

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МОРОЗОВА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 658.3:005.95/.96:004 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В
ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ О. О. Морозова

Науковий керівник: Чобіток Вікторія Іванівна, доктор економічних наук,
професор

Харків - 2026

АНОТАЦІЯ

Морозова О. О. Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля (Галузь знань 07 Управління та адміністрування). - Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації людський капітал виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Ефективність управління персоналом визначає здатність підприємств до інноваційного розвитку, адаптації до ринкових змін та формування стійких конкурентних переваг. Цифрова трансформація господарської діяльності зумовлює потребу в нових підходах до організації управління людським капіталом, що поєднують класичні управлінські практики з інноваційними цифровими інструментами.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі, який враховував умови цифрового середовища, зростаючу конкуренцію, зміни у структурі зайнятості, а також впровадження технологій автоматизації. Це дозволить знизити витрати на управління персоналом, підвищити його продуктивність, забезпечити розвиток компетенцій і створити інноваційну корпоративну культуру.

У першому розділі розроблено теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. Уточнено понятійний апарат, зокрема дефініції «людський капітал», «управління людським капіталом», «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом». Систематизовано складові механізму:

організаційна, економічна, соціальна, інформаційно-аналітична та інноваційна. Розглянуті функції управління (планування, формування, мотивація, навчання, оцінка, соціальний захист) та принципи його реалізації (системність, комплексність, адаптивність, гнучкість, соціальна відповідальність, мотиваційна орієнтація). Узагальнено сучасні наукові підходи та запропоновано авторське бачення розвитку системи управління людським капіталом у цифровому середовищі.

Другий розділ присвячено аналітико-діагностичним засадам оцінки рівня розвитку та ефективності управління людським капіталом у провідних підприємствах торгівлі України. На основі статистичних даних досліджено фінансово-економічні та кадрово-соціальні показники підприємств (ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «НРП»(МОЙО), ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ), ТОВ «ЕПЦЕНТР К»). Запропоновано методика визначення інтегральної оцінки, що поєднує коефіцієнти динаміки доходів, прибутку, чисельності персоналу, а також показники ефективності використання трудових ресурсів. Проведено рейтингування підприємств за рівнем ефективності управління людським капіталом, визначено сильні та слабкі сторони, виявлено проблеми у сфері мотивації, навчання й утримання кадрів. Аналітичні результати підтверджують потребу у розробці та впровадженні організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі з урахуванням впливу цифрових технологій.

У третьому розділі удосконалено методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації. Сформовано стратегію управління людським капіталом, що базується на інтеграції цифрових інструментів у кадрову політику. Побудовано модель впливу цифровізації на управління персоналом, яка відображає роль автоматизації, електронного навчання, аналітичних платформ та алгоритмів штучного інтелекту. Розроблено прогностні сценарії розвитку системи управління

людським капіталом, які враховують внутрішні та зовнішні фактори, а також використання методів прогнозування для підвищення ефективності кадрових рішень. Запропоновано організаційно-економічний механізм, що поєднує кадрове планування, систему стимулювання, навчання, корпоративну культуру та інновації в єдину цілісну структуру управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості використання розробленого організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у діяльності підприємств торгівлі для підвищення продуктивності праці персоналу, зниження витрат на управління, формування ефективної стратегії розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємств на ринку.

Запропоновані авторкою науково-теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації впроваджено у діяльність підприємств та установ, що підтверджується відповідними довідками:

результати щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі використано у навчальному процесі Української інженерно-педагогічної академії при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи управління бізнесом», «Цифровізація підприємницької діяльності» (довідка №106-38-07 від 28.08.2024 р.);

науково-практичні підходи до формування корпоративної культури, мотиваційних інструментів і системи внутрішніх комунікацій впроваджено на Малому державному підприємстві «Інститут проблем управління НАН України» (довідка №95/25 від 09.09.2025 р.);

результати дослідження щодо формування стратегії управління людським капіталом у цифровому середовищі, побудованої на експертному методі, впроваджено у діяльність ТОВ «Харківхолодмаш» (довідка №103-45/25 від 03.09.2025 р.);

положення щодо вдосконалення механізмів управління персоналом, стимулювання, формування корпоративної культури та підвищення результативності управлінських процесів використано у роботі Мереф'янської міської ради Харківської області (довідка № 395 від 15.09.2025 р.);

окремі результати, що стосуються оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами в умовах цифрової трансформації, застосовано Харківським регіональним фондом підтримки підприємництва Харківської ОВА при формуванні Стратегії регіонального розвитку та розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств області (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

Напрямок дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155), у межах якої автором розроблено науково-практичний підхід до оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами, обґрунтовано методичне підґрунтя оцінки людського капіталу в умовах глобалізаційних змін, сформовано організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі та запропоновано науково-теоретичний підхід до трансформації системи розвитку експортного потенціалу України з урахуванням торговельного досвіду країн G7. Отримані результати відображені у наукових публікаціях автора та становлять складову реалізації завдань НДР.

Ключові слова: управління, підприємство торгівлі, організаційно-економічний механізм, людський капітал, стратегія, цифровізація, інновації, мотивація, розвиток, корпоративна культура, бізнес-процеси, прогнозування.

ANNOTATION

Morozova O. O. Organizational and economic mechanism of human capital management at trade enterprises in the digital environment. - Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 Entrepreneurship and Trade (Field of knowledge 07 Management and Administration). - V. N. Karazin Kharkiv National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2026.

In modern conditions of digitalization and globalization, human capital is a key factor in the competitiveness of trade enterprises. The effectiveness of personnel management determines the ability of enterprises to innovative development, adapt to market changes and form sustainable competitive advantages. The digital transformation of economic activity requires new approaches to the organization of human capital management, combining classical management practices with innovative digital tools.

The relevance of the study lies in the need to develop an organizational and economic mechanism for managing human capital in trade enterprises, which takes into account the conditions of the digital environment, growing competition, changes in the employment structure, as well as the introduction of automation technologies. This will reduce the costs of personnel management, increase its productivity, ensure the development of competencies and create an innovative corporate culture.

The first section develops the theoretical foundations of the organizational and economic mechanism of human capital management in trade enterprises. The conceptual apparatus is specified, in particular the definitions of «human capital», «human capital management», «organizational and economic mechanism of human capital management». The components of the mechanism are systematized: organizational, economic, social, information and analytical and innovative. The

functions of management (planning, formation, motivation, training, assessment, social protection) and the principles of its implementation (systematicity, complexity, adaptability, flexibility, social responsibility, motivational orientation) are considered. Modern scientific approaches are summarized and the author's vision of the development of the human capital management system in the digital environment is proposed.

The second section is devoted to the analytical and diagnostic principles of assessing the level of development and effectiveness of human capital management in leading Ukrainian trade enterprises. Based on statistical data, the financial, economic and personnel and social indicators of enterprises (ROZETKA.UA LLC, NRP LLC (MOYO), ALLO LLC, COMFI TRADE LLC, FTD-RETAIL LLC (FOXTROT), EPICENTER K LLC) were studied. A methodology for determining an integrated assessment combining the coefficients of revenue dynamics, profit, staffing, as well as indicators of the efficiency of labor resources use was proposed. Enterprises were rated by the level of human capital management effectiveness, strengths and weaknesses were identified, and problems in the field of motivation, training and retention of personnel were identified. The analytical results confirm the need to develop and implement an organizational and economic mechanism for human capital management in trade enterprises, taking into account the influence of digital technologies.

The third section improves the methodological principles of forming an organizational and economic mechanism for managing human capital in trade enterprises in the context of digital transformation. A human capital management strategy is formed, based on the integration of digital tools into personnel policy. A model of the impact of digitalization on personnel management is built, which reflects the role of automation, e-learning, analytical platforms and artificial intelligence algorithms. Forecast scenarios for the development of the human capital management system are developed, which take into account internal and external factors, as well as the use of forecasting methods to increase the efficiency of personnel decisions. An organizational and economic mechanism is proposed

that combines personnel planning, an incentive system, training, corporate culture and innovation into a single, integrated personnel management structure.

The practical significance of the results of the dissertation research lies in the possibility of using the developed organizational and economic mechanism for human capital management in the activities of trade enterprises to increase personnel productivity, reduce management costs, form an effective strategy for human capital development and strengthen the competitive positions of enterprises in the market.

The scientific and theoretical provisions, methodological approaches and practical recommendations proposed by the author have been implemented in the activities of enterprises and institutions, which is confirmed by the relevant certificates:

the results of the formation of an organizational and economic mechanism for managing human capital in a digital environment were used in the educational process of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy when teaching the disciplines «Personnel Management», «Enterprise Economics», «Business Management Information Systems», «Digitalization of Entrepreneurial Activity» (reference No. 106-38-07 dated 08/28/2024);

scientific and practical approaches to the formation of corporate culture, motivational tools and internal communications systems were implemented at the Small State Enterprise «Institute of Management Problems of the NAS of Ukraine» (reference No. 95/25 dated 09/09/2025);

the results of the study on the formation of a human capital management strategy in a digital environment, built on an expert method, were implemented in the activities of LLC «Kharkivkholodmash» (reference No. 103-45/25 dated 03/09/2025);

provisions on improving personnel management mechanisms, incentives, forming corporate culture and increasing the effectiveness of management processes were used in the work of the Merefyansk City Council of the Kharkiv region (reference No. 395 dated 15/09/2025);

individual results related to assessing the effectiveness of management of commercial enterprises in the context of digital transformation were applied by the Kharkiv Regional Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Administrative Organization in the formation of the Regional Development Strategy and the development of recommendations for increasing the competitiveness of commercial enterprises in the region (reference No. 01-25/48 dated 09/16/2025).

The direction of the dissertation research corresponds to the topic of the scientific research work of the V. N. Karazin Kharkiv National University «The Impact of Globalization Challenges on the Development of Domestic Entrepreneurship in Conditions of Instability» (state registration number 0124U000155), within which the author developed a scientific and practical approach to assessing the effectiveness of management of trading enterprises, substantiated the methodological basis for assessing human capital in conditions of globalization changes, formed an organizational and economic mechanism for managing human capital of trading enterprises and proposed a scientific and theoretical approach to transforming the system of developing Ukraine's export potential, taking into account the trade experience of the G7 countries. The results obtained are reflected in the author's scientific publications and are part of the implementation of the research tasks.

Keywords: management, trade enterprise, organizational and economic mechanism, human capital, strategy, digitalization, innovation, motivation, development, corporate culture, business processes, forecasting.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз WoS:

1. Popova L., Artemov S., **Morozova O.**, Smoliak Yu., Muzhychenko Ye. Artificial Intelligence and Big Data as Tools to Optimize the Enterprise Management in the Conditions of Global Digital Transformations. Pacific Business Review International. 2025. Vol. 18, No. 2. P. 37-51. (0,84 друк. арк., особисто автору належить 0,3 друк. арк.)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Чобіток В.І., **Морозова О.О.** Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2024. № 35(2). С. 165-176. (0,81 друк. арк., особисто автору належить 0,51 друк. арк.) DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109

(Особистий внесок здобувача: систематизовано теоретичні підходи до трактування понять «людський капітал», «управління» та «система», узагальнено результати аналізу їх сутнісних характеристик, сформульовано авторські визначення ключових категорій та обґрунтовано концептуальні положення щодо формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Особистий внесок Вікторії Чобіток: перевірка наукової достовірності отримуваних результатів, перевірка тексту роботи, редагування.)

3. Морозова О.О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 234-240. (0,88 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(32))

4. Морозова О.О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 89. С. 196-207. (0,72 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>
5. Морозова О.О. Науково-практичний підхід до організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. С. 228-234. (0,74 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-33](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-33)
6. Морозова О.О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 159-168. (0,67 друк. арк.) DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168
7. Морозова О.О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами : науково практичний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 124–133. (0,92 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19))
8. Морозова О.О. Трансформація системи розвитку експортного потенціалу України на основі торговельного досвіду країн G7. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т.344, № 4. С. 381-389. (0,93 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-53>

Статті в інших виданнях:

9. Морозова О.О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 31–39 (0,65 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-31-39>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Морозова О.О. Розвиток людського капіталу в цифровому середовищі. *Актуальні питання розвитку науки та освіти*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (9-10 груд. 2023 р. Львів). Львівський науковий форум, 2023. С. 65-66.

11. Морозова О.О. Важливість інвестицій в людський капітал підприємств сфери торгівлі. *Освіта та технології для розвитку суспільства*: матеріали LVIII Науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти академії (13 - 17 лист. Харків). Укр. інж.-пед. акад., 2023. С. 238 - 239.

12. Морозова О.О. Тенденції розвитку підприємств торгівлі в аспекті електронної комерції. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації*: I Всеукраїнської науково-практичної конференції (26 жовт. 2023 р. Хмельницький). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 249 -251.

13. Морозова О.О. Вплив цифрового середовища на управління людським потенціалом на підприємствах. *Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах глобальної кризи*: CXXXVIII міжнародної науково-практичної інтернет - конференції (9 лют. 2024 р. Вінниця). Вінниця, 2024. С. 77-79.

14. Морозова О.О. Актуальність маркетингу в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. *Освіта та наука для відновлення країни*: LVII Всеукраїнська науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів (13-17 трав. 2024 р. Харків). Укр. інж.-пед. акад. - Харків, 2024, С. 106-108.

15. Морозова О.О. Вплив інформаційних систем на розвиток підприємств в сучасних реаліях. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (15 трав. 2024 р. Бахмут, Харків). Бахмут - Харків: ННППІ УПА, 2024. Ч 2. С. 55-56.

16. Чобіток В.І., **Морозова О.О.** Роль процесу прогнозування у формуванні механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали V Всеукраїнська науково - практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листоп. 2024 р. Дніпро). Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 40-42.

17. Морозова О.О. Світові тенденції використання людського потенціалу в розвитку підприємства. *Освіта та технології для розвитку суспільства*: матеріали LIX Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (18-22 листоп. 2024 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 252-253.

18. Морозова О.О. Актуальність застосування SWOT-аналізу для визначення показників розвитку підприємств у сфері торгівлі. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (14-16 листоп. 2024 р. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. С. 267-269.

19. Морозова О.О., Стрілець М. О. Інтеграція сучасних стратегій до управління персоналом для підвищення ефективності підприємств. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (14-16 листоп. 2024 р. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024.С. 270-272.

20. **Морозова О.О.**, Шинкаренко С.Ю. Людський капітал як джерело підвищення рентабельності підприємства. *Innovative Solutions in Science: Balancing Theory and Practice*: матеріали 2nd International Scientific and Practical Conference (23-25 December, 2024. San Francisco, USA). European Open Science Space, 2024.С. 170-171.

21. Морозова О.О. Цифрова трансформація процесів управління людським. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: матеріали III міжнародної науково-практичної

конференції (06-07 лют. 2025 р. Харків). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 382-384.

22. Морозова О.О. Основні стратегічні напрями управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали X Всеукраїнська науково-практична конференція (24-25 квіт. 2025 р. Дніпро). Дніпро: ДМетІ УДУНТ, 2025.С. 125-128.

23. Морозова О.О. Використання КРІ для аналізу ефективності персоналу підприємств торгівлі. *Освіта та наука для відновлення країни*: матеріали LVIII Всеукраїнської конференції науково-педагогічних працівників та аспірантів (12-16 травня 2025 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.С. 312-313.

24. Морозова О.О. Оцінка економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі. *Science and Technology: New Horizons of Development*: матеріали 1 Міжнародній науково-практичній конференції (14-16, May 2025 Prague, Czech Republic.). Prague, Czech Republic, 2025.С. 122-125.

25. Морозова О.О. Методичні аспекти цифрової трансформації управління людським капіталом. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали двадцять першої науково-практичної міжнародної конференції (5 -6 червня 2025 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 457-459.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	27
1.1 Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі.....	27
1.2 Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі.....	52
1.3 Методичне підґрунтя до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах.....	66
1.4 Міжнародний досвід використання людського капіталу на підприємствах	77
Висновки до розділу 1.....	92
РОЗДІЛ II АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ.....	95
2.1 Аналіз розвитку торговельного сектору: міжнародний та національний аспекти.....	95
2.2 Науково-практичні аспекти оцінювання ефективного використання людського капіталу на підприємствах торгівлі.....	106
2.3 Науково-методичні аспекти оцінки діяльності підприємств торгівлі.....	121
Висновки до розділу 2.....	135

РОЗДІЛ III УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	138
3.1 Науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом.....	138
3.2 Формування стратегії управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації.....	171
3.3 Формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі	227
Висновки до розділу 3.....	244
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	246
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	249
ДОДАТКИ.....	276

ВСТУП

Актуальність теми. Глобальні зміни у сфері підприємництва та торгівлі, які полягають у прискореній цифровізації, активному розвитку електронної комерції, омніканальності, автоматизації операцій та аналітики даних, об'єктивно обумовлюють необхідність фундаментального дослідження проблематики формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Для підприємств торгівлі людський капітал є провідним драйвером створення цінностей, а саме: формування компетентностей; удосконалення системи мотивації та залученість персоналу до процесів управління та розвитку підприємств; адаптивності до регулювання бізнес-процесів і стійкості до шоків. В умовах воєнного стану та загальної макроекономічної нестабільності в Україні розглянута проблематика набуває особливої актуальності тому, що ринки праці й споживчі швидко змінюються, зростають ризики плинності кадрів, ускладнюються логістичні ланцюги й підвищуються вимоги до сервісного обслуговування.

Цифрова трансформація водночас створює нові можливості й ризики для HR-систем. Інтеграція системи управління людськими ресурсами, використання бізнес-аналітики та алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) для підбору, навчання, оцінювання та утримання персоналу, розширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, здатні істотно підвищити продуктивність і гнучкість цієї системи. Проте фрагментарне впровадження цифрових інструментів без цілісної концепції формує розрив між стратегічними цілями підприємства й практикою, посилюючи інформаційну роз'єднаність й ускладнює вимірювання ефектів від інвестицій у людський капітал та підвищує трансакційні витрати.

Специфіка галузі торгівлі, яка полягає у високій сезонності і ціновій конкуренції, широкої мережовості, великої частки фронт-офісних позицій, інтенсивної взаємодії «персонал-клієнт», швидких циклів оновлення асортименту та сервісних стандартів, вимагає формування адаптивної архітектури управління персоналом.

У глобальному контексті провідні підприємства розвивають платформи HR-екосистеми, поєднуючи аналітику даних, прогнозні моделі попиту, персоналізоване навчання та нові практики залучення персоналу. В українських реаліях темпи запровадження таких підходів нерівномірні, що зумовлено ресурсними обмеженнями, неоднорідністю цифрової зрілості, нормативними бар'єрами та відсутністю методичного узгоджених ефективних управлінських рішень саме для підприємств торгівлі.

Отже, впровадження інноваційних інструментів, методів і моделей організаційно-економічного механізму управління людським капіталом дозволить торговельним підприємствам знизити рівень ризиків різної етіології, підвищити продуктивність праці, забезпечити сталий розвиток і зміцнити конкурентні позиції в умовах цифрової економіки. Невирішеність сукупності теоретико-методичних питань (цілісність механізму, інтегральні оцінки ефективності, поєднання фінансових та HR-метрик, прогнозування потреб у компетентностях) підтверджують об'єктивну доцільність і необхідність даного наукового дослідження, орієнтованого на розвиток підприємств торгівлі.

Таким чином, актуальність теми дисертації обумовлена потребою розвитку нових теоретико-методичних і науково-практичних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі, що важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та стійкості їх функціонування в умовах високої невизначеності й структурних трансформацій.

Теоретичні й практичні аспекти вирішення цієї проблеми досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: Н. В. Кузьминчук, Т. С. Обиденнова,

О. В. Шкуренко, О. А. Карпенко, О. М. Вовк, В. І. Чобіток, І. Г. Гриньова, О. І. Амоша, С. М. Ілляшенко, В. Г. Федоренко та інші, а також зарубіжні дослідники, Г. Беккер, Т. Шульц, Р. Солоу, Е. Бен-Пораф, П. Друкер, М. Армстронг, Р. Флорида, К. Свансон та інші.

Наукові підходи цих авторів охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із розвитком людського капіталу, підвищенням його ефективності, формуванням системи мотивації та організаційної культури, впливом цифрових технологій на управління персоналом і трансформацію ринку праці.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції цифрових інструментів у структуру організаційно-економічного механізму управління людським капіталом саме на підприємствах торгівлі. Зокрема, потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом у цифровому середовищі, визначення критеріїв цифрової зрілості персоналу та механізмів адаптації організаційних структур до вимог цифрової економіки.

Отже, складність, багатовимірність і актуальність проблеми формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації зумовили вибір теми, мети та завдань даного дослідження.

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

Напрямок дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155), у межах якої автором розроблено науково-практичний підхід до оцінювання ефективності управління торговельними підприємствами, обґрунтовано методичне підґрунтя оцінки людського капіталу в умовах глобалізаційних змін, сформовано організаційно-економічний механізм

управління людським капіталом підприємств торгівлі та запропоновано науково-теоретичний підхід до трансформації системи розвитку експортного потенціалу України з урахуванням торговельного досвіду країн G7. Отримані результати відображені у наукових публікаціях автора та становлять складову реалізації завдань НДР.

Мета дослідження: Метою роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

Завдання дослідження:

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення низки завдань, а саме:

розвинути теоретичний базис дослідження організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі;

систематизувати методи оцінювання системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі;

удосконалити науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом підприємств торгівлі;

удосконалити науково-практичний підхід до формування корпоративної культури як чинника ефективного управління людським капіталом підприємств торгівлі;

запропонувати стратегію управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації;

розробити організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі.

Основна ідея дослідження полягає в формуванні комплексного організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, який дозволить підприємствам торгівлі ефективно інтегрувати цифрові технології в управління персоналом, що забезпечить підвищення продуктивності, мотивації та соціальної відповідальності.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: порівняльного, структурно-декомпозиційного та семантичного аналізу - для уточнення змісту понять «людський капітал», «управління людським капіталом», «організаційно-економічний механізм», «цифрове середовище»; системно-структурного аналізу - для формування теоретичного базису побудови організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі; економіко-статистичного аналізу - для оцінювання динаміки показників ефективності використання людського капіталу та визначення тенденцій розвитку підприємств торгівлі; графічного методу - для візуалізації результатів дослідження, узагальнення статистичних даних і відображення взаємозв'язків між складовими механізму; таксономічного методу - для визначення інтегральних оцінок ефективності управління людським капіталом на підприємствах торгівлі; методу експертних оцінок - для визначення вагомості складових організаційно-економічного механізму управління людським капіталом і розроблення стратегії його розвитку; методу прогнозування - для обґрунтування перспектив підвищення ефективності управління людським капіталом у цифровому середовищі; кластерного аналізу - для групування підприємств торгівлі за рівнем ефективності управління людським капіталом, визначення внутрішніх закономірностей у використанні кадрового потенціалу та формування типових моделей розвитку.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують питання зайнятості, праці та розвитку людського капіталу; офіційна статистична та аналітична інформація Державної служби статистики України; дані фінансової та соціальної звітності провідних підприємств торгівлі України за 2019-2024 рр.; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених за напрямом дослідження; матеріали наукових конференцій, періодичних видань, а також ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні теоретичних і методичних положень щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища. До найбільш важливих результатів, які визначають наукову новизну дослідження, належать такі:

удосконалено:

науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, який, на відміну від існуючих, базується на концептуальному, інформаційному, методичному, аналітичному та результативному рівнях для формування комплексної структури оцінювання системи управління підприємства торгівлі, та є основою тактичних та стратегічних векторів розвитку з урахуванням впливу цифрового середовища;

науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом, який, на відміну від існуючих, дозволяє забезпечити ефективну управлінську політику, що об'єднує кращі практики організаційних, економічних, соціальних та комунікаційних механізмів, адаптованих до специфіки підприємств торгівлі, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах турбулентності та невизначеності;

стратегія управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка, на відміну від існуючих, базується на результатах експертної оцінки та економіко-математичної моделі формування

мотивації працівників, що орієнтована на підвищення ефективності розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі за рахунок реалізації ключових заходів, спрямованих на адаптацію працівників до сучасних вимог бізнес-середовища з метою розвитку цифрових компетенцій працівників, зокрема керівників, формуючи нові моделі використання людського капіталу, й підвищує здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації;

організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на результатах кластерного аналізу, і дає можливість визначати рівень впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та зміни у вимогах споживачів на їх розвиток, для забезпечення гнучкості та високого професійного рівня своїх кадрових ресурсів з метою зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках.

набули подальшого розвитку:

теоретичний базис дослідження, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на структурно-декомпозиційному аналізі поняття «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», та у розкритті їх семантичної узгодженості, яка формує основу для розроблення сучасного методичного забезпечення й має значний теоретико-прикладний ефект для посилення концептуальної цілісності досліджень з теорії управління підприємствами;

систематизація методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, які, на відміну від існуючих, базуються на ґрунтовному аналізі й дозволяє визначати пріоритети розвитку адаптивно-орієнтованої системи управління, формувати об'єктивні критерії оцінки та розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів, що є основою для побудови ефективної системи адаптивно-орієнтованих стратегій управління, здатних адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що найважливіші теоретико-методичні, науково-практичні положення дисертації доведені до рівня конкретних рекомендацій і методичних розробок щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища та впроваджені в діяльність провідних підприємств торгівлі і організацій. Розроблені положення використано у діяльності:

Української інженерно-педагогічної академії при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи управління бізнесом», «Цифровізація підприємницької діяльності» (довідка про впровадження №106-38-07 від 28.08.2024 р.);

Малого державного підприємства «Інститут проблем управління НАН України», де використано підходи до формування корпоративної культури, мотиваційних інструментів і систем внутрішніх комунікацій (довідка №95/25 від 09.09.2025 р.);

ТОВ «Харківхолодмаш», у діяльність якого впроваджено розроблену стратегію управління людським капіталом у цифровому середовищі та методику експертного оцінювання (довідка №103-45/25 від 03.09.2025 р.);

Мереф'янської міської ради Харківської області, де результати застосовано для удосконалення механізмів управління персоналом, стимулювання, корпоративної культури та підвищення результативності управлінських процесів (довідка № 395 від 15.09.2025 р.);

Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації, де окремі положення дисертації використано при формуванні Стратегії регіонального розвитку та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління торговельними підприємствами (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Усі основні результати, положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. У працях у співавторстві використано лише напрацювання, які становлять індивідуальний внесок здобувача; частки співавторства зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки за результатами дослідження, положення та рекомендації оприлюднено на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки та освіти» (Львів, 2023); LVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти академії «Освіта та технології для розвитку суспільства» (Харків, 2023); I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (Хмельницький, 2023); CXXXVIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах глобальної кризи» (Вінниця, 2024); LVII Всеукраїнській науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів «Освіта та наука для відновлення країни» (Харків, 2024); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій» (Бахмут - Харків, 2024); V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (Дніпро, 2024); LIX Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Освіта та технології для розвитку суспільства» (Харків, 2024); I Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (Харків, 2024); 2nd International Scientific and Practical Conference «Innovative Solutions in Science: Balancing Theory and Practice» (San Francisco, USA, 2024); III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах

глобальних трансформацій» (Харків, 2025); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2025); LVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та аспірантів «Освіта та наука для відновлення країни» (Харків, 2025); 1st International Scientific and Practical Conference «Science and Technology: New Horizons of Development» (Prague, Czech Republic, 2025); XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2025).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано у 25 наукових працях, серед яких: 1 стаття у міжнародному науковому журналі, що індексується у базі Web of Science; 7 статей у фахових виданнях України; 1 стаття в інших виданнях та 16 тез доповідей на Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 315 сторінок. Робота містить 34 таблиці, 74 рисунки, список використаних джерел складається з 251 найменувань – на 27 сторінках, 7 додатків - на 40 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 241 сторінку.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств ефективного використання всіх наявних ресурсів, серед яких ключову роль відіграє людський капітал. У конкурентному середовищі, що посилюється через глобалізацію та цифровізацію, здатність підприємства забезпечувати зростання своєї рентабельності значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами.

Людський капітал включає знання, навички, вміння, досвід та інші якості працівників, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та результати діяльності підприємства. Якісне управління цим капіталом є стратегічним інструментом для створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [19; 195; 234].

У науковий обіг поняття «людський капітал» увійшло у першій половині 1960-х рр. завдяки працям представників неокласичного та інституціонального напрямів, насамперед Г. Беккера, Т. Шульца, Дж. Мінсера. У працях Г. Беккера людський капітал розглядався як результат внутрішньої трансформації індивіда під впливом інвестицій у розвиток його здібностей, навичок і знань, тобто як така частина ресурсів людини, що створюється самою людиною і може бути джерелом майбутніх доходів. На відміну від фізичного капіталу, він «носиться» індивідом, є невіддільним від

особистості та зберігається лише доти, доки людина здатна його реалізовувати [94; 217; 218; 234].

Подальший розвиток теорії людського капіталу пов'язаний із розширенням її змісту від «освіти як інвестиції» до розуміння людського капіталу як комплексу характеристик особистості, які підвищують продуктивність праці. Саме тому в сучасних трактуваннях людський капітал визначають як знання, уміння та навички, набуті людиною в процесі навчання, виховання, професійної діяльності та соціалізації, що забезпечують зростання її продуктивних можливостей. Ключовими рисами такого капіталу є майстерність, індивідуальні здібності, талант і креативність, які належать конкретній особі й не можуть бути відчужені.

У межах підходу, запропонованого К. Макконнеллом і С. Брю, людський капітал трактується як сукупність фізичної (робочої) сили працівника та його інтелектуальних можливостей [215]. Таким чином, підкреслюється подвійна природа цього виду капіталу: з одного боку, енергетичні, фізичні можливості людини виконувати роботу, з іншого її знання, професійна компетентність, здатність до прийняття рішень. Це особливо важливо для підприємств торгівлі, де значна частина результатів формується у процесі безпосередньої взаємодії зі споживачем.

Відповідно до теорії людського капіталу (Г. Беккер, М. Мінсер, а також у подальших розробках О. Вільямсона, Ш. Розена, Р. Коуза, Г. Абрагама, Ш. Топела та ін.), диференціація заробітної плати значною мірою пояснюється нерівномірністю інвестицій у людський капітал [195; 217; 230; 247]. Працівники, які більше інвестували в освіту, професійну підготовку, здоров'я чи мобільність, у майбутньому отримують вищі доходи. Водночас дослідники відзначають, що величину спеціалізованого (фірмового) людського капіталу, тобто такого, який має цінність передусім у межах конкретної організації, досі складно точно виміряти економетрично, що ускладнює оцінювання ефективності вкладень підприємств у розвиток персоналу.

К. Макконнелл та С. Брю розглядають інвестиції в людський капітал як поточні витрати, які багаторазово компенсуються зростанням потоку майбутніх доходів [215]. На їхню думку, до основних форм інвестування в людський капітал належать: витрати на освіту (формальну та неформальну); витрати на охорону здоров'я (підтримання працездатності й тривалості активного трудового життя); витрати на мобільність робочої сили (переїзд, зміна місця роботи, перекваліфікація).

Такий підхід є особливо релевантним для підприємств торгівлі, де збереження працездатності, швидка перекваліфікація та перехід між форматами обслуговування (офлайн - онлайн, фронт- та бек-офіс) безпосередньо впливають на результативність бізнесу.

Окремого значення для розвитку української наукової школи набули праці д.е.н., проф. Е. М. Лібанової, яка розвинула концепцію людського капіталу в контексті соціально-демографічного розвитку, відтворення трудового потенціалу та підвищення якості життя населення [79; 80]. На відміну від суто економічних трактувань, дослідниця підкреслює, що формування людського капіталу відбувається не лише завдяки індивідуальним інвестиціям (освіта, професійна підготовка, охорона здоров'я), а й під впливом суспільних, інституційних і демографічних чинників: доступності освітньої інфраструктури, стану системи охорони здоров'я, міграційних процесів, рівня бідності та територіальних диспропорцій.

У працях Е. М. Лібанової людський капітал розглядається як ключовий ресурс національного розвитку, що визначає конкурентоспроможність держави у глобальному середовищі, а не лише як фактор зростання продуктивності на рівні окремого підприємства. Вона акцентує увагу на якості людського капіталу, що включає структуру компетенцій, інноваційність, здатність до навчання впродовж життя, стан здоров'я та соціальну активність населення [79; 80]. Саме ці характеристики визначають

спроможність економіки, у тому числі торговельного сектору, адаптуватися до викликів цифровізації та глобальної конкуренції.

Вагомий внесок ученої полягає у розробленні концептуальних засад формування та ефективного використання людського капіталу в умовах соціально-економічної трансформації. Вона наголошує, що відтворення цього капіталу неможливе без цілісної державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, зайнятості та соціального захисту, адже саме ці напрями формують основу трудового потенціалу нації. Таким чином, Е. М. Лібанова розглядає людський капітал не лише як мікроекономічну, а й як макроекономічну та соціальну категорію, від рівня розвитку якої залежить конкурентоспроможність підприємств, галузей і національної економіки загалом.

Отже, еволюція уявлень про людський капітал, від класичних західних концепцій 1960-х рр. до сучасних українських досліджень, демонструє поступовий перехід від індивідуально-економічного трактування (людина інвестує в себе, щоб отримувати більше) до системно-інституційного (державна, бізнес і суспільство мають створювати умови для формування якісного людського капіталу). Для підприємств торгівлі це означає необхідність поєднання мікрорівня (навчання, мотивація, розвиток персоналу) з урахуванням макрочинників: стану ринку праці, міграції кадрів, демографічного старіння та освітньої політики.

Людський капітал розглядається як один із головних ресурсів підприємства. На відміну від матеріальних чи фінансових активів, цей вид капіталу здатний самостійно розвиватися завдяки інвестиціям у освіту, професійний розвиток та покращення умов праці. Основними характеристиками людського капіталу є:

динамічність «здатність до адаптації та оновлення»;

унікальність «знання та навички кожного працівника створюють конкурентну перевагу»;

інноваційність «основа для впровадження нових ідей та технологій».

Ефективне використання людського капіталу дозволяє суттєво знизити витрати та збільшити прибуток завдяки факторам які зображені на рис.1.1.

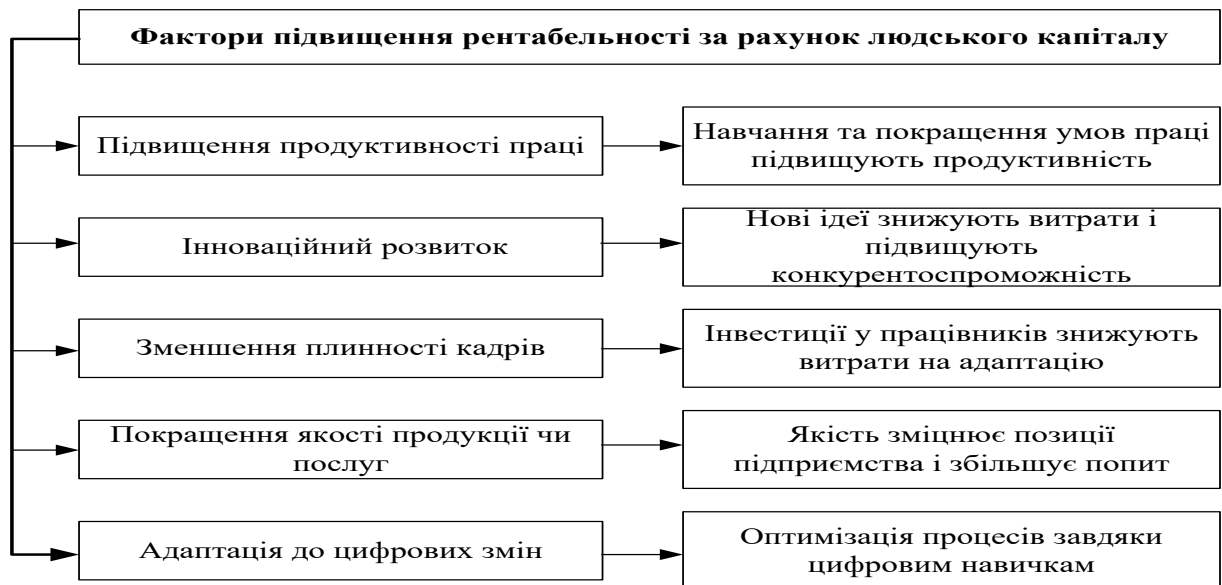


Рис. 1.1 Фактори підвищення рентабельності підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу

(авторська розробка)

Для досягнення максимальної ефективності від використання людського капіталу підприємства мають застосовувати комплексний підхід до управління персоналом. Це передбачає впровадження системи перманентного навчання та розвитку, яка дозволяє підвищити кваліфікацію працівників і сприяє їхньому професійному зростанню. Ефективна мотивація персоналу, яка включає матеріальні й нематеріальні стимули, підвищує залученість співробітників у робочий процес і стимулює досягнення високих результатів [30; 36;192].

Управління талантами також відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу. Підприємства повинні визначати ключових працівників, розкривати їхній потенціал і сприяти досягненню стратегічних цілей. Не менш важливим є створення комфортних і безпечних умов праці, що сприяє

підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу серед співробітників.

Людський капітал є стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємствам конкурентні переваги на ринку. У контексті сучасної глобалізації та цифрових трансформацій інвестиції в розвиток персоналу стають важливою умовою для досягнення довгострокового успіху. Впровадження системного підходу до управління людським капіталом, який охоплює навчання, мотивацію, розвиток і покращення робочого середовища, забезпечує підприємству не лише фінансову стабільність, але й стійке зростання в умовах динамічних змін ринку.

Таким чином, узагальнення наукових підходів і результатів попередніх досліджень дозволяє стверджувати, що людський капітал виступає базовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Його формування та розвиток неможливі без комплексної системи управління, яка включає ефективність інвестиції в освіту, професійне зростання, створення мотиваційних програм і підтримку належних умов праці. Саме завдяки цьому людський капітал перетворюється з пасивного ресурсу на стратегічний актив, здатний забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Разом із тим сучасні тенденції глобалізації й цифровізації висувають нові вимоги до організації управління персоналом. Якщо раніше ключовим акцентом було накопичення знань і розвиток професійних компетенцій, то в сучасних реаліях першорядного значення набуває здатність працівників адаптуватися до динамічних змін, швидко опановувати цифрові інструменти та інтегрувати їх у свою діяльність. Це обумовлює необхідність пошуку інноваційних методів навчання та розвитку, які забезпечать гнучкість, інтерактивність і персоналізацію освітніх процесів.

Перехід до цифрової економіки трансформує роль людського капіталу. С реаліях сьогодення працівники мають не лише виконувати операційні функції, але й активно брати участь у створенні інновацій, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів і побудові сучасних бізнес-моделей. Отже,

наступний етап дослідження логічно зосереджений на вивченні того, як цифрові технології впливають на формування системи управління людським капіталом в підприємств торгівлі та які інструменти дозволяють найбільш ефективно реалізовувати його потенціал.

Динамічний розвиток цифрових технологій змінює всі сфери економічної діяльності, зокрема й торгівлю, де людський капітал виступає провідним чинником формування конкурентних переваг. В умовах постійних трансформацій бізнес-середовища торговельні підприємства стикаються з потребою застосування інноваційних підходів до управління персоналом, що передбачають інтеграцію сучасних інструментів навчання, розвитку та мотивації працівників.

Необхідність дослідження обумовлена тим, що процеси цифровізації створюють для підприємств як нові можливості, так і виклики у сфері ефективної організації праці персоналу. Використання сучасних інновацій, зокрема гейміфікації, дистанційних курсів та персоналізованих програм професійного розвитку, сприяє зростанню кваліфікаційного рівня працівників, підвищує їхню мотивацію та залученість, що у підсумку позитивно відображається на результативності діяльності підприємства.

Людський капітал розглядається як ключовий елемент економічної системи та один з основних чинників розвитку підприємств, у тому числі торговельних. У активному розвитку процесу цифровізації роль людського капіталу істотно зростає, оскільки персонал має володіти сучасними компетенціями, серед яких: цифрова грамотність; здатність до роботи з інформаційними потоками та готовність до адаптації в умовах динамічних змін.

Як інтегрований ресурс, людський капітал включає знання, уміння, професійний досвід, компетенції та особисті якості працівників, які визначають економічну цінність підприємства. Для підприємств торгівлі він виступає основним чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме його ефективність впливає на рівень клієнтського

обслуговування, ефективність бізнес-процесів та інноваційний розвиток організації (рис. 1.2).

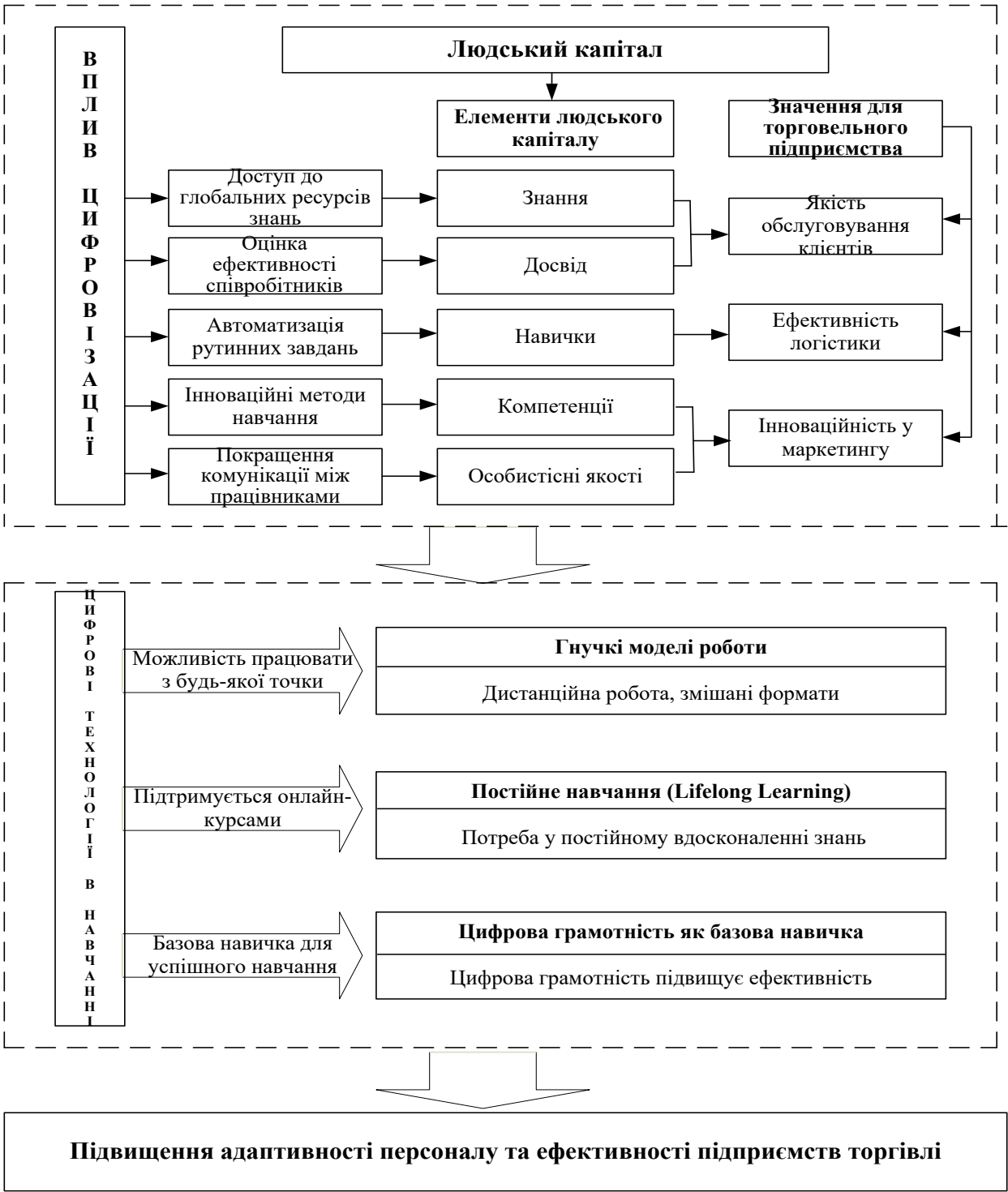


Рис. 1.2 Елементи цифрової трансформації людського капіталу в підприємствах торгівлі
(авторська розробка)

Отже, людський капітал можна вважати стратегічним ресурсом підприємств торгівлі, адже він охоплює всі напрями їх функціонування. Високопрофесійний персонал забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища, упровадження сучасних управлінських практик та зростання лояльності клієнтів [19; 24; 44; 51]. Досвідчені працівники здатні надавати якісні консультації споживачам, своєчасно виконувати замовлення, оптимізувати логістичні процеси, а також створювати й реалізовувати результативні маркетингові стратегії [21; 132].

Цифровізація відкриває широкі можливості для розвитку та ефективнішого використання людського капіталу. Вона забезпечує доступ до глобальних інформаційних ресурсів, що сприяє безперервному професійному зростанню працівників. Розвиток інформаційних технологій створює нові формати навчання, які дозволяють удосконалювати компетенції працівників за допомогою інтерактивних інструментів, зокрема онлайн-курсів, віртуальних тренажерів і симуляцій. Це підвищує рівень професійної підготовки персоналу та забезпечує ефективніше використання їхнього потенціалу.

Сучасні цифрові технології автоматизують рутинні операції, звільняючи час працівників для виконання більш складних і креативних завдань. Автоматизація процесів інвентаризації чи обробки замовлень дозволяє зосередитися на підвищенні якості обслуговування клієнтів або стратегічному плануванні. Це позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконання функцій, що виступають ключовими критеріями ефективності людського капіталу.

Важливим ефектом цифровізації є також удосконалення комунікаційних процесів у колективах. Використання цифрових платформ забезпечує ефективну взаємодію навіть за умов географічної віддаленості співробітників, що сприяє оперативному обміну інформацією та посиленню командної роботи. Додатково цифрові інструменти створюють можливості

для оцінювання результатів діяльності персоналу й визначення напрямів їх подальшого розвитку.

Цифровізація стимулює не лише професійне зростання працівників, а й їхню мотивацію, адже створює умови для більшої самостійності, гнучкості та розширення можливостей кар'єрного розвитку. Використання сучасних аналітичних систем дає змогу визначати індивідуальні сильні сторони кожного співробітника, вибудовувати персоналізовані траєкторії розвитку та підвищувати рівень залученості персоналу у реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною еволюції сучасних бізнес-моделей, особливо в сфері управління персоналом. Інтеграція цифрових інструментів змінює підходи до взаємодії з працівниками, організації їх навчання та розвитку, а також формування моделей роботи. Це відкриває нові перспективи для підвищення продуктивності персоналу, оптимізації бізнес-процесів і вдосконалення стратегій [29; 58; 128; 184].

Одним із ключових елементів цифрової трансформації є активне впровадження технологій у навчальний процес. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків і алгоритмів штучного інтелекту для формування персоналізованих програм професійного розвитку поступово стає звичною практикою підприємств, що прагнуть максимально ефективно розвивати та використовувати людський капітал. Це дає змогу співробітникам отримувати доступ до освітніх матеріалів у будь-який час і з будь-якої локації, що суттєво підсилює мотивацію та залученість.

Індивідуалізовані освітні програми дозволяють узгодити навчальний процес із потребами конкретного працівника, враховуючи його початковий рівень підготовки, швидкість засвоєння матеріалу та професійні інтереси. Такий підхід знижує витрати на традиційне навчання, адже зменшується необхідність у проведенні очних тренінгів. Натомість персонал може проходити онлайн-курси, брати участь у дистанційних тренінгах або користуватися мобільними застосунками для самостійного розвитку.

Крім того, цифрові технології дають можливість створювати більш інтерактивні та захоплюючі формати навчання від відеоуроків до віртуальних симуляцій і навчальних ігор, що робить процес освоєння знань динамічнішим і ефективнішим. Це забезпечує не лише ширший доступ до навчання, але й пришвидшує його, адже співробітники можуть отримувати актуальну інформацію у режимі реального часу.

Цифровізація сприяє формуванню нових видів організації праці, серед яких, дистанційна та гібридна робота, що вже стали звичним стандартом для багатьох підприємств. Перехід на віддалені моделі роботи забезпечує співробітникам більшу свободу у плануванні власного часу та дає можливість працювати з будь-якої локації, що особливо актуально у нестабільних умовах.

Завдяки сучасним цифровим рішенням, таким як системи відеоконференцій, корпоративні месенджери чи хмарні сервіси для спільної роботи, підприємства можуть ефективно координувати діяльність навіть без фізичної присутності персоналу в офісі. Це не лише оптимізує витрати на утримання офісних приміщень, а й створює комфортніші умови праці, підвищуючи її результативність.

Подібні гнучкі підходи до організації роботи особливо актуальні в умовах постійних змін, оскільки дозволяють персоналу швидко пристосовуватися до нових вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Для підприємств це також відкриває ширший доступ до кваліфікованих кадрів, адже віддалений формат роботи фактично знімає географічні обмеження у підборі фахівців.

Швидкий прогрес цифрових технологій та трансформація ринку праці вимагають від співробітників постійного оновлення знань і навичок. Концепція «Lifelong Learning» (навчання протягом життя) стає ключовим елементом формування корпоративних стратегій управління людським капіталом. Її сутність полягає у безперервному вдосконаленні компетенцій, що дозволяє відповідати новим викликам та потребам бізнес-середовища [129; 146].

Активне впровадження інноваційних технологій, а саме: штучного інтелекту; машинного навчання; Big Data чи автоматизованих систем управління, зумовлює необхідність швидкої адаптації персоналу до нових викликів. Навички, які ще донедавна були актуальними, швидко втрачають значущість, що робить безперервне навчання та професійний розвиток критично важливими для збереження конкурентоспроможності працівників.

Онлайн-освіта та дистанційні курси, побудовані на цифрових платформах, створюють можливість для регулярного оновлення знань без відриву від основної діяльності. Такі формати навчання забезпечують підприємствам підтримку високого рівня кваліфікації персоналу та гнучкість у підготовці кадрів до нових викликів цифрової економіки.

Цифрова грамотність поступово перетворюється на базову компетенцію сучасного працівника, оскільки цифрові інструменти проникають у всі аспекти бізнес-процесів. Вона охоплює як елементарні навички роботи з комп'ютером та офісними програмами, так і знання щодо використання складних програмних рішень, аналізу великих даних, кібербезпеки та етики роботи з інформаційними технологіями. Розвиток цифрових компетенцій персоналу забезпечує зростання продуктивності та ефективне використання інноваційно-креативних технологій для досягнення стратегічних завдань підприємства [58; 146; 156; 184].

У зв'язку з цим, актуальним є впровадження програм підготовки, які поєднують базові знання з цифрових технологій і спеціалізовані модулі для фахівців, що працюють із більш складними інструментами. Це сприяє підвищенню загального рівня цифрової компетентності працівників, що стає визначальним фактором успіху в умовах цифрової трансформації.

Разом з тим, цифровізація створює й певні бар'єри. Одним із найбільш відчутних є недостатній рівень цифрової грамотності серед різних категорій працівників. Відсутність досвіду роботи з інноваційно-креативними технологіями ускладнює для них адаптацію до цифрових платформ та інструментів. Це може знижувати продуктивність, обмежувати ефективність

використання технологій і створювати труднощі у комунікації з іншими колегами, які володіють вищим рівнем цифрових навичок. Підвищення їхнього рівня цифрової грамотності потребує інвестицій у навчання, розроблення спеціальних освітніх програм для освоєння цифрових технологій та забезпечення постійної підтримки в процесі адаптації.

