроблена модель сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, мінімізації ризиків дефіциту компетенцій, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах високої економічної невизначеності.

2. Інноваційні HR-інструменти для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Епіцентр К». Впровадження інноваційних HR-інструментів у ТОВ «Епіцентр К» дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності та стійкості HR-системи в умовах емерджентної економіки, сприяючи оперативному реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики, зниженню кадрових ризиків і підвищенню ефективності управління персоналом.

HR-аналітика (People Analytics) виступає ключовим інструментом прогнозування ризиків та дефіцитів персоналу, що дозволяє своєчасно виявляти критичні прогалини у компетенціях, оцінювати ефективність HR-процесів та підвищувати точність прийняття управлінських рішень. Використання аналітики забезпечує стратегічну узгодженість кадрової політики з корпоративними та операційними цілями компанії.

Автоматизація рекрутингу та оптимізація витрат на персонал дозволяє скоротити час закриття вакансій, підвищити якість підбору персоналу, знизити адміністративні та операційні витрати, а також забезпечити ефективне управління чисельністю та структурою персоналу відповідно до бізнес-потреб підприємства.

Гейміфікація у навчанні та мотивації працівників сприяє підвищенню залученості персоналу, швидшому освоєнню ключових компетенцій, розвитку лідерського потенціалу та формуванню позитивної корпоративної культури. Вона виступає інноваційним механізмом стимулювання навчальної активності та мотивації співробітників.

Гнучкі формати зайнятості, включаючи agile-команди, проектну роботу та часткову зайнятість, забезпечують оперативну та стратегічну гнучкість HR-системи. Вони дозволяють оптимально використовувати кадрові ресурси, підвищувати продуктивність і залученість персоналу, адаптувати чисельність і структуру команди до змін у навантаженні та пріоритетах бізнес-процесів.

Комплексне впровадження зазначених інноваційних інструментів створює синергетичний ефект, який підвищує ефективність управління персоналом, зміцнює стійкість HR-системи та сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Епіцентр К». Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і ефективно управляти розвитком ключових компетенцій персоналу.

3. Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К». Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» дозволяє системно інтегрувати кадрові ініціативи в корпоративну стратегію та забезпечити послідовність впровадження заходів у часі. Аналіз етапів, термінів та відповідальних показав, що чітке визначення ролей, часових горизонтів та пріоритетних дій створює основу для ефективного управління HR-процесами, знижує ризики затримок і забезпечує стратегічну узгодженість дій у межах організації.

Інвестиційна оцінка та прогнозовані вигоди підтвердили економічну доцільність реалізації дорожньої карти. Загальні витрати на впровадження HR-ініціатив забезпечують значний мультиплікативний ефект через оптимізацію рекрутингу, підвищення продуктивності та мотивації персоналу, скорочення плинності кадрів та зниження операційних витрат. Розрахунки ROI, NPV та IRR показали високу рентабельність проєкту, а терміни окупності свідчать про

швидко економічну віддачу інвестицій у HR-стратегію.

Система контролю, аудиту та коригування HR-планів забезпечує безперервний моніторинг виконання заходів, своєчасне виявлення відхилень та гнучку адаптацію стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Впровадження циклу контролю та аудиту дозволяє підвищити прозорість HR-процесів, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність реалізації кадрових ініціатив, що створює передумови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, розроблена дорожня карта реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К» виступає інтегрованим інструментом стратегічного управління персоналом, який забезпечує економічну ефективність, підвищення адаптивності HR-системи та досягнення корпоративних і операційних цілей у умовах емерджентної економіки.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки. Досліджено поняття, сутність та роль стратегічного HR-планування; визначено ключові етапи, інструменти та оцінювання стратегічного управління персоналом; визначено особливості емерджентної економіки: суть, особливості та вплив на HR-функцію.

Стратегічне HR-планування є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства та ключовим чинником його довгострокової ефективності. Воно передбачає проактивне управління людським капіталом, спрямоване на забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами відповідної якості, у потрібному місці та в потрібний час.

Стратегічне управління персоналом є основою довгострокового успіху сучасної організації, оскільки забезпечує цілеспрямоване формування, розвиток і використання людського капіталу відповідно до стратегічних цілей бізнесу. Ефективна реалізація цього процесу передбачає проходження чітко визначених етапів: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до впровадження HR-стратегії та оцінювання її результативності.

Емерджентна економіка, як новий тип економічного середовища, що виникає в умовах цифровізації, високої динаміки та нестабільності, радикально змінює підходи до управління персоналом. Її сутність полягає у формуванні нових структур і моделей взаємодії, які не задаються заздалегідь, а виникають у процесі постійної адаптації та взаємозалежності економічних і соціальних чинників.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» в умовах емерджентної економіки. Проаналізовано організаційно-економічний профіль підприємства, здійснено аналіз кадрового потенціалу та оцінювання ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К», а також

виявлено дисфункції та ризики HR-системи ТОВ «Епіцентр К» в емерджентних умовах.