Важливим викликом є й висока вартість упровадження сучасних освітніх платформ для розвитку персоналу. Малі та середні підприємства часто не мають достатніх фінансових і технічних ресурсів для запровадження комплексних навчальних систем чи формування індивідуалізованих програм підготовки. Особливо це стосується платформ із використанням штучного інтелекту та інтерактивних компонентів, які потребують значних витрат.

У багатьох випадках фінансові вкладення у такі технології стають серйозним бар'єром, особливо в умовах економічної нестабільності. Водночас у довгостроковій перспективі ці інвестиції можуть виявитися виправданими, оскільки сприяють зростанню продуктивності працівників та підвищенню їхнього професійного рівня.

Ще однією проблемою цифрової трансформації виступає інформаційне перевантаження. У процесі навчання та адаптації до нових технологій працівники нерідко стикаються з надлишком знань та навичок, які потрібно засвоїти за короткий час, що може спричиняти стрес, втому, падіння мотивації та зниження ефективності. Безперервне навчання й регулярне оновлення компетенцій можуть бути додатковим навантаженням, якщо навчальний процес не структурований у зручні й послідовні етапи. Тому важливо враховувати потреби персоналу, застосовувати механізми підтримки та створювати комфортні умови для поступового засвоєння знань, щоб зберігати високий рівень їхньої залученості.

Окремим викликом є трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації. Перехід від традиційних моделей взаємодії до цифрових форматів часто супроводжується опором з боку співробітників, які звикли до класичних форм роботи. Використання віддалених форматів, цифрових

платформ для комунікації чи нових підходів до навчання може викликати недовіру або незадоволення, що негативно позначається на рівні мотивації й результативності персоналу. Для успішної адаптації корпоративної культури до цифрових умов необхідний комплексний підхід, що охоплює зміни в організаційній структурі, удосконалення системи мотивації та оновлення форматів взаємодії між працівниками [22; 85; 128; 199; 207].

На рис.1.3 наведено фактори, що впливають на розвиток людського капіталу в умовах цифровізації та формуванні корпоративної культури на підприємствах.



Рис.1.3 Фактори, що впливають на розвиток людського капіталу в умовах цифровізації
(авторська розробка)

Одним із інструментів які впливають на розвиток людського капіталу є гейміфікація.

Гейміфікація (від англ. *gamification*) - це застосування ігрових механік та принципів у сферах, які зазвичай не мають ігрової природи, зокрема в навчанні, професійному розвитку та організації робочих процесів. Такий підхід широко використовується для підвищення мотивації працівників, їхньої активності й залученості, а також для покращення результатів навчання та професійного зростання [9].

Використання ігрових елементів створює динамічне та привабливе освітнє середовище, яке полегшує засвоєння складної інформації та стимулює прагнення досягати поставлених цілей.

Серед ключових переваг гейміфікації є зростання активності співробітників завдяки системам балів, рейтингів і винагород, можливість легше сприймати складний матеріал за допомогою інтерактивного підходу, а також формування командного духу через виконання спільних завдань і участі у змаганнях.

У сучасну епоху цифрової трансформації важливе місце посідають масові відкриті онлайн-курси та корпоративні освітні платформи, які змінюють традиційні підходи до навчання і розвитку персоналу. Вони забезпечують дистанційний доступ до якісного контенту, від провідних університетів та експертів, що дозволяють адаптувати освітні програми, до потреб як підприємств, так і окремих співробітників. Перехід до цифрових форматів навчання підвищує гнучкість та доступність освітнього процесу.

Основними перевагами онлайн-навчання є можливість отримувати доступ до матеріалів у будь-який час і з будь-якої точки, персоналізувати освітній контент відповідно до індивідуальних потреб працівника та економити кошти, які зазвичай витрачаються на організацію очних тренінгів.

Онлайн-формати відкривають нові можливості для персоналу, оскільки співробітники можуть планувати навчання відповідно до власного робочого графіка. Це особливо важливо для підприємств, де персонал працює у різних часових поясах або має нестандартний розклад. Працівники отримують можливість переглядати лекції, виконувати тести й завдання у зручний час, що робить навчання більш адаптивно-комфортним і результативним.

Персоналізація контенту є однією з ключових переваг цифрового навчання. Масові відкриті онлайн-курси та корпоративні освітні платформи дають змогу створювати індивідуальні траєкторії розвитку, враховуючи рівень підготовки, професійні інтереси й попередній досвід співробітників.

Це підвищує швидкість засвоєння знань і робить навчання максимально релевантним.

Крім того, використання онлайн-платформ дозволяє суттєво скоротити витрати, пов'язані з організацією традиційних освітніх заходів, а саме орендою приміщень; оплатою логістики; гонорарами тренерів і витратами на адміністративні ресурси. Для підприємств це особливо вигідно, адже цифрові рішення водночас економлять фінансові ресурси та забезпечують високу якість освітнього процесу. У табл. 1.1 представлено приклади найпоширеніших платформ для онлайн-навчання.

Таблиця 1.1

Інноваційні платформи для онлайн-навчання персоналу підприємств*

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Coursera for Business	Платформа для навчання співробітників із доступом до курсів університетів та компаній світового рівня	Висока якість контенту, інтеграція з бізнес-системами, доступ до сертифікації	Висока вартість підписки, потребує стабільного доступу до Інтернету
Udemy Business	Пропонує великий вибір курсів із різних тем для корпоративного навчання	Гнучкість у виборі контенту, низька вартість, оновлення курсів	Не всі курси мають високий рівень якості
LinkedIn Learning	Платформа з навчальними курсами, інтегрованими з професійним профілем користувача у LinkedIn	Персоналізація навчання, автоматичні рекомендації, інтеграція з кар'єрним розвитком	Обмежена кількість вузькоспеціалізованих курсів
HUMAN	Українська платформа, яка адаптована під освітні заклади та корпоративне	Локалізація, доступність українською мовою, інтеграція з державними	Менша популярність у міжнародному середовищі

1	2	3	4
	навчання	ініціативами	
Prosvita	Українська освітня платформа, орієнтована на викладачів, школярів та студентів	Підтримка національної освіти, доступ до навчальних матеріалів безкоштовно	Обмежений спектр тем та відсутність глобальної сертифікації
SmartExpert	Платформа для професійного навчання, орієнтована на бізнес та технічні спеціальності	Фокус на технічні навички, інтерактивний формат навчання, адаптація під вимоги бізнесу	Вузька спеціалізація, обмежена кількість курсів
Prometheus	Відома українська платформа для масових відкритих онлайн-курсів (MOOC)	Безкоштовний доступ до багатьох курсів, партнерство з університетами, українська локалізація	Обмежена кількість курсів міжнародного рівня
Moodle	Безкоштовна платформа з відкритим кодом для організації дистанційного навчання.	Гнучкість налаштувань, можливість інтеграції з освітніми установами, відсутність плати за використання	Потребує технічної підтримки для налаштування, обмежений інтуїтивний інтерфейс

*Складено на основі джерел [129; 146; 201; 208]

Сучасні платформи для онлайн-навчання пропонують широкий спектр можливостей, які відрізняються залежно від потреб користувачів. Такі ресурси, як Coursera for Business, Udemy Business та LinkedIn Learning, орієнтовані насамперед на корпоративне навчання та забезпечують високий рівень професійної підготовки, проте відзначаються доволі високою вартістю. Українські рішення, серед яких HUMAN, Prosvita та Prometheus, характеризуються доступністю й підтримкою національної системи освіти, хоча й поступаються міжнародним аналогам за кількістю та різноманітністю

курсів. Moodle і SmartExpert вирізняються гнучкістю та спеціалізацією, проте потребують технічного супроводу або мають обмежений вибір навчальних програм. Отже, вибір конкретної платформи визначається навчальними цілями, фінансовими ресурсами підприємства та технічними вимогами.

Одним із найперспективніших форматів у сучасних умовах є мікронавчання, що особливо ефективно для вітчизняних підприємств. Його сутність полягає в поданні інформації невеликими, легко засвоюваними блоками, зосередженими на окремих темах чи практичних завданнях. Такий формат відповідає потребам сучасних співробітників, які мають обмежений час для навчання й прагнуть отримувати нові знання у зручному та практичному вигляді.

Серед найбільш інноваційних підходів до організації навчання варто виділити застосування штучного інтелекту (ШІ), який поступово інтегрується у практику розвитку персоналу. Завдяки можливостям аналізу великих масивів даних та персоналізації освітнього процесу ШІ дозволяє суттєво підвищити ефективність навчання, роблячи його більш адресним і гнучким. Однією з ключових переваг цієї технології є можливість формування індивідуальних навчальних траєкторій з урахуванням рівня знань, досвіду та професійних потреб конкретного працівника. Якщо новим співробітникам система може пропонувати базові курси з роботи з програмним забезпеченням, тоді як більш досвідченим, вона пропонує, спеціалізовані програми, орієнтовані на розвиток вузькопрофільних навичок [29; 58].

Штучний інтелект відіграє важливу роль у безперервному моніторингу результатів навчання співробітників. Використовуючи автоматизовані системи, він здатний відстежувати рівень засвоєння матеріалу, визначати етап, на якому перебуває працівник, та виявляти проблеми, де потрібна додаткова підтримка. Завдяки цьому забезпечується своєчасний контроль та індивідуалізація навчального процесу. Крім того, алгоритми ШІ можуть автоматично оцінювати виконання завдань і тестів, зменшуючи навантаження на тренерів і водночас надаючи оперативний зворотний зв'язок.

У багатьох випадках штучний інтелект виступає у ролі консалтингової системи, здатної рекомендувати співробітникам найбільш доречні курси, тренінги чи навчальні матеріали відповідно до їхніх знань та професійних потреб. Це дозволяє підприємствам оптимізувати управління навчальними процесами і пропонувати персоналу найактуальніші ресурси для підвищення компетентності. Якщо результати тестування працівника свідчать про низький рівень навичок у сфері обробки замовлень, система може запропонувати спеціалізований курс для вдосконалення цих умінь.

Інтеграція технологій ШІ у навчальні процеси вимагає чітко сформованої стратегії, що включає кілька послідовних етапів (рис. 1.4).

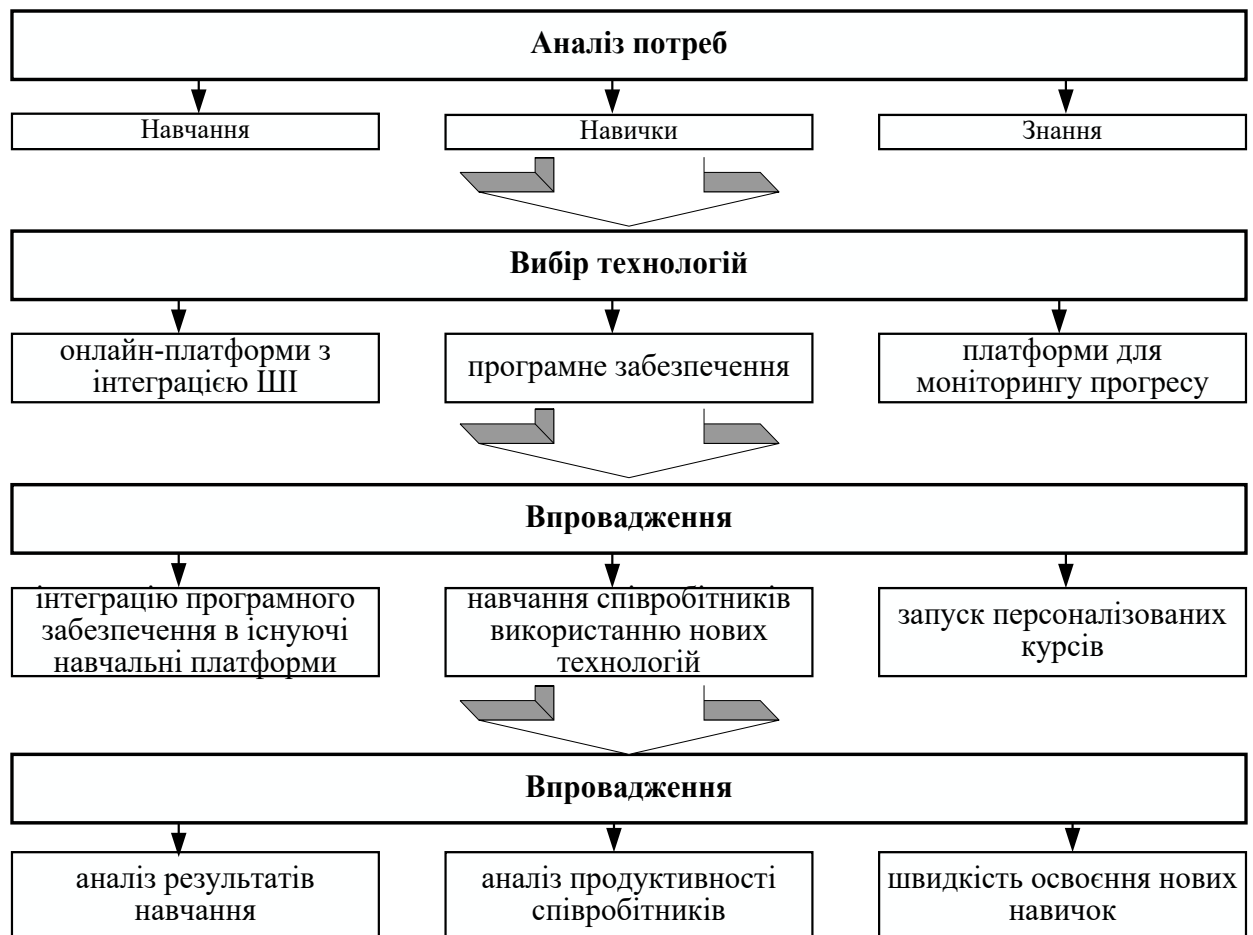


Рис. 1.4 Основні етапи інтеграція ШІ в навчальні процеси працівників підприємств
(авторська розробка)

Спершу здійснюється аналіз потреб, під час якого визначаються ключові напрями розвитку персоналу, уточнюється, які знання чи навички потребують удосконалення та чи потрібен персоналізований підхід. Наступним кроком є вибір технологічних рішень від онлайн-платформ з інтегрованими функціями ШІ до програмного забезпечення для автоматизації оцінювання та систем моніторингу прогресу. Далі розпочинається безпосереднє впровадження обраних інструментів: інтеграція з існуючими освітніми платформами, навчання працівників використанню нових можливостей і запуск персоналізованих курсів. Завершальним етапом є оцінювання ефективності впроваджених систем, що передбачає аналіз змін у результатах навчання, рівні продуктивності працівників і швидкості набуття ними нових навичок. Отримані результати стають підґрунтям для подальшого вдосконалення та корегування навчального процесу.

Мотивація персоналу у цьому контексті виступає одним із визначальних чинників успіху. В умовах швидких змін технологічного середовища та динаміки бізнесу інноваційні методи навчання і розвитку стають важливим інструментом підвищення залученості та задоволеності працівників. Використання сучасних цифрових технологій та інтерактивних освітніх форматів дозволяє не лише підтримувати високий рівень мотивації, але й сприяє зростанню продуктивності, створюючи для персоналу додаткові стимули до активного професійного розвитку [9; 30; 58; 192].

Використання інноваційних методів навчання, серед яких гейміфікація, онлайн-курси та мобільні додатки для розвитку персоналу, сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою. Це пояснюється тим, що працівники отримують можливість навчатися у зручному для себе форматі, поєднуючи професійні обов'язки з особистим розвитком і зберігаючи баланс між роботою та освітою. Такі інструменти створюють простір для самовдосконалення, де співробітники можуть розширювати свої знання та вдосконалювати навички, що формує відчуття особистих досягнень.

Рівень задоволення працею зростає, коли працівники мають змогу розвиватися професійно, відчують підтримку з боку керівництва та мають доступ до сучасних інтерактивних форматів навчання. Використання цифрових технологій у навчальному процесі формує середовище для саморозвитку, яке позитивно позначається на відношенні співробітників як до своєї роботи, так і до підприємства загалом.

Інноваційні підходи до навчання також позитивно впливають на внутрішню мотивацію персоналу. Застосування гейміфікації дозволяє визначати чіткі завдання, відстежувати їх виконання, а також стимулювати працівників через систему винагород і визнання. Коли співробітники проходять курси, які відповідають їхньому рівню підготовки, вони відчують особистий прогрес, що підвищує мотивацію та залученість у виробничі процеси. Усвідомлення значущості власної ролі у діяльності підприємства формує вищий рівень відповідальності та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Крім того, інноваційні методи навчання посилюють корпоративну культуру за рахунок використання спільних освітніх платформ, що сприяє покращенню комунікації між працівниками різних підрозділів й формує дружню атмосферу в колективі та стимулює командну роботу. Участь у спільних проєктах чи внутрішніх змаганнях об'єднує працівників та підвищує ефективність організації.

Важливим наслідком застосування персоналізованих підходів до навчання є зменшення ризиків професійного вигорання. Постійне оновлення знань і вдосконалення компетенцій дозволяють уникати монотонності повсякденних завдань, підтримують інтерес до роботи та знижують рівень стресу. Можливість вибору тем, курсів і форматів навчання надає працівникам більше контролю над власним розвитком, що позитивно впливає на їх емоційний стан.

Загалом упровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню мотивації, зростанню задоволеності працею,

посиленню внутрішньої мотивації, зміцненню корпоративної культури та зниженню рівня професійного вигорання (рис. 1.5). Це створює більш продуктивне, залучене та позитивне робоче середовище, яке безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

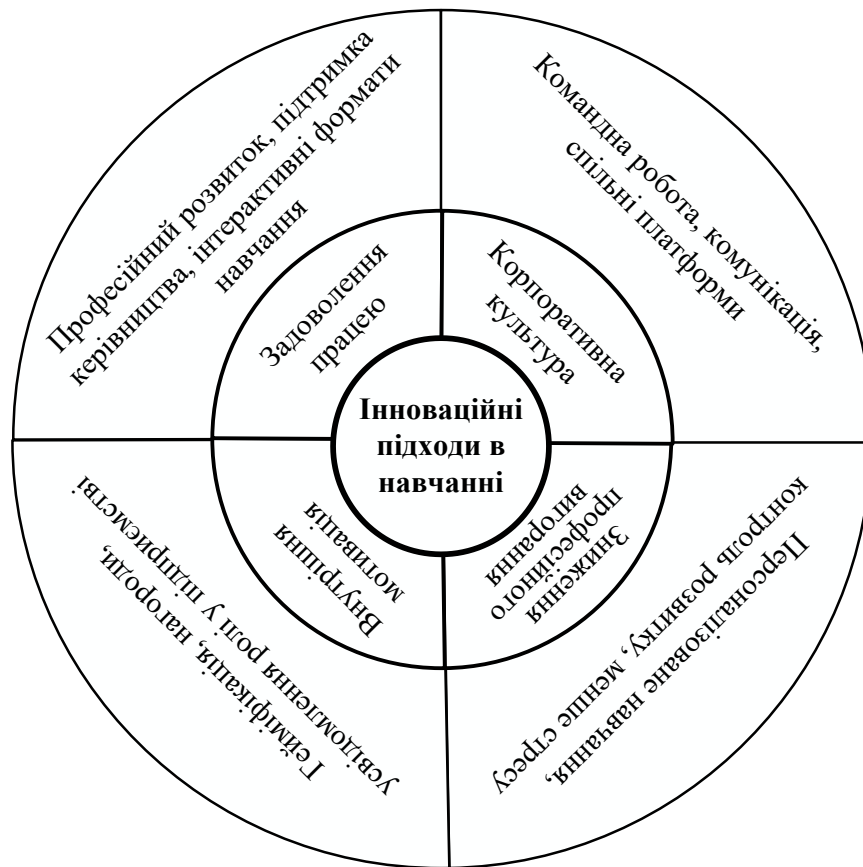


Рис.1.5 Модель впливу інноваційних підходів на мотивацію працівників підприємств

(авторська розробка)

Ефективне впровадження інноваційних підходів у розвиток людського капіталу є ключовим чинником успішної діяльності підприємств. Реалізація цього завдання потребує системного підходу, що враховує особливості підприємства, наявні ресурси та стратегічні пріоритети, спрямовані на підвищення результативності працівників і досягнення загальних бізнес-цілей. Кожен етап має бути ефективним і адаптованим до конкретних умов функціонування підприємств.

Першим кроком на цьому шляху виступає комплексний аналіз потреб підприємства та персоналу. Перед упровадженням інноваційних технологій важливо чітко визначити, які саме компетенції та знання необхідні для підвищення ефективності роботи. Особливу увагу слід приділити оцінці поточного рівня кваліфікації співробітників, їх цифровій грамотності, комунікативним навичкам та здатності працювати з новими технологіями. Відповідно до цього формуються пріоритетні напрями розвитку. Якщо акцент робиться на цифровізації, ключовим стає розвиток цифрових навичок; якщо головним завданням є поліпшення клієнтського сервісу, то це сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості. Такий підхід дозволяє сфокусувати зусилля на найбільш важливих аспектах розвитку людського капіталу та забезпечити максимальну віддачу від реалізації навчальних програм.

Ефективним інструментом для реалізації стратегії є створення так званих «навчальних дорожніх карт» для окремих підрозділів. Вони мають містити чітко визначені цілі, етапи впровадження та очікувані результати, що забезпечує системність, прозорість і контрольованість процесу навчання.

Суттєву роль у сучасних умовах відіграють цифрові освітні платформи, які дозволяють автоматизувати процеси навчання, забезпечують персоналізацію контенту та доступ до матеріалів у зручний час. Використання систем управління навчанням робить можливим організацію тренінгів, відстеження прогресу та об'єктивне оцінювання результатів. Важливою складовою стає й інтеграція мобільних додатків для мікронавчання, що дозволяють співробітникам швидко засвоювати нові знання невеликими блоками впродовж робочого дня.

Водночас інноваційні підходи до навчання повинні стати основною частиною формування корпоративної культури, що передбачає створення середовища, яке заохочує до постійного саморозвитку, включає організацію регулярних тренінгів і воркшопів, наставництво та підтримку з боку керівництва. Важливим аспектом є формування простору для комунікації та обміну досвідом, регулярні зустрічі з керівниками для обговорення досягнень

та проблем у розвитку. У такий спосіб підприємство не лише підвищує кваліфікацію співробітників, але й формує атмосферу довіри та підтримки, що підсилює мотивацію та сприяє досягненню високих результатів.

Оцінювання результативності навчальних програм є невід'ємним етапом упровадження інновацій, оскільки саме воно дозволяє визначити ефективність використаних підходів. Для цього доцільно застосовувати ключові показники ефективності (KPI), що дають можливість відстежувати прогрес співробітників, рівень засвоєння ними нових знань і здатність застосовувати отримані компетенції у практичній діяльності.

Важливим інструментом підвищення якості навчальних програм виступає регулярний зворотний зв'язок від працівників, адже він дозволяє своєчасно адаптувати зміст і методи підготовки до актуальних потреб підприємства. Не менш значущим є визначення окупності інвестицій у розвиток людського капіталу, що дає можливість оцінити, наскільки витрати на освітні заходи відповідають очікуваним результатам і чи сприяють вони досягненню стратегічних орієнтирів організації.

Таким чином, упровадження інновацій у розвиток людського капіталу слід розглядати як складний і багатогранний процес, який вимагає системності, ретельного аналізу, щодо потреб та ресурсів, а також постійного контролю за результатами (рис. 1.6). Важливо, щоб інноваційні підходи були інтегровані у загальну стратегію підприємства, що дозволить максимально ефективно використовувати потенціал працівників для досягнення високих результатів.

Розвиток людського капіталу в умовах цифровізації є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств і підвищення їхньої ефективності. Використання сучасних інструментів навчання й мотивації а саме: гейміфікації; онлайн-курсів; технологій штучного інтелекту, розширює можливості персоналу для професійного зростання, знижує ризики професійного вигорання та підвищує рівень залученості.

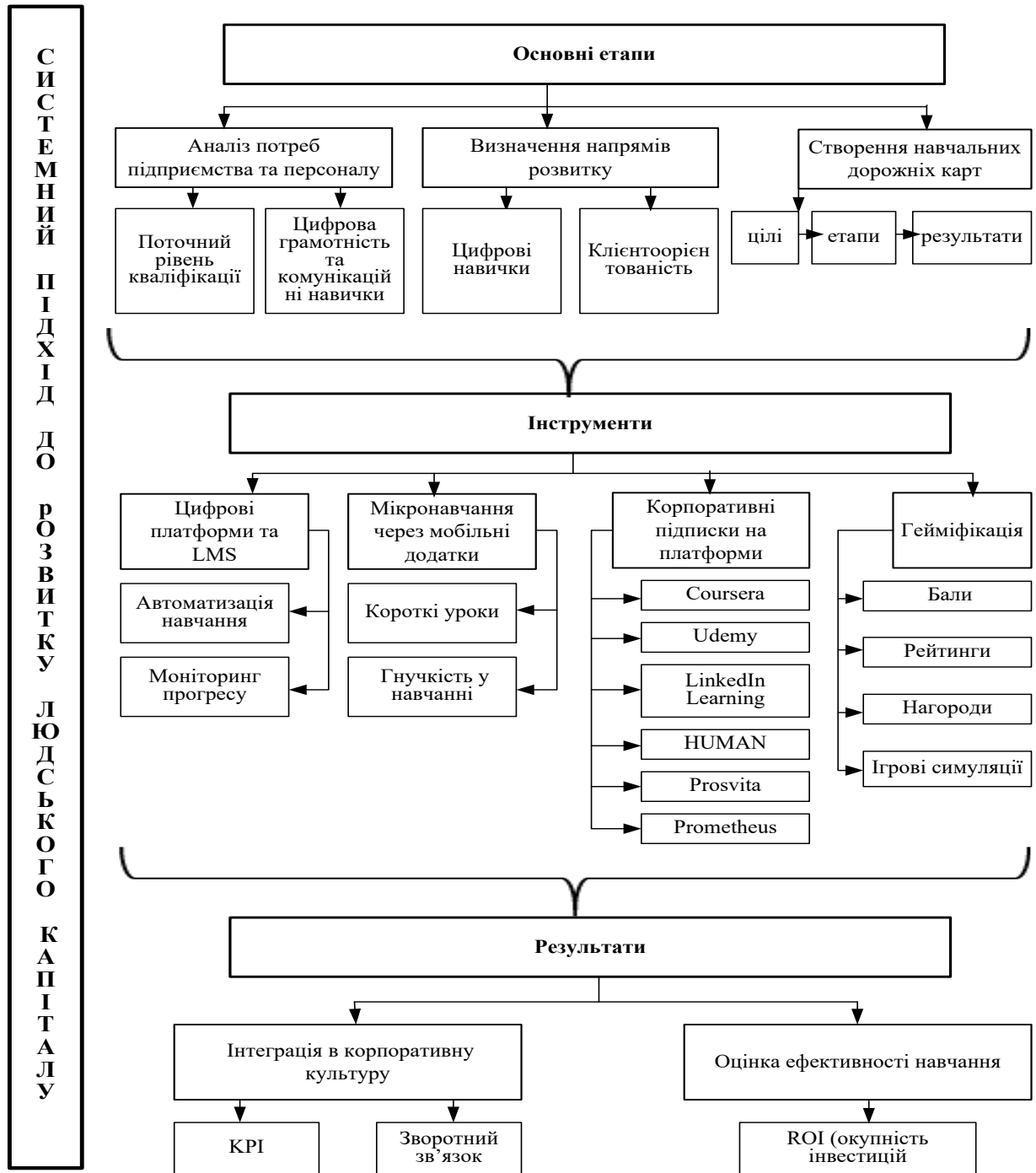


Рис. 1.6 Процес впровадження інновацій у розвиток людського капіталу підприємств

(авторська розробка)

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку компетенцій персоналу, оскільки забезпечує доступ до сучасних технологій навчання, що формують гнучке й персоналізоване освітнє середовище.

Застосування гейміфікації та мікронавчання підтверджує свою результативність у підвищенні мотивації працівників завдяки інтерактивності та простоті реалізації. Ці методи роблять навчальний процес більш привабливим і сприяють кращому засвоєнню знань, що безпосередньо впливає на ефективність роботи.

Використання штучного інтелекту у сфері підготовки персоналу дозволяє створювати персоналізовані програми, які враховують індивідуальні потреби кожного співробітника, забезпечуючи більш швидке та якісне оволодіння новими навичками без ризику перевантаження.

Формування корпоративної культури, яка підтримує і заохочує безперервне навчання, є необхідною умовою для ефективної реалізації інноваційних підходів. Системна підтримка розвитку персоналу з боку керівництва та створення сприятливого освітнього середовища допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних змін ринку.

Управління людським капіталом у цифровому середовищі стає стратегічним інструментом підвищення продуктивності та зміцнення позицій підприємств на ринку. Інноваційні підходи до навчання й розвитку персоналу позитивно впливають як на індивідуальні результати працівників, так і на загальний розвиток підприємств.

1.2 Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі

Людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення ефективного розвитку підприємства на всіх рівнях управління виробничими, фінансовими, соціальними та іншими процесами. Його значення виходить далеко за межі матеріального виробництва, де розрахунки стають

очевидними безпосередньо у процесі виготовлення та обігу товарів чи послуг, охоплюючи також соціальні, культурні й суспільні сфери життя населення.

У сучасній науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення сутності категорії «людський капітал». Для систематизації наукових підходів та узагальнення ключових характеристик проведено аналіз існуючих трактувань, результати якого відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз визначення сутності поняття «людський капітал»

Автор	Визначення сутності поняття
1	2
Г. Саймон [236]	Людський капітал - це знання, вміння та інтелектуальні ресурси, які володіють працівники організації.
Т. Шульц [234]	Людський капітал - це сукупність знань, навичок, талантів та іншого інтелектуального потенціалу працівників, які вони можуть використовувати для створення економічної вартості.
Т. Кір'ян [60]	Соціально-економічна категорія, похідна від категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський фактор», у загальному вигляді його можна розглядати як сукупність належних працівникові природних здібностей (здоров'я, творчі схильності тощо), а також самостійно нагромаджених (набутих у результаті життєвого досвіду) та розвинутих ним унаслідок інвестування в освіту, професійну підготовку та оздоровлення.
Н. Маркова [83]	Сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також здатність власників та співробітників наукоємної праці відповідати вимогам і завданням підприємства.
Т. Пікетті [234]	Людський капітал - це актив, який складається з навичок, знань, досвіду та вмінь працівників, що сприяють підвищенню продуктивності та доходів.
Л. Шевчук [183]	Капітальні ресурси суспільства, вкладені в людей, людину чи як можливості людини брати участь у виробництві, творити, будувати, створювати цінності, поняття людського капіталу розкривається як частина сукупних знань, здібностей і кваліфікацій носіїв робочої сили, яка здатна приносити дохід, тобто яка використовується для виробництва товарів і послуг.
І. Жук [44]	Людський капітал - це потенціал працівників, що включає в себе їхні знання, навички, таланти та мотивацію, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації

Проведений аналіз наукових підходів до трактування категорії «людський капітал» дав змогу сформулювати авторське визначення: людський капітал - це інтегрований інтелектуальний потенціал, що виникає завдяки ефективному використанню знань, навичок, досвіду, талантів та здібностей працівників, а також завдяки впровадженню системи мотиваційних механізмів, спрямованих на активізацію ініціативи та підвищення відповідальності з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств.

Ефективне управління людським капіталом потребує комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на зростання продуктивності і зміцнення конкурентоспроможності. Однією з ключових складових цього підходу є процес залучення і рекрутингу кваліфікованих кадрів, здатних відповідати стратегічним пріоритетам та поточним потребам підприємства. Важливе місце також належить розвитку персоналу, що реалізується через систему навчання, професійні програми та тренінги, які створюють передумови для сталого розвитку підприємств.

Формування результативної системи управління людським капіталом є визначальним фактором успішності підприємств. Вона являє собою сукупність стратегій, політик, процесів і методів, що забезпечують ефективне використання людським капіталом та створює умови для його постійного розвитку підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління людським капіталом включає ухвалення ефективних управлінських рішень, планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію працівників для досягнення поставлених тактичних та стратегічних завдань. Ця система охоплює різні функціональні сфери, а саме: фінанси; маркетинг; операційний менеджмент; виробництво; управління людськими ресурсами; інформаційні технології, що передбачає їх інтеграцію й ефективну взаємодію.

У науковій літературі дослідниками пропонуються різні підходи до розкриття сутності поняття «управління». Узагальнення та порівняння цих визначень наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз визначення сутності поняття «управління»

Автор	Визначення
1	2
А. Дегтяр [35]	Управління - це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення його ефективного функціонування і розвитку.
Т. Коломоець [34]	Управління - це цілеспрямована сукупність дій, які забезпечують узгодженість та координацію спільних робіт з метою досягнення суспільно важливих завдань та вирішення завдань.
Г. Тимошко [241]	Управління - цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміну його стану або поведінки.
П. Друкер [38]	Управління - це процес встановлення цілей, розроблення стратегій та координація ресурсів для досягнення цих цілей.
Г. Мінцберг [88]	Управління - це комбінація планування, організації, контролю, спрямованих на керування організацією для досягнення її мети.
Л. Нечаюк , Н.Телеш [118]	У найширшому розумінні поняття "управління" - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні - це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому - це технологічна організація об'єкта управління.
Чобіток В. І. [167]	Управління - це процес цілеспрямованого усвідомленого впливу на об'єкти та системи за допомогою планування, організації, мотивації і контролю для досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування і розвитку
Проценко В. М. [136]	Управління - це процес цілеспрямованого впливу з використанням сукупності методів, заходів і форм, а також обсягу необхідної інформації для ефективної організації діяльності, направлений на отримання позитивного ефекту й активного розвитку

Узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо трактування категорії «управління» дало можливість сформулювати авторське визначення цього поняття. Управління доцільно розглядати як контрольований процес раціонального використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей, а також мінімізації впливу потенційних ризиків.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «система», які сформовані під впливом різних наукових шкіл і дисциплін, зокрема загальної теорії систем, кібернетики, менеджменту, біології, соціології тощо. Так, В. М. Садовський, В. О. Перестюк і О. М. Белов трактують систему як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що функціонують на основі принципів самоорганізації, синергії та розвитку й орієнтовані на досягнення певних цілей [130].

Своє бачення пропонують також Л. фон Берталанфі та К. Боулдінг, які визначають систему як будь-яке ціле, що може бути представлене у вигляді єдності [196; 198].

У концепції Джея Форрестера система постає як множина взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою [204].

На основі проведеного аналізу авторське визначення поняття «система» можна сформулювати так: система - це організована сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів, методів та інструментів, які у взаємодії забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей та завдань підприємства (рис. 1.7).

Система управління в бізнес-середовищі розглядається як організована структура, що поєднує взаємопов'язані елементи, процеси, методи та інструменти, спрямовані на досягнення стратегічних орієнтирів і забезпечення ефективного функціонування підприємства. Вона охоплює різні напрями діяльності, координує їх і забезпечує узгодженість дій задля оптимізації ресурсів, досягнення результативності та підтримання сталого розвитку підприємств.

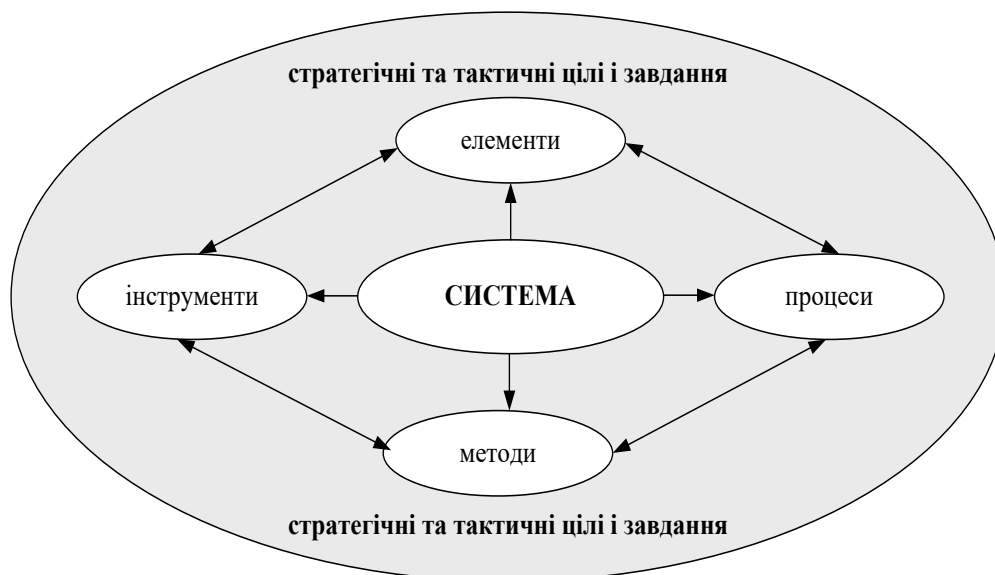


Рис. 1.7 Теоретичне підґрунтя формування сутності поняття «система» (авторська розробка)

На основі проведеного аналізу понять «управління» та «система» можна запропонувати авторське визначення категорії «система управління», яку доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, процесів, методів і механізмів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства за принципом циклічності та безперервного розвитку з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей.

У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства є важливою складовою економічної системи будь-якої країни. Вони виконують провідну роль у забезпеченні обміну товарами та послугами між виробниками і споживачами, формують ефективні механізми збуту, підвищують доступність продукції для населення та стимулюють економічне зростання.

Торговельні підприємства відіграють значну роль у створенні робочих місць у різних сферах діяльності від роздрібної торгівлі та складського господарства до логістики, що сприяє зниженню рівня безробіття і підтриманню стабільного розвитку національної економіки. Вітчизняні підприємства торгівлі демонструють сталу тенденцію зростання, а головним

чинником їхнього інноваційного розвитку та економічного зміцнення стає активізація людського капіталу. Конкурентні переваги формуються не лише завдяки матеріальним ресурсам, але й завдяки накопиченню знань, збору інформації, продукуванню інновацій та активній участі працівників у цих процесах. У зв'язку з цим, виникає необхідність у створенні ефективної системи управління торговельними підприємствами, яка б поєднувала розвиток, мотивацію та збереження персоналу, забезпечувала якісний підбір кадрів і сприяла адаптації до змін у активному соціально-економічному й технологічному середовищі.

В умовах цифровізації підприємства торгівлі функціонують як незалежні суб'єкти господарювання, які мають статус юридичної чи фізичної особи, здійснюють діяльність із закупівлі, зберігання та реалізації товарів, діючи на власний ризик задля отримання прибутку та задоволення потреб ринку. XXI століття характеризується активним розвитком цифрових технологій, які трансформують усі соціально-економічні процеси.

Цифровізація (з англ. *digitalization*) - це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного життя: від побуту до промисловості; від комунікацій до освіти; від традиційних виробничих систем до кіберфізичних. Вона передбачає поступовий перехід діяльності у віртуальний простір [19]. У сфері бізнесу цифрові інструменти змінюють способи взаємодії з клієнтами, методи збору та використання інформації, а також підходи до задоволення споживчих потреб.

В економічному вимірі цифровізація зумовила появу нових бізнес-моделей, зокрема електронної комерції, онлайн-платформ і сервісів, які прискорюють та оптимізують процеси взаємодії між підприємствами і споживачами. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. У соціальній сфері цифрові інструменти трансформували комунікацію, адже соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи стали

не лише засобами обміну інформацією, але й просторами для створення спільнот і розвитку громадських ініціатив.

Отже, цифровізація здійснює істотний вплив на діяльність підприємств торгівлі, змінюючи їхні бізнес-стратегії, операційні процеси та способи взаємодії з клієнтами. Активне поширення електронної комерції стимулює розвиток онлайн-присутності підприємств, зокрема через створення інтернет-магазинів, що дозволяють залучати нові аудиторії та збільшувати обсяги продажів. Значний поштовх розвитку цього напрямку в Україні надали пандемія COVID-19 (2019 р.) та воєнні дії, що тривають з 24 лютого 2022 р.

У науковій літературі дослідниками пропонуються різні підходи до розкриття сутності поняття «цифровізація». Узагальнення та порівняння наукових трактувань цього поняття наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз визначень поняття «цифровізація» в науковій літературі

Автор	Визначення поняття «цифровізація»
1	2
Руденко М. [184]	Цифровізація розглядається як багатовимірний економіко-соціальний процес, що полягає в послідовному впровадженні цифрових технологій у господарську діяльність, управління та суспільні відносини з метою підвищення їх ефективності. Автор підкреслює відсутність єдиного однозначного тлумачення категорії та зв'язок цифровізації з теорією інформаційної економіки.
Кузнєцова А., Чмерук Г. [213].	Цифровізація тлумачиться як етап еволюції інформаційної економіки, що пов'язаний з оцифруванням даних, переведенням бізнес-процесів у цифровий формат та використанням цифрових платформ для створення доданої вартості. Наголошується на зв'язку цифровізації з інфраструктурою та даними.
Соломаха І., Голівець С. [143]	Автор пропонує розуміти цифровізацію як процес інтеграції цифрових технологій в економічні та управлінські системи, що змінює форму здійснення господарських операцій і створює нові канали взаємодії суб'єктів. Підкреслюється еволюційний характер явища та його залежність від техно- й інституційного середовища.

1	2
Кух С. [74]	Цифровізація розглядається як ширше поняття порівняно з цифровою трансформацією і як соціально-технічний процес, що охоплює технології, інститути та компетентності. Акцент зроблено на різноаспектності поняття й відсутності уніфікованого підходу в науковому дискурсі.
Український Інститут Майбутнього [157]	«Цифровізація (з англ. digitalization) - це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок...»
Катрін К. [211]	Цифровізація - це процес запровадження та використання сучасних цифрових технологій у різних сферах діяльності, що супроводжується трансформацією соціально-технічних структур, переведенням аналогових процесів у цифровий формат і створенням умов для нових форм цінності.
Hellsten P., Raunu A. [205]	Автори розглядають цифровізацію як процес оцифрування інформаційних потоків і конверсії аналогових даних у цифрову форму, що стає підґрунтям для створення нових бізнес-моделей, трансформації операційних процесів і розвитку організаційних компетенцій.

З урахуванням проведеного аналізу сформовано авторське визначення поняття «цифровізація - це процес упровадження цифрових технологій і рішень, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення доступності інформаційних послуг для споживачів.

В умовах цифрової трансформації економіки виникає потреба у висококваліфікованому людському капіталі, який здатний не лише виконувати традиційні функції, але й забезпечувати цифрову гнучкість підприємства. Нові реалії висувають вимоги до формування сучасних компетенцій, а саме: цифрової грамотності; аналітичного мислення; здатності до швидкої адаптації; інноваційності та готовності до постійного професійного розвитку. Саме розвиток таких навичок дозволяє підприємствам торгівлі підвищувати ефективність управління персоналом та посилювати конкурентні позиції.

Цифрове середовище визначається як сукупність технологій, інформаційних ресурсів та електронних засобів зв'язку, які формують інфраструктуру для обміну, обробки й зберігання даних в електронній формі. До його складу входять Інтернет, програмне забезпечення, мережі комунікацій і цифрові платформи, що визначають способи взаємодії, управління інформацією та функціонування сучасного бізнесу.

Розвиток цифрового середовища та глобальної мережі впливають на практично всі сфери життя. При виборі кандидатів на роботу ключовим критерієм є їх здатність ефективно користуватися цифровими навичками. Це дозволяє виконувати завдання швидко та результативно, бути успішним у сучасному світі та максимально реалізовувати свій потенціал.

Здобуття цифрових навичок стає необхідною передумовою для розвитку цифрового ринку в будь-якій країні, оскільки цей процес прямо чи опосередковано взаємодіє з усіма сферами функціонування суспільства та економіки.

Для ефективного використання цифрових технологій потрібно мати сукупність цифрових компетентностей (рис.1.8).

Володіння цифровими компетентностями стало необхідністю для успішного користування Інтернетом, що дозволяє вирішувати різні завдання, такі як: пошук роботи; отримання освіти; запуск бізнесу та проведення різних заходів онлайн.

В 2022 році було проведено дослідження для визначення Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index - NRI), який висвітлює здатність до розвитку та впровадження інновацій, цифрової економіки та технологій в країнах світу, що показало позитивні результати України. Сектори, що аналізуються, згруповані в «технології», «люди», «уряд» та «вплив різних факторів» (на готовність до цифровізації).

В субіндексах «рівень грамотності дорослої людини» та «законодавство про електронну комерцію» наша держава зайняла 1 місце серед країн усього

світу. Загалом статистика вказує на постійний розвиток та покращення показників нашої країни в напрямі цифровізації [157].



Рис. 1.8 Аспекти цифрової компетентності працівників
(авторська розробка)

Розвиток людського капіталу в цифровому середовищі є завданням для всіх учасників суспільства: держави, бізнесу, освіти та населення. Держава повинна створювати умови для доступу до якісної освіти та професійної підготовки. Бізнес повинен інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників. Освіта повинна адаптуватися до нових потреб ринку праці та

готувати випускників, які мають необхідні цифрові навички. А населення повинно бути готове до постійного навчання та оновлення своїх знань і навичок.

Таким чином, система управління в умовах цифровізації розглядається не лише як сукупність взаємопов'язаних процесів і методів, але й як комплексна структура, що потребує внутрішньої узгодженості та гнучкості для ефективного функціонування підприємства. Зростання ролі людського капіталу в цифрову епоху зумовлює необхідність створення механізмів, які забезпечують баланс між організаційними, економічними та технологічними чинниками управління підприємствами.

Організаційно-економічний механізм управління - це цілісна система взаємопов'язаних організаційних структур, методів, інструментів і економічних важелів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації управлінських функцій, підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. Зміст цього механізму полягає у раціональному поєднанні організаційних і економічних інструментів, що забезпечують узгодженість дій усіх елементів системи управління, створюють умови для розвитку людського капіталу, активізації мотиваційних чинників і адаптації підприємства до викликів цифрового середовища. Саме такий підхід дозволяє досягати високої ефективності управлінських рішень і забезпечує сталий розвиток підприємств торгівлі у довгостроковій перспективі.

Отже, розвиток людського капіталу в цифровому середовищі є ключем до успішного майбутнього розвитку суспільства. Воно дозволить персоналу досягти своїх цілей, бути більш продуктивними та успішними в роботі, а також брати активну участь у суспільному житті.

Запропонований понятійний апарат дослідження формування організаційно економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі подано на рис. 1.9.

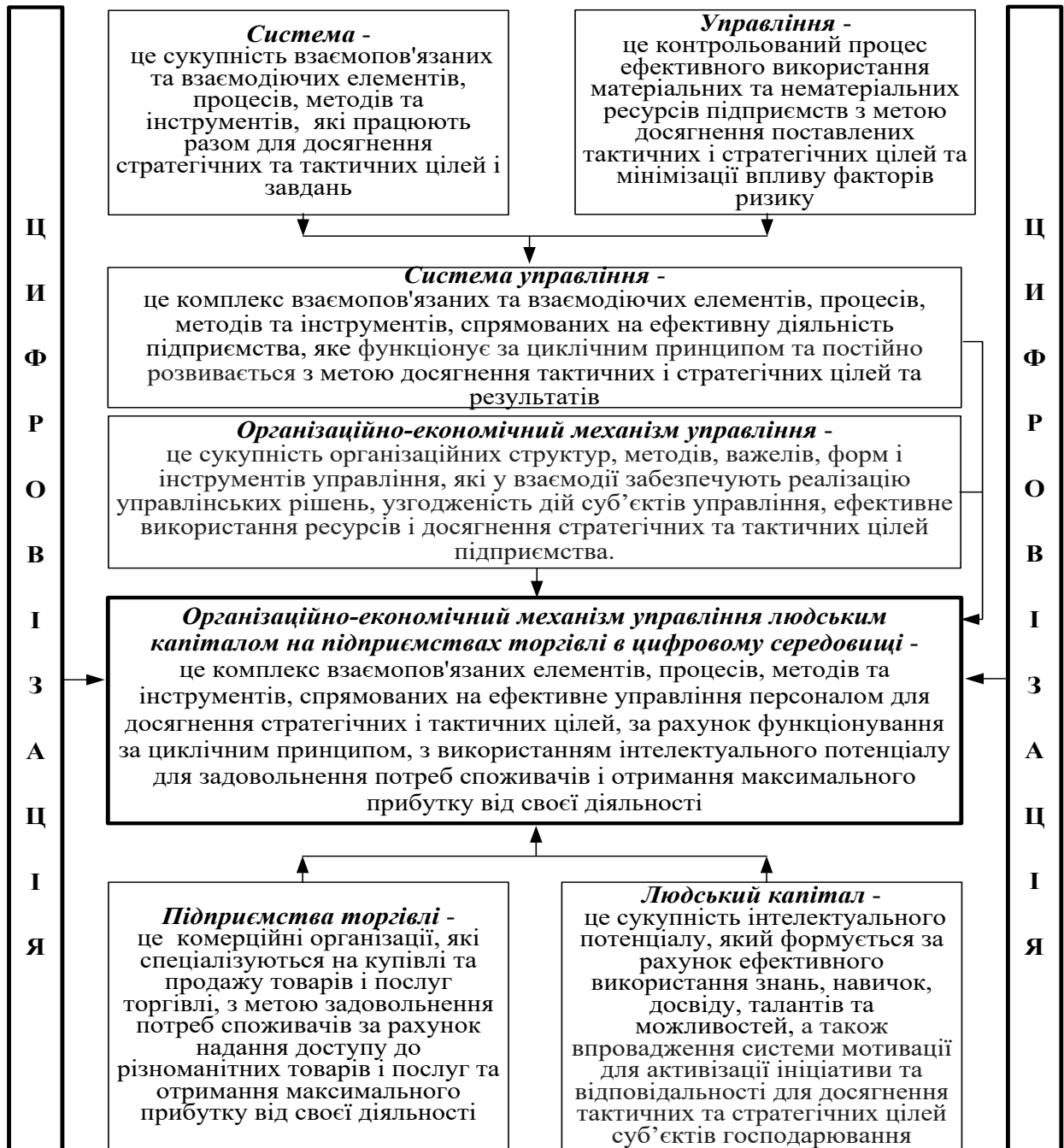


Рис. 1.9 Понятійний апарат формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі

(авторська розробка)

Аналіз проведених теоретичних підходів дозволив сформувати авторське визначення формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому

середовищі. Під цим поняттям доцільно розуміти інтегрований комплекс взаємопов'язаних організаційних і економічних елементів, структур, процесів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного управління персоналом і раціональне використання інтелектуального потенціалу підприємства. Такий механізм виступає ключовою складовою системи управління, що функціонує за принципом циклічності та безперервного розвитку, забезпечуючи узгодженість дій усіх рівнів управління, активізацію мотиваційних чинників, розвиток компетенцій персоналу та адаптацію організації до цифрових змін. У результаті його реалізації досягається підвищення ефективності управлінських рішень, задоволення потреб споживачів і зростання прибутковості діяльності підприємств торгівлі.

Основна мета створення системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі полягає у забезпеченні оптимального розвитку персоналу, результативному управлінні талантами, удосконаленні робочих процесів, формуванні дієвої мотиваційної системи, підвищенні рівня задоволеності працівників, а також в ефективному управлінні знаннями й інноваціями.

Таким чином, розвиток сучасного бізнесу в умовах цифрової трансформації неможливий без належної організації управління людським капіталом. Саме цей аспект визначає конкурентоспроможність підприємств торгівлі та їхню стійкість на ринку. Постійні зміни в умовах господарювання й активний розвиток технологій зумовлюють необхідність формування гнучкої та ефективної системи управління персоналом як стратегічного завдання розвитку підприємств.

На основі здійсненого термінологічного аналізу понять «управління», «система», «людський капітал» та «підприємства торгівлі» «цифровізація» і «організаційно-економічний механізм» сформовано понятійний апарат дослідження. Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі доцільно

розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних організаційних і економічних елементів, процесів, методів, інструментів та важелів, спрямованих на ефективне управління персоналом, розвиток його інтелектуального потенціалу та забезпечення узгодженості всіх управлінських рівнів підприємства. Такий механізм функціонує на основі циклічного принципу управління, забезпечує раціональне використання знань, навичок і компетенцій працівників, сприяє адаптації до цифрових трансформацій, задоволенню потреб споживачів та підвищенню прибутковості й конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

1.3 Методичне підґрунтя до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах

В умовах глобальної цифровізації всі галузі економіки, у тому числі й торгівля, суттєво трансформується, це стосується не лише технологій взаємодії зі споживачами, а й формування ефективних систем управління персоналом. Торговельна сфера, яка відзначається високою динамічністю та клієнтоорієнтованістю, потребує не лише оперативного реагування на ринкові виклики, а й упровадження елементів сучасного кадрового менеджменту, здатного відповідати сучасним вимогам. Це зумовлює необхідність розробки науково-методичного підходу щодо активізації функцій управління людським капіталом в умовах невизначеності.

Цифрова трансформація системи управління персоналом передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі ключові HR-процеси. Зокрема, йдеться про використання HRM-систем для автоматизації кадрового обліку, ведення електронних особових справ і формування аналітичних звітів щодо персоналу. Важливим напрямом є також застосування технологій Big Data, які дозволяють здійснювати ґрунтовний аналіз великих обсягів

інформації про працівників, що сприяє ухваленню більш ефективних управлінських рішень [29; 128].

Суттєві зміни відбуваються й у сфері рекрутингу та адаптації кадрів завдяки впровадженню штучного інтелекту. Автоматизація процесів відбору персоналу, прогнозування успішності кандидатів та персоналізація взаємодії з ними підвищують ефективність HR-процесів і знижують ризики, пов'язані з людським фактором. У системах навчання та розвитку персоналу активно використовуються LMS-платформи (Learning Management System), які дають змогу формувати індивідуальні освітні траєкторії для співробітників. Додатково цифрові інструменти оцінювання результативності (KPI, OKR) забезпечують прозорість процесу, дозволяють фіксувати досягнення та надавати зворотний зв'язок.

Методичні засади цифрової трансформації управління людським капіталом на підприємствах торгівлі наведено на рис. 1.10.

Впровадження цифрових технологій формує новий тип HR-систем, які вирізняються прозорістю, високою адаптивністю, оперативністю та індивідуалізацією. Для їх успішної реалізації необхідно формувати теоретично-методологічне підґрунтя, яке ґрунтується на визначених принципах. Насамперед слід виділити системний підхід, що розглядає HR як складову єдиної цифрової організаційної структури. Комплексний характер означає інтеграцію цифрових інструментів на всіх етапах управління людськими ресурсами. Гнучкість і здатність адаптуватися забезпечують підприємства торгівлі своєчасним реагуванням на зовнішні виклики, зокрема економічні кризи або переміщення персоналу. Орієнтація на аналітику сприяє прийняттю управлінських рішень на основі актуальних даних у режимі реального часу, а впровадження інновацій стимулює використання сучасних технологій, зокрема чат-ботів, елементів доповненої реальності та мобільних додатків.

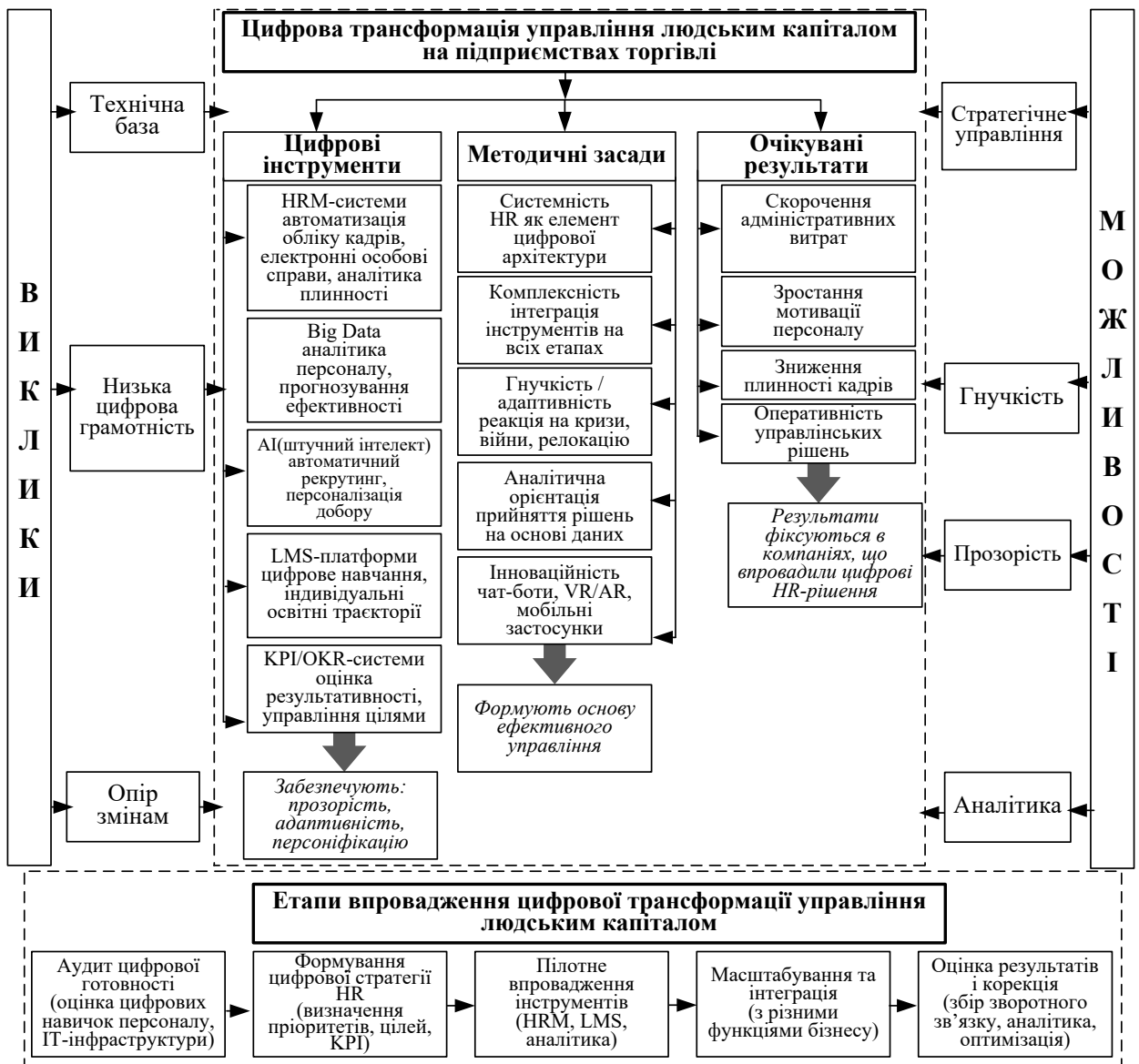


Рис. 1.10. Методичні засади цифрової щодо трансформації управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (авторська розробка)

Очевидні переваги цифрової трансформації HR-систем полягають у врахуванні певних викликів, зокрема: забезпечення відповідною технічною інфраструктурою; недостатнім рівнем цифрової компетентності працівників; складності інтеграції інноваційних технологій у застарілі організаційні структури та опір змін серед персоналу. Водночас, потенційні вигоди значно переважають та полягають у активізації процесу цифровізації що

створює умови для формування гнучкої, орієнтованої на аналітику та стратегічно ефективної системи управління людським капіталом [58; 146].

Таким чином, теоретико-методичні засади управління людським капіталом на підприємствах торгівлі є основою до формування стратегічних підходів в умовах цифрової трансформації що створюють основу для формування цілісного організаційно-економічного механізму. Важливим результатом наукових досліджень стало обґрунтування ключових принципів та напрямів трансформації HR-систем, що базуються на системності, комплексності, гнучкості та аналітичній орієнтації. Водночас, для практичної реалізації цих ідей потрібне методичне підґрунтя, яке дозволить поєднати теоретичні положення з інструментарієм оцінки, моніторингу та розвитку людського капіталу.

Саме тому подальший аналіз буде спрямований на розробку методичних засад формування системи організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, що забезпечить перехід від концептуальних положень до конкретних алгоритмів і моделей, які дадуть змогу підвищити ефективність управлінських рішень та сприятимуть адаптації підприємств торгівлі до сучасних викликів цифрової економіки.

У сучасному бізнес-середовищі людський капітал розглядається як один із найцінніших активів підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність до адаптації в умовах змін. Рівень кваліфікації, компетентності та професійного розвитку персоналу безпосередньо впливає на успіх підприємства, а тому оцінювання людського капіталу виступає важливим інструментом управління. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони співробітників, розробляти ефективні програми їх розвитку й оптимізувати використання кадрових ресурсів [19; 44].

Головною метою оцінки людського капіталу є визначення його вартості, потенціалу та ефективності застосування. Це надає можливість керівництву

приймати обґрунтовані рішення щодо найму, навчання, кар'єрного зростання та мотивації персоналу. Системне оцінювання забезпечує отримання об'єктивних даних про професійні компетенції, рівень продуктивності та відповідність працівників стратегічним завданням підприємства, що сприяє підвищенню загальної результативності бізнесу.

Завдяки оцінюванню людського капіталу можна розробляти й упроваджувати дієві програми розвитку персоналу, раціонально використовувати кошти на навчання та підвищення кваліфікації, а також удосконалювати систему мотивації. Такий підхід дає можливість не лише визначити актуальний рівень підготовки співробітників, а й прогнозувати їх майбутній внесок у розвиток підприємства. Крім того, ефективна система оцінювання мінімізує ризики, пов'язані з плинністю кадрів, та створює умови для залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів.

Результативність оцінювання людського капіталу значною мірою залежить від точності зібраних даних, рівня їхньої об'єктивності та можливості подальшого практичного застосування в системі управління персоналом. Кількісні методи, що ґрунтуються на фінансових показниках, дозволяють відображати людський капітал у вартісному вимірі, однак не завжди враховують його нематеріальні характеристики. Натомість методики, орієнтовані на оцінку компетенцій і професійних навичок, забезпечують більш детальне уявлення про потенціал працівників, але потребують додаткових ресурсів та часу. Найбільш ефективними вважаються комплексні підходи, що інтегрують кількісні та якісні індикатори, оскільки вони дають змогу сформуванню всебічну картину стану людського капіталу та визначити оптимальні стратегії його розвитку й використання.

Застосування різних методів оцінювання дозволяє отримати сукупність даних про рівень підготовки та потенціал персоналу, що створює основу для вдосконалення системи управління на підприємствах торгівлі. Це сприяє розробці дієвих програм професійного зростання, раціоналізації використання трудових ресурсів та підвищенню мотивації співробітників. У

підсумку підприємство отримує можливість підвищити власну конкурентоспроможність, оптимізувати витрати на персонал і розробити довгострокову стратегію розвитку, орієнтовану на стабільне зростання та посилення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На сучасному етапі існує широкий спектр підходів до оцінювання людського капіталу, які варіюються від фінансових та прямих розрахунків до аналітичних і поведінкових методик. Кожен із них має свої переваги й обмеження, що визначають доцільність їх застосування залежно від специфіки підприємства та умов його функціонування.

Аналіз основних методів оцінювання людського капіталу на підприємствах наведено в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Методи оцінки людського капіталу на підприємствах*

Найменування методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Прямі методи			
Метод вартості заміщення	Розрахунок вартості, необхідної для заміни працівника з урахуванням витрат на пошук, відбір та навчання нового співробітника	Відносно простий у розрахунку, дозволяє оцінити мінімальні витрати на заміну співробітника та дозволяє отримати реалістичну оцінку витрат на людський капітал	Не враховує повністю внесок співробітника у довгострокову перспективу, може недооцінити унікальні навички та знання
Метод вартості продукту	Оцінка внеску працівника в дохід підприємства шляхом визначення вартості створеного ним продукту або послуги	Безпосередньо пов'язує внесок співробітника з фінансовими результатами підприємства	Складний у застосуванні для всіх категорій працівників, може бути суб'єктивним при визначенні вартості продукту
Непрямі методи			
Опитування	Збір інформації про знання, навички та досвід співробітників за допомогою анкет або інтерв'ю	Дозволяє отримати велику кількість інформації про знання, навички та досвід співробітників	Схильність до суб'єктивної оцінки, результати можуть залежати від чесності відповідей
Тестування	Оцінка знань і навичок за допомогою спеціалізованих тестів	Об'єктивна оцінка знань і навичок, дозволяє порівнювати результати різних співробітників	Не завжди відображає реальні робочі навички, може не враховувати творчі здібності та емоційний інтелект

Продовження табл.1.5

1	2	3	4
Співбесіда	Оцінка відповідності кандидата на вакантну посаду та прийняття взаємного рішення про подальшу співпрацю, в процесі комунікації між потенційним працівником та представником підприємства	Можливість адаптувати питання та вправи до конкретного кандидата, та дозволяє оцінити комунікативні навички, впевненість у собі, вміння працювати в команді та інші важливі якості	Стрессова ситуація може вплинути на поведінку кандидата та спотворити його справжні якості. Проведення та підготовка до співбесіди вимагають значних часових витрат
Центри оцінювання	Комплексна оцінка потенціалу співробітників за допомогою різних методів (симуляції, групові завдання тощо)	Комплексна оцінка потенціалу, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони співробітників	Висока вартість проведення, вимагає значних часових витрат
360-градусна оцінка	Збір зворотного зв'язку про працівника від колег, підлеглих, керівників та клієнтів	Отримання різнобічної інформації про працівника, дозволяє виявити потенційні проблеми у взаємодії	Може бути схильна до упередженості, особливо якщо співробітники бояться давати відвертий зворотний зв'язок
180-градусна оцінка	Оцінка працівника керівником та через самооцінку для визначення сильних і слабких сторін, відповідності компетенцій посадовим вимогам	Забезпечує баланс між думкою керівника та самооцінкою, підвищує об'єктивність, сприяє відкритому діалогу	Забезпечує баланс між думкою керівника та самооцінкою, підвищує об'єктивність, сприяє відкритому діалогу
Методи, засновані на моделях			
Кореляційний аналіз	Використовується для встановлення зв'язку між різними показниками, що характеризують людський капітал (наприклад, рівень освіти, досвід роботи, продуктивність) та результатами діяльності підприємства	Допомагає виявити кореляцію між різними змінними, корисний як початковий етап аналізу даних	Тільки показує зв'язок, але не причинно-наслідковий зв'язок, не підходить для складних залежностей між змінними
Регресійний аналіз	Дозволяє побудувати математичну модель, яка описує залежність між залежною змінною (наприклад, прибутком підприємства) та незалежними змінними, що характеризують людський капітал	Виявляє вплив незалежних змінних на залежну змінну, може бути використаний для аналізу різних типів даних	Вимагає розуміння статистики та математичних моделей, необхідно перевіряти виконання припущень, таких як лінійність та незалежність змінних, помилки у виборі змінних можуть спотворити результати
Факторний аналіз	Дозволяє звести велику кількість показників, що характеризують людський капітал, до меншого числа факторів, які пояснюють більшу частину дисперсії даних	Допомагає виявити приховані структури у даних та полегшує розуміння складних даних.	Вимагає значних обчислювальних ресурсів та знань, результати залежать від попереднього вибору кількості факторів

Продовження табл.1.5

1	2	3	4
Кластерний аналіз	Дозволяє розділити співробітників на групи за схожими характеристиками (наприклад, за рівнем кваліфікації, потенціалом розвитку)	Виявляє нові інсайти щодо структури персоналу, корисний для розробки цільових програм розвитку та управління	Вибір кількості кластерів може бути суб'єктивним та складним для реалізації та інтерпретації
Прогнозування	Оцінка майбутніх потреб у персоналі, змін продуктивності чи розвитку навичок співробітників	Допомагає у плануванні ресурсів, забезпечує точність управління	Потребує якісних даних та моделей, можливі похибки у результатах.
Компетентнісні методи оцінки			
Матриця компетенцій	Інструмент для оцінки навичок співробітників та відповідності їх вимогам робочих місць	Полегшує виявлення прогалин у навичках, допомагає в плануванні навчання	Може потребувати багато часу для створення та підтримки
Експертна оцінка	Отримання думки кваліфікованих фахівців щодо рівня компетенцій або потенціалу співробітників	Висока точність у специфічних випадках, врахування професійного досвіду	Суб'єктивність оцінки, залежність від досвіду експертів
Ділові ігри	Моделювання робочих ситуацій для оцінки поведінки, навичок і здібностей співробітників	Розвиває практичні навички, дозволяє оцінити ефективність у реальних умовах	Висока вартість підготовки та проведення, складність у моделюванні реальних ситуацій
Методи рейтингування та ранжування			
Рейтинговий метод	Присвоєння співробітникам оцінок за встановленими критеріями	Простота у використанні, порівняння співробітників між собою	Можлива суб'єктивність оцінки, труднощі у виборі критеріїв
Ранговий метод	Розподіл співробітників за порядковими місцями відповідно до їхніх характеристик або досягнень	Простий спосіб оцінки, відображає відносну позицію кожного співробітника	Не враховує різницю між співробітниками у межах одного рангу, суб'єктивність
Скоринг	Порівняння співробітників за допомогою системи балів, що відображають їх компетенції та результати роботи	Дозволяє порівнювати співробітників за різними критеріями, спрощує процес прийняття рішень	Може бути занадто формалізованим, не враховує індивідуальних особливостей співробітників
Методи оцінки на основі спостереження та показників ефективності			
Шкала спостережень	Систематичне спостереження за співробітниками для оцінки їх поведінки та результатів роботи	Дозволяє оцінити навички в реальних умовах, отримання даних для подальшого аналізу	Потребує багато часу, залежність від суб'єктивності спостерігача
КРІ (Ключові показники ефективності)	Визначення кількісних індикаторів для оцінки ефективності роботи співробітників	Конкретні й вимірювані результати, можливість порівняння з цілями організації	Можлива зосередженість лише на кількісних показниках, ігнорування якісних аспектів

Продовження табл.1.5

1	2	3	4
МБО (Управління за цілями)	Постановка цілей для співробітників із подальшим аналізом їх досягнення	Чіткість завдань, мотивація працівників досягати визначених результатів	Можливе ігнорування змінних умов, потребує чіткої комунікації між керівниками та працівниками

*сформовано на основі джерел [19; 44; 81; 141; 150; 162]

Оцінювання людського капіталу слід розглядати як багаторівневий процес, що охоплює комплексний аналіз різних характеристик працівників. Для забезпечення результативності цього процесу необхідне застосування системного підходу, який передбачає поетапне виконання основних дій.

На рис. 1.11 подано науково-практичний підхід щодо оцінювання людського капіталу на підприємствах, який включає етапи збору первинних даних, вибору відповідних методів аналізу, обробки інформації, формування висновків та подальшого моніторингу ефективності використання кадрового потенціалу. Використання такої логіки дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та сприяє оптимізації його продуктивності.

Оцінювання людського капіталу є багатовимірним процесом, який використовує як кількісні, так і якісні підходи до аналізу знань, навичок, компетенцій та результативності працівників. Сукупність методів дає змогу адаптувати оцінку до специфіки бізнесу, формування стратегічних завдань підприємства та виокремлення особливостей його організаційної структури.

Прямі методи ґрунтуються на фінансових розрахунках і дозволяють визначати економічну цінність співробітників шляхом оцінки витрат на їх заміну або внеску в прибуток підприємства. Вони особливо ефективні для підприємств торгівлі, де результативність працівників легко відображається у фінансових показниках. Основним недоліком цього підходу є ігнорування нематеріальних факторів - мотивації, лояльності чи потенціалу розвитку співробітника.

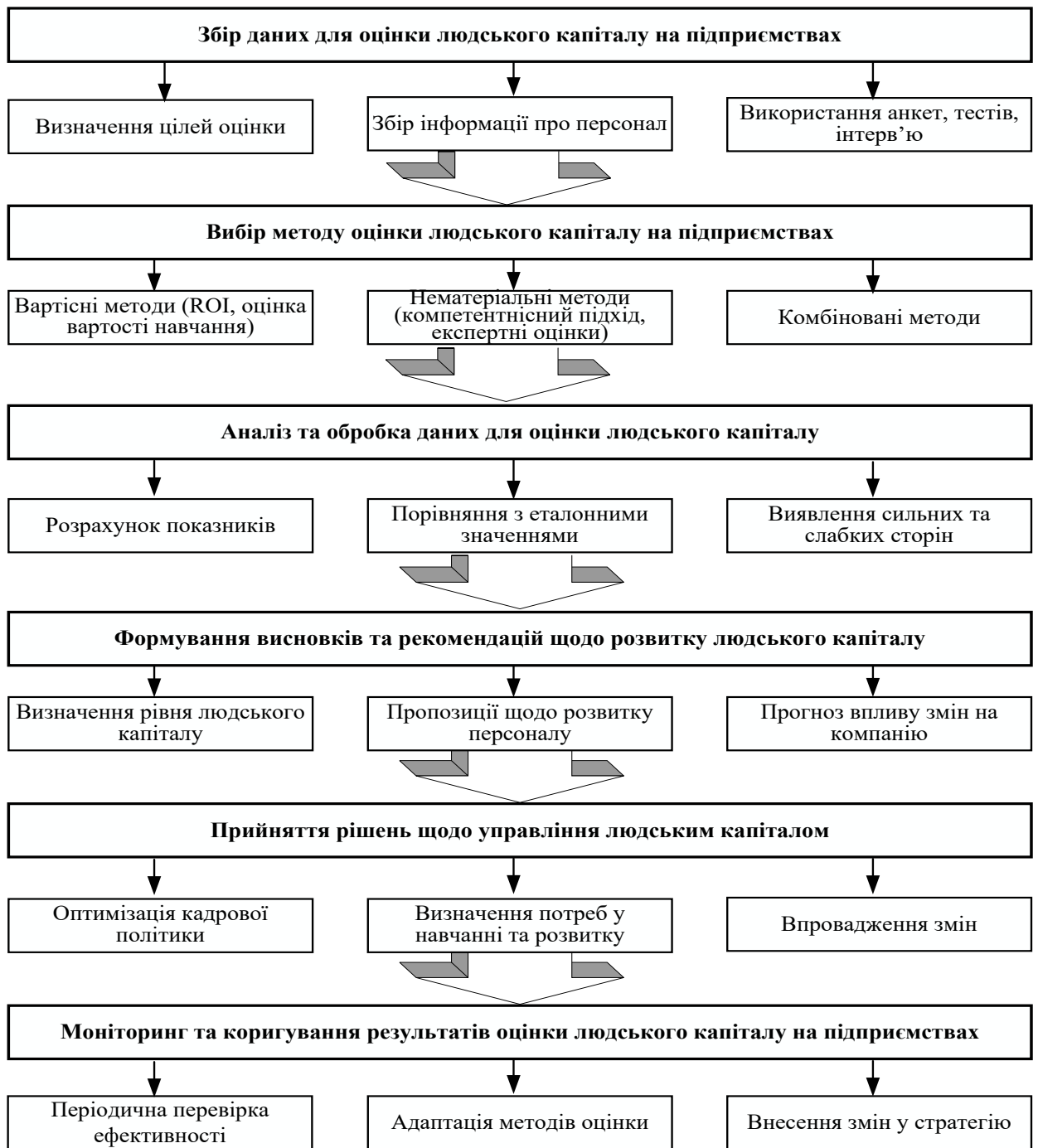


Рис.1.11 Науково-практичний підхід щодо оцінки людського капіталу на підприємствах

(авторська розробка)

Непрямі методи включають опитування, тестування, співбесіди, центри оцінювання та зворотний зв'язок від колег. Вони дають змогу ширше оцінити компетенції й поведінку працівника у робочому середовищі. Водночас їх

обмеженість полягає у суб'єктивності результатів, можливого упередженому фідбеку та значних часових витратах.

Методи, побудовані на моделях, застосовують статистичні та аналітичні інструменти (кореляційний та регресійний аналіз, кластеризацію, факторний аналіз). Вони забезпечують більш об'єктивне оцінювання, оскільки дозволяють виявити закономірності між показниками продуктивності та рівнем компетентності. Проте їх використання вимагає якісної бази даних, значних обчислювальних ресурсів і глибоких знань у сфері аналітики.

Компетентнісні методи орієнтовані на аналіз професійних знань і навичок працівників відповідно до посадових вимог. До них належать матриці компетенцій, експертні оцінки та ділові ігри. Перевагою цього підходу є можливість адаптації до конкретних потреб підприємства, однак реалізація є складною через необхідність залучення експертів і застосування індивідуального підходу до кожного співробітника.

Методи рейтингування та ранжування передбачають порівняння працівників між собою. Вони є простими у використанні, проте характеризуються суб'єктивністю оцінок і поверхневістю аналізу, оскільки не розкривають глибинних характеристик персоналу.

Методи, засновані на спостереженні та показниках ефективності, включають шкали спостереження, KPI та MBO. Вони дозволяють безпосередньо оцінювати продуктивність і внесок працівників у досягнення корпоративних цілей. Їх сила полягає в орієнтації на фактичні дані, однак вони недостатньо враховують якісні аспекти роботи, такі як креативність, командна взаємодія чи рівень залученості.

Жоден з методів не є універсальним, тому торговельним підприємствам доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує сукупність методик. Це забезпечує всебічну оцінку людського капіталу й дозволяє адаптувати її до змін ринкового середовища.

Оцінювання людського капіталу виступає ключовим інструментом стратегічного управління персоналом. Усі методи мають як переваги, так і

недоліки, тому оптимальним є комбінування кількісних і якісних підходів, що формує найбільш об'єктивну оцінку використання кадрового потенціалу підприємства.

З огляду на виклики цифрової трансформації та глобалізації бізнесу, особливого значення набуває інтеграція автоматизованих систем аналізу персоналу, аналітичних моделей і алгоритмів машинного навчання. Це підвищує об'єктивність оцінки, забезпечує ефективніше управління розвитком людського капіталу на підприємствах, стимулює мотивацію та продуктивність працівників, а відтак позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

1.4 Міжнародний досвід використання людського капіталу на підприємствах

У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін людський капітал виступає однією з ключових складових розвитку підприємств. Конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежить від ефективності його використання, адже саме кваліфіковані та мотивовані працівники забезпечують інноваційність, адаптивність до змін і досягнення стратегічних орієнтирів.

Світові тенденції управління людським потенціалом формуються під впливом сукупності факторів, серед яких провідними є технологічні інновації, трансформації в організації праці та глобальні економічні процеси. Одним із визначальних трендів є інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності, що суттєво змінює вимоги до компетентностей персоналу. Технологічні досягнення, такі як автоматизація, використання штучного інтелекту, обробка великих даних та інші цифрові інструменти, відкривають

нові можливості для бізнесу, але водночас вимагають високого рівня цифрової грамотності та готовності до безперервного навчання [159].

Суттєві зміни відбуваються й в організації праці: поширення набувають гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційна робота та індивідуальний графік. Це сприяє кращому балансу між професійною та особистою сферами життя працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію і продуктивність. Для підприємств такі трансформації формують необхідність пошуку нових моделей управління та розвитку персоналу, а також адаптації до зміненої організації праці [117].

Одним із провідних напрямів сучасного бізнес-середовища є широке впровадження цифрових технологій. Міжнародні компанії активно застосовують штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та інструменти інші інструменти для оптимізації бізнес-процесів і більш ефективного використання людського капіталу. Так, Amazon використовує алгоритми ШІ для управління логістикою та аналізу продуктивності співробітників, що дозволяє підвищити ефективність складських операцій і процесів доставки.

Пандемія COVID-19 суттєво пришвидшила перехід до дистанційної роботи, яка зберегла свою актуальність і після її завершення. Гнучкий графік та можливість працювати з будь-якої локації стали новою нормою для багатьох компаній. Зокрема, Google запровадила політику гібридної роботи, що поєднує офісні та дистанційні формати.

Динаміка технологічних змін і трансформація бізнес-моделей підвищують потребу у постійному навчанні персоналу. Інвестиції у розвиток компетенцій забезпечують підприємствам можливість зберігати конкурентні позиції. Прикладом є ініціатива Microsoft *Global Skills Initiative*, спрямована на навчання цифрових навичок мільйонів працівників у різних країнах світу.

Важливим трендом також є посилення соціальної відповідальності бізнесу, зокрема у сфері забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від віку, статі, національності чи соціального статусу. Так,

компанія Unilever реалізує програми гендерної рівності, спрямовані на збільшення частки жінок на керівних посадах.

Сучасні підприємства активно застосовують HR-аналітику для прогнозування потреб у персоналі, оцінювання його ефективності та планування кар'єрного розвитку. Спеціалізовані платформи, такі як Workday чи SAP SuccessFactors, дозволяють автоматизувати HR-процеси, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та забезпечувати прозорість у системі управління кадрами [128].

На рис. 1.12. відображено ключові світові тенденції, що визначають підходи до управління людським капіталом на підприємствах.

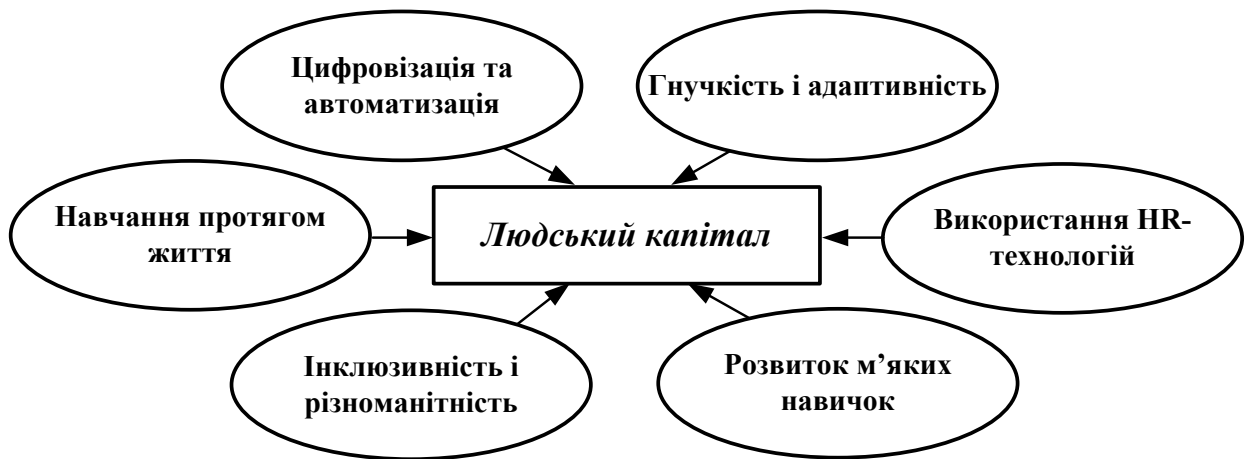


Рис.1.12 Світові тенденції у використанні людського капіталу
(авторська розробка)

Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів сприяють оптимізації операційної діяльності, тоді як гнучкі формати праці, зокрема дистанційна робота, підвищують продуктивність і рівень задоволеності працівників. Концепція навчання впродовж життя забезпечує здатність персоналу швидко адаптуватися до технологічних і організаційних змін, а впровадження інклюзивних підходів сприяє залученню різних «талантів». Додаткову вагу

набуває розвиток м'яких навичок, які посилюють командну роботу, що сприяють результативній співпраці.

HR-технології формують основу сучасного управління персоналом, забезпечуючи прозорість процесів і підтримку прийняття управлінських рішень. Глобалізація відкриває доступ до широкого кола висококваліфікованих фахівців у світовому масштабі. Інтеграція зазначених тенденцій дозволяє підприємствам залишатися ефективними, інноваційними та конкурентоспроможними навіть в умовах швидкоплинних змін.

Отже, світові тенденції у сфері використання людського капіталу є відповіддю на виклики сучасності які пов'язані з розвитком технологічного прогресу, трансформацією соціально-економічного середовища та процесами глобалізації. Їх застосування дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до нових умов функціонування, але й забезпечувати довгостроковий розвиток, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність діяльності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що якість людського капіталу та ефективність HR-процесів безпосередньо залежать від рівня цифрових компетентностей, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом і здатності підприємств адаптуватися до нових викликів. Для України це питання є особливо актуальним, адже збереження конкурентоспроможності підприємств торгівлі у глобалізованому світі можливе лише за умови поєднання національних підходів із найкращими практиками міжнародного середовища.

У зв'язку з цим, доцільним є орієнтація на зарубіжний досвід з використання людського капіталу, що дозволяє виявити ефективні моделі управління, напрями розвитку та практики, які можуть бути адаптовані вітчизняними підприємствами. Саме міжнародний досвід проведення аналізу використання щодо використання людського капіталу створює можливості ефективного його використання в сучасних реаліях.

Особливо посилюється значення використання людського капіталу на міжнародному рівні, де підприємства функціонують у середовищі з різними

культурними моделями поведінки, ринковими умовами та правовими системами. Важливим є те, що людський капітал охоплює не лише професійні знання і навички, але й формує креативність, ідейний потенціал, а також відданість корпоративним цінностям.

У провідних країнах світу розвитку людського капіталу приділяється першочергова увага, тоді як в Україні питання формування, підвищення якості та ефективності його використання потребує удосконалення. Для забезпечення сталого розвитку людського капіталу необхідно максимально використовувати потенціальні ресурси, які повинні відповідати сучасним вимогам, а також враховувати інші чинники соціально-економічного впливу. Саме тому взаємодія науки, освіти та бізнесу у сфері розвитку людського капіталу є пріоритетним напрямом як на глобальному, так і на національному рівнях. Для українських управлінців актуальним завданням стає врахування досвіду міжнародних експертів і впровадження інноваційних підходів до ефективного використання кадрів в умовах цифрової економіки.

Процеси глобалізації суттєво впливають на трансформацію знань, що визначає необхідність формування належних умов для зростання продуктивності, розвитку компетенцій, підвищення якості життя та професійної самореалізації працівників. Таким чином, розвиток людського капіталу має залишатися одним із пріоритетів державної політики будь-якої країни. Керівники різних рівнів повинні постійно оцінювати актуальність знань і навичок, які має персонал, визначати перспективні компетенції та створювати умови для їх розвитку й застосування на практиці.

Водночас міжнародні дослідження доводять, що навіть високий рівень освіти та наявність креативних фахівців не гарантують економічного зростання. Досягнення сталого розвитку вимагає ефективного використання наявних компетенцій, захисту від їхнього «виснаження» та постійного оновлення відповідно до практичних потреб суспільства й бізнесу.

У зарубіжних країнах для мотивації людського капіталу застосовуються як традиційні, так і інноваційні інструменти. Зокрема, розвиток «економіки

знань», що поступово витісняє індустріальну модель, характеризується домінуванням людського капіталу над іншими видами. У державах із високим рівнем доходів (Японія, Швейцарія, Німеччина, США) частка людського капіталу у створенні національного багатства складає 80 % [60].

Людський капітал формується на основі знань, умінь, досвіду, креативності та здатності людей застосовувати ці ресурси для забезпечення економічного й соціального розвитку. Його рівень можна оцінювати за допомогою таких показників, як рівень освіти, продуктивність праці, доступ до сучасних технологій, рівень інноваційності й креативності, тривалість життя та якість медичного обслуговування. Ці параметри дозволяють комплексно оцінити стан розвитку людського капіталу на рівні країни, регіону та підприємства.

Для більш чіткого вимірювання цього показника Світовий банк у 2018 році запровадив проєкт «Індекс людського капіталу». Він враховує ключові фактори, зокрема освіту, здоров'я та інші параметри, що визначають продуктивність населення та рівень його життя. Індекс дає можливість країнам ідентифікувати свої сильні й слабкі сторони у формуванні людського капіталу та вибудовувати ефективні стратегії його розвитку. Хоча точна формула індексу не розкривається, відомо, що його розрахунок ґрунтується на трьох основних складових, представлених на рис. 1.13.



Рис.1.13. Основні складові індексу людського капіталу
(авторська розробка)

Останнім часом методологія розрахунку «Індексу людського капіталу» зазнає критики у науковій літературі, оскільки вона є неоднозначною і потребує подальшого вдосконалення. Водночас цей показник доцільно розглядати як інструмент, що стимулює уряди країн активніше інвестувати в розвиток людського капіталу, який впливає на цивілізаційний прогрес.

Подібним інтегральним показником є «Індекс людського розвитку» (Human Development Index, HDI), який щороку обчислюється Програмою розвитку ООН для міждержавного порівняння рівня життя, грамотності, освіченості та тривалості життя [121]. Відмінність цього показника від «Індексу людського капіталу» полягає у тому, що він більшою мірою орієнтований на оцінку поточного стану розвитку суспільства, а не на перспективи. Для розрахунку HDI використовуються три ключові параметри: очікувана тривалість життя; рівень грамотності населення та тривалість навчання; рівень життя, який визначається за ВВП на душу населення у доларах США.

У розвинених країнах світу найбільша частка інвестицій спрямовується саме на розвиток людського капіталу, включаючи охорону здоров'я, освіту, науку, соціальний захист, а також формування духовних і фізичних здібностей. В Україні обсяг таких витрат щороку зростає, проте залишається значно нижчим, ніж у високорозвинених країнах.

Інвестиції в людський капітал доцільно розглядати як стратегічно орієнтовані витрати фінансових ресурсів, часу та зусиль, спрямованих на формування і розвиток продуктивних характеристик людини. Їх мета полягає у підвищенні ефективності використання цих характеристик та отриманні економічних і соціальних вигід як самою особою та її нащадками, так і суспільством загалом [48; 52].

Аналіз практики використання людського капіталу в розвинених країнах світу, зокрема в Японії, США, Швеції та Німеччині, дав змогу виокремити їх переваги та недоліки.

Японія, що характеризується високим рівнем економічного розвитку та багатою історією інновацій, залишається одним із лідерів у сфері ефективного використання людського капіталу. Водночас в умовах глобальної конкуренції та старіння населення питання раціонального управління людським капіталом набуває особливої ваги.

Однією з ключових особливостей японської системи є так звана «система найму на все життя», яка сформувалася у 1920-х роках і набула масового поширення після Другої світової війни. Вона не має законодавчого закріплення, однак стала традицією. Згідно з нею, працівники після закінчення навчання залишаються в межах однієї компанії до виходу на пенсію, зберігаючи сталі відносини з роботодавцем. В обмін на відданість підприємству, компанія гарантує співробітнику стабільне місце роботи навіть у кризових економічних умовах, що сприяє формуванню в японських корпораціях атмосфери «родинного духу».

Японський менеджмент також відрізняється високим рівнем уваги до особистого життя працівників, що не характерно для американських чи європейських підходів. Крім того, у процесі підбору кадрів японські компанії часто не шукають «ідеального кандидата» на посаду, а, навпаки, підбирають позицію відповідно до індивідуальних здібностей та характеристик працівника. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати внутрішній кадровий потенціал, не витрачаючи ресурси на зовнішній пошук.

Особливістю японських компаній є також акцент на внутрішніх програмах підготовки персоналу. Формальні навчальні заклади відіграють другорядну роль, тоді як основна увага приділяється корпоративним програмам розвитку. Працівників навчають новим технологіям і методам роботи безпосередньо всередині компанії. Важливими інструментами виступають система менторства *senpai-kohai* («старший учень - молодший учень»), навчання у процесі виконання завдань та ротація посад. Такий підхід забезпечує підготовку висококваліфікованих універсальних фахівців і відповідає традиційним принципам японської системи управління знаннями.

На рис. 1.14. відображено основні переваги та недоліки японської системи найму працівників.



Рис. 1.14. Переваги та недоліки японської системи найму працівників (авторська розробка)

Отже, японські підприємства мають унікальну систему управління та підготовки персоналу, яка дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал і залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку, хоча вона й не позбавлена певних недоліків.

Сполучені Штати Америки виступають світовим лідером у багатьох сферах науки, техніки та високих технологій, а також у розвитку економіки. Завдяки інноваційності та креативному підходу саме США першими сформували ефективну систему венчурного бізнесу, що стимулює розвиток нових технологій, включно з нанотехнологіями. Держава створює сприятливі

умови для інвестування у людський капітал, підтримуючи освіту та медичне страхування, що розглядається не як витрати, а як довгострокові інвестиції. Водночас культура американського суспільства формує стійкий попит на вищу освіту як ключ до професійного успіху.

Важливою перевагою є активна співпраця державних структур з університетами та ринком праці, що дає змогу своєчасно відстежувати зміни у професіях, оцінювати якість освітніх програм і моніторити кар'єрний розвиток випускників, створюючи цілісне середовище для розвитку людського капіталу.

Система управління керівними кадрами в США завжди посідала важливе місце в кадровій політиці. На відміну від Японії, в американських компаніях значна увага приділяється відносинам між працею і капіталом, системі оплати праці та розподілу додаткової вартості. Особливістю американської моделі є акцент на індивідуальному підході до кожного співробітника, що сформувався під впливом традиційної для США культури індивідуалізму, орієнтації на особистий успіх, конкурентність та досягнення.

Для залучення найкваліфікованіших фахівців США орієнтуються на випускників провідних університетів світу, серед яких Massachusetts Institute of Technology, Caltech, Georgia Tech, Stanford University, Carnegie Mellon University, University of Maryland та інші [159].

Американські підприємства активно впроваджують системи безперервного навчання, що дозволяє персоналу адаптуватися до нових технологій і сучасних форм організації праці. Для цього створюються корпоративні університети. Так, найбільший із них - «Global Learning» корпорації IBM - об'єднує 3 400 викладачів із 55 країн, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів. Загалом понад 126 000 працівників компанії пройшли підготовку й перепідготовку в цій системі. Навчальний центр корпорації General Electric щорічно забезпечує проведення курсів, що сумарно становлять 30-40 тисяч людино-днів навчання [76].

Практика організації навчання персоналу на підприємствах США ґрунтується на низці базових принципів, які наведено на рис. 1.15.

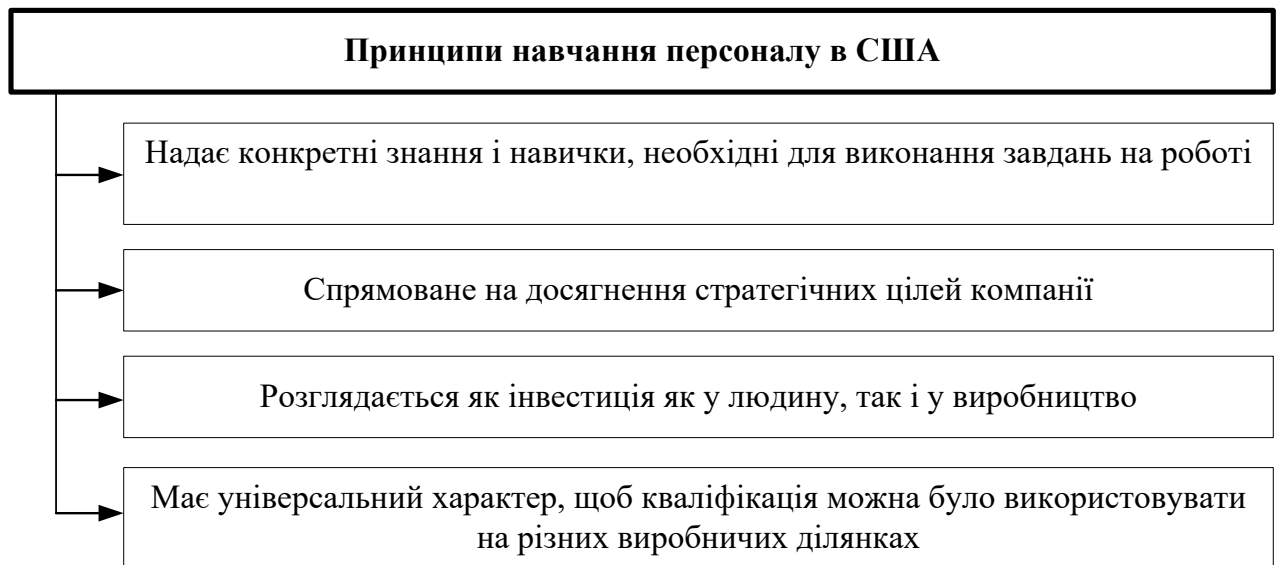


Рис. 1.15. Принципи навчання персоналу в США

(авторська розробка)

У США конкуренція виступає головним стимулом у прагненні працівників до кар'єрного зростання. Заробітні плати на підприємствах здебільшого є конфіденційною інформацією, оскільки саме роботодавець визначає рівень винагороди, виходячи з оцінки внеску працівника в діяльність компанії. У результаті головною винагородою стає рівень оплати праці, який прямо відображає цінність співробітника для підприємства. Високі результати можливі лише за умови, що працівник виконує свої обов'язки краще за інших, а система оцінювання персоналу орієнтована на досягнуті результати [73].

В умовах стрімких технологічних змін концепція навчання протягом життя набуває особливої актуальності. Американські підприємства й навчальні заклади активно пропонують програми онлайн-навчання та підвищення кваліфікації, допомагаючи працівникам залишатися конкурентоспроможними. Багато підприємств організовують власні

корпоративні університети та навчальні центри або співпрацюють із зовнішніми освітніми установами. Безперервна професійна підготовка розглядається як ключовий інструмент збереження конкурентних переваг бізнесу в умовах технологічної турбулентності та трансформації ринків.

Отже, система навчання персоналу в США відрізняється гнучкістю та здатністю швидко реагувати на потреби суспільства й економіки.

Використання людського капіталу, як стратегічного ресурсу, стає дедалі важливішим аспектом конкурентоспроможності підприємств у світі, зокрема у Швеції. Ця країна відзначається високою якістю освіти, доступністю спеціалізованої робочої сили та інноваційним підходом до кадрового менеджменту. Управління людським капіталом у шведських компаніях характеризується високим рівнем культури навчання та розвитку персоналу, що сприяє зростанню їх кваліфікації й підвищує ефективність роботи підприємств.

Особливістю шведської моделі є поєднання навчання з трудовою діяльністю, що позитивно впливає на розвиток професійних навичок та кар'єрне зростання співробітників [76]. Підприємства активно інвестують у професійний розвиток персоналу, часто використовуючи грантову підтримку, що надається державними структурами. Успішні компанії спрямовують кар'єрне зростання працівників, орієнтуючись не лише на професійні досягнення, а й на їх особисті якості. Для керівників вищої ланки створюються індивідуальні програми розвитку.

Важливими чинниками кар'єрного зростання у Швеції є гарантія фінансової стабільності та надання соціальних пільг. Такі умови зміцнюють соціальний статус працівників, а завданням керівництва є забезпечення їх добробуту й оперативне вирішення фінансових проблем у разі їх виникнення. Це формує високу мотивацію, стабільність та відданість співробітників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні.

У Швеції функціонує система так званої «солідарної заробітної плати», яка ґрунтується на принципах соціальної справедливості та рівності. Серед її

ключових положень варто виділити: справедливий розподіл доходів відповідно до складності та якості виконуваної роботи; зменшення диспропорцій між мінімальним і максимальним рівнем заробітної плати; забезпечення рівної оплати за рівну працю в межах однієї галузі, незалежно від фінансових результатів конкретного підприємства. Така політика фактично забороняє роботодавцям зменшувати зарплати нижче встановленого загальногалузевого рівня, що сприяє ліквідації малоприбуткових підприємств і водночас підвищує загальну прибутковості економіки [73].

Система професійної освіти у Швеції інтегрована до структури загальної освіти країни. Після завершення обов'язкової середньої школи у віці 16 років близько 90% учнів продовжують навчання у старших класах, де протягом двох (іноді трьох або чотирьох) років опановують професійні програми за однією з 25 базових спеціальностей. Перший рік навчання має переважно загальнопідготовчий характер, тоді як подальші роки передбачають спеціалізацію у вибраній галузі.

Ефективна співпраця між навчальними закладами та промисловими підприємствами забезпечується через два основні канали, що відображені на рис. 1.16.



Рис. 1.16 Співпраця між школами та промисловими підприємствами Швеції

(авторська розробка)

Отже, важливим аспектом розвитку людського капіталу у Швеції є тісна співпраця між школами та промисловими підприємствами. Така взаємодія забезпечує учням отримання практичних навичок і знань, необхідних для успішної інтеграції на ринок праці.

Серед розвинених країн світу прикладом ефективного управління людським капіталом є Німеччина, яка відома високим рівнем освіти та професійної підготовки працівників. Ця особливість дозволяє максимально ефективно використовувати навички та знання персоналу у виробничих процесах. Принципи якості та інновацій простежуються в кадровій політиці німецьких підприємств, що допомагає їм формувати конкурентні переваги на світовому ринку.

Управління людським капіталом у Німеччині ґрунтується на кількох базових положеннях: висока якість освіти і професійної підготовки, які забезпечують наявність кваліфікованих кадрів у різних секторах економіки; постійна підтримка навчання та професійного розвитку, що сприяє впровадженню інновацій та гнучкості в умовах глобальних змін; культура співпраці та відкритості, яка заохочує обмін ідеями й розвиток талановитих працівників.

Німецькі підприємства активно інвестують у розвиток персоналу, створюючи умови для вдосконалення знань та навичок, що дозволяє їм швидко реагувати на виклики ринку і забезпечувати стабільне зростання. Особливо актуальним є підхід до середньої професійної освіти, що базується на принципі дуальності. Він передбачає поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою на підприємстві. Кожен студент перед початком навчання зобов'язаний знайти місце роботи, де проходитиме практичну підготовку. Такий підхід не лише формує фахівців із потрібними компетенціями, а й зменшує дисбаланс на ринку праці та сприяє зниженню рівня молодіжного безробіття.

На німецьких підприємствах поширена практика залучення працівників до процесів управління. Колективні управлінські рішення, що приймаються з

урахуванням думки звичайних працівників, формують середовище для розвитку ініціативності та появи інноваційних ідей.

Особливістю професійного розвитку в Німеччині є проведення підготовки безпосередньо на підприємствах. Курси та навчальні програми фінансують роботодавці, які також готують власних інструкторів для внутрішнього навчання персоналу. Важливою складовою є й розвинена соціальна інфраструктура підприємств. На більшості німецьких підприємств працівники отримують доступ до медичного страхування, послуг харчування, бібліотек, курсів за інтересами, занять спортом, культурних заходів та екскурсій.

Ще однією специфічною рисою німецької моделі є гнучка організація робочого часу. Працівники самостійно розподіляють робочі години, що підвищує їх мотивацію та відповідальність. У результаті вони не лише виконують поставлені завдання, а й беруть участь в управлінні власною діяльністю [73].

Ключові елементи системи управління персоналом на підприємствах Німеччини наведено на рис. 1.17.