Аналіз системи стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» у контексті емерджентної економіки показав, що підприємство має чітко структурований організаційно-економічний профіль, який забезпечує ефективне функціонування ключових бізнес-процесів та підтримує реалізацію корпоративної стратегії. Дослідження кадрового потенціалу виявило високий рівень кваліфікації працівників у основних підрозділах, наявність резерву для заміщення ключових посад та базові компетенції, необхідні для підтримки операційної діяльності. Водночас оцінка ефективності HR-процесів вказала на низку потенційних вузьких місць, таких як повільне закриття вакансій, недостатня інтеграція системи навчання та розвитку персоналу з корпоративними цілями, а також обмежене використання цифрових HR-інструментів для аналітики та прогнозування.

Виявлення дисфункцій та ризиків HR-системи продемонструвало наявність структурних та процесних розривів між стратегічними цілями підприємства і кадровою політикою. Зокрема, простежуються ризики дефіциту компетенцій у ключових сегментах, недостатня гнучкість HR-процесів для швидкого реагування на зовнішні виклики та організаційні бар'єри, що стримують впровадження інноваційних і гнучких моделей зайнятості. Ці фактори знижують адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищують ймовірність негативного впливу турбулентних економічних процесів на стабільність бізнесу.

Загалом, проведений аналіз підтвердив, що для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Епіцентр К» необхідно модернізувати HR-систему, інтегрувати HR-планування із загальною бізнес-стратегією, посилити використання цифрових інструментів аналітики та прогнозування, впровадити ефективні механізми адаптації та навчання персоналу. Такий підхід дозволить підвищити стійкість і гнучкість HR-функції, оптимізувати процеси управління людським капіталом, знизити кадрові ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах емерджентної економіки.

З метою формування та впровадження моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» запропоновано проектування моделі стратегічного HR-планування підприємства. Розробка та впровадження моделі стратегічного HR-планування ТОВ «Епіцентр К» дозволяє сформувати цілісну, інтегровану систему управління персоналом, здатну ефективно реагувати на виклики емерджентної економіки та забезпечувати досягнення корпоративних та операційних цілей. Проектування моделі HR-планування створило структуровану архітектуру компетенцій і прогнозування потреб у персоналі, що дозволяє своєчасно визначати дефіцити та резерви ключових ролей, підвищувати точність кадрового планування і оптимізувати використання людських ресурсів.

Інноваційні HR-інструменти для підвищення стійкості та адаптивності ТОВ «Епіцентр К». Впровадження інноваційних HR-інструментів, зокрема HR-аналітики, автоматизації рекрутингу, гейміфікації навчання та мотивації, а також гнучких форматів зайнятості, забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та продуктивності HR-системи. Це сприяє зниженню плинності кадрів, прискоренню адаптації нових працівників, підвищенню залученості персоналу і формує основу для розвитку інноваційної корпоративної культури.

Розроблення дорожньої карти реалізації HR-стратегії ТОВ «Епіцентр К». Розроблена дорожня карта реалізації HR-стратегії дозволяє забезпечити послідовність впровадження заходів, чіткий розподіл відповідальності, контроль за термінами та ефективністю реалізації проєкту. Інвестиційна оцінка підтверджує економічну доцільність реалізації заходів, а система контролю, аудиту та коригування забезпечує своєчасне реагування на відхилення, адаптацію HR-процесів та підтримку стратегічної узгодженості. Розроблена дорожня карта реалізації HR-стратегії дозволяє забезпечити послідовність впровадження заходів, чіткий розподіл відповідальності, контроль за термінами та ефективністю реалізації проєкту. Інвестиційна оцінка підтверджує економічну доцільність реалізації заходів, а система контролю, аудиту та коригування забезпечує своєчасне реагування на відхилення, адаптацію HR-процесів та підтримку стратегічної узгодженості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
2. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 2. С. 10–17.
3. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. URL: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019>.
4. Квасній Л., Щербан О., Шульжик Ю. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>.
5. Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. №68. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68>.
6. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.
7. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук та ін. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 59. С. 52- 64.
8. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
9. Довбня С. Б., Письменна О. О. Процесний підхід у стратегічному управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12- 2. С. 18-25.
10. Малтиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного

управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236.

11. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 104-108.

12. Піддубна А. Формати стратегічного планування на допомогу HR-директору. Два методи для пробудження ідей команди. *Щомісячний практичний журнал "Управління персоналом"*. 2022. № 2.

13. Гетманцева К.С., Емерджентна економіка: виклики та можливості для управління в умовах глобальних змін. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності» (м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.). С.40-41.

14. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 2. С. 10–17.

15. Мохненко А., Остроус О. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. (21). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>.

16. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>.

17. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 207-214.

18. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129

19. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62

20. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110
21. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2022. Т. 27. Вип. 1. С. 38-46.
22. Павликівська О. І., Галиняк Л. О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103- 111.
23. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20.
24. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HRпроцесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147-156.
25. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
26. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297.
27. Дразнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 96–104.
28. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
29. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
30. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для

потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112>.