Рис. 1.17. Ключові елементи системи управління персоналом на німецьких підприємствах

(авторська розробка)

Отже, німецька модель управління людським капіталом є прикладом ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення економічного ефекту. Вона ґрунтується на принципах якості, інноваційності та соціального партнерства, що дозволяє забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність підприємств.

Загальний аналіз підходів до управління людським капіталом у Японії, США, Швеції та Німеччині демонструє значне різноманіття методів і стратегій, які відображають національні особливості соціально-економічного розвитку. Водночас простежується тенденція до конвергенції у напрямі вдосконалення кадрової політики та активного використання інноваційних інструментів управління.

Японія та Німеччина роблять акцент на довгостроковому розвитку персоналу й формуванні лояльності до компанії, США - на гнучкості та здатності до швидкої адаптації, тоді як Швеція - на соціальній відповідальності та добробуті працівників.

Проведене дослідження підкреслює важливість адаптації стратегій управління людським капіталом до конкретних умов країни та галузі, що дозволяє підвищувати продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність підприємств у глобальному ринковому середовищі. Використання найкращих практик міжнародного досвіду на вітчизняних підприємствах може стати основою для формування сучасної моделі управління людським капіталом.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації дозволило обґрунтувати, що саме людський капітал є головним стратегічним ресурсом, який визначає

ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах. Його роль значною мірою виходить за межі традиційного уявлення про сукупність знань та навичок працівників, адже він включає інтелектуальний, творчий і інноваційний потенціал персоналу, здатність до швидкої адаптації та постійного професійного розвитку. Для підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі, особливо важливим є вміння не лише формувати, а й ефективно управляти цим ресурсом, забезпечуючи стійкий розвиток та відповідність новим викликам цифрової економіки.

Формування системи управління людським капіталом має розглядатися як цілісний процес, що інтегрує організаційні, економічні, соціальні та інформаційно-аналітичні складові. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій персоналу з цілями підприємства, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і мотивацію працівників, створювати умови для безперервного навчання і підвищення кваліфікації. В умовах цифрової трансформації ця система набуває нових характеристик: вона ґрунтується на впровадженні сучасних цифрових технологій, автоматизації HR-процесів, платформ дистанційного навчання та цифрових інструментів оцінювання ефективності працівників. Усе це трансформує традиційні підходи до управління персоналом і формує новий тип кадрового менеджменту, що відзначається прозорістю, адаптивністю та високою результативністю.

Особливого значення набуває методичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємстві. Сучасні методи оцінки людського капіталу повинні поєднувати кількісні та якісні показники, що дозволить комплексно оцінювати професійні навички, рівень компетентності, продуктивність та потенціал працівників. Поєднання фінансових, компетентнісних, аналітичних та поведінкових підходів створює можливість для отримання об'єктивної інформації про стан і перспективи розвитку персоналу, а також забезпечує

основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий комплексний підхід дає змогу не лише оптимізувати кадрову політику підприємств, а й формувати ефективні стратегії управління знаннями та інноваціями.

Важливим напрямом дослідження стало вивчення міжнародного досвіду використання людського капіталу. Практика провідних країн світу (Японії, США, Швеції, Німеччини) показує, що ефективне управління людським капіталом ґрунтується на поєднанні високоякісної освіти, безперервного професійного розвитку, інституційної підтримки та інноваційних корпоративних практик. Зокрема, у Японії особливого значення набуває система довічного найму і корпоративне навчання, у США - гнучкість ринку праці та широке використання корпоративних університетів, у Швеції - соціальна відповідальність і баланс між роботою та особистим життям, у Німеччині - дуальна система освіти та активна участь працівників в управлінні підприємством. Адаптація цих практик до українських умов може стати важливим чинником підвищення ефективності управління людським капіталом на вітчизняних підприємствах.

Загалом, результати першого розділу підтверджують необхідність комплексного переосмислення теоретичних основ та практичних підходів до управління людським капіталом на підприємствах у цифровому середовищі. Вони дозволяють сформувати наукове підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів розробки та впровадження організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах, що має стати інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкого зростання.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [91, 93, 100, 104, 105, 112, 166].

РОЗДІЛ II

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз розвитку торговельного сектору: міжнародний та національний аспекти

Для результативної трансформації системи розвитку експортного потенціалу України важливо враховувати досвід прогресивних держав світу, які вже сформували ефективні моделі зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз торговельних стратегій країн із високим рівнем економічного розвитку дає змогу не лише визначити успішні інструменти стимулювання експорту, а й адаптувати їх до українських реалій з урахуванням національних структурних, інституційних та геополітичних особливостей. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення досвіду країн Великої сімки (G7), які демонструють комплексний підхід до формування експортної політики та інституційної підтримки бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

До складу G7 входять США, Німеччина, Японія, Велика Британія, Франція, Італія та Канада, які виступають ключовими гравцями світової торгівлі. На ці держави припадає вагомий частка світового ВВП і понад третини глобального товарообігу. Їх напрацювання у сфері експортної політики є цінним прикладом стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах високої турбулентності міжнародних ринків.

Упродовж 2015-2019 рр. країни G7 демонстрували відносно стабільну динаміку зовнішньої торгівлі: поступове зростання експорту та імпорту відображало відновлення після світової фінансової кризи 2008 р. та

формувало сприятливу ринкову кон'юнктуру. Проте з 2020 р. пандемія COVID-19, а згодом і геополітичні виклики, спричинили серйозні зрушення у розвитку цих держав: зафіксовано падіння експортних обсягів, розриви логістичних ланцюгів і посилення дефіциту торгових балансів.

Найбільш відчутними ці процеси стали для Франції, Великої Британії та Японії, де з 2021 р. імпорт зростає значно швидше через підвищене використання енергоресурсів і збільшення споживчого попиту, що призвело до поглиблення дефіциту зовнішньоторговельного балансу. Водночас Німеччина та Італія зберегли профіцит бюджету завдяки потужному промислому експорту, який компенсував негативні ефекти від впливу глобальних кризових явищ.

Детальна динаміка зовнішньоторговельних показників країн G7 (експорту, імпорту, торговельного балансу) представлені в табл.2.1-2.3 за 2015-2023 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка експорту країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD*

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
США	1 501	1 450	1 550	1 664	1 645	1 495	1 755	1 920	1 950
Німеччина	1 328	1 342	1 448	1 557	1 489	1 423	1 620	1 686	1 697
Японія	594	605	698	738	705	641	755	798	810
Велика Британія	407	418	445	472	460	430	498	510	530
Франція	494	489	523	569	556	489	585	618	640
Італія	464	475	506	550	547	497	579	615	674
Канада	408	390	422	451	446	396	475	540	560

*сформовано на основі джерела [249]

Результати динаміки експорту країн G7 підтверджують, що у більшості цих країн спостерігається поступове зростання обсягів експорту та зростання виробничого потенціалу і конкурентоспроможності на світових ринках. Особливо помітне збільшення експорту у США, Німеччині та Японії, що зумовлено розвитком високотехнологічних галузей. Водночас країни з більшою залежністю від природних ресурсів, як Канада, також показують стабільне зростання завдяки експортній діяльності в енергетичному секторі.

Аналіз динаміки експорту країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD (табл. 2.2) підтверджує поступове зростання обсягів експорту більшості країн G7. Лідерами є: США, Німеччина та Японія. Також простежується стійка тенденція до зростання експорту в Італії та Канаді, що свідчить про стабільність їх зовнішньоекономічних позицій.

Таблиця 2.2

Динаміка імпорту країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD*

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
США	2 307	2 250	2 350	2 557	2 543	2 339	2 870	3 030	3 100
Німеччина	1 057	1 090	1 163	1 287	1 239	1 176	1 495	1 589	1 469
Японія	707	670	685	713	697	635	750	825	840
Велика Британія	533	545	580	603	595	583	665	695	720
Франція	563	561	613	659	643	583	715	819	850
Італія	447	442	469	502	490	422	566	613	648
Канада	398	355	388	416	433	381	460	520	540

*сформовано на основі джерела [249]

Аналіз динаміки імпорту країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD (табл.2.2) відображає тенденцію зростання імпорту у більшості країн G7, зокрема з 2021 р., що пов'язано з посиленням закупівель енергоресурсів і споживчих товарів. Найбільш значне збільшення імпорту спостерігається у США, Франції та Японії, що вказує на зростання внутрішнього споживчого попиту та імпортої залежності. Це підтверджує потребу в формуванні ефективного балансу між внутрішнім виробництвом та зовнішніми закупівлями.

Обсягах імпорту та експорту країн G7 за 2023 р. наведено на рис. 2.1.

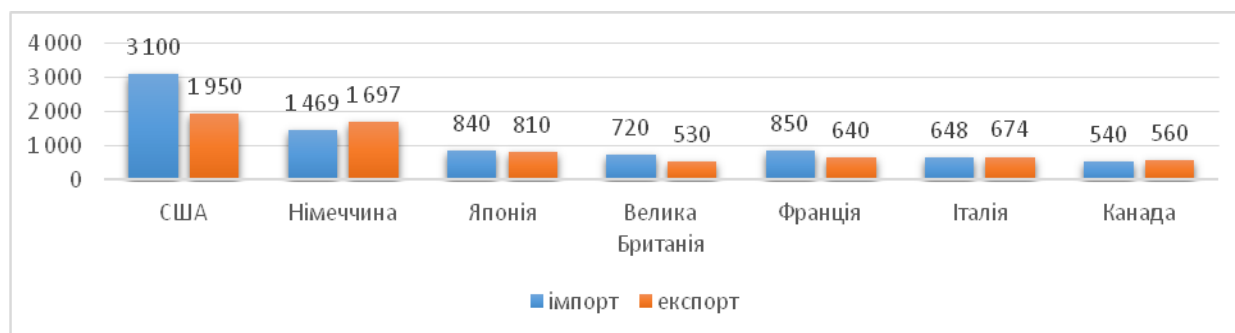


Рис.2.1. Динаміка імпорту та експорту країн G7 за 2023 р. млрд USD (авторська розробка)

Аналіз свідчить про те, що найбільший приріст імпорту спостерігається у США та Франції, особливо з 2021 р. Це свідчить про зростаючу потребу в імпортованих товарах і енергоресурсах. Німеччина й Японія також демонструють стабільну динаміку, тоді як Канада - помірне зростання.

Таблиця 2.3

Торговий баланс країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD*

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
США	-806	-800	-800	-893	-898	-844	-1115	-1110	-1150
Німеччина	+271	+252	+285	+270	+250	+247	+125	+97	+228
Японія	-112	-65	+13	+25	+8	+6.8	+5	-27	-30
Велика Британія	-126	-127	-135	-131	-135	-153	-167	-185	-190
Франція	-69	-72	-90	-90	-87	-94	-130	-201	-210
Італія	+17	+33	+37	+48	+57	+75	+13	+2	0
Канада	+10	+35	+34	+35	+13	+15	+15	+20	+20

* сформовано на основі джерела [249]

Аналіз торгового балансу країн G7 за 2015-2023 рр., млрд USD (табл.2.3) демонструє чіткий поділ країн G7 на дві групи: з профіцитом торгового балансу (Німеччина, Італія, Канада) та з дефіцитом (США, Франція, Велика Британія, Японія). Профіцит у Німеччині та Італії обумовлений потужним промисловим експортом, що компенсує імпортні витрати. У країнах із дефіцитом торгового балансу відзначається домінування імпорту споживчих товарів і енергоресурсів, однак стабільність підтримується за рахунок внутрішнього економічного розвитку та інвестицій у людський капітал.

Для аналізу динаміки зовнішньоторговельної активності країн G7 за 2015-2023 рр. на рис.2.2 відображено обсяг їх торгового балансу.

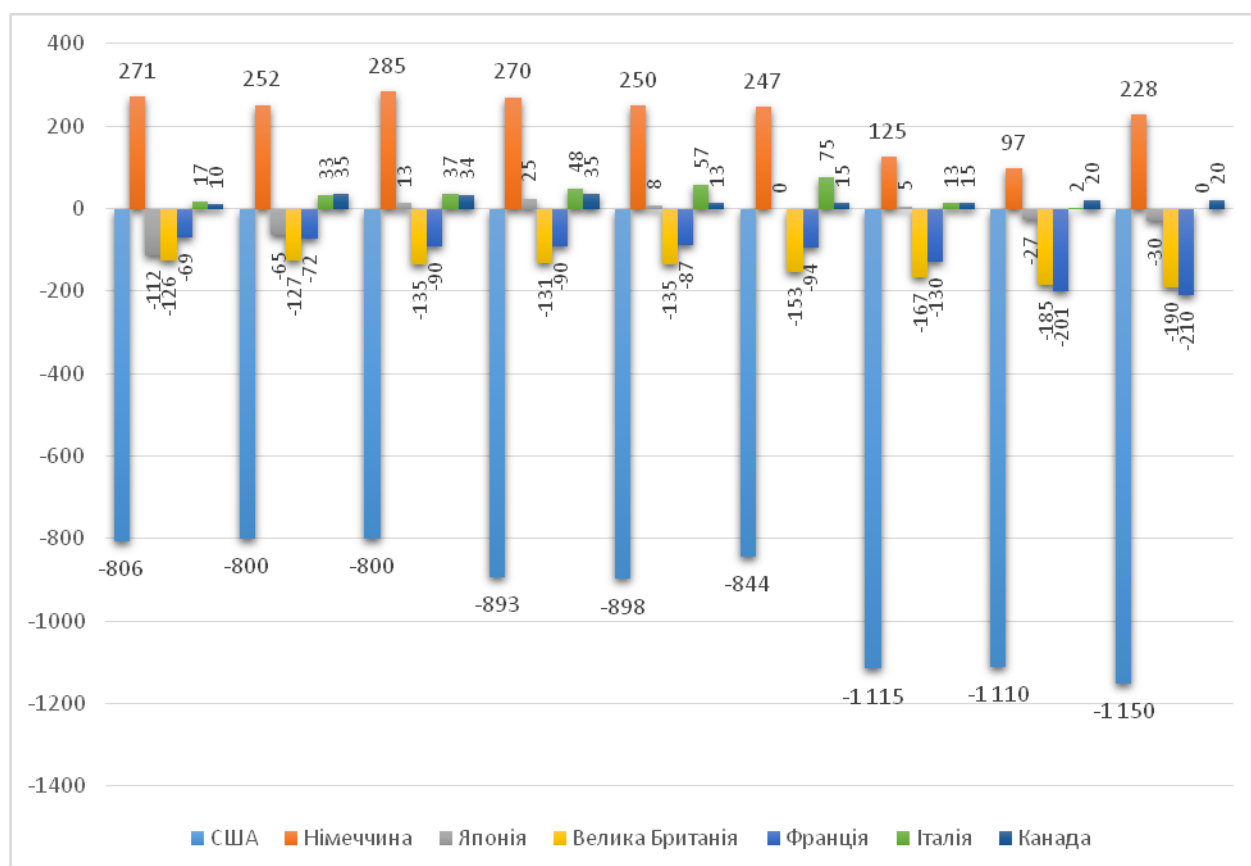


Рис. 2.2. Динаміка торгового балансу країн G7 за 2015-2023 рр.
(авторська розробка)

Результати аналізу динаміки торгового балансу країн «Великої сімки» за 2015-2023 рр. (рис. 2.2) свідчать, що найбільші від'ємні сальдо характерні для США, Великої Британії та Франції. Починаючи з 2021 р., дефіцит у цих країнах поглиблюється, що пояснюється зростанням обсягів імпорту, насамперед енергоресурсів та споживчих товарів. Натомість Німеччина та Канада демонструють поступове, але стабільне нарощування як експорту, так і імпорту, зберігаючи при цьому позитивний баланс. Це вказує на різні підходи до зовнішньоторговельної діяльності: одні економіки функціонують успішно навіть у разі дефіциту завдяки розвинутому внутрішньому ринку, тоді як інші базуються на експортно-інноваційній моделі, орієнтованій на виробництво продукції з високою доданою вартістю.

Узагальнення результатів дозволяє виокремити дві моделі зовнішньоторговельної поведінки країн G7 (рис.2.3).

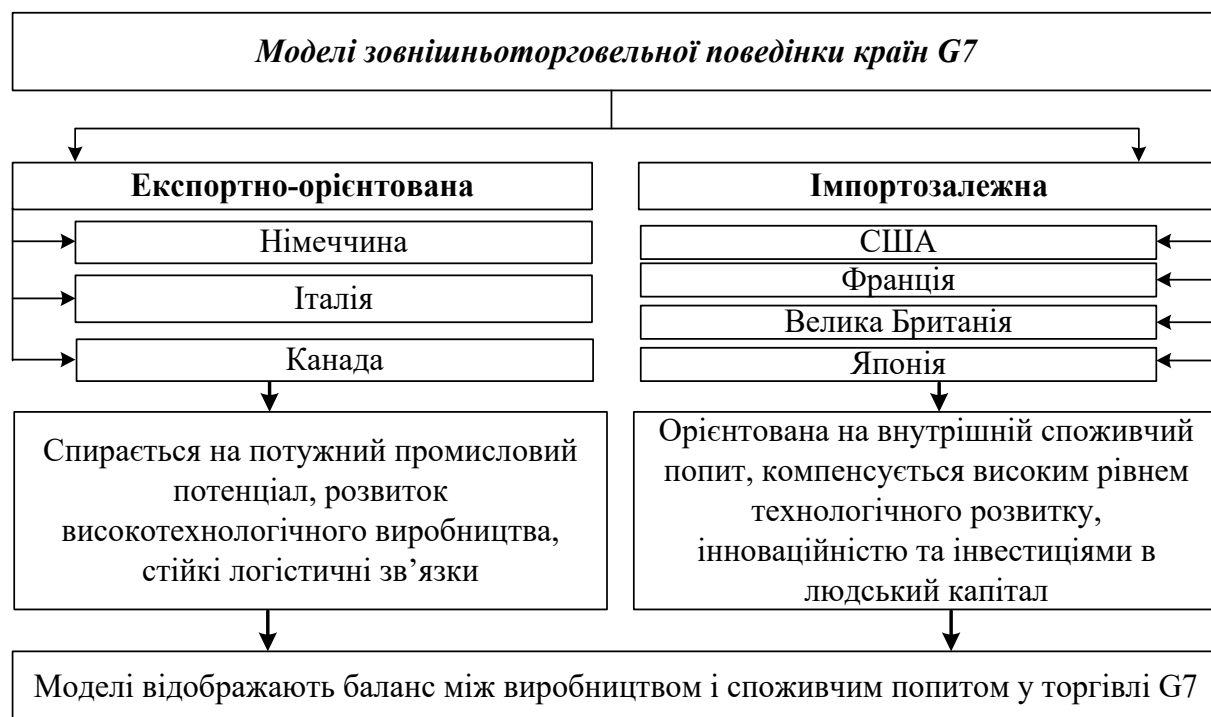


Рис. 2.3. Моделі зовнішньоторговельної поведінки країн G7
(авторська розробка)

Зовнішня торгівля створює багатовимірний вплив на внутрішній економічний простір держави. Вона визначає масштаби та структуру внутрішнього попиту, впливає на цінову політику, асортимент товарів і рівень їх доступності для споживачів. Через канали імпорту та експорту формується доступ до стратегічно важливих ресурсів і товарів, що виступає ключовим чинником стабільності як споживчого ринку, так і виробничих процесів.

Ефективність зовнішньоторговельної діяльності безпосередньо залежить від рівня розвитку та використання людського капіталу. Саме якість управління трудовими ресурсами, професійна компетентність фахівців, здатність до інновацій і гнучкість у прийнятті управлінських рішень визначають конкурентоспроможність національних підприємств на світових ринках. У країнах G7 людський капітал виступає стратегічним активом, що забезпечує високу продуктивність праці, розвиток наукоємних галузей і здатність адаптуватися до структурних змін у глобальній економіці. Для України підвищення ефективності використання людського капіталу є

ключовою передумовою формування сталого експортного потенціалу та зменшення залежності від імпорتنих ресурсів.

Крім того, активність у зовнішній торгівлі стимулює розвиток суміжних секторів, а саме: логістики, транспортної інфраструктури, дистрибуції, ритейлу, сфери сервісного обслуговування.

Крім того, активність у зовнішній торгівлі стимулює розвиток суміжних секторів, а саме: логістики; транспортної інфраструктури; дистрибуції; ритейлу; сфери сервісного обслуговування. Це сприяє модернізації внутрішньої економіки, поширенню нових форматів торгівлі та широкому застосуванню цифрових технологій. У результаті посилюється конкуренція та формується попит на висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах глобальної конкуренції, швидкої технологічної динаміки та гібридних бізнес-моделей.

Зазначені тенденції мають стратегічне значення для України, особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки. Інтеграція у світові ланцюги створення доданої вартості, посилення експортного потенціалу, модернізація логістичної інфраструктури та запровадження сучасних підходів до управління людським капіталом можуть стати ключовими факторами сталого розвитку національного торговельного сектору [109; 166].

Зовнішньоекономічна діяльність України за 2015-2023 рр. зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобальних і внутрішніх викликів. Основними чинниками, що впливали на динаміку зовнішньої торгівлі, стали пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення, яке розпочалася у 2022 р. та зміни валютної політики. Ці фактори мали прямий негативний вплив як на обсяги торгівлі, так і на її структуру.

Упродовж аналізованого періоду обсяги експорту України демонстрували поступове зростання до 2019 р. після чого внаслідок пандемії у 2020 р. відбулося зниження його рівня. У 2021 р. зафіксовано короткострокове покращення, однак початок широкомасштабної війни у 2022 році призвів до стрімкого падіння експортних поставок. Аналогічно імпорт

досягнув піку в 2021 році, але у 2022-2023 рр. дещо переформатувався внаслідок нових потреб економіки, зокрема гуманітарних і критично необхідних товарів, а також товарів направлених на озброєння.

Основні показники зовнішньої торгівлі України у 2015-2023 рр. наведено в табл. 2.4, що дозволяє проаналізувати динаміку експорту, імпорту та сальдо в єдиному форматі.

Таблиця 2.4

**Основні показники зовнішньої торгівлі України за 2015-2023 рр.,
млрд USD***

Рік	Експорт	Імпорт	Торговий баланс
2015	38,1	37,5	+0,6
2016	36,4	39,0	-2,6
2017	43,3	49,0	-5,7
2018	47,3	57,0	-9,7
2019	50,1	60,8	-10,7
2020	49,2	54,2	-5,0
2021	68,1	72,7	-4,6
2022	44,1	55,3	-11,2
2023	42,2	58,6	-16,4

* сформовано на основі джерела [33]

Рівень імпорту в Україну змінювався, до 2020 р. спостерігалось поступове зростання обсягів ввезення товарів, насамперед - енергоресурсів, промислового обладнання, легкових авто, побутової техніки та фармацевтичної продукції. Після короткого спаду в період пандемії, імпорт у 2021 р. швидко відновився. Однак із 2022 р. в умовах воєнного стану, обсяги імпорту зазнали коригування: зросла частка гуманітарних поставок, а також імпорту критично важливих товарів - пального, медичних засобів, генераторів, обладнання для енергетичної стабільності тощо.

У результаті вищезазначених змін торговий баланс України залишався переважно від'ємним протягом усього періоду. Найбільший дефіцит зафіксовано у 2022-2023 рр., що було наслідком зниження експорту та зростання потреби в імпорті стратегічної продукції. Така динаміка свідчить

про зростаючу залежність економіки від імпортних ресурсів та зниження експортного потенціалу через втрату виробничих потужностей, пошкоджену інфраструктуру та скорочення обробної промисловості. Динаміка експорту та імпорту України за 2015-2023 рр., млрд USD наведено на рис.2.4.

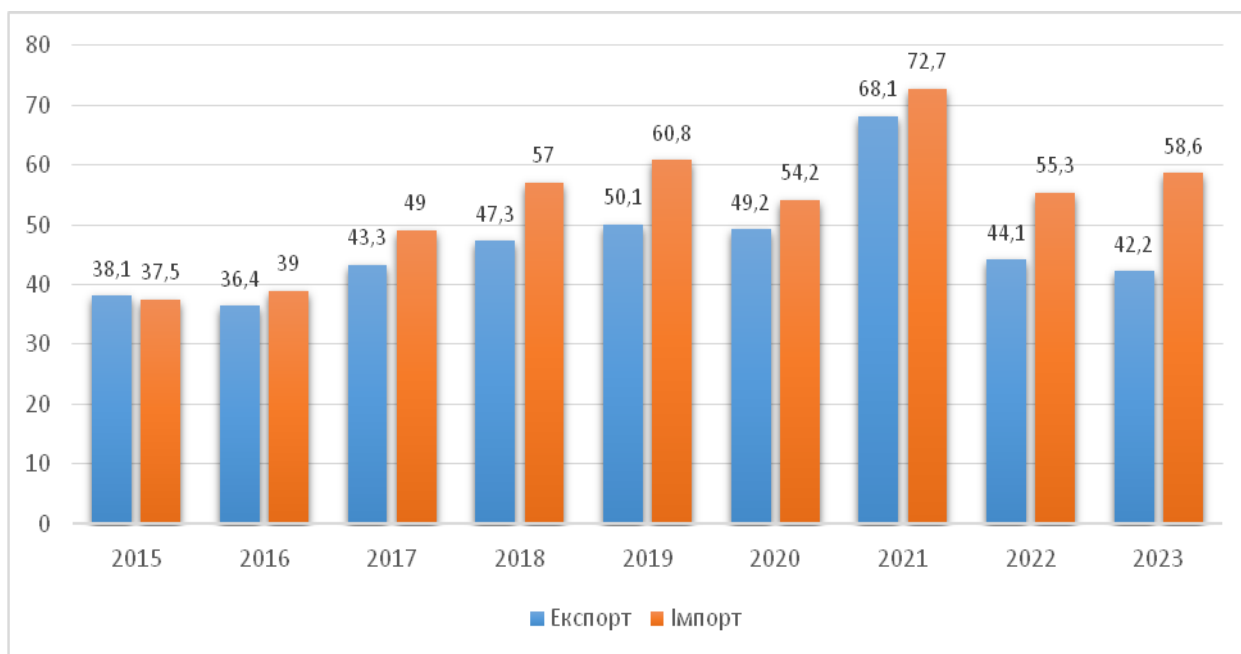


Рис. 2.4 Динаміка експорту та імпорту України за 2015-2023 рр., млрд USD

(авторська розробка)

Загальна динаміка зовнішньої торгівлі України демонструє зростання обсягів експорту та імпорту до 2021 р., після чого під впливом війни і блокади морських портів експорт різко скоротився, а імпорт, навпаки, залишався на відносно високому рівні через потребу в пальному, медикаментах та технічному обладнанні. У результаті сальдо зовнішньої торгівлі стало суттєво негативним, що створює додаткове навантаження на платіжний баланс і валютний ринок країни.

У структурі експорту найбільш вагомими залишаються агропромислова продукція (переважно зернові, олія, насіння), чорні метали, продукція хімічної промисловості. Після 2022 р. частка зернових у загальному експорті

зросла, тоді як частка промислових товарів скоротилася через втрату підприємств у регіонах бойових дій [87].

Структура імпорту, навпаки, значною мірою змінилася: у 2022-2023 рр. зросла частка товарів, оборонного і критичного призначення, паливно-енергетичних ресурсів, а також технічного обладнання для відновлення інфраструктури.

З урахуванням динаміки зовнішньої торгівлі України у 2015-2023 рр. та порівняння з моделями країн G7, сформовано перелік стратегічних напрямів, що сприятимуть активізації експортної діяльності України (рис.2.5).

Запропонований науково-теоретичний підхід передбачає адаптацію провідних практик країн G7 до національного економічного контексту України. На відміну від фрагментарної та реактивної політики, що спостерігається в Україні, моделі країн G7 демонструють системність, інституційну сталість і довгострокове стратегічне бачення. Відповідно, Україні необхідно акцентувати увагу на посиленні координації між державними органами, створенні стабільних механізмів фінансової та інформаційної підтримки експортерів, модернізації логістичної інфраструктури, а також формуванні експортно-орієнтованих кластерів із високою доданою вартістю. Реалізація таких дій дозволить не лише зменшити зовнішню залежність країни, а й забезпечити сталий економічний її розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі країн G7 у 2015-2023 рр. дозволив виокремити основні підходи до торговельної поведінки та виявити чинники, що забезпечують стійкість зовнішньоекономічної політики в умовах глобальної нестабільності. Встановлено, що успішність цих моделей базується на диверсифікованій структурі експорту, високотехнологічному виробництві, розвинутій логістиці та інвестиціях у людський капітал.

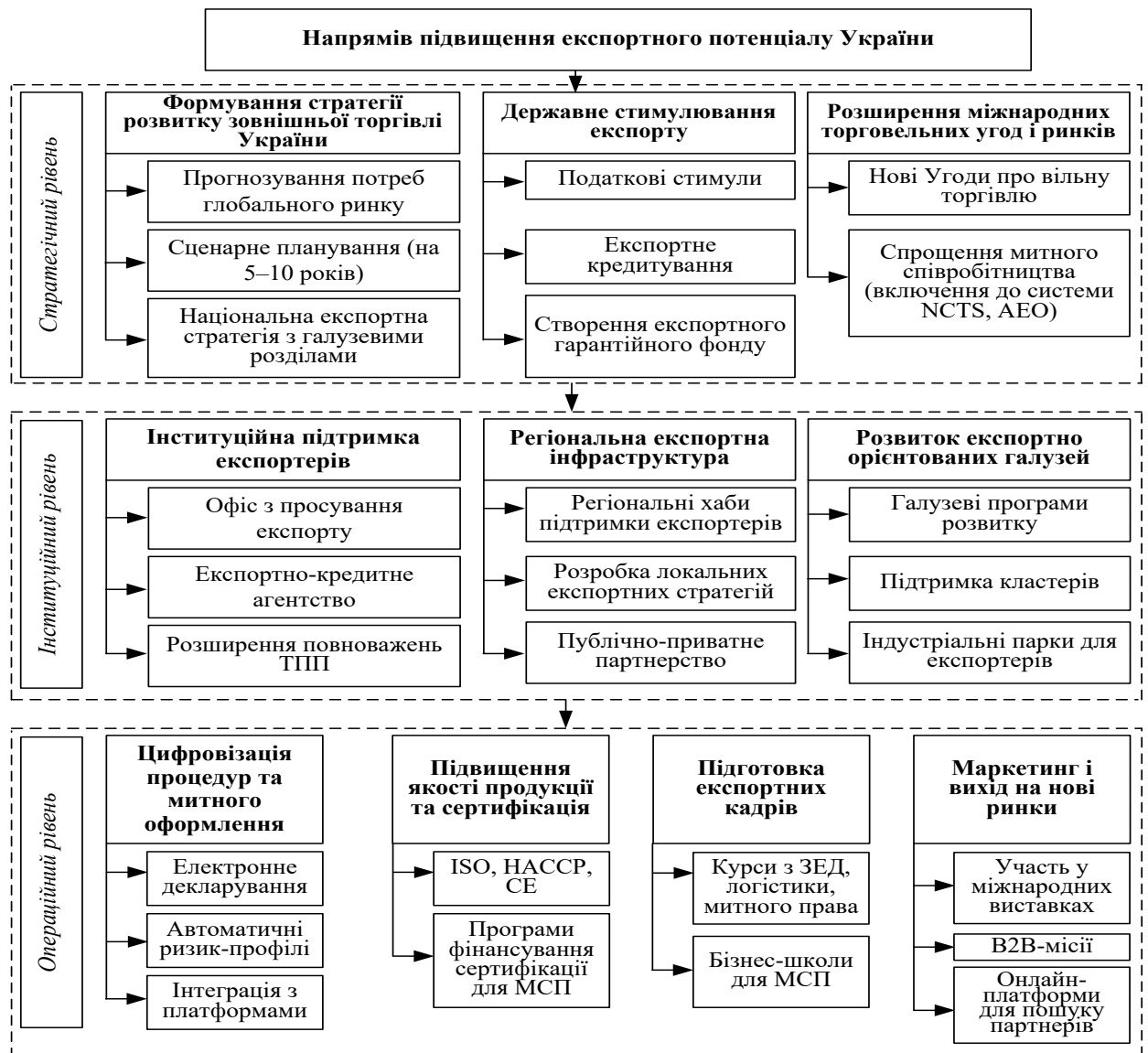


Рис. 2.5 Науково-теоретичний підхід до підвищення експортного потенціалу України
(авторська розробка)

Україна демонструє значну вразливість до зовнішніх викликів, що проявляється у зростаючому дефіциті торгового балансу, падінні експортної активності та підвищеній залежності від імпорту критичних товарів. Особливо загострилася ця проблема в період 2022-2023 рр., що зумовлено наслідками воєнних дій, блокадою портів і порушенням ланцюгів постачання. Водночас аналіз зовнішньоекономічної активності

свідчить про наявний потенціал до відновлення за умови стратегічного підходу.

Запропонований науково-теоретичний підхід до підвищення експортного потенціалу України передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів на стратегічному, інституційному та операційному рівнях. Його реалізація дозволить забезпечити зростання експортоорієнтованих галузей, модернізувати інфраструктуру, підвищити компетентність персоналу та зміцнити міжнародні позиції України в системі світової торгівлі, що є основою для формування ефективної державної політики підтримки експорту у повоєнний період та в умовах глобалізації.

Враховуючи значні зміни в структурі зовнішньої торгівлі України, а також вплив воєнних і пандемічних факторів на експорт і імпорт, особливу увагу варто приділити саме торговельному сектору, що виступає одним із ключових каналів взаємодії з внутрішнім ринком і споживачем. Зокрема, ринок роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою є показовим прикладом того, як бізнес адаптується до складних економічних умов, трансформує свої формати продажів і модернізує операційні процеси. Ця ніша відображає не лише зміну споживчої поведінки, а й загальні тенденції цифровізації та мультиканальної взаємодії з клієнтами, що є важливою складовою стійкості економіки в сучасних умовах. Саме тому подальший аналіз стану і динаміки розвитку провідних підприємств торгівлі України дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації бізнесу до зовнішніх викликів та його роль у стабілізації економічного середовища.

2.2 Науково-практичні аспекти оцінювання ефективного використання людського капіталу на підприємствах торгівлі

Сучасний ринок роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні характеризується присутністю провідних підприємств

торгівлі, серед яких є: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «НПП»(МОЙО); ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ). Характеристика діяльності розглянутих підприємств торгівлі наведена в додатку Б. Кожне з них реалізує власну модель діяльності, поєднуючи онлайн-продажі з розвиненою мережею фізичних магазинів або пунктів видачі товарів.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» утримує лідерські позиції завдяки широкому асортименту продукції, ефективній логістиці та зручним онлайн-сервісам, охоплюючи близько 25-30% ринку електроніки.

ТОВ «НПП»(МОЙО) і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» займають другу позицію з частками по 10-15% ринку кожне. Водночас ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», маючи потужну матеріально-технічну базу та широку мережу гіпермаркетів, поступово посилює свої позиції на ринку електроніки за рахунок диверсифікації асортименту. Інші компанії, як ТОВ «АЛЛО» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ), займають помітні, хоча й дещо менші частки ринку.

Більша частина їх продукції є імпортом. Це зумовлює високу залежність торговельних мереж від зовнішньоекономічної кон'юнктури, коливань валютного курсу, митно-тарифної політики та логістичних обмежень. У періоди зростання імпорتنих цін або ускладнення постачань (воєнні дії, блокування портів, перебої з транспортом) собівартість реалізованих товарів підвищується, що змушує підприємства або коригувати роздрібні ціни, або зменшувати торговельну маржу. Відтак ефективність управління такими компаніями значною мірою залежить від здатності оперативно диверсифікувати постачальників, оптимізувати запаси, впроваджувати цифрові інструменти контролю ланцюгів поставок і прогнозування попиту.

Ринок демонструє стабільний розвиток із чіткою тенденцією до переходу на мультиканальні моделі продажів, які поєднують інтернет-торгівлю з офлайн-магазинами. Пандемія COVID-19 і військові події

останніх років значно прискорили цифровізацію бізнесу, стимулюючи зростання онлайн-продажів, розвиток мобільних застосунків і сервісів доставки. Водночас підприємства торгівлі активно інвестують у вдосконалення клієнтської підтримки, впровадження CRM-систем та автоматизацію операцій, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

У зв'язку з цим, доцільно сформулювати науково-практичний підхід до оцінювання ефективності управління підприємства торгівлі на прикладі ключових гравців українського ринку роздрібної торгівлі: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «НПП»(МОЙО); ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ). Така оцінка вимагає комплексного підходу, який охоплює як кількісні (фінансово-економічні) параметри, так і якісні характеристики (кадрові показники). Обрані для аналізу підприємства торгівлі належать до найбільших операторів українського ринку електроніки та побутової техніки, що забезпечує репрезентативність вибірки й дозволяє екстраполювати результати на значну частину торговельного сектору.

Для забезпечення системності у дослідженні застосовано інтегральний підхід, який передбачає поетапний збір, обробку та узагальнення даних щодо ефективності використання персоналу. Методика охоплює два ключові блоки: фінансово-економічне забезпечення (динаміка доходів, чистий прибуток, активи, зобов'язання); кадрове забезпечення (дохід на 1 працівника, прибуток на 1 працівника, динаміка чисельності працівників, плинність кадрів).

Комплексна структура оцінювання системи управління підприємства торгівлі реалізується за наступними рівнями: концептуальному, інформаційному, методичному, аналітичному та результативному (рис. 2.6).

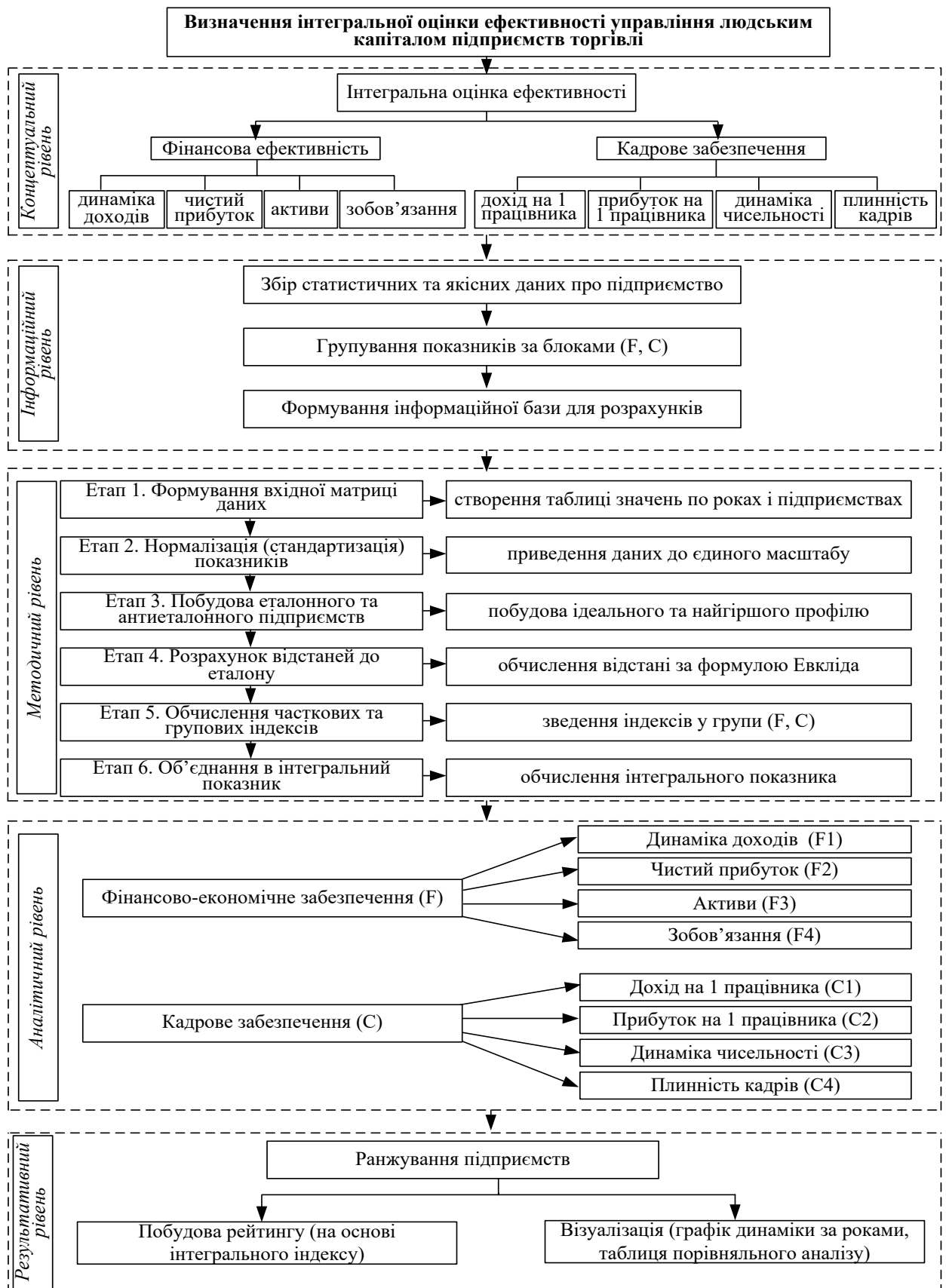


Рис. 2.6 Науково-практичний підхід до оцінки системи управління підприємств торгівлі
(авторська розробка)

Для більш глибокого розуміння поточного стану та перспектив розвитку торговельного сектору в Україні доцільно проаналізувати діяльність провідних підприємств торгівлі на ринку електроніки та побутової техніки. Цей сегмент є одним із найдинамічніших і найбільш конкурентних, що робить його еталонним індикатором загальних тенденцій у сфері торгівлі. Показники фінансово-економічного забезпечення підприємств торгівлі в за 2020-2024 рр., наведено в табл.2.5

Таблиця 2.5

**Показники фінансово-економічного забезпечення підприємств
торгівлі в за 2020-2024 рр., коеф. вимір***

Назва торговельного підприємства	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт динаміки доходів тис. грн. (F1)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,483	1,175	0,868	1,385	1,168	1,215
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,148	1,131	1,144	1,098	1,209	1,14
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	1,132	1,1	0,977	1,277	1,123	1,121
ТОВ «АЛЛО»	1,359	1,628	0,469	1,753	1,386	1,319
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,155	1,224	0,838	1,667	1,265	1,229
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,154	0,867	1,764	1,29	1,176	1,250
Коефіцієнт чистого прибутку тис. грн. (F2)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,789	0,308	1,506	0,101	1,357	0,812
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,26	1,023	0,115	1,177	0,764	0,867
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	1,064	1,012	0,764	1,25	0,735	0,965
ТОВ «АЛЛО»	1,252	1,579	0,229	0,19	1,317	0,913
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,243	0,289	0,086	0,141	0,633	0,478
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,427	1,161	0,078	0,161	0,021	0,569
Коефіцієнт активів тис. грн. (F3)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,435	1,547	0,861	1,334	1,071	1,249
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,202	1,241	1,279	1,071	1,004	1,159
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	1,207	1,183	1,168	1,149	1,112	1,163
ТОВ «АЛЛО»	1,351	1,102	0,562	1,22	1,07	1,061
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,125	1,202	0,774	1,681	1,28	1,212
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,237	1,214	0,518	1,604	1,007	1,116

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зобов'язань тис. грн. (F4)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,34	1,56	0,823	1,356	1,098	1,235
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,124	1,21	1,11	1,208	1,119	1,154
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,117	1,076	1,053	1,219	1,113	1,115
ТОВ «АЛЛО»	1,31	0,917	0,476	1,488	1,064	1,051
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,88	1,542	0,777	1,687	1,295	1,236
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,137	1,625	0,555	1,373	0,989	1,135

*розраховано автором на основі джерела [223].

Як видно з табл. 2.5, за динамікою доходів (F1) найвищий середній показник має компанія ТОВ «АЛЛО» (1,319), що свідчить про активне зростання обсягів продажу у 2020-2024 рр. Другу позицію за цим показником займає ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,250), який, попри окремі коливання, у 2022 р. продемонстрував один із найвищих річних результатів серед усіх підприємств (1,764). ТОВ «РОЗЕТКА.УА» і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» також показують стабільно високі значення F1, що підтверджує їхню здатність утримувати значні темпи зростання виручки.

За коефіцієнтом активів (F3) лідирує ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,249), що вказує на значну ресурсну базу та ефективне використання активів. ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,212) і ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (1,163) також демонструють високі значення, підтверджуючи наявність потужної матеріально-технічної бази. За коефіцієнтом зобов'язань (F4) найвищий середній показник має ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,2362), що свідчить про активне залучення фінансових ресурсів для розвитку бізнесу, тоді як ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,235) займає другу позицію.

ТОВ «НРП»(МОЙО) демонструє помірні результати за більшістю показників, зокрема стабільні значення F1 і F3, та має відносно високі показники F4 у всі р., що свідчить про фінансову стійкість. Водночас за показником чистого прибутку (F2) у ТОВ «НРП»(МОЙО) спостерігається

значна волатильність, з різким падінням у 2022 р., що вказує на нестабільність прибутковості.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» вирізняється найбільш збалансованими показниками фінансово-економічної стійкості: стабільною динамікою доходів, помірним рівнем прибутковості, а також сталими значеннями активів і зобов'язань. Це свідчить про ефективність фінансової моделі та надійність масштабної операційної діяльності компанії.

У ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ), попри сильні результати за F1 у 2022 р., зафіксовано значні коливання показника чистого прибутку (F2), що знижує загальну фінансову ефективність підприємства та негативно впливає на його інтегральну оцінку.

У табл. 2.6 представлено показники кадрового забезпечення, що дозволяють оцінити ефективність використання персоналу на підприємств торгівлі.

Таблиця 2.6

Показники кадрового забезпечення підприємств торгівлі за 2020-2024 рр., коеф. вимір*

Назва торговельного підприємства	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
<i>Коефіцієнт дохід на 1 працівника, тис. Грн (C1)</i>						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,312	0,873	1,737	0,862	1,742	1,305
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,17	1,153	1,101	1,058	1,33	1,162
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,06	1	0,973	1,265	1,101	1,079
ТОВ «АЛЛО»	1,439	1,75	0,543	1,954	1,407	1,418
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,117	1,198	0,859	1,228	1,189	1,118
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,033	0,716	1,527	0,912	1,663	1,170
<i>Коефіцієнт прибуток на 1 працівника, тис. Грн (C2)</i>						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,698	0,229	1,011	0,063	1,186	0,637
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,284	1,043	0,111	1,661	0,84	0,987
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	0,997	0,92	0,761	1,238	0,721	0,927
ТОВ «АЛЛО»	1,444	1,698	0,265	0,442	1,337	1,037
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,202	0,283	0,088	1,843	0,595	0,802
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,277	1	0,156	0,723	0,03	0,637

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт динаміка чисельності, осіб (С3)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,13	1,346	0,5	1,607	0,426	1,001
ТОВ «НРП»(МОЙО)	0,981	0,981	1,039	1,038	0,909	0,989
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,068	1,1	1,004	1,01	1,019	1,040
ТОВ «АЛЛО»	0,944	0,93	0,864	0,897	0,985	0,924
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,034	1,022	0,975	1,357	1,064	1,090
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,118	1,211	0,5	1,414	0,707	0,99
Коефіцієнт плинності кадрів, осіб (С4)						
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	1,061	1,021	0,97	1,036	0,966	1,010
ТОВ «НРП»(МОЙО)	1,026	1	1	1,002	0,998	1,005
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,051	1,005	1	1	1,001	1,011
ТОВ «АЛЛО»	1,051	0,997	0,993	0,995	0,999	1,007
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	1,039	1,001	0,999	1,014	1,003	1,011
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	1,062	1,013	0,97	1,025	0,982	1,010

*розраховано автором на основі джерела [223].

Як видно з табл. 2.6, за коефіцієнтом доходу на одного працівника (С1) найвищий середній показник демонструє ТОВ «АЛЛО» (1,418), що частково зумовлено скороченням чисельності персоналу у окремі роки та, відповідно, зростанням навантаження на кожного працівника. Високі значення також мають ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,170) та ТОВ «НРП»(МОЙО) (1,162), тоді як ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,305) і ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,118) показують помірні результати, що свідчить про стабільне, але не надмірне навантаження на персонал. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (1,079) має найнижчий середній показник, що може пояснюватися великою чисельністю штату і розподілом доходу на більшу кількість працівників.

За прибутком на одного працівника (С2) лідирує ТОВ «АЛЛО» (1,037), на другому місці ТОВ «НРП»(МОЙО) (0,987), далі - ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (0,927). ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (0,802) та ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (0,637) мають нижчі показники, що може бути пов'язано з вищими операційними витратами або меншою прибутковістю продажів. Найнижчий показник має ТОВ «ФТД-

РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (0,637), що свідчить про істотні проблеми з ефективністю використання трудових ресурсів у контексті прибутковості.

Щодо динаміки чисельності персоналу (С3), найвищий середній показник спостерігається у ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (1,040), що вказує на поступове розширення кадрового потенціалу. Позитивну тенденцію також демонструє ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,090). Натомість ТОВ «АЛЛО» має найнижчий середній показник (0,924), що ймовірно пов'язано з оптимізацією організаційної структури та скороченням персоналу.

Показники плинності кадрів (С4) в усіх підприємствах перебувають у допустимих межах. Найнижча плинність зафіксована у ТОВ «НРП»(МОЙО) (1,0052), що свідчить про ефективні програми утримання працівників. Деякі вищі значення спостерігаються у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,010) та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,010), що може бути наслідком впливу зовнішніх умов або специфіки внутрішньої кадрової політики.

На підставі проведених розрахунків фінансово-економічних (F1-F4) та кадрових (C1-C4) коефіцієнтів було здійснено їх нормалізацію для забезпечення порівнянності показників між торговельними підприємствами. Узагальнені результати нормалізованих значень наведено у табл. 2.7, що дозволяє проаналізувати динаміку окремих складових ефективності управління та розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти фінансово-економічного та кадрового забезпечення системи управління людським капіталом підприємств торгівлі у 2020-2024 рр.

Назва торговельного підприємства	Показники фінансово-економічного забезпечення					Показники кадрового забезпечення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,638	1,351	1,03	1,298	0,361	0,757	1,711	0,54	2,088	0,657
ТОВ «НРП»(МОЙО)	0,491	0,907	1,523	1,018	0,7	0,349	0,959	1,102	1,077	0,664
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	0,597	1,017	1,089	0,854	0,719	0,589	1,108	0,805	1,095	0,89

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТОВ «АЛЛО»	0,232	0,836	2,055	1,173	0,315	0,186	0,417	1,419	1,571	0,344
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,67	1,398	1,8	1,112	0,734	0,415	1,553	1,276	0,768	0,925
ТОВ «ФТД- РИТЕЙЛ»(ФОК СТРОТ)	0,434	0,93	1,711	1,227	1,413	0,439	1,255	1,033	1,542	1,357

Аналіз нормалізованих коефіцієнтів, наведених у табл. 2.7, показує, що у фінансово-економічному блоці (F) найвищі значення у різні періоди належали: ТОВ «АЛЛО» (2,055 у 2022 р.), ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,8 у 2022р.) та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,711 у 2022 р.), що свідчить про різке зростання їхніх фінансових результатів у зазначені періоди.

У кадровому блоці (C) лідерами за окремі періоди виступають ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (2,088 у 2023 р.), ТОВ «АЛЛО» (1,571 у 2023 р.) та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,542 у 2023 р.), що вказує на ефективне використання та результативність кадрових ресурсів. Водночас значні коливання у показниках окремих підприємств свідчать про нерівномірність їхнього розвитку.

На рис. 2.7 подано динаміку нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного (F1-F4) , а на рис. 2.8 кадрового (C1-C4) забезпечення за 2020-2024 рр., що дозволяє візуалізувати ключові зміни в ефективності управління людським капіталом (рис.2.7, рис.2.8).

Отримані нормалізовані значення є базою для розрахунку інтегрального показника ефективності управління підприємств торгівлі, що дозволяє комплексно оцінити поєднаний вплив фінансово-економічних і кадрових чинників на результати діяльності їх діяльності.

Таким чином, торговельний сектор електроніки та побутової техніки в Україні демонструє здатність до адаптації, впровадження інновацій і зміцнення конкурентних позицій. Цей сегмент виступає важливим індикатором економічної стійкості та потенціалу зростання.

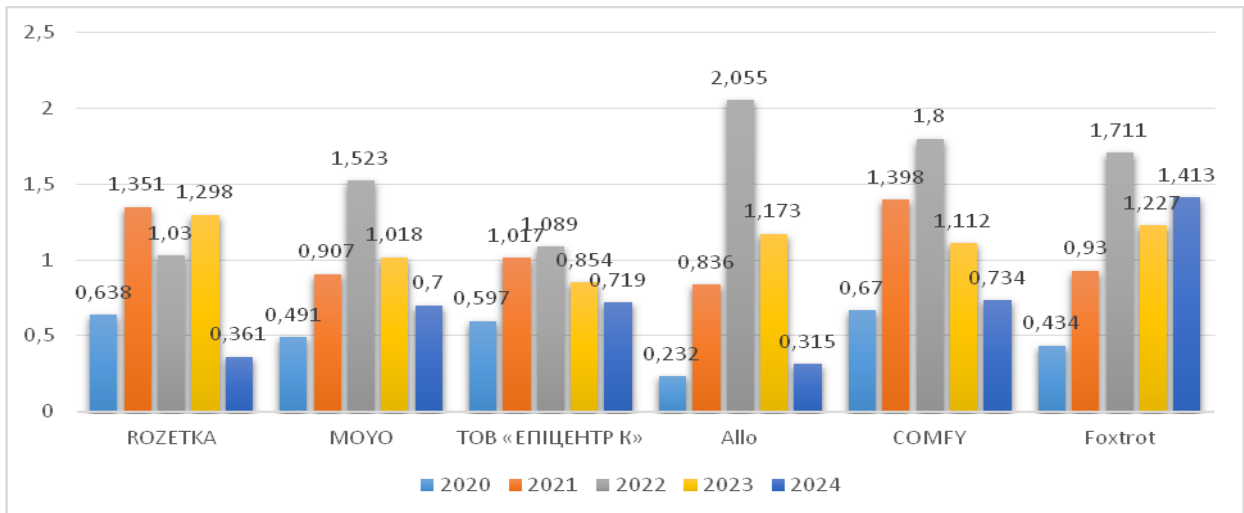


Рис. 2.7 Динаміка нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного забезпечення системи управління торговельними підприємствами у 2020-2024 рр.

(авторська розробка)

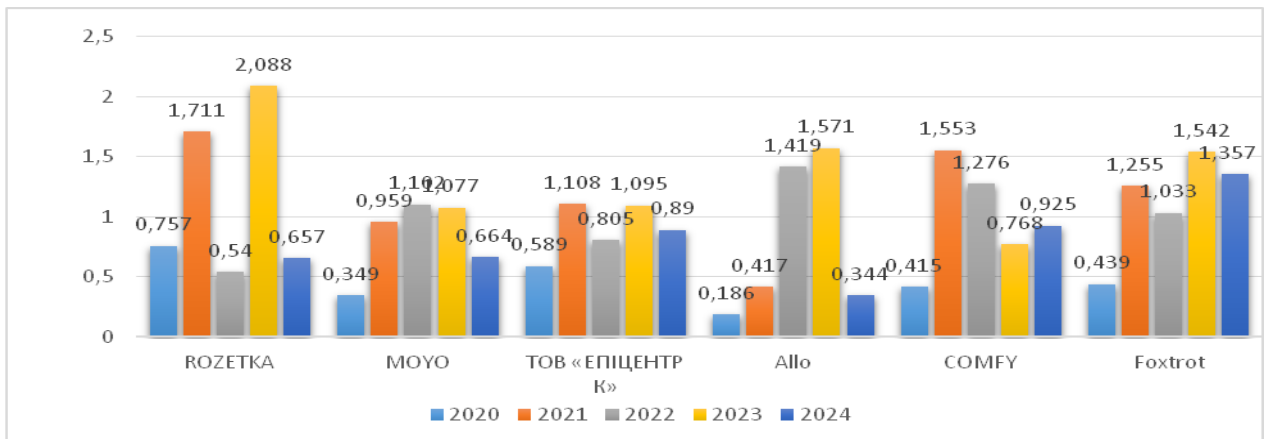


Рис. 2.8 Динаміка нормалізованих коефіцієнтів кадрового забезпечення системи управління підприємств торгівлі у 2020-2024 рр.

(авторська розробка)

Водночас, управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств торгівлі. Саме кваліфіковані, мотивовані та залучені працівники визначають якість сервісу, сприяють впровадженню інновацій та забезпечують довготривалу конкурентоспроможність бізнесу [121].

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку саме людський капітал (знання, навички, мотивація персоналу) є основою адаптивності й стратегічної переваги підприємств торгівлі [26].

Для комплексної оцінки ефективності управління людським капіталом підприємств торгівлі застосовано інтегральний підхід, який включає послідовність етапів від збору і нормалізації даних до обчислення підсумкового індексу (рис. 2.9).

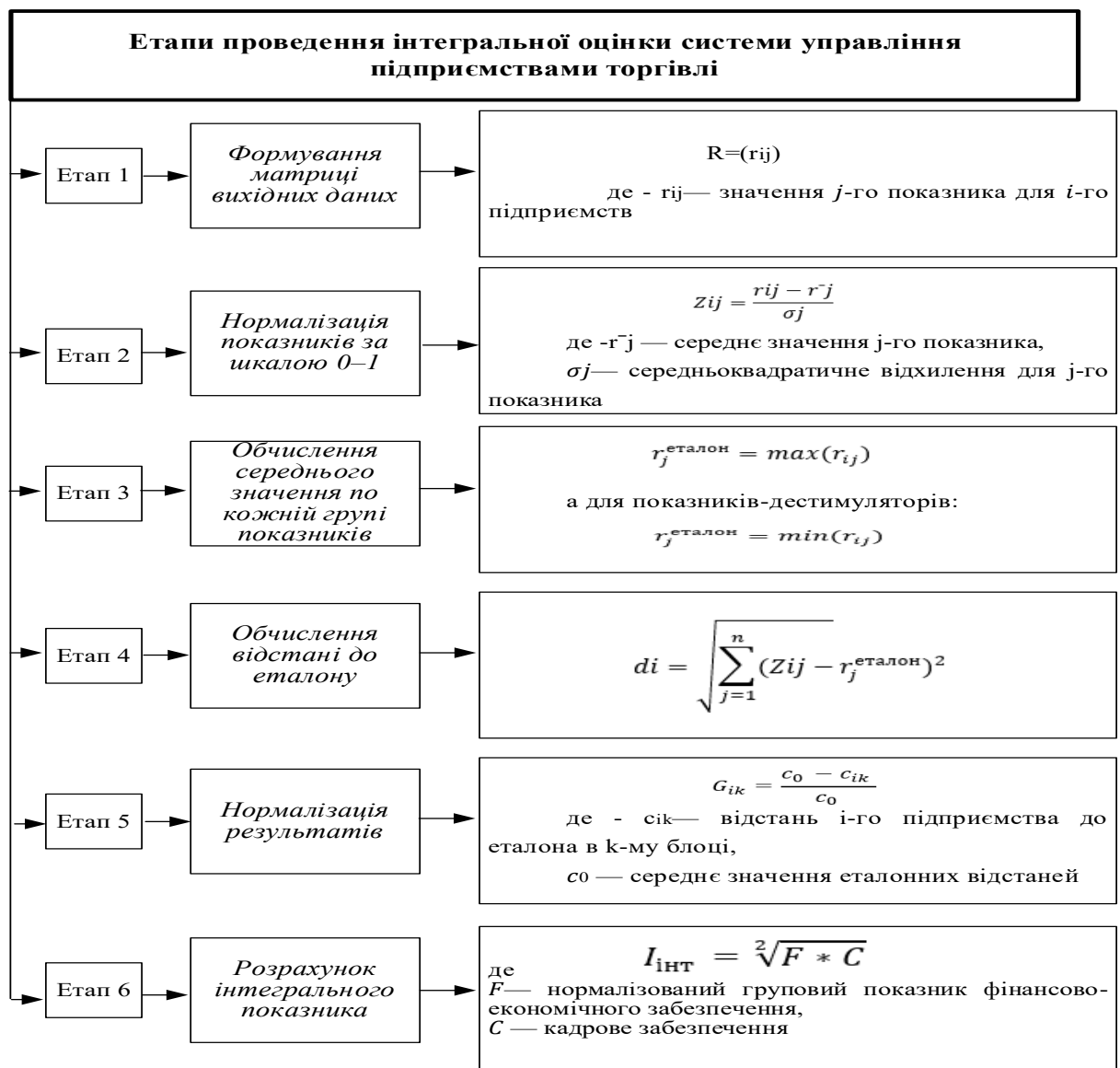


Рис. 2.9 Науково-методичний підхід до розрахунку інтегрального показника системи управління підприємствами торгівлі
(авторська розробка)

На основі реалізації науково-методичного підходу, представленого на рис. 2.10 було проведено визначення інтегрального показника ефективності системи управління підприємствами торгівлі за 2020-2024 рр. (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Інтегральні показники системи управління підприємствами
торгівлі за 2020-2024 рр., коеф. вимір**

Назва торговельного підприємства	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	0,695	1,52↑	0,745↓	1,647↑	0,487↓
ТОВ «НРП»(МОЙО)	0,414	0,932↑	1,295↑	1,047↓	0,682↓
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	0,593	1,062↑	0,936↓	0,967↑	0,8↓
ТОВ «АЛЛО»	0,208	0,59↑	1,708↑	1,358↓	0,329↓
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	0,527	1,473↑	1,515↑	0,924↓	0,824↓
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)	0,437	1,08↑	1,329↑	1,375↑	1,385↑

Значення інтегральних показників за 2020-2024 рр. свідчать, що найвищий середній рівень ефективності має ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) (1,121), за ним - ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (1,053) та ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (1,019).

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» і ТОВ «НРП»(МОЙО) займають середні позиції з відповідними значеннями 0,872 та 0,874, тоді як ТОВ «АЛЛО», незважаючи на піковий результат у 2022 р., має найнижчий середній показник (0,839) через різкі коливання у динаміці. Це свідчить, що високі значення за різні періоди не завжди підтверджують стійку ефективність у довгостроковій перспективі, а стабільність результатів часто є не менш важливою, ніж максимальні значення.

Детальний аналіз річних інтегральних показників системи управління підприємствами торгівлі (табл. 2.8) свідчить, що лідерські позиції у різні роки належали різним підприємствам: ТОВ «РОЗЕТКА.УА» мала найвищі показники у 2020, 2021 та 2023 рр., ТОВ «АЛЛО» - у 2022 р., а у 2024 р. першість здобув ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ). ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

демонстрував високі значення у 2021-2022 рр., проте надалі зафіксовано зниження показників ТОВ «НРП»(МОЙО) і ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зберігали відносну стабільність без різких коливань, причому останній вирізняється найбільш прогнозованою динамікою, що свідчить про збалансованість фінансово-економічних і кадрових параметрів.

Натомість ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» характеризуються більш вираженою волатильністю, а ТОВ «АЛЛО» - найбільш контрастними змінами з різким зростанням у 2022 р. і подальшим зниженням. ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) демонструє послідовне покращення результатів у 2022-2024 рр., що може бути наслідком інвестицій у розвиток персоналу, оптимізації структури штату, зростання прибутковості, розширення мережі та впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Підприємства, які поєднують збалансовану фінансову політику з ефективною кадровою стратегією, зберігають відносну стабільність і прогнозованість результатів, тоді як досягнення пікових значень частіше пов'язане з реалізацією цільових змін у кадровому менеджменті та цифровізації бізнес-процесів, але потребує подальшої консолідації для уникнення спадів у наступні періоди.

Графічне відображення змін інтегрального показника системи управління підприємствами торгівлі наведено на рис. 2.10.

Результати дослідження свідчать про наявність різноспрямованих траєкторій ефективності управління торговельними підприємствами, що обумовлено, як внутрішніми чинниками (фінансова стабільність, кадрова політика, організаційна структура), так і зовнішніми впливами (економічна ситуація, конкурентне середовище, цифровізація). Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу та впроваджують комплексну систему мотивації, демонструють більш стабільні показники. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до управління людським капіталом як

ключового чинника забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Розроблена методика інтегрального оцінювання, що базується на поєднанні фінансово-економічних та кадрових показників, дала змогу здійснити комплексну кількісну оцінку ефективності системи управління у динаміці за 2020-2024 рр. Отримані результати засвідчили наявність позитивних тенденцій у більшості підприємств, а також визначили потенціал для вдосконалення кадрових стратегій і підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень.

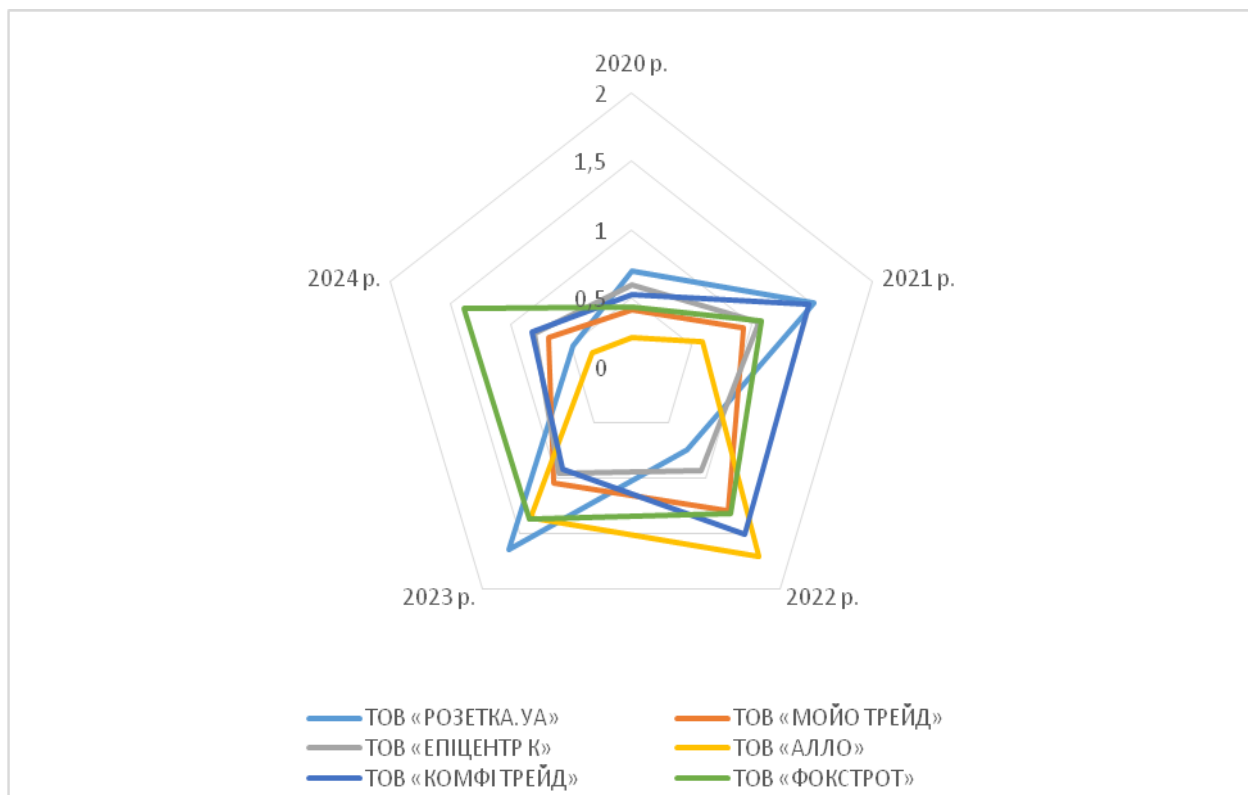


Рис. 2.10 Динаміка результатів розрахунку інтегральних показників системи управління підприємствами торгівлі за 2020-2024 рр.

(авторська розробка)

Аналіз показав, що торговельні підприємства з найвищими інтегральними показниками не завжди демонструють стабільність, тоді як підприємства із середніми значеннями, але збалансованою фінансово-

кадровою політикою, досягають більш прогнозованих результатів. Для підприємств зі значною волатильністю інтегральних показників доцільно зосередитися на стабілізації кадрової політики, впровадженні комплексних програм утримання персоналу та інвестуванні у підвищення кваліфікації працівників. Підприємства, які утримують лідерські позиції, рекомендовано консолідувати досягнення шляхом розширення цифрових HR-рішень, розвитку корпоративної культури та інтеграції систем мотивації, спрямованих на довгострокове залучення працівників. Реалізація таких стратегій сприятиме не лише збереженню конкурентних переваг, але й забезпечить стабільне зростання ефективності у майбутньому.

2.3 Науково-методичні аспекти оцінки діяльності підприємств торгівлі

Сучасний ринок торговельних послуг перебуває у стані постійних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та посилення конкурентного середовища. В таких умовах підприємства змушені шукати дієві інструменти для оцінювання власного потенціалу та визначення перспективних напрямів їх розвитку. Одним із найбільш поширених і водночас результативних методів у стратегічному управлінні є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз виступає методологічним підходом до стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також підприємства торгівлі виокремлювати зовнішні можливості й загрози. Застосування цього інструменту надає змогу комплексно дослідити внутрішні ресурси підприємства торгівлі та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на його функціонування.

Результати SWOT-аналізу стають підґрунтям для формування системи ключових показників розвитку, які виконують роль критеріїв оцінювання

ефективності діяльності та здатності підприємства торгівлі до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Такі показники забезпечують можливість кількісного та якісного вимірювання результативності обраної стратегії, орієнтованої на використання сильних сторін, мінімізацію слабких аспектів, а також реалізацію зовнішніх можливостей та нейтралізацію загроз [64].

Отже, SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє здійснювати систематичний моніторинг і своєчасну корекцію діяльності підприємства торгівлі з урахуванням змін ринкових умов.

Для переходу від теоретичного SWOT-аналізу до практичної розробки системи показників розвитку підприємства торгівлі доцільно представити цей процес у вигляді узагальненої схеми (рис. 2.11). Вона наочно відображає взаємозв'язок між результатами SWOT-аналізу та ключовими показниками у чотирьох базових напрямках: фінансовому, маркетинговому, операційному та інноваційному.

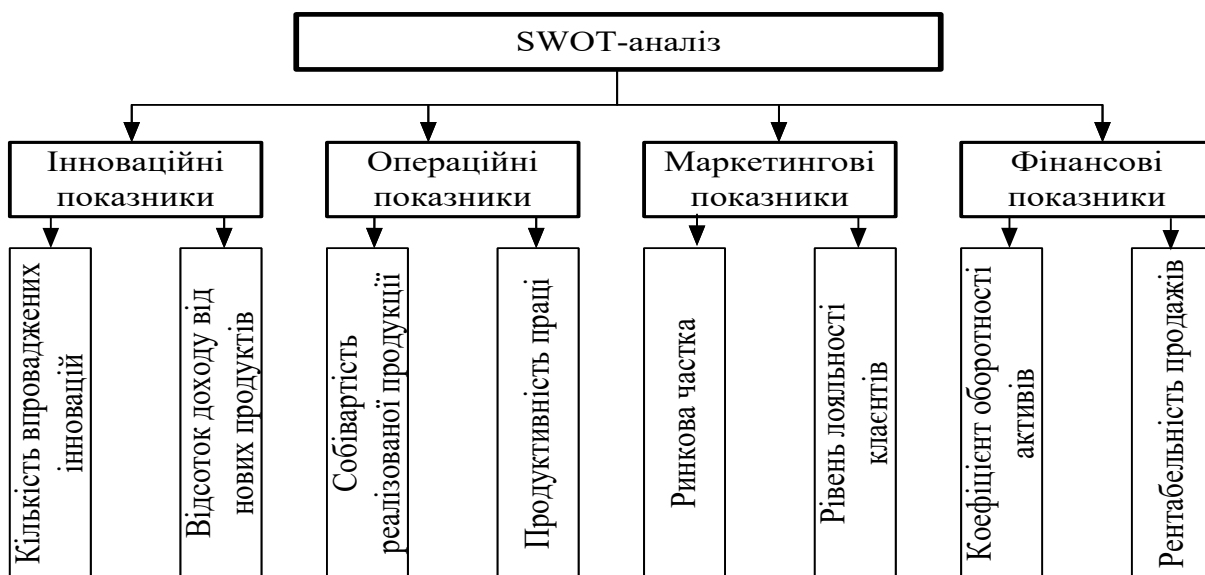


Рис.2.11 Показники розвитку торговельного підприємства торгівлі що є основою проведення SWOT-аналізу

(авторська розробка)

На етапі визначення показників розвитку результати SWOT-аналізу сприяють структуризації стратегічних цілей відповідно до можливостей і загроз зовнішнього середовища та виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства торгівлі. Фінансові показники можуть коригуватися з урахуванням виявлених проблем, пов'язаних з високою собівартістю або низькою оборотності активів.

Маркетингові показники, такі як рівень клієнтської лояльності чи частка ринку, доцільно адаптувати до перспективних можливостей за рахунок освоєння нових сегментів споживачів чи виходу на інші ринки. Операційні показники дозволяють оцінити ефективність використання наявних ресурсів і продуктивність праці, що є основою внутрішньої оптимізації діяльності підприємств торгівлі.

Інноваційні показники відображають здатність підприємства до технологічних змін та швидкого реагування на виклики ринку, що виступає вирішальним чинником збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

На основі визначених показників розвитку підприємство отримує можливість сформулювати стратегічний план, який охоплює чітко окреслені цілі, завдання та інструменти їх реалізації [59]. Використання SWOT-аналізу у цьому процесі забезпечує адаптацію стратегічних орієнтирів до реальних ринкових умов та внутрішнього потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, за рахунок максимального та ефективного використання наявних ресурсів та спрямувати діяльність на досягнення сталого розвитку.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу виступає необхідним етапом у формуванні системи показників розвитку підприємств торгівлі. Він забезпечує комплексне дослідження як внутрішніх характеристик, так і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства, і на цій основі створює підґрунтя для формування індикаторів ефективності. Завдяки цьому інструменту підприємства торгівлі здатні не лише оптимізувати

поточну діяльність, але й формувати основи для стійкого зростання, що має особливу цінність в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища.

На практичному рівні SWOT-аналіз для підприємств торгівлі, що працюють у сфері електроніки та побутової техніки в Україні, дозволяє врахувати специфіку функціонування галузі. Серед ключових особливостей слід відзначити високу залежність від імпортних поставок, значний вплив валютних коливань, стрімкий розвиток онлайн-каналів збуту, а також ризики, пов'язані з воєнними діями.

Ринок електроніки в Україні є імпортозалежним: переважна частина товарів постачається з Китаю, Південної Кореї, США та країн Європейського Союзу. Власне виробництво обмежене окремими сегментами та не може задовольнити внутрішній попит у повному обсязі. Унаслідок цього підприємства торгівлі прямо залежать від стабільності зовнішніх постачань, митної політики, валютного курсу та функціонування міжнародних логістичних ланцюгів. Будь-які збої на глобальних ринках або загострення геополітичної ситуації спричиняють перебої у постачанні та підвищення цін.

Курсові коливання національної валюти мають безпосередній вплив на фінансові результати підприємств торгівлі. Оскільки закупівлі здебільшого здійснюються в іноземній валюті, навіть помірна девальвація призводить до зростання кінцевої вартості продукції для споживачів. Це знижує купівельну спроможність населення та посилює негативний ефект від економічної нестабільності й падіння доходів громадян.

Цифровізація та розвиток e-commerce стали визначальними факторами конкурентоспроможності в галузі. Передові підприємства в галузі торгівлі (ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «НРП»(МОЙО), ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)) активно розвивають онлайн-майданчики, мобільні застосунки та маркетплейси, інтегрують CRM-системи, та системи швидкої доставки. Це забезпечує зручність для клієнтів і розширює ринок збуту навіть у кризових умовах. Водночас висока

конкуренція змушує підприємства постійно інвестувати у нові цифрові сервіси, що створює додатковий фінансовий тиск.

Ситуацію ускладнюють воєнні дії в Україні, які призвели до руйнування логістичної інфраструктури, перебоїв у транспортуванні товарів, зниження обсягів імпорту та скорочення платоспроможного попиту. Багато підприємств торгівлі були змушені змінити логістику: перейти з морських портів на автомобільні та залізничні перевезення, що значно підвищило собівартість товарів. Крім того, ризики для бізнесу зросли через тимчасову окупацію окремих територій, пошкодження складів та торговельних об'єктів.

Разом з тим, галузь має значні перспективи розвитку. Зростає попит на електроніку для дистанційної роботи, навчання та побуту, що формує нові сегменти ринку. В умовах імпортозалежності актуальною є стратегія локалізації виробництва електроніки в Україні. Це дозволило б не лише зменшити ризики перебоїв постачання, але й створити додану вартість усередині країни, забезпечити нові робочі місця та підвищити рівень технологічної безпеки.

Таким чином, SWOT-аналіз підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки дає змогу систематизувати як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості й загрози, що визначають сучасний стан і перспективи розвитку підприємств цієї галузі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз підприємств торгівлі електроніки та побутової
техніки в Україні**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
Розвинена мережа провідних рітейлерів (ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «НРП»(МОЙО), ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)), які мають широку географію присутності.	Критична імпортозалежність: понад 90% товарів - іноземного виробництва.

1	2
Активний розвиток e-commerce та маркетплейсів, що забезпечує гнучкість і масштабованість продажів.	Відсутність власного виробництва та складання електроніки в Україні.
Використання сучасних IT-рішень: CRM, Big Data, омніканальні платформи.	Валютні ризики (коливання курсу валют): закупівлі у валюті зростання цін для споживачів.
Зростання попиту на електроніку для дистанційної роботи, навчання та побуту.	Збільшення логістичних витрат унаслідок воєнних дій та руйнування інфраструктури.
Можливості (О)	Загрози (Т)
Локалізація складання електроніки в Україні (SKD/CKD-моделі).	Військові дії та руйнування логістичної інфраструктури - перебої у постачанні.
Розвиток after-sales сервісів: ремонт, рефурбіш, утилізація.	Глобальні збої ланцюгів постачання (дефіцит чипів, проблеми транспорту).
Поглиблення інтеграції з ЄС: гармонізація стандартів, експорт.	Падіння купівельної спроможності населення.
Зростання попиту на «розумні» пристрої, енергоефективні технології.	Жорстка конкуренція з боку міжнародних гравців та онлайн-гігантів.
Розвиток B2B-сегменту: забезпечення технікою бізнесу, освіти та держсектору.	Кіберзагрози для онлайн-торгівлі та платіжних систем.

Як видно з табл. 2.9, головною слабкою стороною галузі є висока залежність від імпорتنих поставок, тоді як однією з ключових можливостей визначається локалізація виробництва електроніки в Україні. Така залежність від зовнішніх ринків призводить до того, що будь-які коливання валютних курсів, митні бар'єри чи перебої у міжнародних логістичних ланцюгах одразу відображаються на внутрішньому ринку. У воєнних умовах ця проблема загострюється: блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, затримки митного оформлення та дефіцит комплектуючих створюють значні ризики для сталого функціонування підприємств торгівлі.

Водночас локалізація виробництва та складання електронних товарів в Україні здатна стати не лише інструментом подолання слабких сторін, а й

каталізатором розвитку галузі. Відкриття виробничих ліній дозволить знизити імпортозалежність, забезпечити внутрішній ринок більш стабільними поставками та створити нові робочі місця. Це також сприятиме формуванню внутрішньої доданої вартості та розвитку суміжних галузей - логістики, сервісного обслуговування, постачання комплектуючих.

Крім того, запуск власних виробничих або складальних потужностей дозволить українським підприємствам торгівлі ефективніше реагувати на зміни споживчих трендів, швидше виводити на ринок енергоефективні або «розумні» пристрої. Такий підхід забезпечить більшу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та створить передумови для поступового виходу на ринки ЄС, де попит на сучасну електроніку стабільно зростає.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність розробки цілеспрямованої стратегії розвитку галузі, що поєднуватиме використання сильних сторін (розвиненої мережі торгівлі та цифровізації) з мінімізацією ключових слабкостей. Важливим напрямом такої стратегії є державна підтримка локалізації виробництва через пільгове оподаткування, індустриальні парки, програми державно-приватного партнерства. Лише за умов синергії приватних інвестицій і державних стимулів можна досягти поступового формування національного сегмента виробництва електроніки, що зменшить критичну залежність від імпорту та підвищить економічну стійкість України.

Результати SWOT-аналізу свідчать про критичну імпортозалежність галузі та необхідність локалізації виробництва електроніки в Україні. Однак для повного розуміння перспектив розвитку підприємств торгівлі важливо оцінити і ширший контекст - політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування ринку.

Поряд із SWOT-аналізом для комплексної оцінки середовища функціонування підприємств торгівлі важливим інструментом виступає PEST-аналіз, який дозволяє дослідити вплив факторів макросередовища на розвиток бізнесу. Цей метод спрямований на систематизацію та

структурування чинників, що формують умови діяльності підприємств і визначають їх конкурентоспроможність.

Для підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки PEST-аналіз має особливе значення, оскільки дана галузь є однією з найбільш чутливих до зовнішніх змін. Висока імпортозалежність означає, що навіть незначні політичні або економічні коливання на глобальному рівні безпосередньо впливають на стабільність внутрішнього ринку. Соціальні тренди, пов'язані з поширенням дистанційної роботи та навчання, суттєво змінюють структуру попиту. Технологічні інновації у сфері smart-пристроїв та цифрових платформ створюють як нові можливості, так і ризики відставання для тих підприємств, які не здатні швидко адаптуватися.

Таким чином, проведення PEST-аналізу є необхідною передумовою для формування стратегічних рішень щодо ефективного управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (рис. 2.12).



Рис. 2.12 PEST-аналіз для формування стратегічних рішень щодо ефективного управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (авторська розробка)

З цією метою доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати вплив макросередовища на діяльність підприємств торгівлі та визначити ті чинники, що найбільше впливають на їх конкурентоспроможність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз підприємств торгівлі в Україні

Фактори	Ключові елементи	Вплив на галузь
Політичні (P)	- Військові дії та їх наслідки (руйнування інфраструктури, блокування портів) - Митне та податкове регулювання імпорту - Державні програми цифровізації та підтримки інновацій - Євроінтеграційні процеси та гармонізація стандартів	- Перебої у постачанні, високі ризики ведення бізнесу - Зростання вартості імпортованих товарів - Поява стимулів для цифрової трансформації ринку - Нові можливості виходу на ринки ЄС
Економічні (E)	- Валютні коливання та інфляційні процеси - Падіння купівельної спроможності населення - Зростання логістичних витрат - Імпортозалежність галузі (90%+ товарів) - Рівень розвитку кредитування та розстрочки	- Подорожчання продукції та зниження попиту - Зменшення рентабельності підприємств - Формування цінової чутливості споживачів - Залежність від глобальної економічної кон'юнктури
Соціальні (S)	- Зростання попиту на електроніку для дистанційної роботи й навчання - Розвиток онлайн-торгівлі та зміна споживчих звичок - Орієнтація споживачів на якісну імпортовану продукцію. - Недовіра до вітчизняного виробництва електроніки - Соціальна потреба у доступних товарах і сервісі	- Стимулювання розвитку e-commerce та омніканальних платформ - Орієнтація споживачів до використання онлайн-сервісів - Посилення конкуренції між торговельними мережами - Потреба у формуванні позитивного бренду «зроблено в Україні»
Технологічні (T)	- Швидкий розвиток smart-технологій, IoT, III - Постійне оновлення асортименту (цикл життя продукції скорочується). - Глобальний дефіцит електронних компонентів (мікросіпи, напівпровідники) - Розвиток цифрової логістики - Потенціал для створення виробничих кластерів в Україні	- Необхідність безперервних інновацій та оновлення асортименту - Високі інвестиційні витрати на нові технології - Ризики відставання у разі відсутності інновацій - Можливості локалізації виробництва й підвищення технологічної незалежності

Як видно з табл. 2.10, проведений PEST-аналіз підтверджує, що галузь торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні функціонує в чутливому політичному та економічному середовищі. Політичний чинник є одним із найвагоміших: воєнні дії, руйнування транспортної інфраструктури та блокування портів зумовлюють перебої у постачанні товарів та підвищують ризики ведення бізнесу. Крім того, митне та податкове регулювання імпорту ускладнює доступ до окремих категорій товарів, що безпосередньо впливає на асортимент та ціноутворення. Водночас євроінтеграційні процеси створюють нові можливості, оскільки поступова гармонізація стандартів відкриває перспективи виходу українських підприємств на ринок ЄС.

Економічні чинники формують ще одну групу викликів, які залежать від імпорту та валютних коливань, чим зумовлюють нестабільність цін, а зниження купівельної спроможності населення призводить до падіння попиту на значну частину продукції. Зростання логістичних витрат унаслідок воєнних дій додатково тисне на рентабельність підприємств, знижуючи рівень подальшого розвитку, що робить бізнес менш прогнозованим. Така ситуація вимагає від підприємств торгівлі пошуку нових фінансових інструментів, у тому числі розширення програм кредитування й розстрочки для кінцевих споживачів.

Соціальні чинники мають подвійний ефект: з одного боку, розвиток дистанційної роботи й навчання стимулює попит на комп'ютерну техніку, засоби зв'язку та побутову електроніку, що формує позитивну тенденцію для ринку; з іншого боку, стійка орієнтація споживачів на імпортні товари та недовіра до вітчизняного виробництва обмежує перспективи формування внутрішнього бренду «зроблено в Україні». Це вказує на необхідність проведення масштабних комунікаційних кампаній для популяризації локальної продукції у майбутньому.

Технологічний фактор виступає ключовим джерелом нових можливостей, таких як: швидкий розвиток smart-пристроїв, штучного

інтелекту, IoT-рішень та цифрових платформ формує нові сегменти попиту й водночас вимагає від підприємств торгівлі значних інвестицій у постійне оновлення асортименту. Глобальний дефіцит електронних компонентів створює додаткові ризики перебоїв у постачанні, проте відкриває перспективи для розвитку власних виробничих кластерів в Україні. Саме технологічна локалізація може стати визначальним чинником зниження імпортозалежності та посилення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

PEST-аналіз показує, що поєднання політичної та економічної нестабільності з високим рівнем імпортозалежності формує критичні загрози для галузі. Водночас соціальні тренди (зростання попиту на електроніку для дистанційної роботи, поширення онлайн-торгівлі) та технологічні інновації (розвиток smart-сегменту, цифровізація логістики) створюють унікальні можливості для розвитку підприємств торгівлі. Реалізувати їх можна лише за умови впровадження стратегії локалізації виробництва електронних товарів в Україні, що дозволить підвищити рівень економічної стійкості й забезпечити стабільність внутрішнього ринку.

Отже, поєднання результатів SWOT та PEST-аналізів дає змогу отримати комплексне уявлення про стан підприємств торгівлі, аналізуючи внутрішні переваги та визначати проблеми впливу глобальних ризиків та формувати перспективи подальшого їх розвитку.

Водночас для практичного використання результатів SWOT-аналізу аналізу важливо встановити чіткі зв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу. Саме з цією метою застосовується TOWS-матриця, яка є інструментом практичної інтерпретації SWOT-аналізу. Вона дозволяє поєднати сильні та слабкі сторони підприємств торгівлі з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, трансформуючи теоретичні висновки у конкретні стратегічні орієнтири. Її значення полягає у переході від діагностики до побудови стратегій, що враховують реальні умови

функціонування галузі та забезпечують узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємств і тенденціями трансформації ринку.

Застосування TOWS-матриці дає змогу підприємствам систематизувати взаємозв'язки між різними групами факторів і визначити оптимальні шляхи їх використання для формування довгострокових конкурентних переваг. Якщо SWOT-аналіз лише окреслює сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, то TOWS-матриця поглиблює цей аналіз, перетворюючи його результати на формування стратегічних рішень, що дозволяє уникати фрагментарності у плануванні та формувати цілісну модель розвитку.

Для підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки в Україні застосування TOWS-матриці є особливо доцільним, адже їх діяльність відбувається на перетині значних викликів і перспектив. Воєнна нестабільність, валютні коливання, залежність від імпорту та логістичні ризики формують комплекс загроз, що обмежують можливості стабільного розвитку. Поширення цифрових технологій, зростання попиту на smart-пристрої, розвиток e-commerce та перспективи інтеграції до європейського ринку створюють нові вектори. У таких умовах TOWS-матриця дає можливість визначити, яким чином сильні сторони підприємств можуть бути використані для реалізації їх потенціалу, як наявні слабкості можуть бути компенсовані за рахунок зовнішніх можливостей а також, які дії доцільно здійснювати для зменшення негативного цих загроз. Узагальнені результати побудови TOWS-матриці для підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

TOWS-матриця для підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки в Україні

	Можливості (O)	Загрози (T)
1	2	3
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використати сили для реалізації можливостей): - Використання розвиненої e-commerce-інфраструктури для просування smart-пристроїв та	ST-стратегії (використати сили для подолання загроз): - Розвиток гнучкої логістики «останньої милі» для мінімізації впливу воєнних перебоїв у

Продовження табл.2.11

1	2	3
	енергоефективних технологій - Застосування сучасних ІТ-рішень (CRM, Big Data) для розширення B2B-сегмента і виходу на нові ринки ЄС - Активне використання клієнтоорієнтованих сервісів (розстрочка, гарантії) для стимулювання попиту на нові категорії товарів	транспорті - Використання омніканальних продажів як інструменту диверсифікації ризиків падіння купівельної спроможності - Інвестиції у кібербезпеку на базі вже наявних цифрових платформ
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (мінімізувати слабкі сторони завдяки можливостям): - Локалізація виробництва електроніки в Україні (SKD/CKD-складання) для зниження імпортозалежності - Використання соціальних трендів (дистанційна робота, навчання) для запуску виробництва власних бюджетних лінійок електроніки - Залучення державної підтримки розвитку цифровізації та індустриальних парків для стимулювання внутрішнього виробництва	WT-стратегії (мінімізувати слабкі сторони та уникати загроз): - Диверсифікація постачальників та валютне хеджування для зменшення валютних ризиків - Перехід від морських до залізничних і автомобільних маршрутів, страхування - Створення навчальних центрів для підготовки кадрів у сфері сервісу та ремонту

Таким чином, побудова TOWS-матриці для галузі є важливим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє сформулювати комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємств, адаптацію до воєнних і глобальних викликів та використання потенціалу технологічної модернізації. Це створює підґрунтя для практичної реалізації інтегральної стратегії розвитку підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки в Україні.

Як видно з табл. 2.11, застосування TOWS-аналізу дозволяє не лише систематизувати результати SWOT- та PEST-досліджень, а й трансформувати їх у практичні стратегічні рішення для підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки. Побудова такої матриці чітко демонструє, що сильні сторони галузі, зокрема розвинена e-commerce-інфраструктура, наявність

великих торговельних мереж та впровадження сучасних цифрових технологій, можуть стати базою для реалізації зовнішніх можливостей. Поєднання цих факторів створює підґрунтя для просування smart-пристроїв, розширення B2B-сегмента та поступової інтеграції українських компаній до європейського ринку.

Разом з тим, TOWS-матриця вказує на шляхи використання сильних сторін для мінімізації загроз. Так, розвиток гнучкої логістики «останньої милі» та активне застосування омніканальних продажів дозволяють частково компенсувати ризики воєнних перебоїв у транспорті й зниження купівельної спроможності населення. Важливим напрямом є також посилення кібербезпеки на базі вже існуючих цифрових платформ, оскільки загрози у сфері інформаційної безпеки стають дедалі більш значущими.

Особливу увагу заслуговують стратегії, спрямовані на мінімізацію слабких сторін підприємств за рахунок зовнішніх можливостей. Локалізація виробництва електроніки та техніки в Україні може стати ключовим фактором зменшення імпортозалежності, тоді як орієнтація на соціальні тренди дистанційної роботи та навчання відкриває перспективи створення бюджетних лінійок продукції. Водночас залучення державної підтримки через створення індустріальних парків та програми державно-приватного партнерства дозволить компенсувати дефіцит власних інвестиційних ресурсів підприємств.

WT-стратегії, які поєднують слабкі сторони та загрози, окреслюють найскладніші завдання галузі, проте їх реалізація є критично необхідною для забезпечення довгострокової стійкості. До таких заходів належать диверсифікація постачальників, валютне хеджування, страхування товарних партій та створення власних навчальних центрів для підготовки технічних кадрів і формування ефективної корпоративної культури. Це дозволяє зменшити вразливість підприємств до зовнішніх впливів і водночас підвищити рівень кадрової та технологічної автономії.

Таким чином, результати побудови TOWS-матриці свідчать про необхідність комплексного підходу до формування стратегії розвитку підприємств торгівлі електроніки в Україні. Вона має ґрунтуватися на використанні наявних сильних сторін для реалізації нових ринкових можливостей, одночасному посиленні здатності протистояти загрозам та поступовому подоланні внутрішніх проблем. Такий підхід дозволить не лише знизити залежність від імпорту, а й створити передумови для розвитку власного виробництва та технологічної модернізації, що є стратегічним пріоритетом у воєнних і поствоєнних умовах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексне дослідження аналітико-діагностичних основ оцінювання розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. Отримані результати свідчать, що сучасні торговельні підприємства України функціонують у динамічному середовищі, де провідну роль відіграє цифровізація та впровадження інформаційних систем. Саме вони забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, зростання продуктивності праці та формують конкурентні переваги. Використання інформаційних технологій стає визначальним чинником інтеграції у глобальні ринки та підвищення здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішньоторговельної активності країн «Великої сімки» (G7) показав наявність різних моделей торговельної поведінки, що ґрунтуються або на експортно-орієнтованому промисловому виробництві, або на імпортозалежності, компенсованій високими інвестиціями в інновації та людський капітал. Порівняння з українськими реаліями засвідчило значну вразливість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів, що

проявляється у дефіциті торгового балансу та високій залежності від імпорتنих ресурсів. Водночас міжнародний досвід окреслює можливі напрями відновлення та розвитку національного експорту в умовах глобальної нестабільності.

Дослідження діяльності провідних українських підприємств торгівлі електроніки та побутової техніки (ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «НРП»(МОЙО), ТОВ «ЕПЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)) дозволило оцінити їх фінансово-економічні та кадрові параметри. Інтегральний підхід виявив, що стабільні результати демонструють підприємства торгівлі, які поєднують збалансовану фінансову політику з ефективним управлінням персоналом. Високі значення окремих коефіцієнтів без стабільності у динаміці не гарантують довготривалої ефективності, що підкреслює ключову роль кадрової політики та розвитку людського капіталу.

SWOT- та PEST-аналізи дозволили систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони галузі, а також зовнішні можливості та загрози. Встановлено критичну імпортозалежність підприємств торгівлі, яка робить їх надзвичайно чутливими до політичних, економіко-соціальних та логістичних ризиків. Водночас розвиток e-commerce, поширення smart-технологій і зростання попиту на електроніку формують нові вектори. Перспективним напрямом визначено локалізацію виробництва електронних товарів в Україні, що може знизити ризики зовнішньої залежності та створити додану вартість у межах країни.

Інтерпретація результатів SWOT- і PEST-аналізів у вигляді TOWS-матриці трансформувала їх у практичні стратегічні орієнтири. Виділено напрями розвитку галузі, зокрема: диверсифікацію постачальників, розвиток локального складання електроніки, посилення кібербезпеки, розширення B2B-сегмента та використання цифрових платформ для стимулювання попиту, що є основою для формування стратегії розвитку підприємств

торгівлі, яка базується на використанні сильних сторін, мінімізації слабкостей та підвищенні стійкості до зовнішніх ризиків.

Таким чином, результати підтверджують, що розвиток підприємств торгівлі формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Забезпечення їх конкурентоспроможності можливе лише за умови інтегральної оцінки ефективності управління та розробки організаційно-економічного механізму підвищення результативності використання людського капіталу.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [94, 98, 103, 107].

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом

В умовах динамічного розвитку ринку праці, підвищення вимог до професійної компетентності працівників та стрімкої трансформації бізнес-процесів актуалізується проблема ефективного використання людського капіталу. Одним із ключових напрямів такого використання виступає системне навчання персоналу, яке в сучасному управлінні розглядається не як витрати, а як довгострокова інвестиція. Це повністю відповідає концепції інвестування в людський капітал, яка передбачає формування майбутнього економічного зростання у вигляді зростання продуктивності праці, підвищення результативності та зменшення операційних витрат. На підприємствах торгівлі, де якість обслуговування, рівень сервісу та ефективність комунікації безпосередньо залежать від людського чинника, раціональні витрати на навчання персоналу є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.

Оцінка економічної доцільності витрат на навчання базується на співставленні витрат з результатами, які було досягнуто внаслідок організації та проведення освітніх заходів. Ці результати можуть проявлятися як у безпосередньому вигляді, а саме: через зростання обсягів продажів; підвищення ефективності виконання посадових обов'язків чи скорочення

витрат; через підвищення лояльності персоналу; зменшення конфліктних ситуацій; покращення іміджу підприємства. До переваг підприємств торгівлі належать:

Прямі переваги (зниження витрат на повторне працевлаштування та адаптацію персоналу);

Непрямі переваги (формування внутрішнього кадрового резерву та стабільного мікроклімату в колективі).

Для аналізу доцільності витрат на навчання застосовуються різні аналітичні підходи. Один із найпоширеніших – це оцінка рентабельності інвестицій у навчання (ROI), яка дозволяє порівняти обсяг чистого прибутку, який отриманий внаслідок підвищення кваліфікації персоналу, з урахуванням витрат на цей процес. Інший підхід полягає у порівнянні продуктивності праці або інших релевантних показників (динаміка виручки або скорочення простоїв), що дає змогу простежити зміни до і після навчання. Також використовується порівняльний аналіз різних форматів навчання (офлайн, онлайн, внутрішнє або зовнішнє), що дає змогу оптимізувати бюджет освітніх ініціатив. Водночас слід враховувати обмеження таких методів, що пов'язано зі складністю точного визначення причинно-наслідкових зв'язків між витратами на навчанням і фінансовими результатами.

Складові системного підходу до оцінки економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі подано на рис. 3.1.

У процесі оцінювання доцільно враховувати особливості діяльності підприємства, його формат (роздрібна, оптова, електронна торгівля), масштаби операцій та цільову аудиторію. Так, для роздрібно́ї торгівлі акцент має бути на розвитку навичок міжособистісної взаємодії, обслуговування клієнтів і роботи з торговим обладнанням. Для оптових підприємств на веденні переговорів, управлінні великими обсягами замовлень і клієнтському супроводі. А в електронній торгівлі важливими є цифрова грамотність, аналітика та вміння працювати з CRM-системами. Навчальні програми з підвищення кваліфікації працівників підприємств торгівлі повинні

відповідати конкретним практичним завданням і бути адаптованими до умов їх реального функціонування [21; 68; 93; 98; 132].

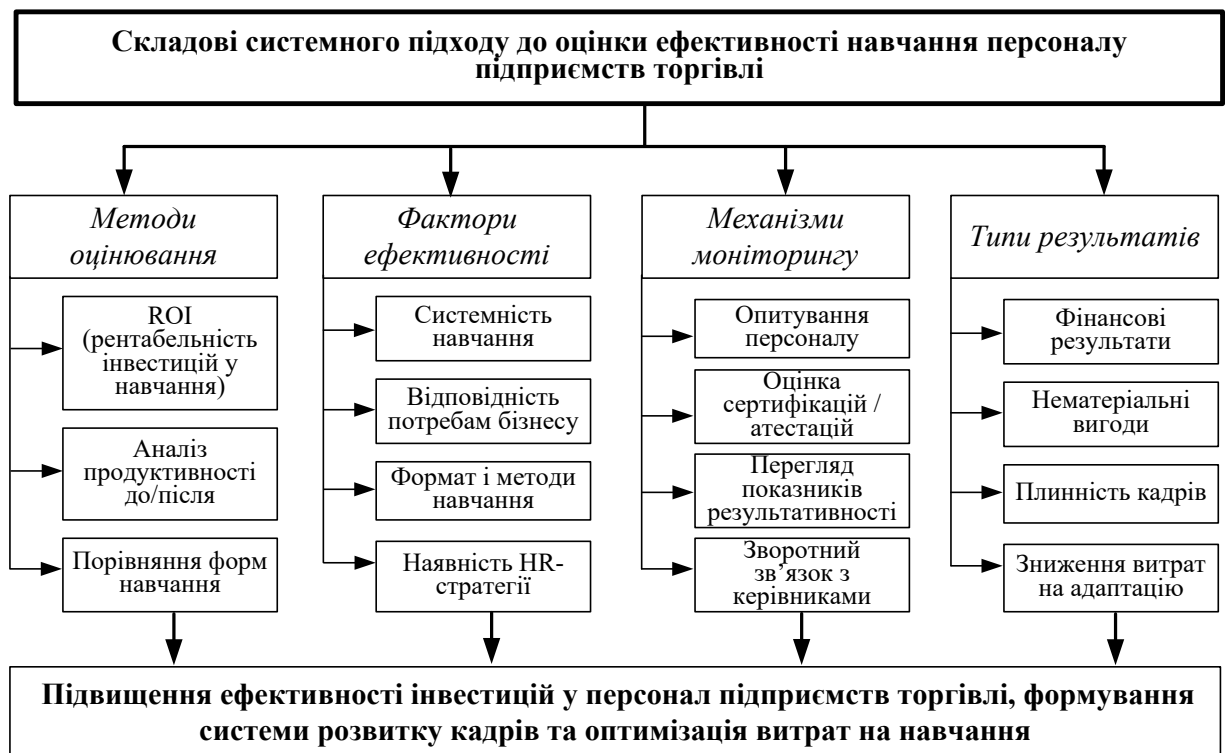


Рис. 3.1. Складові системного підходу до оцінки економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі (авторська розробка)

До сучасних підходів, що підсилюють результативність корпоративного навчання у торгівлі, належать мікронавчання та гейміфікація. Вони забезпечують індивідуалізацію освітньої траєкторії, підвищують залученість працівників і скорочують час на засвоєння знань.

Мікронавчання дозволяє швидко й ефективно передавати знання, водночас підтримуючи високий рівень концентрації на конкретних завданнях. Короткі відео, інтерактивні вправи чи тести, спрямовані на одну тему, допомагають працівникам оперативно опановувати необхідні навички. Це особливо актуально для підприємств, де потрібно швидко навчати персонал новим технологіям, продуктам чи процесам.

Гнучкість мікронавчання дозволяє інтегрувати його у щільний робочий графік. Завдяки, компактним форматам, а саме: відео; статтям; коротким тестам або симуляціям. Цей формат навчання оптимально підходить для оновлення знань і вдосконалення навичок, що швидко втрачають актуальність. У сфері торгівлі, де постійно з'являються нові товари, технології та методи продажу, важливо мати можливість оперативно адаптувати персонал до змін. Відеоуроки тривалістю 5-10 хвилин можуть бути використані для навчання касирів роботі з новим програмним забезпеченням, що дозволяє їм опановувати функціонал безпосередньо на робочому місці й одразу застосовувати отримані знання.

Мікронавчання може включати й інтерактивні завдання, що дають змогу співробітникам розвивати практичні навички під час роботи. Так, торговий представник може пройти мінікурс із рольовими іграми чи симуляціями типових ситуацій з клієнтами, де відпрацьовуються техніки аргументації, ведення переговорів та закриття угод. Подібні вправи займають лише кілька хвилин, але дозволяють істотно підвищити професійну результативність.

Ще однією перевагою мікронавчання є можливість адаптації навчального контенту до специфіки різних груп персоналу. Касири, менеджери з продажу, працівники складу чи інші фахівці отримують матеріали, що відповідають саме їхнім професійним потребам та обов'язкам.

Навчальні програми на підприємствах мають враховувати специфіку завдань різних категорій персоналу. Так, для касирів важливим є оволодіння навичками правильного використання програмного забезпечення, розвиток умінь ефективної взаємодії з клієнтами та постійне оновлення знань про товари й акційні пропозиції. Менеджерам із продажу необхідно вдосконалювати техніки переконання, розвивати компетенції у сфері додаткових продажів та послуг, а також оволодівати інструментами CRM-систем для більш якісної роботи з клієнтською базою. Для працівників складу навчання має бути спрямоване на формування вмінь ефективно

обробляти товарні потоки, запобігати помилкам під час інвентаризації та дотримуватися вимог безпеки на робочому місці.

До основних ігрових механік, що інтегруються в корпоративні освітні платформи є досягнення, які дозволяють працівникам бачити результати власної діяльності, підсилюють мотивацію брати активну участь у навчальних процесах і формують умови для її зростання та залученості. Рейтингові системи дають змогу співробітникам порівнювати свої результати з досягненнями колег у режимі реального часу та отримувати винагороди, що формує атмосферу здорової конкуренції й стимулює прагнення вдосконалюватися.

Ігрові елементи роблять навчальний процес більш інтерактивним і захопливим, що значно спрощує сприйняття складного чи великого обсягу матеріалу. Використання симуляцій, інтерактивних тестів, квестів або вікторин, що сприяє кращому засвоєнню знань і надає змогу застосовувати їх у практичних завданнях. Завдяки цьому навчання перестає бути монотонним і набуває формату, що відповідає природній потребі людини до активної участі й швидкої реакції.

Гейміфікація сприяє розвитку не лише індивідуальних компетенцій, а й командної взаємодії. Вона створює можливості для організації групових завдань і колективних змагань, де учасники працюють разом для досягнення спільних цілей. Це посилює рівень співпраці, зміцнює комунікацію в колективі та сприяє формуванню ефективних робочих відносин. Крім того, у процесі виконання командних завдань працівники навчаються взаємодіяти в умовах стресу чи швидких змін, що є важливим елементом формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації.

Показовим прикладом використання гейміфікації є навчальні симуляції для персоналу торговельних підприємств. Вони відтворюють реальні робочі ситуації, зокрема взаємодію з клієнтами, що дозволяє співробітникам відпрацьовувати необхідні навички. Тренування у форматі симуляції процесу обробки скарг чи вирішення складних ситуацій у торговому залі допомагає

персоналу краще підготуватися до подібних викликів у реальності. Такі симуляції забезпечують безпечне середовище для перевірки знань, отримання практичного досвіду та зворотного зв'язку, що є основою подальшого професійного вдосконалення.

Для підтримки безперервного професійного розвитку персоналу активно використовуються гейміфіковані освітні онлайн-платформи, зокрема Kahoot! та Quizizz. Вони надають можливість оцінювати рівень знань співробітників у форматі тестів, вікторин і ігрових завдань. Подібні інструменти поєднують інтерактивність із елементами змагання, що підсилює мотивацію та залученість працівників. Проходження завдань на час, участь у змаганнях із колегами робить навчальний процес не лише результативним, а й цікавим. Такий підхід дозволяє швидко виявляти прогалини у знаннях і своєчасно коригувати освітні програми.

Застосування гейміфікації в навчанні інтегрує елементи розваги у навчальний процес, роблячи його доступнішим і привабливішим для співробітників. Використання систем балів, рівнів, досягнень та винагород сприяє зростанню рівня їхньої активності, а також формує мотивацію до практичного застосування знань. У результаті працівники отримують не лише теоретичні знання, але й відпрацьовують практичні навички, які можуть одразу використовувати у щоденній роботі.

Гейміфікація робить навчання більш адаптивним, адже співробітники мають можливість самостійно обирати тематику занять, складність завдань і темп їх проходження. Індивідуалізація освітнього процесу поєднується з елементами змагання, що стимулює прагнення до вищих результатів та підвищує загальну продуктивність підприємства.

Отже, гейміфікація є потужним інструментом корпоративного навчання, адже вона забезпечує поєднання мотиваційних і освітніх елементів, створюючи новий формат взаємодії співробітників із навчальним процесом. Завдяки цьому співробітники здобувають знання та навички швидше й з меншими витратами часу та зусиль.

Узгоджене використання мікронавчання та гейміфікації підсилює економічну доцільність інвестицій у навчання за рахунок підвищення залученості, скорочення часу на засвоєння і кращої конверсії знань у практику, що важливо для торгівлі з її високою динамікою процесів і змін продуктового портфеля.

Оцінювання економічної доцільності навчання не може обмежуватися лише фінансовими критеріями. Значну роль відіграють нематеріальні результати: підвищення рівня задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, формування позитивного бренду роботодавця. Для отримання повної результату від процесу навчання доцільно впроваджувати систему внутрішнього моніторингу, що включає регулярні опитування персоналу, аналіз проходження сертифікацій, а також зворотний зв'язок від керівників структурних підрозділів.

Економічна доцільність витрат на навчання тісно пов'язана з наявністю чіткої HR-стратегії, яка інтегрує навчальні заходи в загальну систему управління персоналом. Якщо навчання є частиною системного підходу, що базується на попередньому аналізі потреб підприємств торгівлі, оцінці впливу ризиків різної етіології і очікуваних результатах, то воно є основою ефективного їх розвитку. У протилежному випадку освітні заходи перетворюються на формальність, що не дає економічного ефекту та веде до нераціонального використання фінансових ресурсів.

Витрати на навчання персоналу підприємств торгівлі доцільно розглядати як форму стратегічного інвестування у підвищення якості трудових ресурсів. Для забезпечення економічної ефективності таких витрат необхідне комплексне оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники.

Таким чином, витрати на підготовку і розвиток кадрів підприємств торгівлі набувають актуального значення та повинні розглядатися у контексті інвестування в людський капітал як ключовий ресурс. Інвестиції у знання, навички, кваліфікації та компетенції персоналу формують основу довгострокових конкурентних переваг, адже саме людський капітал

забезпечує здатність підприємств торгівлі до інновацій, адаптації та сталого розвитку. У зв'язку з цим, доцільним є більш детальний розгляд інвестицій у людський капітал з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Ефективне управління та навчання персоналу може покращити результативність і прибутковість підприємств торгівлі. Одним з головних питань залишається інвестиції в людський капітал, які допоможуть не тільки підвищити ефективність діяльності підприємства, але й держави в цілому.

Інвестиції в людський капітал - це стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також часу та зусиль людини на формування та розвиток її продуктивних характеристик (знань, навичок, здібностей, мотивацій, соціальної відповідальності) з метою підвищення ефективності їх використання і отримання економічних та соціальних переваг [48; 62; 77].

Інвестування в людський капітал допомагає підприємствам торгівлі залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність та ефективність роботи, а також підтримувати інновації та конкурентоспроможність на ринку, а також підвищувати інноваційну діяльність.

Інвестування в людський капітал має багато переваг для підприємств:

- підвищення продуктивності;
- збільшення конкурентоспроможності;
- зменшення поточності кадрів;
- підвищення задоволення працівників;
- зменшення помилок;
- високий рівень лояльності клієнтів.

Інвестування в людський капітал має позитивний вплив на розвиток підприємства торгівлі, але також супроводжується деякими недоліками:

- великі витрати;
- ризик втрати спеціалістів;
- тривалий час окупності;

не завжди гарантований успіх.

Інвестиції підприємств торгівлі в людський капітал потребують виділення ресурсів та зусиль для розвитку та підвищення кваліфікації свого персоналу. Ключові аспекти інвестиції підприємств торгівлі в людський капітал наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Ключові аспекти інвестиції підприємств торгівлі в людський капітал

(авторська розробка)

Інвестування в людський капітал має свої недоліки, але залишається важливим стратегічним напрямом розвитку підприємств торгівлі, оскільки допомагає підвищити якість трудового потенціалу, знизити поточність кадрів і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, інвестування в людський капітал відкриває можливість для підприємств торгівлі розвивати трудовий потенціал, який повинен характеризуватися високим рівнем знань, наявністю відповідної освіти,

кваліфікацією та здатністю до постійного самовдосконалення та навчання. Це сприяє підвищенню продуктивності робочої сили та конкурентоспроможності підприємств торгівлі, зростанню рівня зайнятості та забезпечує сталий соціально-економічний розвиток підприємства, регіону і країни в цілому. Щоб такі інвестиції трансформувалися у вимірювані результати, управлінські рішення мають спиратися не лише на фіксацію поточних показників, а й на передбачення їхньої динаміки. Саме тому у сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища, цифрової трансформації бізнес-процесів і зростання ролі людського капіталу в досягненні конкурентних переваг особливого значення набуває прогнозування результативності управлінських систем. Здійснення прогнозних розрахунків дозволяє своєчасно виявляти тенденції розвитку, оцінювати потенційні ризики та розробляти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі.

Функція прогнозування як складова системи управління є інструментом наукового передбачення майбутніх змін, що ґрунтується на аналізі закономірностей минулих і поточних процесів. Її розвиток пов'язаний із формуванням логіко-математичних методів, які забезпечують об'єктивність та достовірність результатів. У науковій практиці такі методи мають двовекторну спрямованість:

пошукову, що визначає ймовірні сценарії розвитку досліджуваного об'єкта;

нормативну, яка окреслює умови та шляхи досягнення бажаних параметрів прогнозованої системи.

Прогнозування є інструментом стратегічного планування, що базується на аналізі тенденцій ринку праці, поведінки споживачів, технологічних інновацій і макроекономічних факторів. У контексті управління людським капіталом прогнозування дозволяє:

розрахувати потребу в кадрах, завдяки аналізу попиту на товари і послуги, сезонних коливань та інші фактори, підприємства можуть спрогнозувати необхідну кількість працівників та визначити їх кваліфікації;

забезпечити відповідність між попитом і пропозицією на ринку праці, за рахунок прогнозування оцінити поточну ситуацію на ринку праці, що сприяє залученню кваліфікованих фахівців;

розробити програми розвитку персоналу за рахунок прогнозування змін у ринковому середовищі та технологіях, що дозволяє підприємствам заздалегідь створювати програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

Процес прогнозування в управлінні людським капіталом складається з кількох ключових етапів, які забезпечують ефективне планування та реалізацію кадрової стратегії підприємства. На рис. 1 представлено основні етапи цього процесу, включаючи аналіз середовища, визначення сценаріїв розвитку та розробку планів дій.

Впровадження автоматизованих систем управління персоналом дозволяє в режимі реального часу аналізувати ефективність працівників і визначати можливості для їх розвитку. Окрім цього, стратегічне прогнозування має враховувати соціальні тренди, такі як зростання попиту на дистанційну роботу, зміну пріоритетів працівників щодо кар'єри та роботи, а також підвищення значення балансу між роботою і особистим життям. Усе це вимагає від підприємств торгівлі нових підходів до управління людським капіталом, включаючи розвиток корпоративної культури, що сприяє утриманню талантів та підвищенню лояльності працівників [184].

Важливим є врахування специфіки діяльності підприємств торгівлі, де особливе значення мають навички комунікації, орієнтація на клієнта та здатність швидко адаптуватися до змінних умов. Тому програми навчання та розвитку персоналу мають бути спрямовані на формування цих ключових компетенцій.

На практиці прогнозування реалізується через сукупність заходів, зокрема:

- моніторинг ринку праці та конкурентів;
- регулярний перегляд потреб у кадрах з урахуванням змін у стратегічних планах підприємства торгівлі;
- оцінку ефективності впроваджених програм навчання та розвитку персоналу.

У разі ефективного використання прогнозування підприємства торгівлі здатні створити гнучкі механізми управління людським капіталом, які забезпечать конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах ринку.

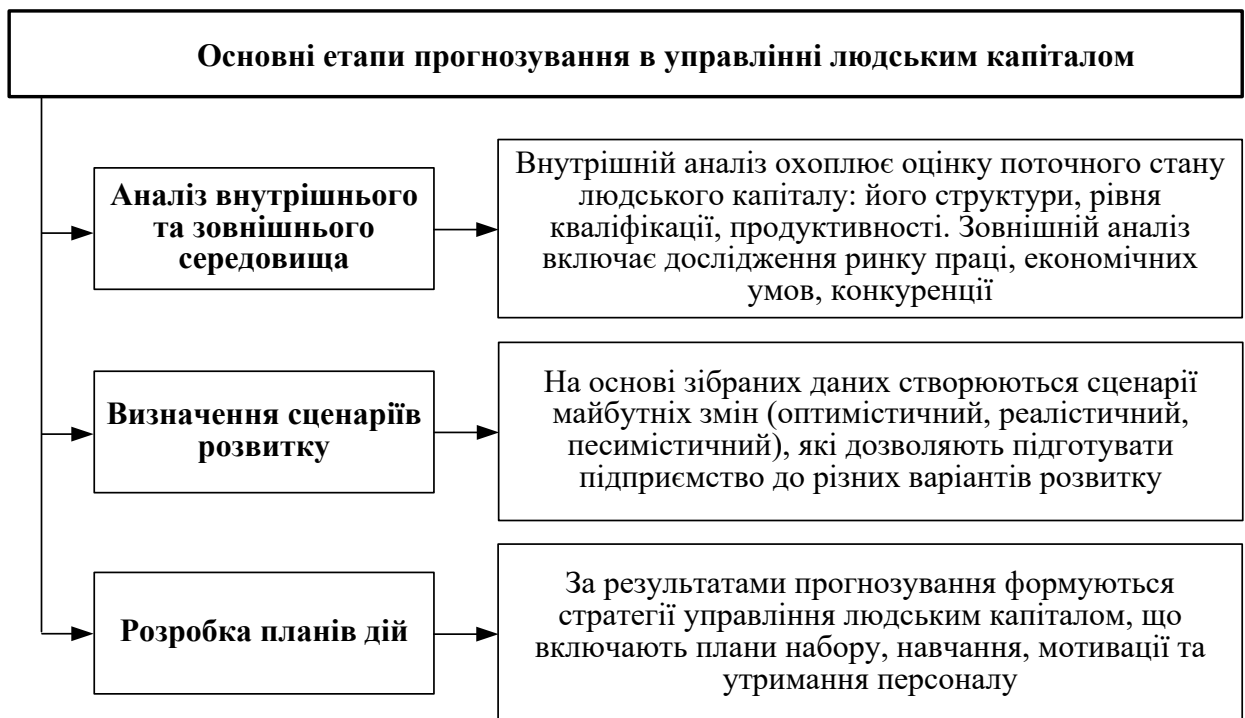


Рис.3.3 Основні етапи прогнозування в управлінні людським капіталом (авторська розробка)

Процес прогнозування є невід’ємною частиною формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. Його ефективне використання сприяє зниженню

витрат, підвищенню продуктивності праці, розробці стратегій розвитку персоналу та забезпеченню довгострокової стабільності бізнесу. У сучасному цифровому середовищі роль прогнозування стає ще більш ваговою, адже воно дозволяє адаптуватися до змін і використовувати можливості ринку.

Внутрішні фактори, що впливають на управління людським капіталом підприємств торгівлі, складають основу його організаційної та управлінської структури, що включає: системи мотивації працівників; корпоративну культуру; рівень професійної підготовки та розвитку кадрів, а також організацію процесів навчання та підвищення кваліфікації працівників. Успішне функціонування цих елементів дозволяє створювати сприятливі умови для підвищення ефективності праці, забезпечення високої мотивації персоналу та формування стійких зв'язків між співробітниками та підприємством. Адекватно спроектовані внутрішні механізми управління персоналом дозволяють забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін ринкових умов, підвищити задоволеність працівників та знизити рівень плинності кадрів.

Таким чином, формування ефективної корпоративної культури, впровадження сучасних моделей навчання персоналу та розвиток системи мотиваційних механізмів створюють основу для підвищення результативності використання людського капіталу на підприємствах торгівлі. Проте для забезпечення стійкого розвитку цих процесів підприємства мають володіти інструментами не лише оцінювання поточних результатів, але й прогнозування майбутньої ефективності управлінських рішень.

У цьому контексті важливого значення набуває застосування кількісних методів прогнозування інтегральних показників ефективності управління людським капіталом. Саме прогнозні моделі дозволяють своєчасно виявляти зміни у розвитку персоналу, оцінювати вплив інвестицій у навчання та корпоративну культуру, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення. З огляду на це доцільним є проведення прогнозних розрахунків інтегральної

оцінки ефективності управління людським капіталом у провідних підприємствах торгівлі України на основі методів експоненціального згладжування.

Для прогнозування інтегральної оцінки ефективності управління людським капіталом у підприємствах торгівлі на період 2020–2030 рр. використано метод експоненціального згладжування, що дозволяє згладити випадкові коливання динамічного ряду та виявити основну тенденцію його розвитку.

Розрахунки здійснено з використанням програмного середовища, яке забезпечує високу точність моделювання та побудову графічної інтерпретації прогнозу. На основі вхідних даних за 2020-2024 рр. отримано прогнозні значення інтегрального показника на 2025-2030 рр., що наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,695	#Н/Д	#Н/Д
2021	1,52	1,52	0
2022	0,745	0,772	-0,027
2023	1,647	1,527	0,12
2024	0,487	0,474	0,013
2025	-	0,483	-
2026	-	0,447	-
2027	-	0,52	-
2029	-	0,548	-
2030	-	0,468	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.4.

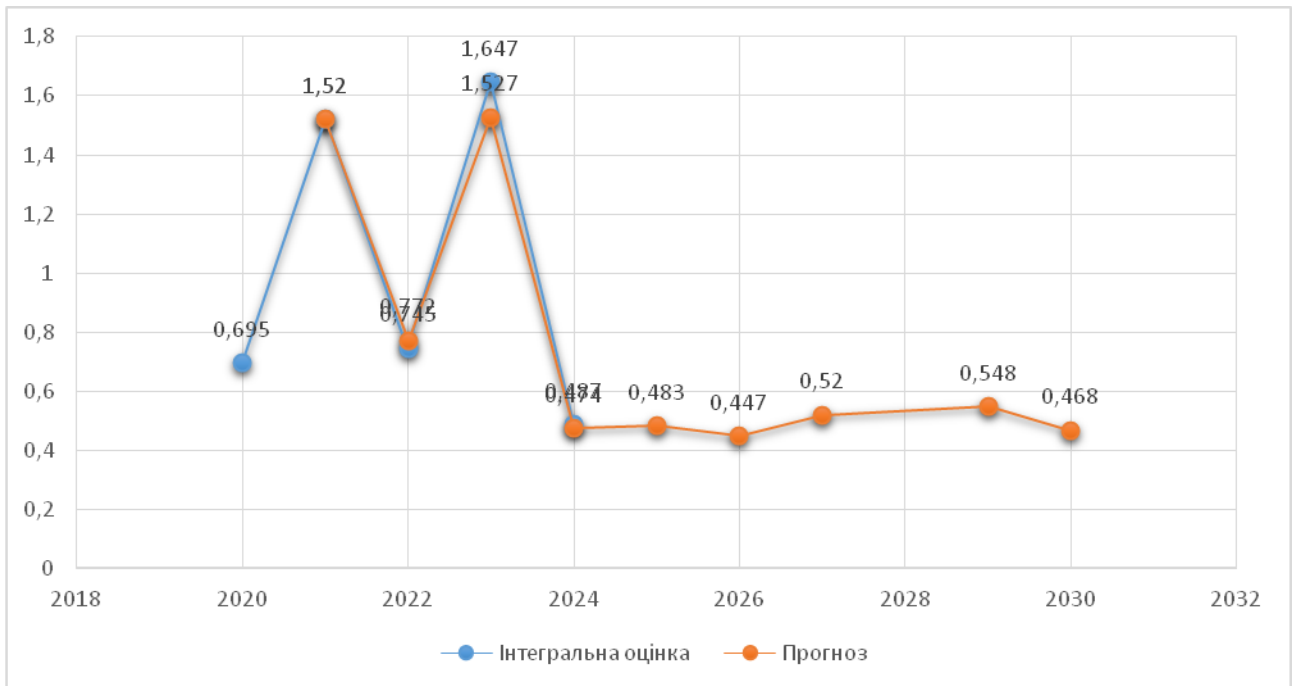


Рис. 3.4 Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на 2025-2030 рр.

(авторська розробка)

Таблиця 3.2

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «НРП»(МОЙО) на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,414	#Н/Д	#Н/Д
2021	0,932	0,932	0
2022	1,295	1,342	-0,047
2023	1,047	0,971	0,076
2024	0,682	0,663	0,019
2025	-	0,676	-
2026	-	0,626	-
2027	-	0,728	-
2029	-	0,767	-
2030	-	0,655	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «НРП»(МОЙО) на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.5.

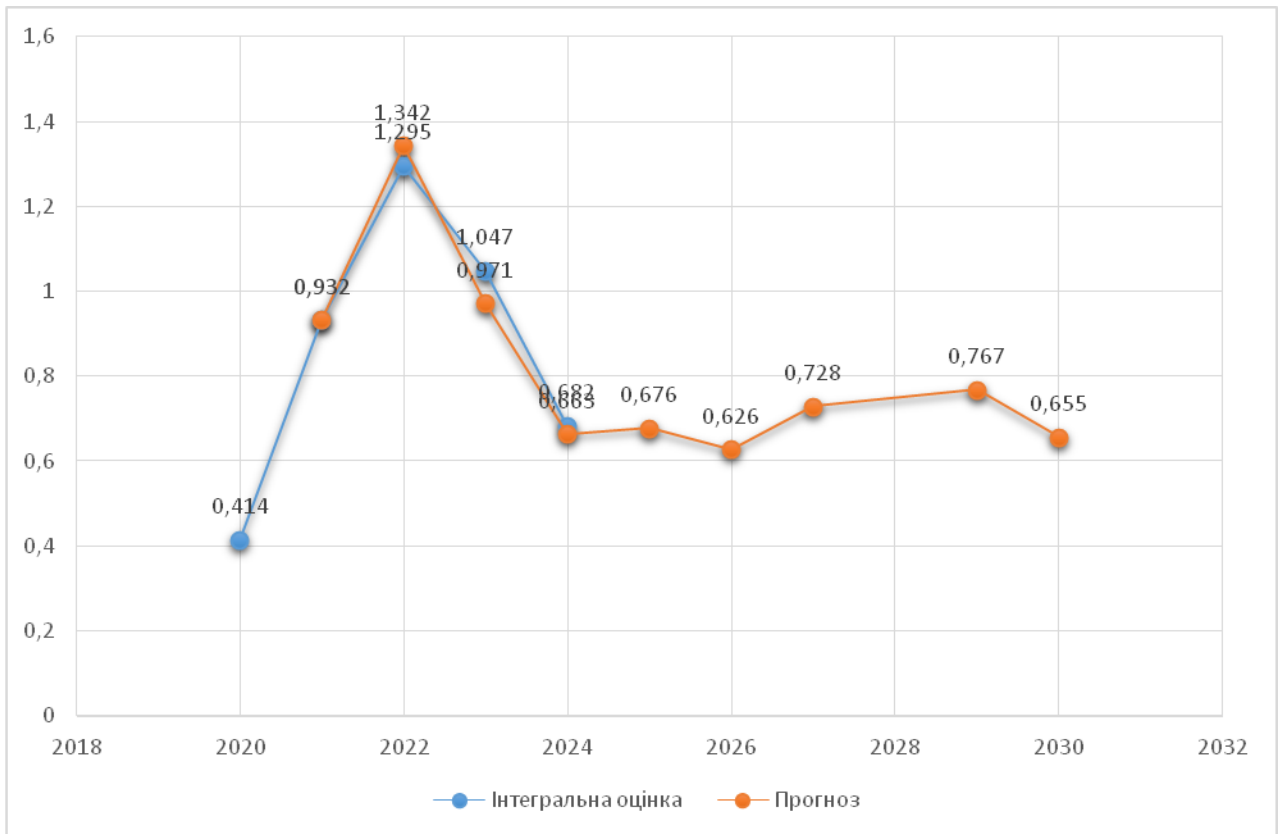


Рис. 3.5 Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «НРП»(МОЙО) на 2025-2030 рр
(авторська розробка)

Таблиця 3.3

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,593	#Н/Д	#Н/Д
2021	1,062	1,062	0
2022	0,936	0,97	-0,034
2023	0,967	0,897	0,07
2024	0,8	0,778	0,022
2025	-	0,793	-
2026	-	0,735	-
2027	-	0,854	-
2029	-	0,9	-
2030	-	0,769	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.6.

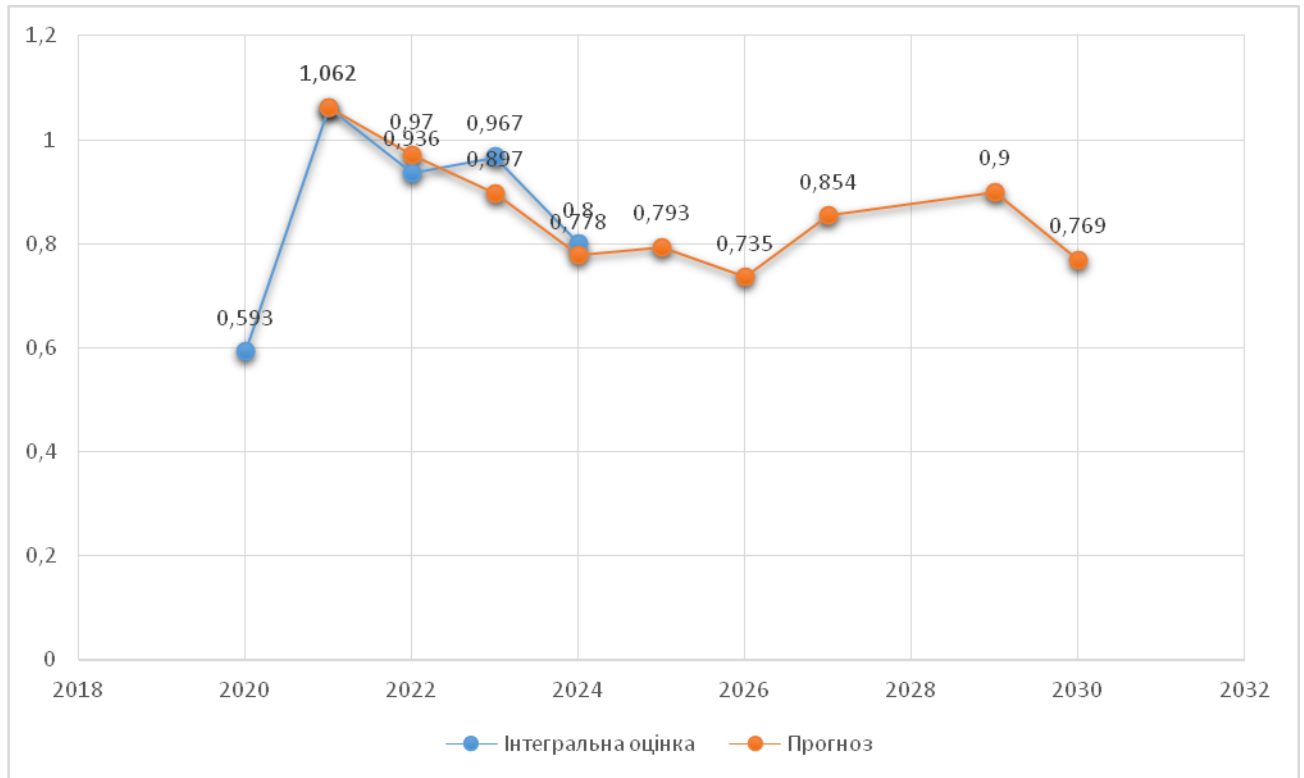


Рис. 3.6 Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2025-2030 рр.

(авторська розробка)

Таблиця 3.4

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «АЛЛО» на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,208	#Н/Д	#Н/Д
2021	0,59	0,59	0
2022	1,708	1,77	-0,062
2023	1,358	1,259	0,099
2024	0,329	0,32	0,009
2025	-	0,326	-
2026	-	0,302	-
2027	-	0,351	-
2029	-	0,37	-
2030	-	0,316	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «АЛЮ» на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.7.

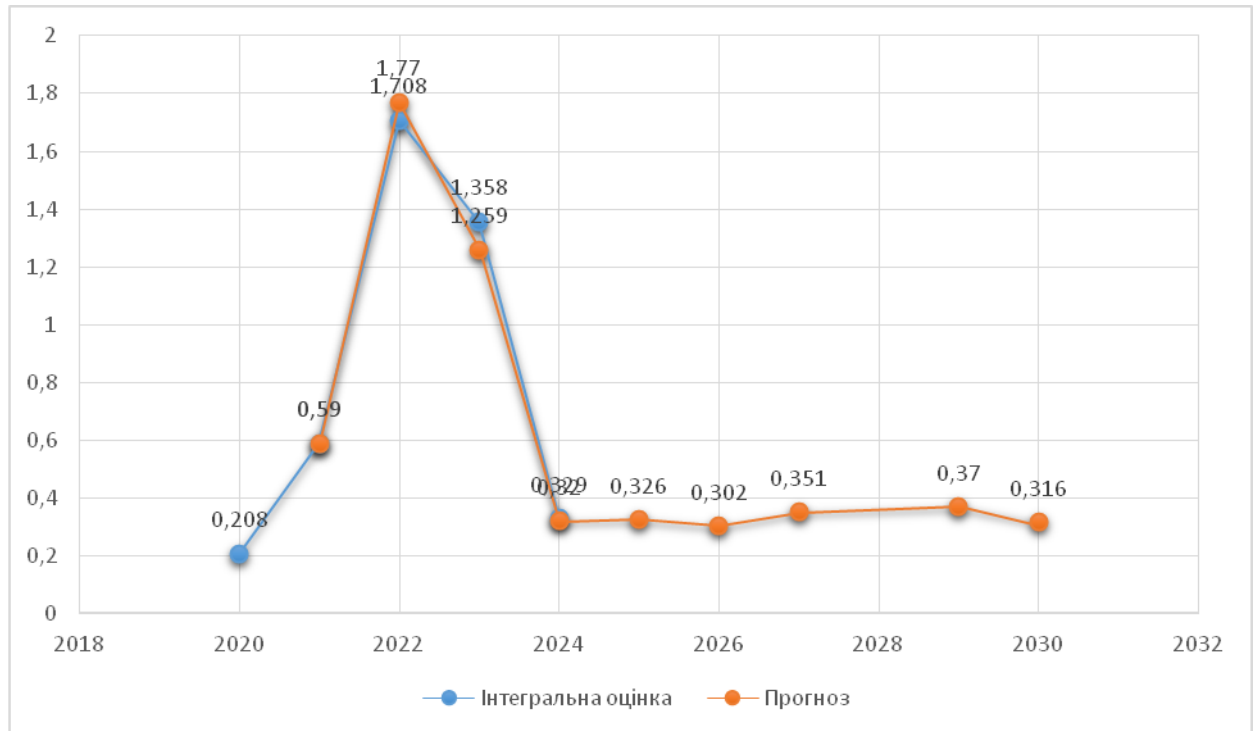


Рис. 3.7 Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «АЛЮ» на 2025-2030 рр.

(авторська розробка)

Таблиця 3.5

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,527	#Н/Д	#Н/Д
2021	1,473	1,473	0
2022	1,515	1,57	-0,055
2023	0,924	0,857	0,067
2024	0,824	0,802	0,022
2025	-	0,817	-
2026	-	0,757	-
2027	-	0,879	-
2029	-	0,927	-
2030	-	0,792	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.8.

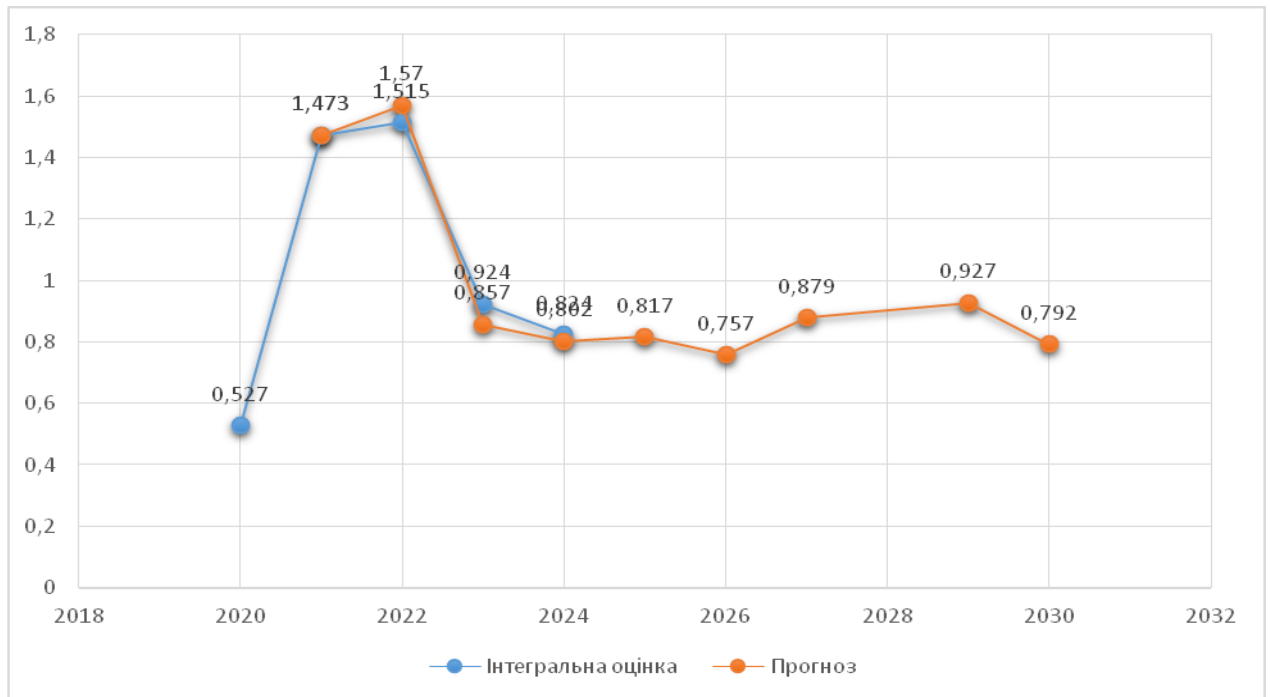


Рис. 3.8. Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» на 2025-2030 рр.

(авторська розробка)

Таблиця 3.6

**Прогноз інтегральної оцінки ефективності управління
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) на 2025-2030 рр.**

Період	Інтегральна оцінка	Прогноз	Відхилення
2020	0,437	#Н/Д	#Н/Д
2021	1,08	1,08	0
2022	1,329	1,377	-0,048
2023	1,375	1,275	0,1
2024	1,385	1,347	0,038
2025	-	1,373	-
2026	-	1,272	-
2027	-	1,478	-
2029	-	1,558	-
2030	-	1,331	-

Графічні результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) на 2025-2030 рр. наведено на рис. 3.9.

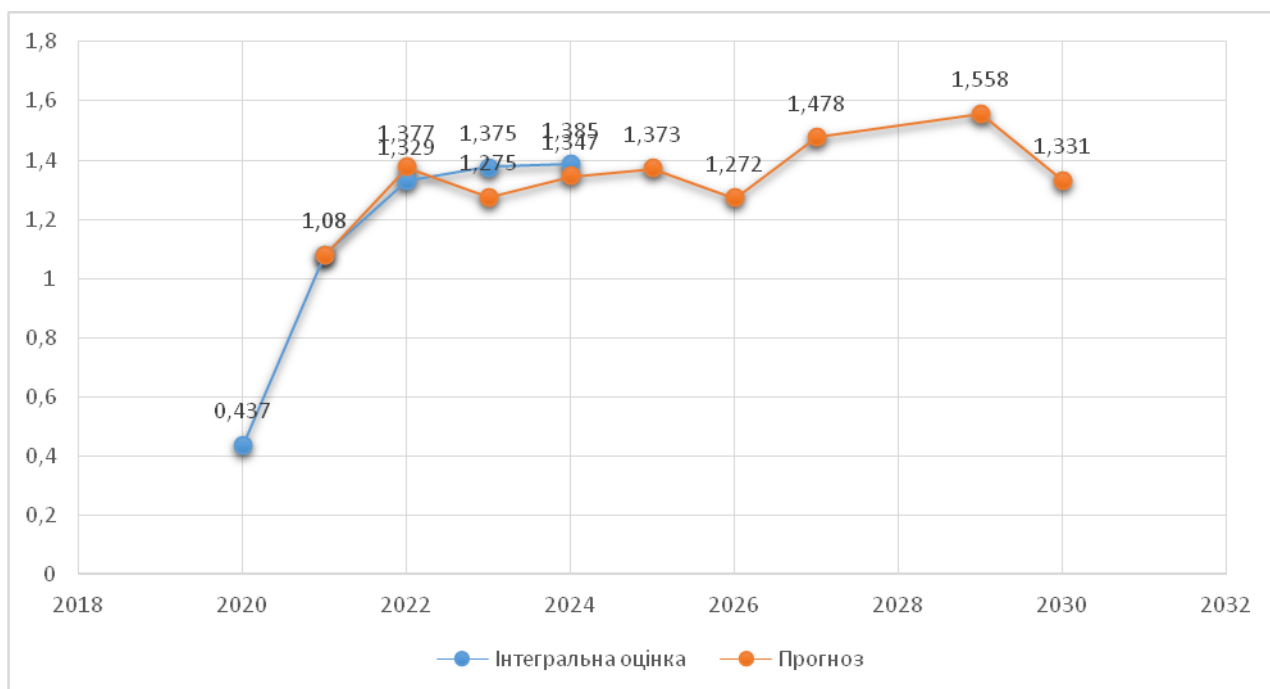


Рис. 3.9 Результати прогнозування інтегральної оцінки економічної результативності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) на 2025-2030 рр.
(авторська розробка)

Результати прогнозування інтегральної оцінки ефективності управління людським капіталом у провідних торговельних підприємствах України на період 2025-2030 рр., отримані методом експоненціального згладжування у програмному середовищі, свідчать про нерівномірну динаміку розвитку систем управління персоналом. Для більшості підприємств простежується помірне зниження інтегрального показника у 2025-2026 рр. із подальшою тенденцією до стабілізації та поступового зростання у 2027-2029 рр.

Зокрема, для ТОВ «ROZETKA.UA», ТОВ «НРП»(МОЙО) та ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» прогнозні значення коливаються в межах 0,45-0,9, що відображає певне уповільнення темпів розвитку системи управління, але водночас свідчить про наявність потенціалу до відновлення ефективності

після короткострокових спадів. Підприємства «АЛЛО» та «КОМФІ ТРЕЙД» демонструють схожу траєкторію, із тимчасовим зниженням результативності у 2025-2026 рр. та подальшим поступовим покращенням у 2027-2029 рр. Найвищі прогностні значення отримано для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ), що свідчить про відносну стабільність та ефективність впровадження цифрових практик управління людським капіталом.

Загальна тенденція прогнозування показує, що у короткостроковому періоді торговельні підприємства можуть зіткнутися з тимчасовим зниженням ефективності управління людським капіталом, спричиненим адаптаційними труднощами персоналу до нових цифрових технологій та зовнішніми економічними чинниками. Проте у середньостроковій перспективі очікується відновлення та зростання інтегральних показників, що зумовлено активними інвестиціями у розвиток персоналу, формуванням цифрових компетенцій, удосконаленням систем мотивації та управлінських процесів.

Таким чином, результати прогнозування підтверджують необхідність розроблення адаптивного організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, орієнтованого на гнучкість, інноваційність і підвищення ефективності праці персоналу в умовах цифрової трансформації торговельного сектору.

Разом із тим, ефективність інвестицій у людський капітал потребує надійних інструментів оцінювання їх результатів. Для підтвердження доцільності вкладень у розвиток персоналу необхідно мати кількісні та якісні показники, що дозволяють відстежувати динаміку продуктивності, рівень мотивації працівників та загальний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Саме з цією метою у практиці управління людським капіталом застосовується система ключових показників ефективності (KPI -Key Performance Indicators), яка забезпечує можливість об'єктивного вимірювання результативності діяльності персоналу та управління людським капіталом.

Система КРІ є інструментом як стратегічного, так і оперативного управління, що забезпечує можливість кількісного вимірювання рівня досягнення визначених цілей окремими співробітниками, підрозділами та підприємством торгівлі у цілому. У сфері торгівлі КРІ застосовуються не лише для аналізу результативності окремих працівників, а й для оцінювання ефективності функціонування організаційної структури [59].

Залежно від змісту та мети застосування, КРІ поділяються на кількісні та якісні. У торгівельній діяльності найбільш поширеними є індикатори, що характеризують продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та ефективність управління кадрами. Узагальнену класифікацію ключових показників ефективності персоналу наведено на рис. 3.10.

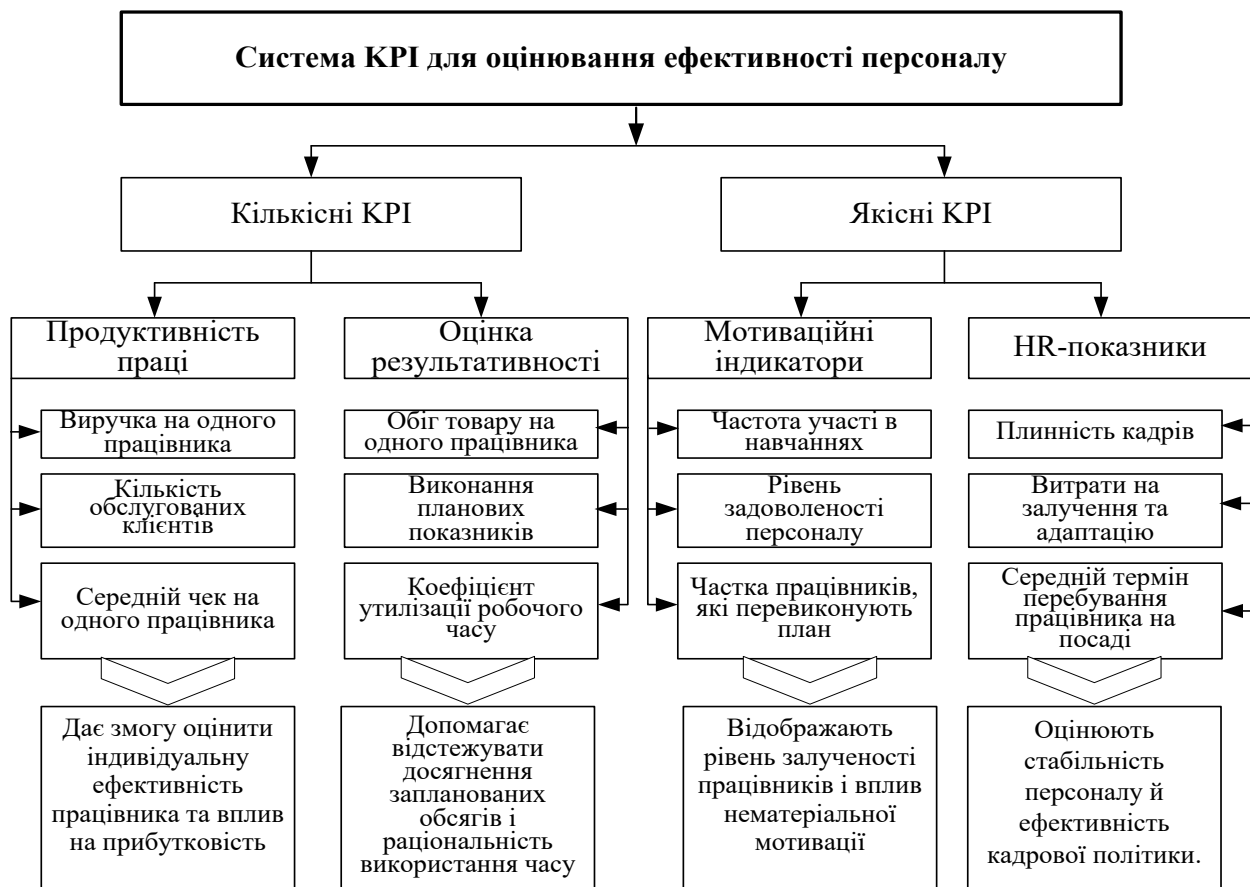


Рис.3.10 Класифікація КРІ для оцінювання ефективності персоналу підприємств торгівлі
(авторська розробка)

Використання ключових показників ефективності (КПІ) має суттєве практичне значення для вдосконалення управління персоналом на підприємствах торгівлі. Передусім це створює можливість ухвалювати управлінські рішення на основі об'єктивних даних, що забезпечує відстеження результатів діяльності у динаміці. Прозора система оцінювання зменшує вплив суб'єктивних чинників, підвищує рівень довіри з боку працівників і водночас мотивує їх до досягнення визначених стратегічних та тактичних цілей [28; 171].

Однією з ключових переваг КПІ є здатність своєчасно виявляти проблемні зони в роботі персоналу. Аналіз відхилень дозволяє оперативно реагувати на зниження ефективності роботи персоналу, оптимізувати процеси й усувати недоліки. Це сприяє більш раціональному використанню людського капіталу та підвищенню загальної результативності підприємства торгівлі.

Використання системи КПІ формує на підприємствах торгівлі аналітичну культуру, що передбачає перехід від інтуїтивного ухвалення рішень до їх базування на перевірених фактах і кількісних даних. Такий підхід сприяє трансформації підприємства торгівлі в сучасну структуру, де управлінські рішення ґрунтуються на доказових даних, що забезпечує вищий рівень обґрунтованості та ефективності.

Ефективна формування КПІ потребує його інтеграції у загальну стратегію розвитку підприємств торгівлі. Визначення показників має базуватися на критеріях вимірюваності, досяжності та відповідності функціональним обов'язкам працівників.

Доцільним є поєднання короткострокових (індикатори забезпечують оперативний контроль за динамікою робочих процесів) та довгострокових (відображають стратегічні тенденції розвитку кадрового потенціалу та загальної ефективності праці) показників. Такий збалансований підхід підвищує адаптивність управлінської системи до змін зовнішнього середовища та гарантує стабільність кадрової політики.

Важливою умовою результативності є динамічність системи КРІ - вони мають регулярно оновлюватися відповідно до змін ринкового середовища, стратегічних орієнтирів та потреб підприємства.

Отже, впровадження КРІ потребує комплексного підходу та залучення всіх учасників процесу. При ефективному та раціональному формуванні КРІ можливо досягти підвищення ефективності роботи персоналу, підтримки розвитку корпоративної культури та формування конкурентних переваг підприємства торгівлі. КРІ є ефективним інструментом вимірювання результатів роботи та оцінювання системи управління, однак саме корпоративна культура визначає ціннісні орієнтири, стандарти поведінки і характер взаємодії працівників. Тому наступним елементом у побудові системи управління людським капіталом виступає формування ефективної корпоративної культури підприємств торгівлі як інтеграційний чинник, що забезпечує узгодженість економічних, організаційних і соціально-психологічних складових.

Корпоративна культура підприємств торгівлі є системою цінностей, норм, традицій, правил поведінки та управлінських практик, які визначають взаємовідносини між працівниками, керівництвом і клієнтами, а також формують імідж та конкурентні переваги підприємства торгівлі. Її роль у системі управління людським капіталом полягає у створенні сприятливого середовища для залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Корпоративна культура на підприємствах торгівлі є інтеграційним елементом системи управління людським капіталом, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні чинники впливу на поведінку персоналу. Вона виступає носієм спільних цінностей, норм та стандартів взаємодії, які визначають стиль управління, характер внутрішніх комунікацій та якість обслуговування клієнтів.

Як зазначають сучасні дослідники, корпоративна культура виконує стратегічні функції, а саме: сприяє згуртованості колективу, зменшує потребу у надмірній регламентації, підтримує ініціативність, формує позитивний

імідж підприємства на ринку. При цьому для підприємств торгівлі важливо, щоб культура була не лише декларативною, а й інтегрованою в бізнес-процеси, особливо в умовах омніканальної моделі, високої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань.

Формування корпоративної культури на підприємстві - це системний процес, який охоплює комплекс організаційних, економічних, соціальних та інформаційно-комунікаційних інструментів, що взаємодіють між собою та забезпечують узгодженість дій персоналу з цілями підприємства торгівлі (рис.3.11).



Рис.3.11. Інтеграційний механізм формування корпоративної культури підприємств торгівлі

(сформовано автором на основі джерела [233])

Ефективність механізмів формування корпоративної культури залежить від їх комплексного застосування та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства торгівлі. Синергія організаційних, економічних, соціальних і комунікаційних інструментів забезпечує стійкість корпоративних цінностей і сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу.

Разом із механізмами важливу роль відіграють форми, у яких корпоративна культура проявляється в практичній діяльності підприємства (рис.3.12). Їх розуміння дозволяє не лише оцінити поточний стан культури торговельного підприємства, але й визначити напрями її вдосконалення.



Рис.3.12 Форми корпоративної культури підприємств торгівлі
(сформовано автором на основі джерел [3; 85; 123])

Окрім форм, корпоративна культура може мати різні види залежно від домінуючих цінностей, управлінського стилю та стратегічних пріоритетів підприємств торгівлі. Класифікація видів культури дозволяє глибше

зрозуміти її вплив на мотивацію, комунікації та ефективність роботи персоналу.

У сучасній науковій літературі найбільш поширеною є класифікація видів корпоративної культури за моделлю Кемерона-Квінна [199], яка виділяє чотири основні типи, залежно від управлінських пріоритетів, цінностей і способів організації роботи (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Види корпоративної культури та їх характеристика*

Вид	Характеристика	Особливості	Переваги	Ризики
Кланова культура	орієнтована на командну роботу, взаємопідтримку, розвиток і наставництво	високий рівень довіри, акцент на людських стосунках, гнучке управління	підвищення залученості персоналу, низька плинність кадрів	надмірна м'якість може уповільнювати прийняття рішень
Адхократична культура	орієнтована на інноваційність, творчий підхід і швидку адаптацію до змін	підтримка ініціативи, експериментів і підприємницького мислення	здатність швидко реагувати на зміни ринку	можливий брак стабільності та чітких процедур
Ринкова культура	спрямована на результативність, конкуренцію, досягнення чітких цілей і KPI	висока вимогливість, чітка орієнтація на ефективність і прибуток	зростання продуктивності, орієнтація на зовнішні результати	можливий стрес та емоційне вигорання персоналу
Ієрархічна культура	ґрунтується на формалізації процесів, чіткій структурі підпорядкування та контролю	стабільність, передбачуваність, суворе дотримання правил	надійність процесів, зниження операційних ризиків	зниження гнучкості та інноваційності

(сформовано автором на основі джерела [229])

Визначення виду корпоративної культури дає змогу оцінити її вплив на мотивацію та поведінку персоналу, виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також підібрати найбільш ефективні інструменти розвитку. Саме методи розвитку корпоративної культури є наступним елементом у побудові ефективної системи управління людським капіталом.

Розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, спрямованим на закріплення цінностей і норм, що відповідають стратегічним цілям підприємства, а також на адаптацію колективу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій і практичній літературі виділяють сукупність груп методів розвитку корпоративної культури, які наведені на рис.3.13.

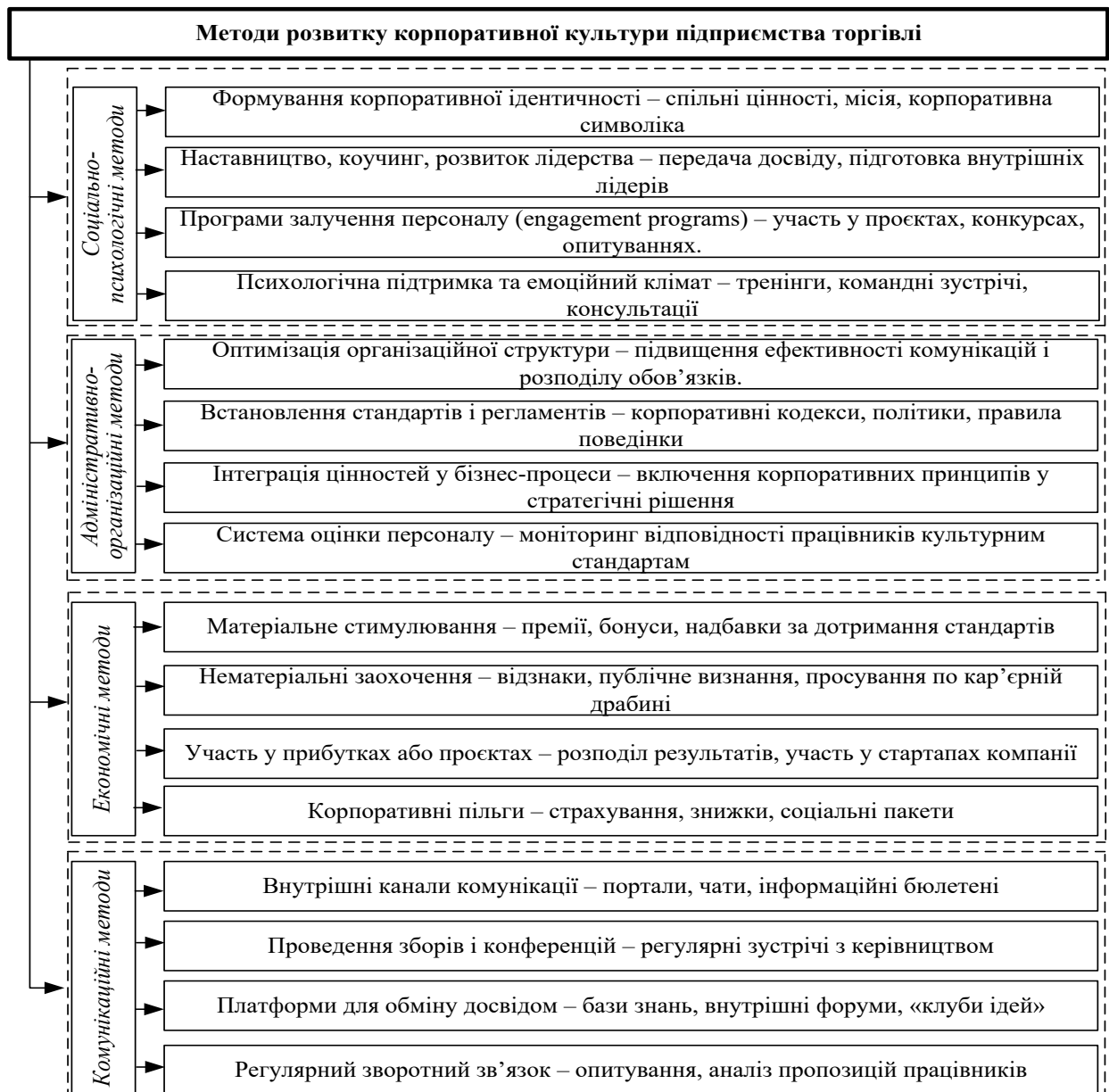


Рис.3.13 Методи розвитку корпоративної культури підприємства торгівлі
(авторська розробка)

Комплексне застосування методів розвитку корпоративної культури підприємства торгівлі дозволяє не лише закріпити ключові цінності, але й інтегрувати їх у щоденну діяльність.

Для більш глибокого розуміння практичних аспектів розвитку корпоративної культури доцільно розглянути досвід провідних підприємств торгівлі України. Аналіз особливостей організації корпоративної культури у таких підприємствах, як: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «НРП»(МОЙО); ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ), дозволить визначити ефективні практики та виявити можливі напрями вдосконалення у цій сфері (табл.3.8).

Комплексне застосування зазначених методів сприяє перетворенню задекларованих цінностей на реальні поведінкові стандарти, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню стійкої корпоративної ідентичності.

Цей підхід передбачає постійний зворотний зв'язок між процесами формування корпоративної культури та управління людським капіталом, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкових умов і підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.8

Характеристика корпоративної культури провідних підприємств торгівлі України

Назва підприємства торгівлі	Декларовані цінності та місія	Основні елементи корпоративної культури (механізми, форми, види)	Особливості HR- та комунікаційної політики	Сильні сторони	Виклики
1	2	3	4	5	6
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	Зручність, чесний сервіс, швидкість; «Книга ROZETKA» як гайд по цінностях і практиках	Механізми: книга культури; Форми: офіційна (документ), неформальна (традиції команд); Види: адхократична + кланова	Швидка інтеграція новачків, навчальні програми, внутрішні тренінги	Сильна ідентичність, єдина мова цінностей	Масштабування культури при зростанні, частка тимчасових працівників

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5	6
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	Командність, «люди найбільша цінність», підтримка українських ініціатив	Механізми: публічне просування цінностей, CSR-проекти; Форми: офіційні меседжі, неформальні традиції; Види: ринкова + кланова	-	Суспільна відповідальність, масштаб бренду	Прозорість та системність HR-процесів
ТОВ «НРП»(МОЙО)	«Надійно. Офіційно.»; турбота про клієнта та комфорт	Механізми: сервісні стандарти; Форми: офіційна (стандарти), неформальна (корпоративні історії); Види: ринкова + кланова	Внутрішні кар'єрні траєкторії, акцент на відповідальність у вакансіях	Сервісна орієнтація, внутрішнє зростання	Недостатня публічність системних програм
ТОВ «АЛЛО»	Розвиток людей, швидкі кар'єрні траєкторії	Механізми: корпоративні комунікаційні платформи; Форми: офіційна (WorkPlace/WorkChat), неформальна (спільноти); Види: ринкова + кланова	Масштабні внутрішні навчальні програми, високий % внутрішніх підвищень	Розвинені комунікації, «підвищення зсередини»	Підтримка залученості у великій мережі
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	«Людяність» як ключова цінність, інклюзивність	Механізми: КСВ як ціннісна рамка; Форми: офіційна (заяви, програми), неформальна (спільноти); Види: кланова + ринкова	Пошук керівника внутрішніх комунікацій, розвиток внутрішніх каналів	Чітка ціннісна база, інвестиції в комунікації	Єдність культури в мережі з різними форматами
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФО КСТРОТ)	«Нести людям нову якість життя», повага, безбар'єрність	Механізми: онбординг, CSR-проекти; Форми: офіційна (програми адаптації), неформальна (традиції); Види: ієрархічна + ринкова	Програма адаптації, публічне висвітлення CSR	Стабільні процеси, сильний бренд роботодавця	Утримання темпу інновацій у сервісі

(авторська розробка)

Аналіз корпоративної культури провідних підприємств торгівлі України свідчить про значну різноманітність підходів до її формування та реалізації. Незважаючи на відмінності у масштабах бізнесу, продуктових портфелях та

регіональному охопленні, усі розглянуті підприємства торгівлі визнають корпоративну культуру важливим стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на ефективність управління людським капіталом.

Виділено кілька загальних тенденцій, які направлені на виявлення переваг кланової та ринкової культур у торговельному секторі, що поєднує орієнтацію на внутрішню згуртованість і водночас на високу результативність. Спостерігається активне використання соціально-психологічних та комунікаційних механізмів, зокрема створення гайдбуків, внутрішніх медіа, платформ для зворотного зв'язку та навчання. Поступове формалізування цінностей шляхом оформлення їх у кодекси, корпоративні книги та публічні заяви сприяє закріпленню єдиних стандартів поведінки. Важливим чинником розвитку стає інтеграція елементів корпоративної соціальної відповідальності у культуру підприємства торгівлі, що підсилює її суспільну значущість та формує позитивний імідж роботодавця.

Водночас виявлено і певні проблемні аспекти, серед яких недостатня прозорість HR-процесів у ряді підприємств торгівлі, ризик втрати залученості працівників у великих і розгалужених мережах, а також складність підтримки єдності корпоративної культури під час швидкої експансії бізнесу.

Отримані результати створюють підґрунтя для формування науково-практичного підходу до формування корпоративної культури підприємств торгівлі, який має об'єднати кращі практики організаційних, економічних, соціальних та комунікаційних механізмів, адаптованих до специфіки підприємств торгівлі, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом (рис.3.14).

Запропонований науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі ґрунтується на узагальненні ефективних практик, виявлених під час аналізу діяльності провідних українських підприємств торгівлі - ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «НРП»(МОЙО), ТОВ «ЕПЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ).

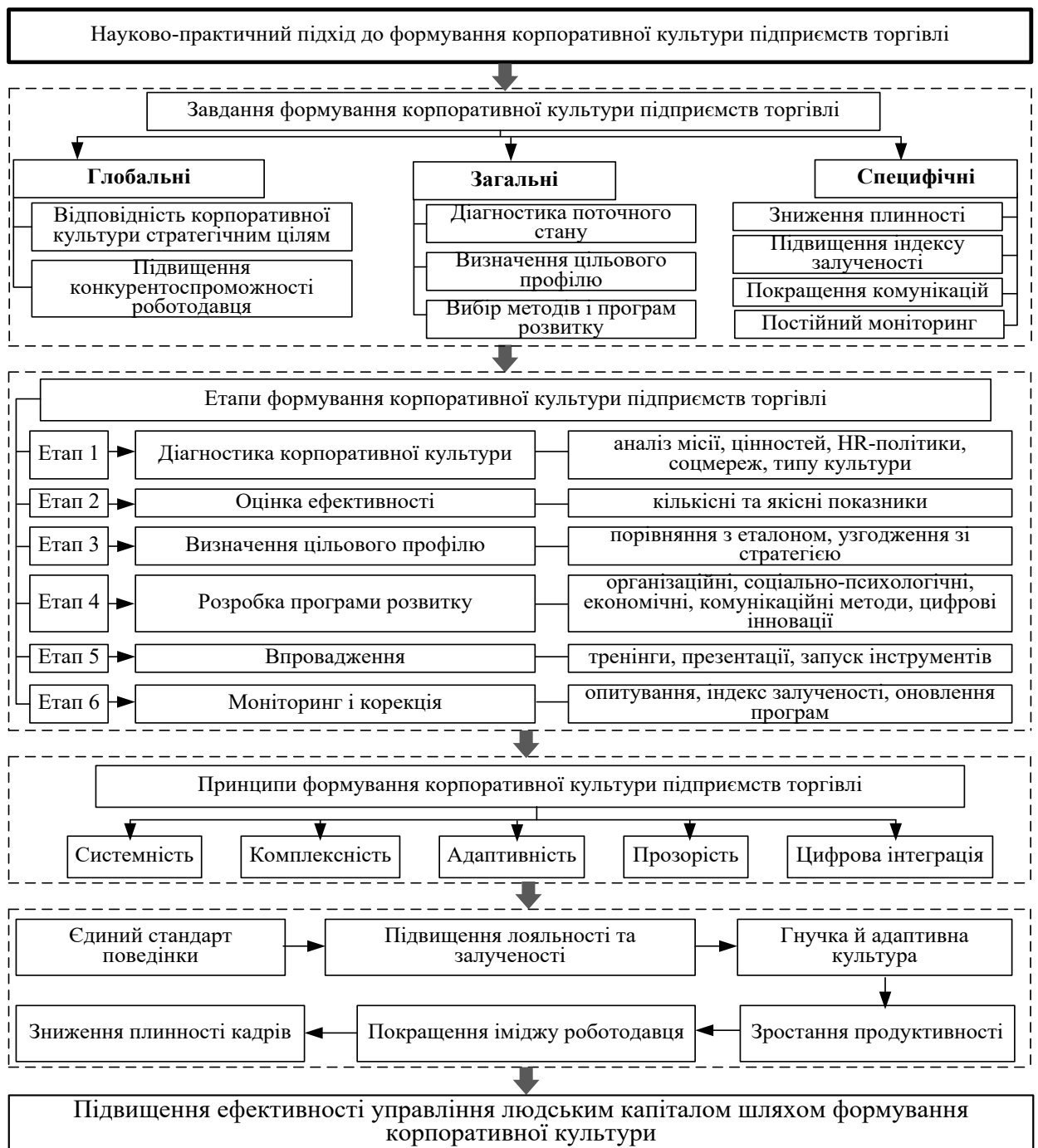


Рис.3.14 Науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом
(авторська розробка)

Існуючі механізми, принципи та етапи формування корпоративної культури дозволяють створити єдині стандарти поведінки, підвищити рівень

лояльності та залученості персоналу, сформувати гнучку й адаптивну організаційну культуру, що сприяє зростанню продуктивності, покращенню іміджу роботодавця, зниженню плинності кадрів і забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей у всі бізнес-процеси. Реалізація такого підходу підсилює конкурентоспроможність підприємств торгівлі і підвищує ефективність управління людським капіталом у довгостроковій перспективі.

Слід відзначити, що ці підприємства активно переходять в онлайн-простір, що зумовлює потребу адаптації корпоративної культури до нових умов. Зростання частки дистанційної взаємодії між працівниками формує додаткові виклики та можливості для розвитку організаційних цінностей. У зв'язку з цим, доцільно розробляти спеціалізовані механізми формування корпоративної культури з орієнтацією на дистанційну роботу, які враховуватимуть особливості комунікації, командної взаємодії та підтримки мотивації персоналу в онлайн-середовищі [165].

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємств торгівлі та невід'ємною складовою ефективного управління людським капіталом. Сформована система цінностей, норм та стандартів поведінки безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, його мотивацію, продуктивність та готовність підтримувати стратегічні пріоритети підприємства торгівлі.

Аналіз досвіду провідних українських підприємств торгівлі: ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; ТОВ «НРП»(МОЙО); ТОВ «ЕПЦЕНТР К»; ТОВ «АЛЛО»; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ) - засвідчив, що активне використання соціально-психологічних і комунікаційних механізмів, а також формалізація цінностей у внутрішніх регламентах сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню командної згуртованості та зниженню плинності кадрів.

Запропонований науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі поєднує організаційні,

економічні, соціальні та комунікаційні механізми, що узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства та особливостями ринку. Його впровадження забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей у всі бізнес-процеси, формування стійкої корпоративної ідентичності, підвищення ефективності управління людським капіталом і адаптивності підприємств торгівлі до впливу зовнішнього середовища.

Реалізація цього підходу сприятиме довгостроковій стійкості підприємств торгівлі, зростанню фінансових результатів і зміцненню їх позицій на конкурентному ринку за рахунок ефективного використання потенціалу людського капіталу.

3.2 Формування стратегії управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації

Управління людським капіталом є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємств торгівлі, особливо в умовах цифрової трансформації. Під стратегією управління людським капіталом розуміють систему довгострокових рішень, спрямованих на ефективне використання знань, навичок, компетенцій та мотивації працівників для досягнення поставлених бізнес-цілей.

Оптимальний вибір стратегії залежить від особливостей діяльності підприємства торгівлі, рівня цифровізації та потреб персоналу. Залежно від ключових пріоритетів підприємства торгівлі можна виділити основні стратегії, які наведені на рис.3.15.

У сучасних умовах розвитку торговельного сектору ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від ефективності використання людського капіталу, його компетентностей, рівня гнучкості та готовності до змін. Якість обслуговування клієнтів, оптимізація бізнес-

процесів і впровадження інноваційних рішень значною мірою визначаються рівнем підготовки та мотивації персоналу. Однак цифрова трансформація, яка стрімко змінює підходи до ведення бізнесу, висуває нові вимоги до мотивації працівників та використання методів щодо їх залучення в ефективному розвитку підприємств торгівлі [49; 66; 117].



Рис.3.15 Основні стратегії управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі
(авторська розробка)

Одним із ключових викликів є автоматизація процесів, що змінює традиційні робочі завдання та робить пріоритетними цифрові навички. Використання CRM-систем, аналітичних платформ, рішень на основі штучного інтелекту та автоматизованих систем вимагає від персоналу не лише базових знань у сфері технологій, а й уміння працювати в цифровому середовищі. Це зумовлює необхідність регулярного підвищення кваліфікації та безперервного навчання працівників.

Фахівці, які працюють у торговельному секторі, мають швидко адаптуватися до використання нових каналів збуту, застосовувати персоналізовані підходи до клієнтів і бути готовими до роботи в змішаному форматі (офлайн та онлайн).

Окрім цього, значної актуальності набуває проблема конкуренції щодо залучення висококваліфікованих кадрів. В умовах швидкої зміни вимог до компетенцій працівників, у керівництва підприємств торгівлі виникає проблема з дефіцитом персоналу, який має відповідний рівень цифрової підготовки. Це змушує підприємства переглядати свої підходи до управління «талантами», створювати ефективні системи мотивації, пропонувати перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Таким чином, стратегія управління людським капіталом на підприємствах торгівлі повинна враховувати ці виклики та передбачати комплекс заходів, спрямованих на розвиток цифрових навичок, адаптацію персоналу до змін у бізнес-середовищі, формування ефективної системи мотивації та створення кадрового резерву для забезпечення довгострокового розвитку підприємств торгівлі.

Подальший розвиток цієї стратегії неможливий без урахування процесів цифровізації, які сьогодні стали невід'ємною складовою розвитку сучасного бізнес-середовища. Цифрові технології впливають на всі аспекти діяльності підприємств торгівлі - від організації управління до взаємодії з клієнтами, визначаючи рівень їх ефективності, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Саме тому дослідження цифровізації та

її ролі у трансформації системи управління підприємствами торгівлі набуває особливої актуальності.

Процес цифровізації сприяє підвищенню ефективності управління, автоматизації бізнес-процесів та розширенню електронної комерції, що може поліпшити конкурентоспроможність та забезпечити нові можливості для підприємств сфери торгівлі. Цифровізація також сприяє вдосконаленню систем управління запасами, персоналом та взаємодією з клієнтами через онлайн-канали. Аналіз даних дозволяє підприємствам торгівлі отримувати інсайти для прийняття стратегічних рішень, а використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і Інтернет речей, сприяє удосконаленню обслуговування та персоналізації послуг для клієнтів.

В останні роки електронна торгівля стала не лише поширеним явищем, а й визначальним елементом на ринках товарів. Якщо ще десять років тому цей вид покупок був характерний переважно для молодого покоління та обмежувався певними категоріями товарів, то на сьогодні інструменти електронної торгівлі активно використовуються практично всім населенням розвинених країн. Зокрема, вплив цифровізації охоплює різні галузі підприємницької діяльності, змінюючи способи надання банківських послуг, проведення приватного навчання та здійснення роздрібної торгівлі.

Одним із ключових аспектів розвитку підприємствам сфери торгівлі є впровадження системи електронної комерції, яка включає в себе всі торгово-фінансові операції, що здійснюються за допомогою глобальної мережі Інтернет.

Он-лайн торгівля має сукупність переваг, які наведено на рис. 3.16.

Станом на 2020 рік, Україна займає 66 місце у світовому рейтингу ринку електронної комерції за обсягом прибутку, що становить 838 мільйонів доларів, згідно з дослідженнями Ecommercedb [242].

У 2021 року приблизно 68% населення України, тобто 30 млн громадян, мали доступ до Інтернету.



Рис. 3.16 Переваги он-лайн торгівлі

(авторська розробка)

Серед найпопулярніших українських онлайн-магазинів у 2021 році виділяються Rozetka -40,12 млн відвідувачів, Epicentr-9,93 млн відвідувачів та Allo-5,73 млн та інші.

3 іноземних платформ AliExpress, Amazon та eBay користуються найбільшою популярністю серед українців. Найпопулярніші види товарів, які замовляють споживачі наведено на рис.3.17.

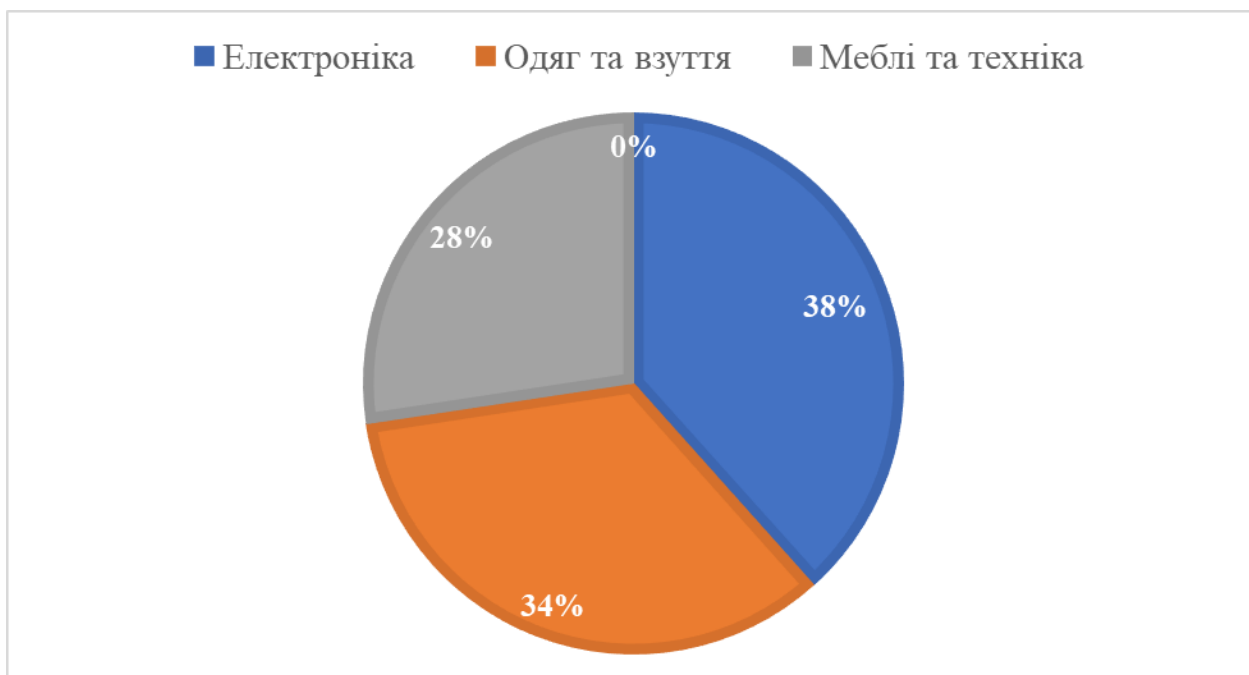


Рис. 3.17. Структура найпопулярніших товарів для замовлення на іноземних платформах в Інтернеті українським споживачами (сформовано на основі джерел [248].)

Детальний розгляд іноземних платформ свідчить про те що, найпопулярнішими серед споживачів в Україні є AliExpress, Amazon та eBay.

Aliexpress є одним з найбільших популярних торгових майданчиків у всьому світі. Платформа є певним посередником між продавцями та покупцями. Aliexpress є частиною найбільшої китайської корпорації Alibaba.

У майданчика є кілька відмінних характеристик:

свій товар продавці розміщують безкоштовно;

відсутня комісія за продаж товару;

можна самому створити магазин;

товари просуваються одразу на двох платформах.

Основними цілями, які мали власники майданчика, було наступні: створити оптимальні умови, які дозволять малому та середньому бізнесу вести ефективну торгівлю, а також задовольнити потребу покупців у різних

товарах, які можна придбати в одному місці (детальна історія формування та розвитку Aliexpress наведена в додатку В).

Для детального опису діяльності AliExpress, було проведено дослідження сильних та слабких сторін діяльності цієї компанії на ринку України, результати дослідження представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз діяльності AliExpress в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент товарів, включаючи: електроніку, одяг, взуття, товари для дому та багато іншого	Тривалість доставки (доставка може займати від кількох тижнів до місяців, особливо якщо товари відправляються з Китаю)
Доступні ціни	Якість товарів (якість товарів може варіюватися, оскільки на платформі працює велика кількість різних продавців з різними стандартами якості)
Відгуки покупців(система відгуків дозволяє покупцям ділитися своїм досвідом покупок, що може бути корисним при виборі товару та продавця)	Комунікація з продавцями (у деяких випадках може виникати складність у комунікації з продавцями, особливо якщо вони не розуміють англійську мову)
Програма захисту покупців (надає програму захисту покупців, яка гарантує повернення коштів у випадку неприйнятної якості товару або його невідправлення)	Обмежена гарантія (гарантійні умови для окремих товарів можуть бути обмеженими, що може викликати проблеми при вирішенні конфліктів)
Можливості	Загрози
Розширення асортименту (впровадження нових категорій товарів та співпраця з додатковими продавцями можуть збільшити асортимент) Лояльність клієнтів (вдосконалення програми лояльності та надання додаткових переваг для постійних клієнтів)	Конкуренція (зростаюча конкуренція в галузі економічних онлайн-маркетплейсів може вплинути на позиції AliExpress). Регулювання (зміни в правовому середовищі та регулювання можуть вплинути на діяльність компанії в Україні)

(авторська розробка)

AliExpress став проривним завдяки кільком ключовим рішенням:

спрямований на глобальний ринок, надаючи можливість покупцям з усього світу придбавати товари напряму від китайських виробників та інших продавців;

платформа відома доступністю продукції за низькими цінами, що привертає увагу споживачів, які шукають економічні варіанти;

пропонує вражаючий вибір товарів різних категорій, що включає електроніку, моду, товари для дому і багато іншого;

гарантія якості та можливість повернення коштів через програму захисту покупців додають впевненості;

впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, для покращення користувацького досвіду та ефективності послуг.

Ці чинники допомогли AliExpress стати впливовим маркетплейсом з широким спектром клієнтів в усьому світі. За загальною вартістю проданих на цьому майданчику товарів наша країна опинилася у першій десятці серед усіх держав-клієнтів. Найчастіше послугами AliExpress користуються мешканці столиці та Київської області - вони, за даними Укрпошти, формують 36% посилкового потоку, обробленого національним оператором. Далі йдуть Харківська та Полтавська області - по 10,8% і 9% відповідно [47].

Для вітчизняних підприємств, які мають намір конкурувати і досягти успіху на рівні AliExpress в Україні, можна розглянути декілька стратегій, які наведені на рис. 3.18.

Ці стратегії можуть допомогти вітчизняним підприємствам створити конкурентоспроможну пропозицію та привернути увагу клієнтів.

Amazon (Amazon.com, Inc.) - американська компанія, найбільша у світі на ринках платформ електронної комерції та публічно-хмарних обчислень по виручці і ринкової капіталізації. Штаб-квартира розташована в Сіетлі.

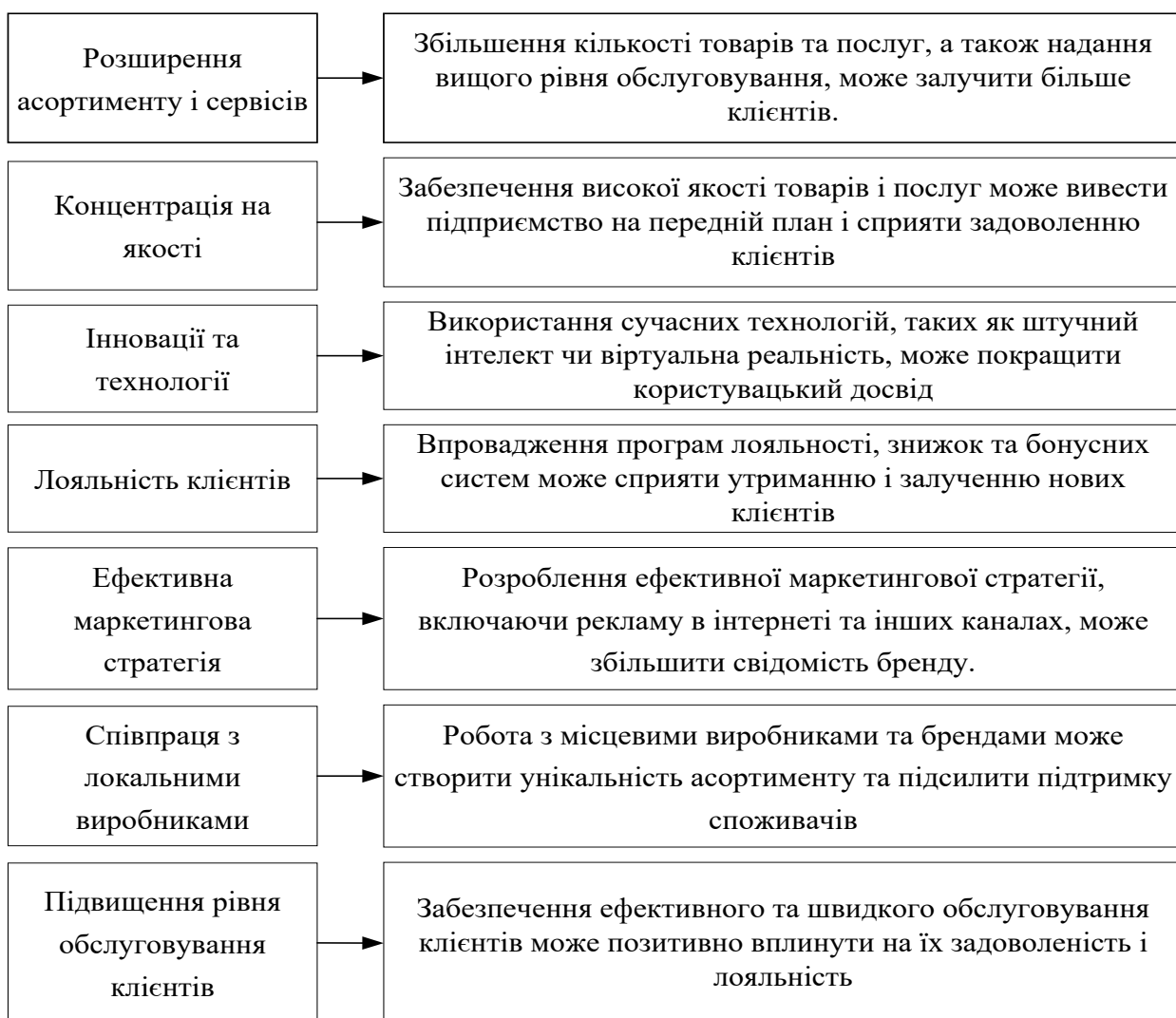


Рис. 3.18 Стратегії для вітчизняних підприємств для створення конкурентоспроможної пропозиції подібної до AliExpress (авторська розробка)

Заснована Джеффом Безосом 5 липня 1994 року як інтернет-магазин з продажу книг, але пізніше диверсифікувався, почавши продавати відео, MP3, аудіокниги (через можливість завантаження), програмне забезпечення, відеоігри, електроніку, одяг, меблі, їжу, іграшки та ювелірні вироби (детальна історія формування та розвитку Amazon наведена в додатку Г)

Для детального опису діяльності Amazon, було проведено дослідження сильних та слабких сторін діяльності цієї компанії на ринку України, результати дослідження представлені в табл. 3.10.

SWOT-аналіз діяльності Amazon в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент товарів (має великий вибір товарів, що задовольняє різноманітні потреби клієнтів)	Конкуренція та локальні особливості(на деяких ринках, включаючи місцеві, Amazon може стикатися з високим рівнем конкуренції та унікальними місцевими вимогами, що може бути викликом)
Ефективна логістика (компанія володіє добре налагодженою системою постачання та швидкої доставки, що підвищує задоволеність клієнтів)	Залежність від інтернет-з'єднання (ефективність Amazon повністю залежить від доступу до Інтернету, що може бути обмеженням в деяких регіонах або у випадках технічних проблем)
Amazon Prime (підписка на Amazon Prime надає доступ до швидкої доставки, стрімінгового контенту та інших переваг)	Питання конфіденційності та безпеки даних (як інші технологічні гіганти, Amazon стикається з питаннями щодо конфіденційності та безпеки особистих даних користувачів)
Інновації (компанія вкладає великі кошти в дослідження та розвиток, що призводить до новаторських продуктів та послуг)	Платіжні обмеження (Україна має свої особливості щодо платіжних систем, що може ускладнити операції Amazon)
Можливості	Загрози
Зростання рівня використання електронної торгівлі (в Україні спостерігається зростання популярності онлайн-покупок, що може створити нові можливості для Amazon) Розширення асортименту на ринку (введення товарів та послуг, специфічних для українського ринку)	Зміни в законодавстві (зміни в місцевому законодавстві можуть впливати на операції Amazon) Економічні труднощі (економічні нестабільності в країні можуть впливати на купівельну активність клієнтів)

(авторська розробка)

Amazon вважається проривним з кількох причин:

широкий вибір товарів та інтуїтивно зрозуміла платформа дозволяють клієнтам легко знаходити товари;

інноваційні системи логістики, включаючи роботів та дрони, дозволяють забезпечити швидку та ефективну доставку товарів;

сервіс Amazon Prime з його швидкою доставкою та додатковими перевагами, створює високий ступінь лояльності серед клієнтів;

Amazon активно впроваджує інноваційні технології, такі як голосовий асистент Alexa та хмарні послуги AWS, що робить його передовим у технологічній сфері;

зміцнення позицій Amazon у багатьох країнах та постійне розширення його послуг сприяє збільшенню глобального впливу компанії.

У 2022 році Amazon разом з Amazon Web Services надали Україні потужності для зберігання бекап-реєстрів і забезпечили підтримку на понад \$35 млн. [249].

Amazon продовжила пільгові умови для бізнесу з України ще на рік. Як повідомив міністр цифрової трансформації Михайло Федоров, завдяки цьому українські підприємці не сплачуватимуть комісію в 7%-17% за кожен проданий товар.

Реферальна комісія - це відсоток, який сплачують компанії за кожен проданий товар на Amazon. Минулого року на прохання Міністерства цифрової трансформації компанія скасувала сплату цієї комісії для українського бізнесу. І щоб підтримати підприємців, зберігає спецумови ще на рік - до вересня 2024 року. Завдяки цьому український бізнес отримує додатковий майданчик для розвитку власної справи та масштабування на нові ринки. Це можливість представити українську продукцію світові й залучити нових клієнтів [249]. Amazon є одним із найбільших роботодавців в Україні. Станом на 2023 рік компанія наймає понад 1000 співробітників.

Компанія співпрацює з українськими виробниками, щоб пропонувати своїм клієнтам широкий асортимент українських товарів, пропонує продукти харчування, одяг, електроніку та товари для дому українських виробників.

Для вітчизняних підприємств, які бажають наблизитись до рівня Amazon, важливо розглядати кілька стратегічних аспектів, які наведені на рис. 3.19.



Рис. 3.19 Стратегії для вітчизняних підприємств для створення конкурентоспроможної пропозиції подібної до Amazon
(авторська розробка)

Збалансована стратегія, спрямована на якість обслуговування та інновації, допоможе вітчизняним підприємствам наблизитись до успіху, компанії Amazon.

Ще одним лідером є компанія eBay - це всесвітньо відома компанія зі США, яка надає послуги онлайн-аукціону, керує власним сайтом та володіє eBay Enterprise.

Онлайн-аукціон з'явився 1995 році після релізу першої версії платформи. Автор і власник компанії - програміст П'єр Омідьяр на той момент він уже володів Echo Bay Technology Group.

Спочатку майданчик називався AuctionWeb, це була частина його власного сайту. Перша річ, яка була виставлена на торги, була неробоча

лазерна указка П'єра. Він її продав за 14 \$ (детальна історія формування та розвитку eBay наведена в додатку Д)

Незважаючи на те, що eBay є одним із лідерів онлайн-аукціонів, у нього з'явилися серйозні конкуренти: Yahoo та News.com, які також запустили власні аукціони. Вирішивши піти стопами eBay, компанія Yahoo теж зробила свої аукціони безкоштовними, а також керівництво eBay скупило дрібніші онлайн-аукціони в різних країнах.

Продовжуючи боротьбу з конкурентами у 2002 році eBay викупив платіжну систему PayPal, що покращило зручність оплати на платформі, компанія активно розвивалася, впроваджуючи нові функції та послуги для користувачів. Однак у 2015 році відбулося розділення з PayPal, коли обидві компанії стали незалежними.

Пізніше eBay фокусувався на модернізації та покращенні користувацького досвіду, включаючи запуск нового дизайну та вдосконалення системи безпеки для покупок онлайн.

Жодний з аукціонів у всьому світі не може конкурувати з eBay. Єдиний ринок, який цього аукціону не отримав - японський лідер Yahoo.

Для детального опису діяльності eBay, було проведено дослідження сильних та слабких сторін цієї компанії на ринку України, результати дослідження представлені в табл. 3.11

Таблиця 3.11

SWOT-аналіз діяльності eBay в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Глобальний ринок (eBay має широкий географічний охоплення та можливість залучення міжнародних клієнтів)	Вартість доставки (високі вартості міжнародної доставки можуть впливати на привабливість покупок для українських користувачів)
Різноманіття товарів (великий асортимент товарів дозволяє забезпечити різноманітність для покупців)	Ризик обману (на платформі існує ризик обману, особливо при покупці від невідомих або нових продавців)
Захист покупців (система захисту покупців та рейтинги продавців забезпечують високий рівень довіри)	Конкуренція (зростаюча конкуренція на ринку електронної комерції може впливати на позиції eBay)

Продовження табл. 3.11

1	2
Зручна платформа , та використання даних та алгоритмів (платформа eBay проста у використанні та пропонує такі функції, як персоналізовані рекомендації та докладні списки товарів, щоб допомогти користувачам знайти те, що вони шукають) Дані та алгоритм)	Обмежений контроль за ціноутворенням (платформа eBay є відкритим торговим майданчиком, продавці можуть встановлювати ціни на пропоновані ними товари)
Можливості	Загрози
Розвиток ринку в Україні (збільшення популярності електронної комерції в Україні створює можливості для росту користувачів eBay)	Локальна конкуренція (місцеві або регіональні платформи електронної комерції можуть конкурувати з eBay)
Розширення партнерств (укладення стратегічних партнерств з місцевими платіжними системами та партнерами може полегшити транзакції)	Юридичні обмеження (можливість виникнення юридичних обмежень або податкових питань в Україні може впливати на діяльність)
Розширення асортименту з допомогою нових товарних категорій (eBay пропонує широкий асортимент товарів, але компанія має ще багато товарних категорій, в яких вона могла б розширитися. Наприклад, eBay може запропонувати більше послуг, таких як прибирання будинку або ремонт побутової техніки	Економічні спади (може спричинити зниження споживчих витрат, що може вплинути на бізнес eBay. Якщо під час економічного спаду споживачі будуть обережнішими у своїх витратах, вони можуть з меншою ймовірністю купувати та продавати товари на платформі eBay, що може вплинути на доходи та зростання компанії)

(авторська розробка)

Компанія eBay вважається проривною з кількох причин:

широкий вибір товарів, що забезпечує доступу до різноманітних товарів, включаючи українські та міжнародні бренди;

надає гнучкі умови для продавців та покупців, що робить платформу привабливою для різних користувачів;

можливість міжнародної доставки полегшує здійснення покупок з інших країн;

завдяки конкуренції між продавцями, покупці можуть знаходити товари за конкурентоспроможними цінами;

система захисту покупців, наявність гарантій та повернень додає довіри та захисту для українських користувачів;

дозволяє українським підприємцям та індивідуальним продавцям представляти свої товари на глобальному ринку, розширюючи їх побутовий та бізнес-потенціал;

для українських покупців eBay стає ефективним каналом для знаходження унікальних товарів та здійснення покупок онлайн;

впровадження сучасних технологій та функцій додає зручності та привабливості користувачам в Україні;

залучена та взаємодіюча спільнота користувачів робить платформу цікавою та допомагає в обміні досвідом та рекомендаціями;

забезпечення різноманітних варіантів оплати полегшує процес здійснення покупок для українських користувачів.

Укрпошта стала першою в світі серед національних поштових операторів, хто розпочав роботу на міжнародному маркетплейсі eBay і вже за кілька місяців з початку продажів отримала статус top-rated seller.

Для вітчизняних підприємств, які прагнуть наблизитись до рівня компанії eBay, корисно враховувати наступні аспекти, які наведені на рис. 3.20.

Загалом, стрімкий прогрес e-commerce розкриває безліч можливостей для підприємств, розширюючи географію продажів та застосовуючи передові технології для кращого розуміння клієнтських потреб і підвищення взаємодії за допомогою різноманітних маркетингових інструментів. Прогнозується, що до 2024 року обсяг онлайн-продажів у світі складатиме 21,8% від загальної кількості покупок населення планети, і цей показник буде стрімко зростати щорічно.

Дослідження проблем цифрової економіки та електронної торгівлі є вкрай актуальним через стрімкий розвиток цифрових технологій, які радикально змінюють різні галузі суспільства. Цей вплив відбувається

настільки інтенсивно, що деякі сфери вже повністю адаптувались до нового цифрового середовища, де людський капітал відіграє значну роль.



Рис. 3.20 Аспекти які корисно враховувати вітчизняним підприємств.
(авторська розробка)

Зростання впливу електронної торгівлі та цифрової економіки не тільки трансформує способи бізнесу та споживчі практики, але також впливає на різні аспекти суспільства. Проникнення цифрових технологій у всі сфери життя підтверджує необоротність цього процесу.

Прогнозування домінування електронної торгівлі на побутовому рівні та очікування суттєвих змін у самій організації торгівлі вказують на важливість глибокого вивчення соціально-економічних наслідків цих трансформацій. Дослідження цих аспектів несе значний науковий та практичний потенціал для адаптації суспільства до нових викликів цифрової епохи.

Останні дослідження та публікації вказують на виникнення поняття «цифрової економіки» у середині 1990-х років. Це поняття виникло внаслідок розвитку Інтернету та появи перших успішних комерційних веб-сайтів, що сприяли запуску продажів через цей новий інструмент.

Наукові досягнення вчених, як Д. Тапскотт, П. Самуельсон, Б. Налебуфф, сформували термін "цифрова економіка" який вперше увійшов до наукового використання [240]. З того часу тема цифрової економіки значно розширилась, включаючи різні наукові школи та напрямки досліджень.

Серед визначальних напрямків досліджень є вплив цифрової економіки на ринок праці і організацію праці (У. Хус) [209], зв'язок між інноваціями та цифровою економікою (Р. Аткинсон) [193], а також взаємозв'язок глобалізації та цифровізації (С. Холройд) [206]. Українські дослідження щодо явищ, впливу цифрової економіки, розпочалися значно пізніше, ніж в англomовній літературі. Важливо розуміти, що основою для цифрової економіки є комп'ютерні та інформаційно-комунікативні технології (ІКТ), які викликають повну трансформацію бізнес-процесів. Аналіз сучасної ситуації та прогнозування свідчать про те, що до 2030 року частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу складатиме 50-60%.

Перед початком повномасштабної війни Україна прогнозувала, що цей показник досягне 65%, якщо використовувати прискорений сценарій

розвитку. Однак, на даний момент для досягнення цього результату необхідно значно збільшити інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Ключовим інструментом цифрової економіки стає гіперзв'язок між постачальниками, підприємствами та покупцями.

Інтернет дозволяє замовляти товари та послуги, не виходячи з дому, що створює додаткові переваги для бізнесу, відкриваючи йому доступ до нових покупців. Традиційний бізнес-ланцюг трансформується, відкриваючи нові канали збуту та реклами, що робить ринок продажів більш складним.

У цифрової економіки та цифровізації досить схожі інструменти, зокрема група digital-технологій, які наведено на рис 3.21.

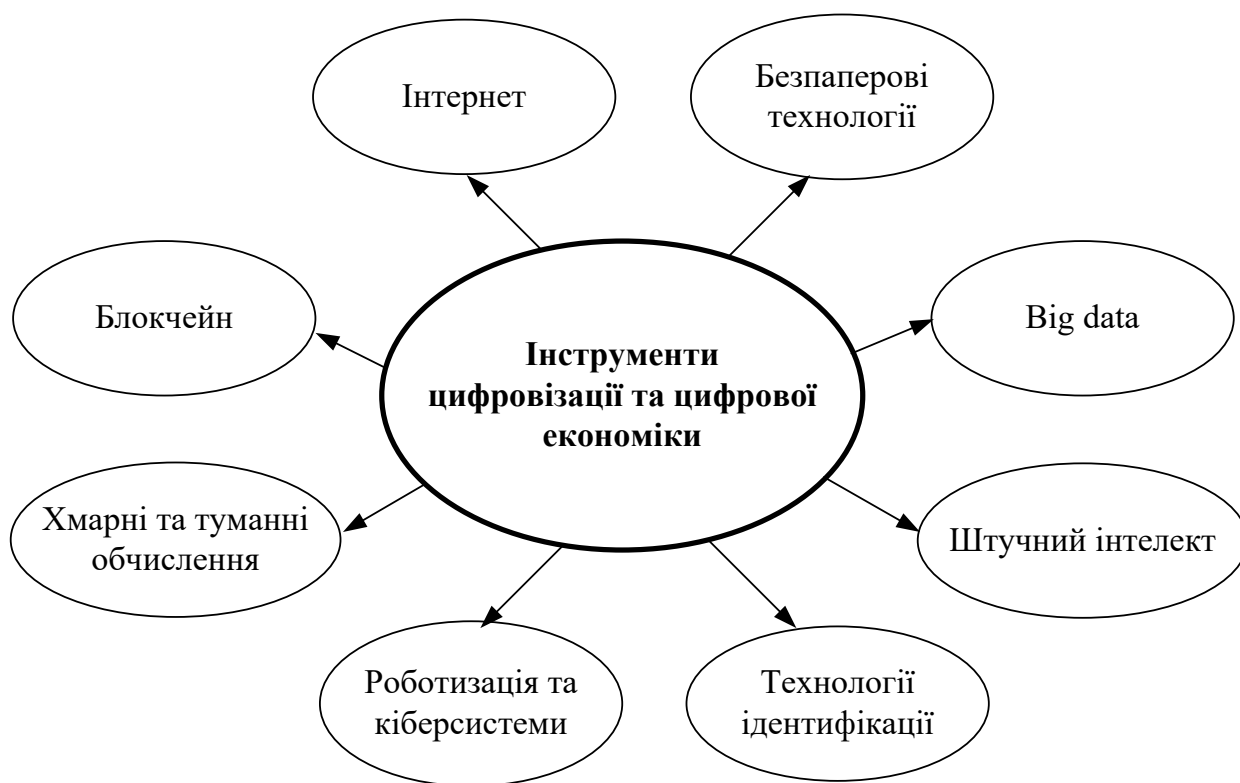


Рис. 3.21 Інструменти цифровізації та цифрової економіки
(авторська розробка)

Проте цифровізація охоплює ширший спектр сфер, таких як економіка, політика, медицина, освіта, послуги та інше. Цифровізація є одним з ключових чинників розвитку світової економіки, оскільки призводить до

збільшення продуктивності праці, заощадження часу на рутинних завданнях і збільшення загального попиту на нові товари та послуги.

Результати дослідження PricewaterhouseCoopers [226], підтверджують важливість цифровізації. Умови пандемії COVID-19 підкреслили, що для 81% керівників пріоритетом було мінімізувати витрати, проте 82% з них були готові відмовитися від загальних капітальних інвестицій, натомість тільки 14% відмовилися від витрат на дослідження та розвиток, кібербезпеку та цифрову трансформацію.

Використання цифрових інструментів тісно пов'язане із процесом інновацій, що визначено Шумпетером як джерело економічного зростання [235]. Більшість підприємств не лише адаптують досвід та досягнення у сфері цифрових технологій, але й створюють новаторські рішення для ринку. Використання цифрових інструментів сприяє розвитку інновацій, які, в свою чергу, є джерелом оновлення виробничих моделей.

Значною перевагою цифровізації є не тільки полегшення процесів обліку або виробництва, але й зміна самої бізнес-моделі. Зокрема, умови, які виникли після 2019 року, підкреслюють це явище: робочі місця залишаються за тими підприємствами, у якого роботодавці успішно адаптують робочі процеси до онлайн-формату, що також сприяє подальшій взаємодії зі споживачами. Зросла можливість розвитку процесів виробництва та реалізації продукції чи послуг без необхідності тісного контакту команди.

Однак мінімізація ролі людини може вважатися недоліком цифровізації, що передбачає зміни у виробничих процесах та механізмах збуту. Роботизація виробництва призводить до втрати робочих місць для більшості працівників, збільшуючи структурне безробіття.

Ризики виникають, коли безробіття набуває циклічного характеру. У короткостроковому вимірі значна частина не кваліфікованих працівників може опинитися в складному фінансовому положенні, що є соціальним ризиком. Деякі можуть вирішити підвищити свою кваліфікацію для роботи з складними механізованими процесами, але існують і ті, хто, з різних причин,

вимушені терміново шукати роботу і погоджуються на менш якісну. Це може викликати втрату людського капіталу, якщо держава не контролює процеси структурного безробіття та не забезпечує населення фінансовою підтримкою і можливостями перекваліфікації. Крім того, для самих підприємств більш вигідно інвестувати в освіту сталого персоналу, ніж шукати нові кадри.

Збалансоване управління та розвиток кадрів може сприяти покращенню результативності та фінансового стану підприємства торгівлі. Інвестиції у розвиток людського капіталу не лише сприяють оптимізації внутрішніх процесів підприємства торгівлі, але також мають потенціал впливати на загальний економічний розвиток країни.

Фінансування розвитку людського капіталу є ключовим для залучення та утримання висококваліфікованих співробітників, підвищення рівня продуктивності та ефективності роботи, а також підтримки інновацій та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Інвестиції підприємств в людський капітал потребують виділення ресурсів та зусиль для розвитку і підвищення кваліфікації свого персоналу. Ключові аспекти інвестиції підприємств торгівлі в людський капітал наведені на рис.3.22.

Важливо також розвивати культуру професійного вдосконалення протягом усього життя, стимулювати інтерес до професій, на які ще тільки з'являється попит на ринку, проте вони мають перспективи до подальшого росту.

Проте свій вплив має ще один фактор: війна. Якщо скомбінувати всі чинники: воєнний стан, недостатній розвиток цифровізації в Україні, то її запровадження може стати, навпаки, джерелом для нових робочих місць. Це сприятиме зменшенню міграції кадрів, проте не фізичній, а розумовій, оскільки громадяни нашої держави, перебуваючи в більш безпечних країнах, зможуть працювати дистанційно, тим самим продовжуючи генерацію ВВП.

До ризиків цифровізації також належать надмірні очікування на її позитивний вплив. Мається на увазі, що підприємства торгівлі у своїх

антикризових стратегіях та планах розвитку визначають діджиталізацію ключовим фактором зростання, тому часто забувають про важливість інших інструментів.

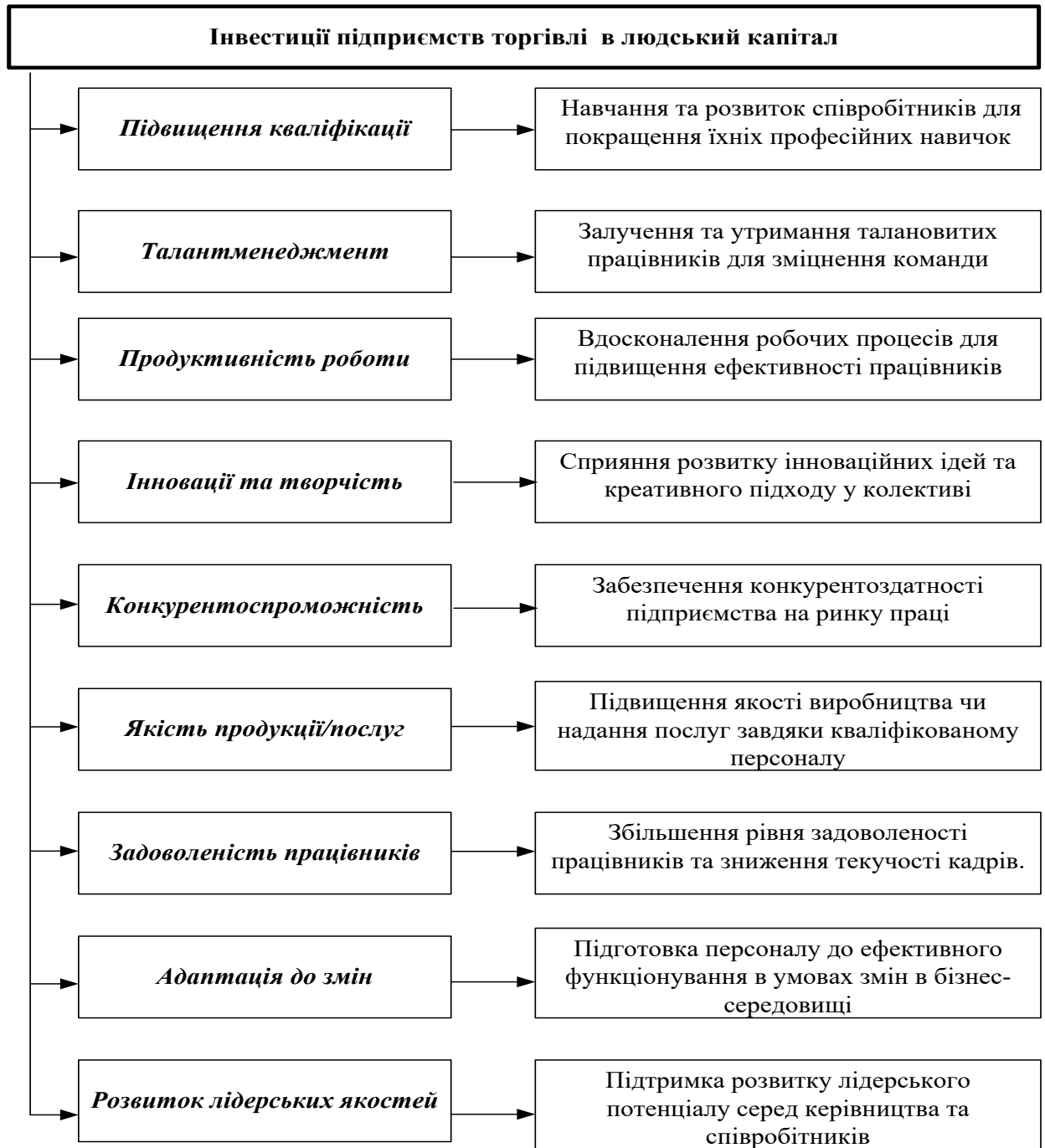


Рис. 3.22 Ключові аспекти інвестиції підприємств торгівлі в людський капітал

(авторська розробка)

За дослідженням в останні роки тільки 15% проєктів по цифровізації виявилися успішними. Окупність для них є високою, адже використання цифрових технологій допомагає збільшити продуктивність праці на 55% і скорочує час виходу на ринок на 40% [226].

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі - це постійний процес трансформації яка направлена на врахування змін поведінки споживачів, функціонування бізнес процесів, удосконалення моделі ведення бізнесу в умовах невизначеності з метою урахуванням ризиків різної етіології та пошуку шляхів альтернати та підвищення конкурентоспроможності. Підприємства торгівлі повинні постійно інвестувати в розвиток цифрових технологій та підготовку персоналу.

Безперервна цифрова трансформація в роздрібній торгівлі вимагає від підприємств торгівлі не лише введення інноваційно-креативних технологій, але й постійний аналіз та адаптацію до змін у цифровому середовищі. Інвестування у цифрові ініціативи стає стратегічним кроком для забезпечення не лише ефективного ведення бізнесу, але й здатності задовольняти зростаючі очікування споживачів у сфері онлайн-покупок та обслуговування.

Аспекти цифровізації охоплюють широкий спектр сфер і включають електронну торгівлю, автоматизацію виробництва, впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси, розвиток цифрових платформ, аналіз даних для прийняття рішень, покращення комунікацій та багато іншого.

В аспектах цифровізації значимими є розвиток штучного інтелекту, впровадження Інтернету речей, кібербезпека для захисту даних, аналітика великих обсягів даних для прогнозування та оптимізації, а також зміни в робочих процесах та управлінні персоналом, на рис. 3.23. наведені основні аспекти впровадження цифровізації на підприємствах торгівлі.

Отже можна відзначити, що цифровізація має значний вплив на розвиток підприємств торгівлі, підвищують рівень ефективності та конкурентоспроможності.

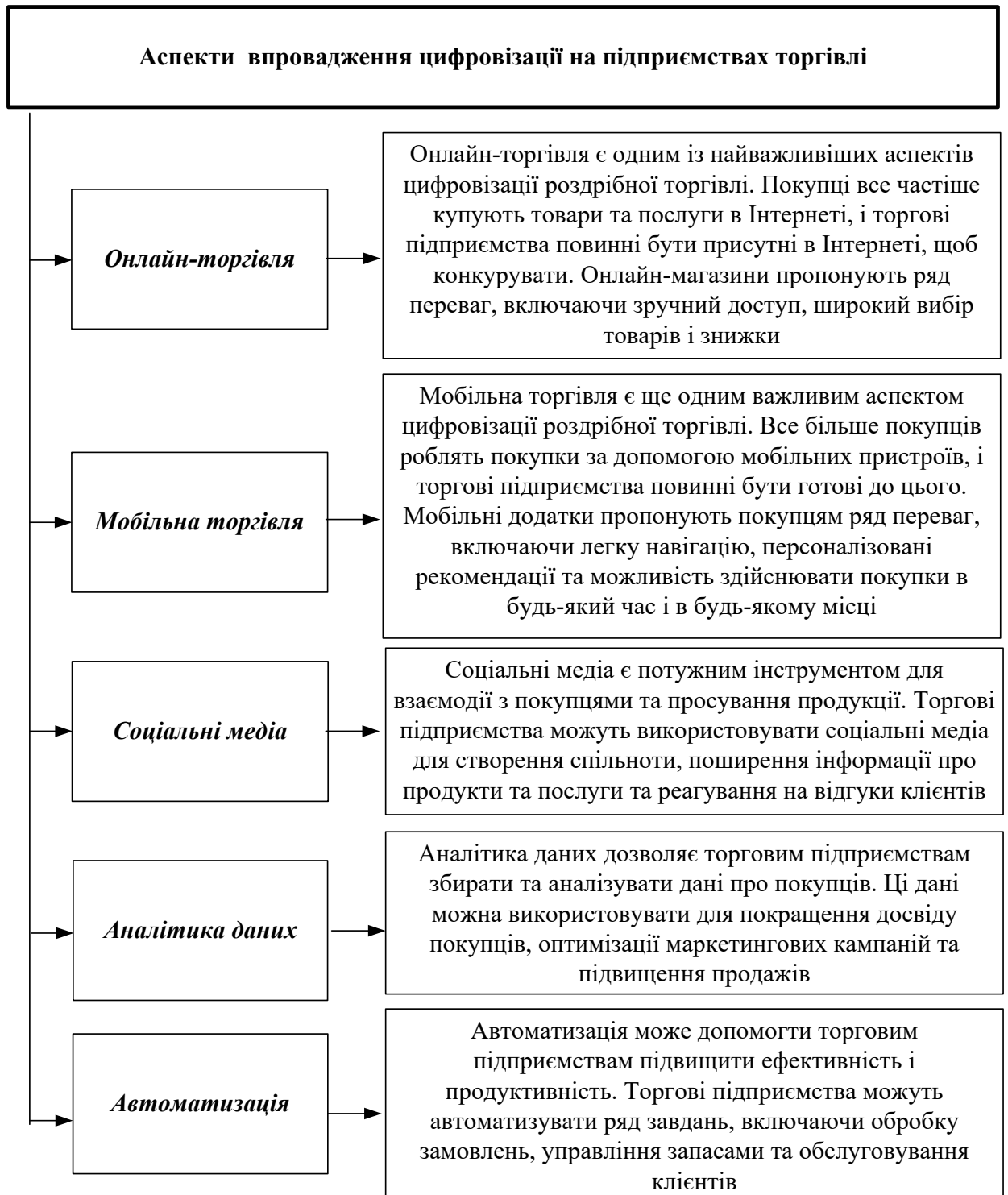


Рис. 3.23 Аспекти впровадження цифровізації на підприємствах торгівлі
(авторська розробка)

Автоматизація бізнес-процесів, розширення електронної комерції та використання інноваційних технологій допомагають підприємствам

адаптуватися на змін у поглядах споживачів та забезпечують більше можливостей для взаємодії з клієнтами. Зростання ринку електронної комерції в Україні, особливо у 2021 році, свідчить про активний розвиток цього сегменту та зростання впливу цифровізації на економіку країни. Популярність серед українців використання іноземних електронних платформ, також свідчить про глобальний характер цих тенденцій.

Разом із тим, цифрова трансформація змінює самі підходи до управління людським капіталом, акцентуючи на використанні інноваційних технологій для оцінювання, розвитку та ефективного використання персоналу. Вона дозволяє інтегрувати аналітичні інструменти, автоматизовані системи та цифрові платформи у процеси управління, що сприяє підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності підприємств торгівлі. У цьому контексті управління людськими ресурсами стає одним із ключових напрямів адаптації до глобальних ринкових змін і впровадження передових практик у сфері торгівлі.

Цифровізація трансформує підходи до управління людським капіталом, змінюючи традиційні моделі організації роботи та розвитку персоналу. В умовах зростаючої конкуренції підприємства торгівлі змушені швидко реагувати на технологічні інновації, які відкривають нові можливості для ефективного використання трудових ресурсів [58]. Одним із ключових ефектів цифрової трансформації є оптимізація бізнес-процесів. Використання сучасних інструментів автоматизації дозволяє зменшити навантаження на HR-служби, оскільки рутинні завдання, такі як облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, планування відпусток і змін, виконуються автоматично. Це звільняє час фахівців для стратегічної роботи, пов'язаної з розвитком персоналу та вдосконаленням кадрової політики [120].

Завдяки впровадженню цифрових технологій підвищується продуктивність праці, оскільки аналітичні інструменти забезпечують можливість оцінювати сильні та слабкі сторони працівників і формувати

індивідуальні траєкторії навчання та кар'єрного розвитку. Гнучкість організації праці стає ще одним важливим результатом цифровізації: дистанційна робота і гібридні формати дозволяють залучати кваліфікованих спеціалістів незалежно від місця їхнього проживання. Паралельно цифрові платформи зміцнюють внутрішню комунікацію в колективах, що є критично важливим для підприємств торгівлі з їх складними ланцюгами взаємодії між відділами. Інструменти для управління проектами, електронного документообігу та навчання сприяють прозорості процесів і оперативному доступу до необхідної інформації.

Важливим напрямом впливу цифровізації є навчання та розвиток персоналу, за рахунок застосування онлайн-платформ та систем електронного навчання, які дозволяють організовувати тренінги, вебінари та курси у зручному й економічно вигідному форматі. Це підвищує рівень залученості працівників, сприяє їх професійному зростанню та водночас зменшує витрати роботодавця. Додатково цифрові інструменти відкривають нові можливості для моніторингу результатів діяльності, адже системи збору та обробки даних формують глибоке уявлення про рівень ефективності кожного працівника, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, створення мотиваційних програм і заохочення найкращих співробітників.

Зростає й роль штучного інтелекту у сфері управління персоналом, алгоритми ШІ використовуються не лише для оцінювання результативності працівників, але й для прогнозування їх поведінки, виявлення ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, і своєчасного впровадження заходів щодо їх мінімізації. Таким чином, цифрова трансформація стає одним із головних факторів підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, створюючи умови для розвитку персоналу та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Вплив цифровізації на управління людським капіталом підприємств торгівлі відображено на рис. 3.24.



Рис. 3.24 Модель впливу цифровізації на управління людським капіталом підприємств торгівлі
(авторська розробка)

Таким чином, цифрова трансформація охоплює всі ключові напрями управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (від автоматизації рутинних операцій та оптимізації внутрішніх процесів до підвищення мотивації, продуктивності й професійного розвитку працівників). Інтеграція цифрових технологій у кадрову політику не лише підвищує ефективність використання трудових ресурсів, а й створює умови для формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на безперервний розвиток і навчання. У результаті підприємства отримують змогу зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати адаптивність до викликів цифрової економіки та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Цифрова трансформація є ключовим елементом формування стратегії розвитку підприємств торгівлі, проте наявні ризики та потреба у врахуванні інших аспектів бізнесу залишаються актуальними. Постійні інвестиції у цифрові технології виступають необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та відповідності очікуванням споживачів. Серед ключових факторів впливу на розвиток підприємств торгівлі у сучасному цифровому середовищі особливе місце посідають штучний інтелект та кібербезпека, що визначають здатність підприємств адаптуватися до викликів і водночас розкривати нові можливості.

Стратегія виступає основою довгострокового розвитку підприємств торгівлі, визначаючи його напрями діяльності, цілі та методи їх досягнення. Вона дозволяє інтегрувати досягнення цифровізації з класичними інструментами управління, формуючи комплексну модель розвитку, яка забезпечує гнучкість та стійкість бізнесу до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

В роботі проаналізовано визначення поняття «стратегія» різними авторами (Дод. Е).

На основі проведеного аналізу можна запропонувати авторське визначення поняття «стратегія» - це багаторівневий комплексний процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства, що передбачає адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, оптимізацію використання ресурсів та створення конкурентних переваг задля забезпечення сталого розвитку.

Для підприємств торгівлі стратегія має особливе значення, оскільки ця сфера функціонує у висококонкурентних умовах, де постійні зміни зумовлені технологічними інноваціями, еволюцією споживчих уподобань та розвитку нових бізнес-моделей. За таких обставин стратегічне управління стає необхідним інструментом не лише для збереження ринкових позицій, а й для досягнення довгострокового сталого розвитку.

Залежно від цілей і пріоритетів розвитку підприємства можна виокремити кілька основних типів стратегій: корпоративну, конкурентну, функціональну та інноваційну (рис. 3.25).



Рис.3.25 Класифікація типів стратегій підприємства
(авторська розробка)

Одним із центральних напрямів стратегічного розвитку є управління людським капіталом, адже саме компетентність, цифрові навички та здатність персоналу до адаптації визначають ефективність бізнес-процесів. Для підприємств торгівлі це особливо актуально, оскільки їх діяльність відбувається в умовах постійних змін, де якість обслуговування клієнтів, швидке впровадження інновацій і використання цифрових технологій відіграють вирішальну роль [11; 49; 58; 66; 184].

Гнучкість і здатність до адаптації стають ще одним визначальним аспектом стратегічного управління підприємств торгівлі. В сучасних умовах стратегія має не лише враховувати наявні тенденції розвитку, а й

прогнозувати майбутні зміни, забезпечуючи підприємству довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Стратегічне управління людським капіталом дає можливість підприємствам торгівлі ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та водночас формувати довгострокові переваги. Воно сприяє швидкій адаптації персоналу до цифрових технологій, що зменшує ризики, пов'язані з автоматизацією, та стимулює розвиток бізнесу. Працівники з відповідними компетенціями здатні швидко інтегруватися у трансформаційне середовище й активно сприяти реалізації стратегічних цілей.

Крім того, стратегічний підхід дозволяє раціоналізувати витрати на управління персоналом. Оптимальний розподіл ресурсів між інвестиціями у навчання, розвиток мотиваційних програм та автоматизацію процесів забезпечує їх ефективніше використання. Це сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, створенню сприятливих умов для професійного розвитку, визначенню перспектив кар'єрного зростання та формуванню корпоративної культури, що підвищує залученість і лояльність працівників.

Наявність мотивованого та висококваліфікованого персоналу є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Працівники, які володіють сучасними навичками та методами роботи, забезпечують високий рівень клієнтського сервісу, оперативно реагують на зміни ринкової кон'юнктури та значно впливають на реалізацію стратегічних завдань, зміцнюючи позиції підприємства у галузі.

Таким чином, стратегічне управління людським капіталом виступає необхідною умовою сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації. Ефективне застосування сучасних підходів до управління персоналом дає змогу не лише адаптувати бізнес до технологічних змін, а й оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Ключовим етапом у цьому процесі є визначення чинників, що впливають на результативність персоналу, та

формування оптимальної стратегії розвитку людського капіталу відповідно до актуальних викликів.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства торгівлі важливим є досягнення максимальної результативності праці персоналу, що можливо за умов формування збалансованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації. У сучасних умовах цифрової трансформації рівень мотивації працівника визначається не лише оплатою праці чи умовами роботи, а комплексом професійних, освітніх, цифрових та особистісних характеристик.

З огляду на це економіко-математична модель формування мотивації працівника M_i подається у вигляді інтегрального показника, що залежить від дев'яти взаємопов'язаних факторів, які відображають рівень освіти, професійної підготовки, досвіду, цифрових компетенцій, мотиваційної орієнтації та організаційно-технологічних умов праці.

$$M_i = \alpha_1 \text{EDU} + \alpha_2 \text{CER} + \alpha_3 \text{EXP} + \alpha_4 \text{DIG} + \alpha_5 \text{AGE} + \alpha_6 \text{GEN} + \alpha_7 \text{MOT} + \alpha_8 \text{AUT} + \alpha_9 \text{LEAD}, \quad (3.1)$$

де, α - коефіцієнт вагомості

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 + \alpha_6 + \alpha_7 + \alpha_8 + \alpha_9 = 1 \quad (3.2)$$

EDU- наявність вищої освіти;

CER- професійна сертифікація або додаткове навчання;

EXP- практичний досвід роботи;

DIG- досвід роботи в цифровому середовищі;

AGE- вік працівника;

GEN- стать працівника;

MOT- мотивація до самостійного навчання;

AUT- автоматизація та цифровізація процесів;

LEAD- цифрові навички та стратегічне бачення управлінців;

У моделі оцінювання мотивації персоналу підприємств торгівлі інтегральний показник M_i формується під впливом дев'яти факторів, які відображають освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, його досвід, цифрову компетентність, соціально-демографічні характеристики, а також організаційно-технологічні умови праці. Нижче наведено змістовну характеристику кожного із факторів.

EDU - відображає рівень формальної освіти працівника та визначає базові можливості для виконання професійних обов'язків. Вища освіта забезпечує теоретичну підготовку, уміння аналізувати, узагальнювати та систематизувати інформацію, що є необхідним для підвищення результативності праці у сфері торгівлі.

CER - характеризує ступінь професійного розвитку працівника, його участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації або отримання професійних сертифікацій. Фактор CER демонструє актуальність знань працівника, його готовність оновлювати компетентності відповідно до змін ринку.

EXP - відображає сумарний обсяг професійних компетенцій, набуті вміння працювати в різних виробничо-торговельних ситуаціях та знання внутрішніх процесів підприємства. Практичний досвід сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, оперативності та здатності адаптуватися до змін бізнес-середовища.

DIG - визначає рівень цифрової грамотності працівника, його здатність працювати з сучасними цифровими платформами та програмними системами: CRM, POS-терміналами, ERP, інструментами аналітики. У сучасній торгівлі цифрові компетентності є важливим чинником результативності роботи.

Вік виступає соціально-демографічним параметром, що може впливати на професійні очікування, темпи адаптації до нових технологій і стилі роботи. Значення цього фактора варіює залежно від особливостей підприємства і специфіки робочих завдань.

Стать використовується як контрольна змінна, яка може враховувати певні поведінкові та комунікаційні особливості працівників. Фактор має виключно статистичний характер і не є інструментом дискримінації чи оцінювання професійної ефективності.

Фактор MOT відображає внутрішню готовність працівника до безперервного розвитку, здатність до самоосвіти, опанування нових технологій та методів роботи. В умовах цифровізації саме цей чинник є одним із визначальних для підвищення ефективності персоналу.

AUT - показує ступінь залученості працівника до автоматизованих бізнес-процесів та його здатність ефективно застосовувати цифрові інструменти у щоденній діяльності. Вищий рівень автоматизації сприяє зниженню рутинних операцій і підвищенню результативності роботи.

LEAD - відображає якість цифрового лідерства у підприємстві, рівень компетентності управлінців у питаннях цифрової трансформації, впровадження інновацій та організації технологічно ефективних робочих процесів. Сильне цифрове лідерство позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Для уточнення вагомості кожного фактора було проведено експертне опитування, у якому взяли участь 20 висококваліфікованих фахівців галузі, серед яких керівники підприємств торгівлі, HR-менеджери, аналітики ринку праці, консультанти з цифрової трансформації бізнесу та науково-педагогічні працівники. Метою опитування стало визначення ключових чинників, що впливають на ефективність персоналу підприємств торгівлі в умовах цифровізації.

Анкета (Додаток Е) включала питання щодо ролі освіти, професійного навчання та сертифікації у підвищенні конкурентоспроможності працівників, значення практичного досвіду для продуктивності, важливості цифрових компетенцій для адаптації до сучасного ринку праці, а також чинників, що визначають швидкість опанування нових технологій. Окремо було розглянуто

вплив автоматизації бізнес-процесів на потребу у підвищенні кваліфікації персоналу.

Експерти оцінювали кожен із зазначених факторів за 10-бальною шкалою, де 1 бал означав мінімальну значущість, а 10 балів - критичну важливість для розвитку підприємств торгівлі. Аналіз отриманих результатів дав змогу визначити пріоритетні напрями стратегічного управління людським капіталом та сформулювати рекомендації щодо розвитку персоналу відповідно до вимог цифрової економіки. Результати опитування щодо впливу наявності вищої освіти на ефективність роботи персоналу підприємств торгівлі наведено на рис.3.26.

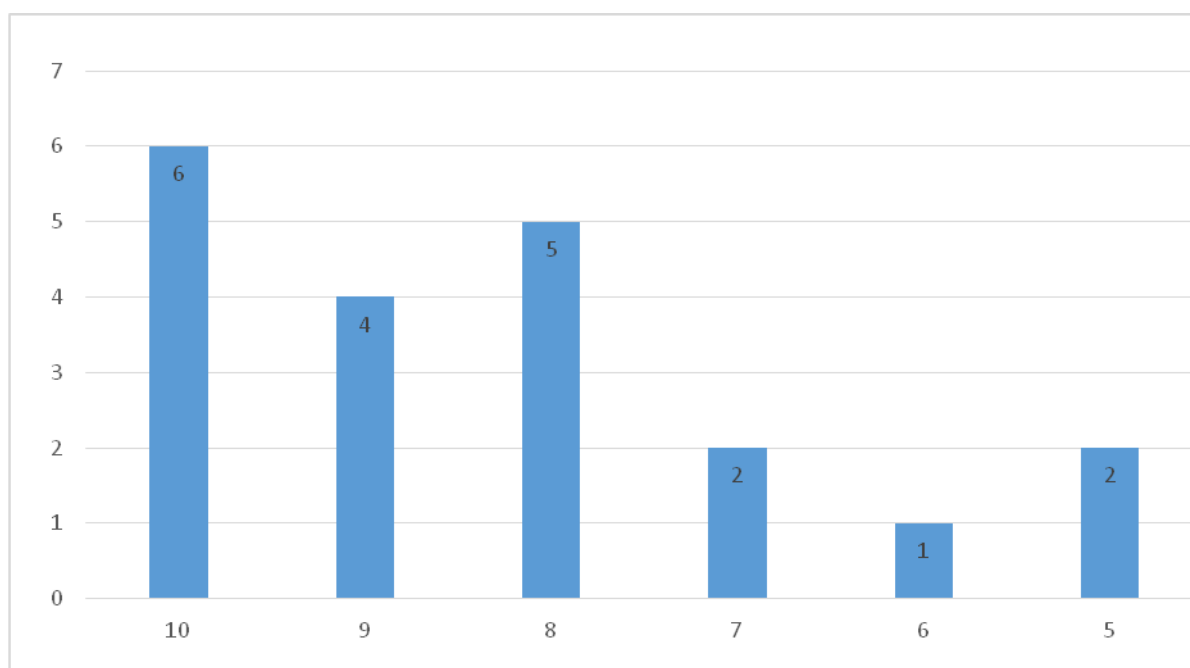


Рис.3.26 Експертна оцінка впливу вищої освіти на ефективність роботи персоналу
(авторська розробка)

Результати опитування свідчать, що значущість вищої освіти для ефективної діяльності персоналу на підприємств торгівлі є необхідною. Близько третини респондентів (6 осіб, 30%) визначили її як критично важливу, поставивши максимальні 10 балів, 4 учасники (20%) оцінили вплив

цього чинника у 9 балів, 7 експертів (35%) схильні вважати, що роль освіти є вагомою, але не домінуючою, оцінивши її на рівні 6-8 балів. Трое опитаних (15%) висловили відносно стримане бачення, надавши оцінку 5-6 балів. Це свідчить, що, незважаючи на безумовну важливість освіти як базового елементу професійної підготовки, у сфері торгівлі вирішальним чинником успішності персоналу залишаються практичні навички та здатність до адаптації.

Щодо впливу професійної сертифікації та додаткового навчання на продуктивність працівників було отримано наступні результати (рис.3.27).

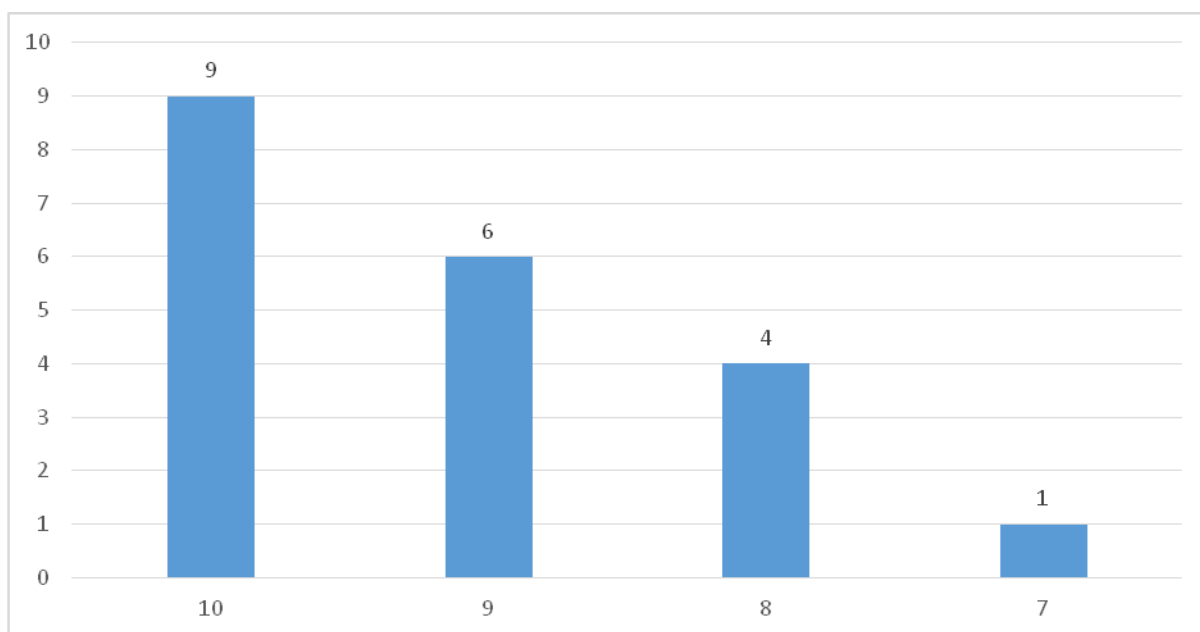


Рис. 3.27 Експертна оцінка важливості впливу професійної сертифікації та додаткового навчання працівників підприємств торгівлі
(авторська розробка)

На відміну від вищої освіти, професійні курси, тренінги та сертифікації отримали від експертів значно вищі оцінки. Дев'ять учасників, які приймали участь в опитуванні (45%) визнали їх критично важливими, оцінивши у 10 балів, шість респондентів (30%) дали оцінку 9 балів, а чотири експерти (20%) - 8 балів. Лише один учасник (5%) визначив значущість цього чинника на рівні 7 балів. Така оцінка підкреслює, що безперервне навчання та регулярна

перекваліфікація є необхідною умовою підвищення ефективності сертифікації та додаткового навчання працівників підприємств торгівлі. Щодо впливу практичного досвіду роботи на розвиток підприємств торгівлі отримано наступні результати, узагальнені на рис. 3.28.

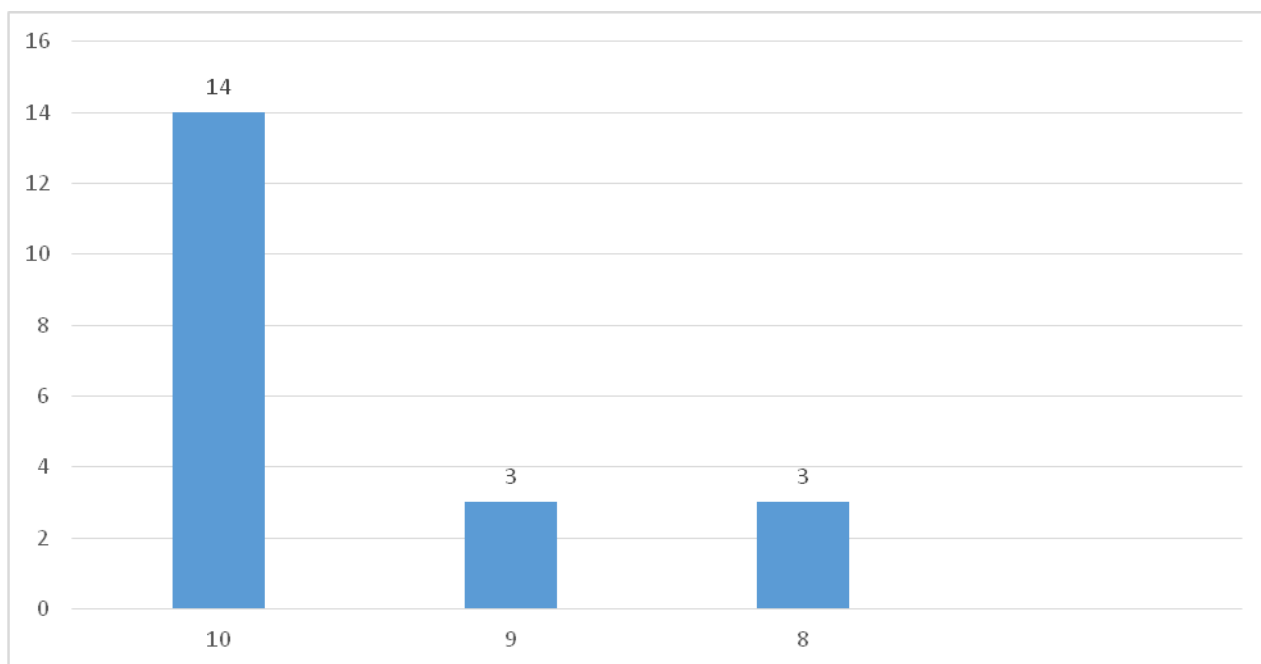


Рис. 3.28 Експертна оцінка важливості впливу практичного досвіду роботи працівника на розвиток підприємств торгівлі
(авторська розробка)

Значення практичного досвіду для ефективності роботи персоналу отримало майже однотайне підтвердження від експертів. Чотирнадцять респондентів (70%) оцінили його максимальними 10 балами, ще троє (15%) поставили 9 балів. Жоден із експертів не визначив значущість цього чинника нижче 8 балів. Це свідчить про те, що підприємствам торгівлі доцільно приділяти особливу увагу досвіду кандидатів під час прийняття на роботу, а також розвивати внутрішні програми наставництва.

Щодо впливу досвіду роботи в цифровому середовищі на результативність персоналу підприємств торгівлі отримано окремі дані, що представлені на рис. 3.29.

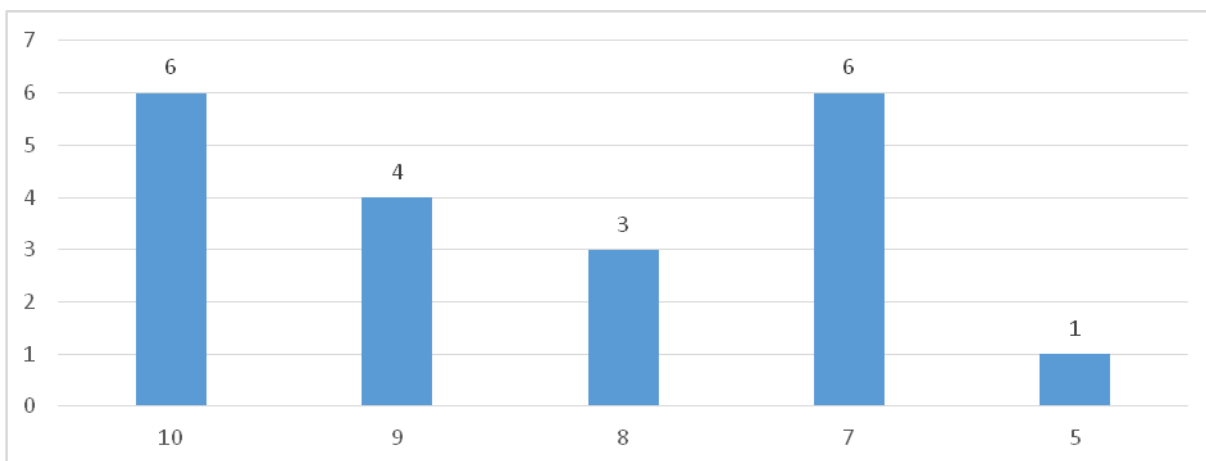


Рис. 3.29 Експертна оцінка важливості впливу досвіду роботи в цифровому середовищі
(авторська розробка)

Шість експертів (30%) оцінили цей фактор у максимальні 10 балів, ще чотири респонденти (20%) поставили 9 балів, а троє (15%) - 8 балів. Водночас шість учасників опитування (30%) надали оцінку 7 балів, тоді як один експерт (5%) визначив його значущість на рівні лише 5 балів. Отримані результати свідчать про високу, хоча й не абсолютну важливість цифрового досвіду для працівників підприємств торгівлі.

Щодо впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій було отримано результати, відображені на рис. 3.30.

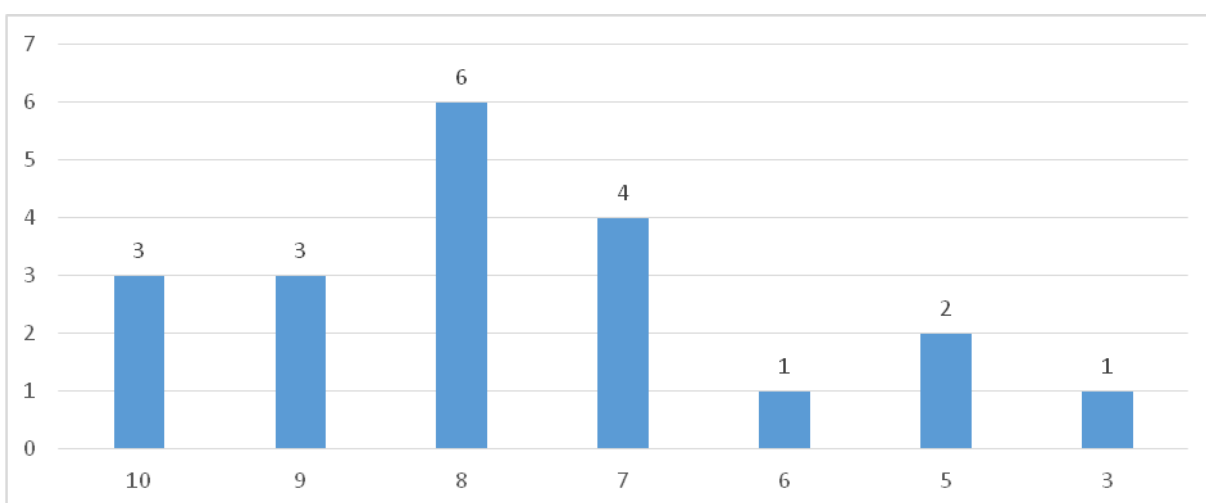


Рис. 3.30 Експертна оцінка впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій
(авторська розробка)

Лише три експерти (15%) поставили цьому чиннику максимальні 10 балів, трое (15%) оцінили його у 9 балів, шість респондентів (30%) - у 8 балів, а четверо (20%) - у 7 балів. Один експерт (5%) визначив значущість цього фактора на рівні 6 балів, двоє (10%) - на рівні 5 балів, а ще один (5%) - лише у 3 бали. Це свідчить про те, що вік працівника може певною мірою впливати на його здатність адаптуватися до цифрових технологій, проте він не є визначальним чинником ефективності персоналу.

Щодо впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі отримано результати, відображені на рис. 3.31.

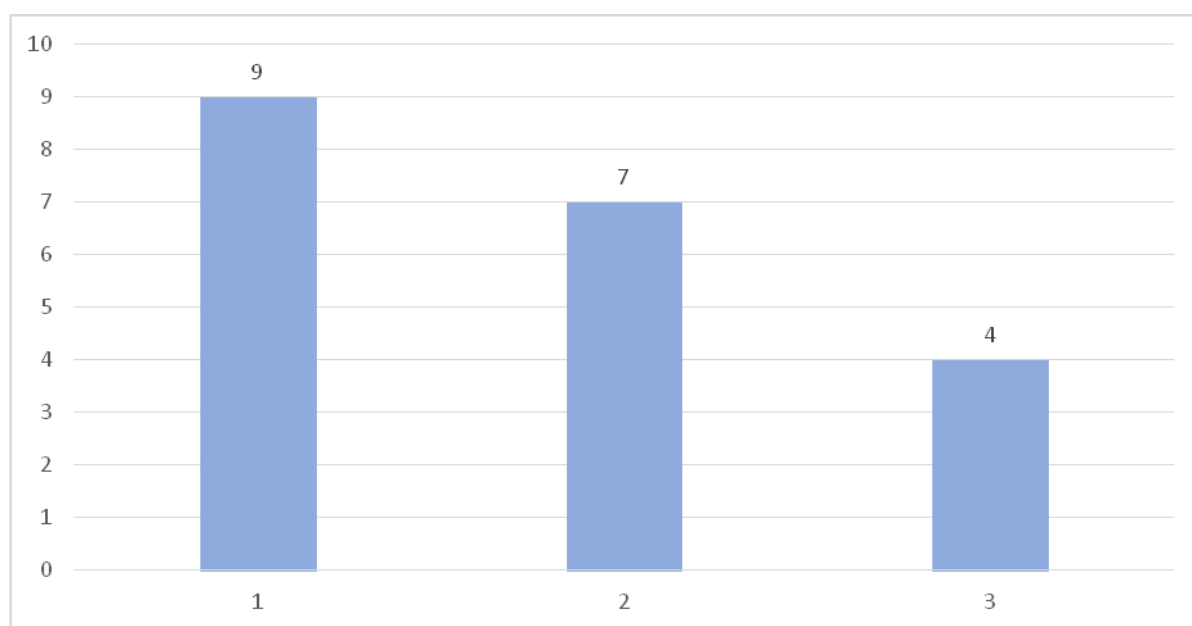


Рис. 3.31 Експертна оцінка впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі
(авторська розробка)

Більшість експертів не розглядають стать працівника як значущий чинник ефективності. Так, 9 експертів (45%) визначили вплив статі як мінімальний, виставивши 1 бал. Ще 7 експертів (35%) оцінили чинник у 2 бали, що також свідчить про низький рівень його важливості. Лише 4 експерти (20%) надали оцінку 3 бали, що може вказувати на певне, але незначне визнання впливу статі на результативність роботи.

Загалом результати підтверджують, що підприємствам торгівлі варто робити акцент насамперед на професійних здібностях, компетентностях, мотивації та досвіді працівників, а не на їхніх статевих характеристиках. Щодо впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу отримано результати, представлені на рис. 3.32.

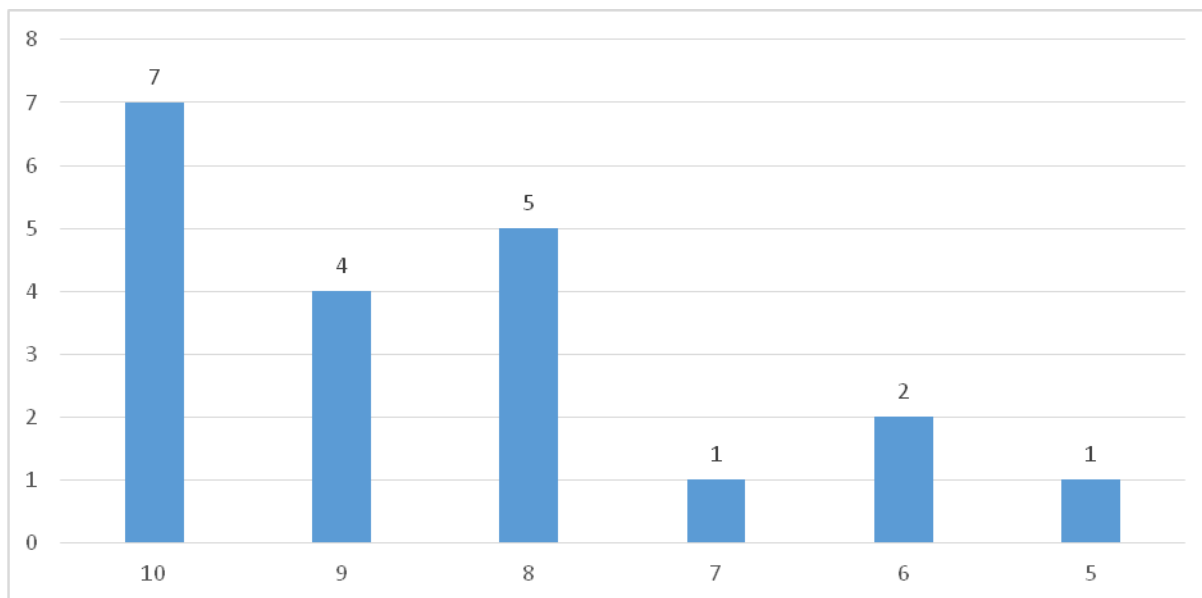


Рис. 3.32 Експертна оцінка впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу
(авторська розробка)

Мотивація працівників до самостійного навчання та професійного розвитку розглядається експертами як один із важливих чинників ефективності персоналу у сфері торгівлі. Сім респондентів (35%) оцінили цей фактор максимально - у 10 балів, ще четверо (20%) виставили 9 балів, а п'ятеро (25%) - 8 балів. Один експерт (5%) оцінив його у 7 балів, двоє (10%) - у 6 балів, і лише один (5%) поставив 5 балів. Отримані результати підтверджують, що мотивація до самонавчання має суттєвий вплив на продуктивність персоналу, проте її значущість може відрізнятися залежно від індивідуальних характеристик працівників і специфіки умов праці.

Щодо впливу автоматизації та цифровізації бізнес-процесів на потребу у підвищенні кваліфікації персоналу отримані результати, наведені на рис. 3.33.

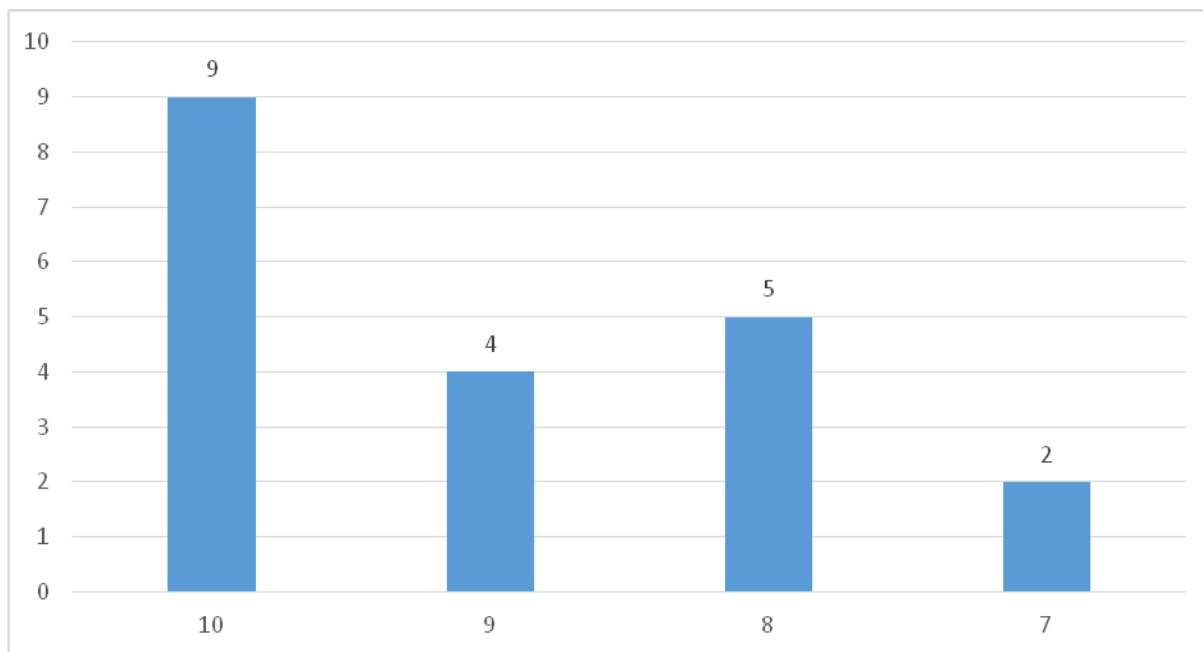


Рис. 3.33. Експертна оцінка впливу автоматизації та цифровізації процесів на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу (авторська розробка)

Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів мають суттєвий вплив на потребу у підвищенні кваліфікації працівників. Дев'ять експертів (45%) оцінили значущість цього чинника на максимальному рівні - 10 балів, ще четверо (20%) виставили 9 балів, п'ятеро (25%) - 8 балів, а двоє респондентів (10%) дали оцінку 7 балів. Отримані результати свідчать, що активне впровадження цифрових технологій призводить до необхідності додаткового навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів та підвищення продуктивності.

Щодо впливу цифрових компетенцій керівників і їх стратегічного бачення розвитку підприємств торгівлі отримано результати, узагальнені на рис. 3.34.

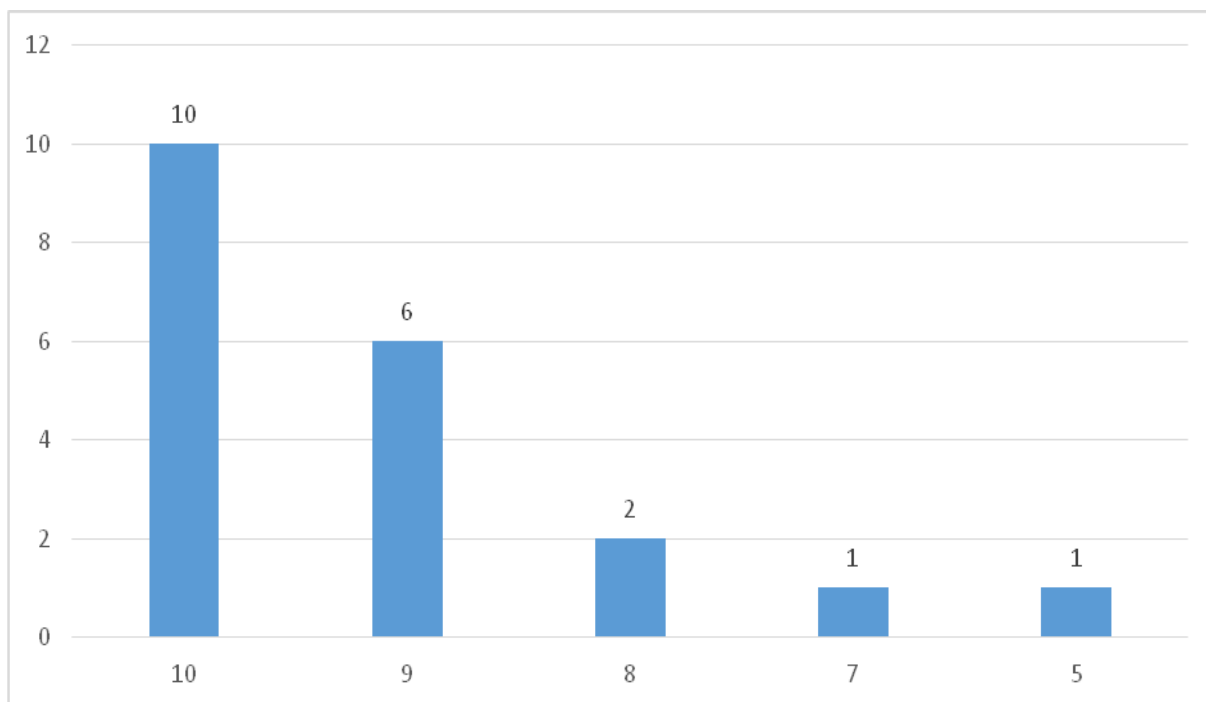


Рис. 3.34 Експертна оцінка впливу цифрових навичок керівників і стратегічного бачення розвитку на управління підприємствами торгівлі (авторська розробка)

Значущість цифрових навичок для управлінців отримала високі оцінки. Десять експертів (50%) поставили цьому фактору максимальні 10 балів, ще шість (30%) - 9 балів, двоє (10%) - 8 балів, один (5%) - 7 балів, і лише один (5%) експерт оцінив його на 5 балів. Це свідчить про критичну необхідність цифрової грамотності для керівників підприємств торгівлі, оскільки саме вони приймають стратегічні рішення щодо впровадження нових технологій і впливають на розвиток бізнесу в цифровому середовищі.

Управлінські процеси у сфері торгівлі сьогодні характеризуються високим рівнем складності, динамічністю та новизною проблематики. Відсутність достовірної інформації або неможливість формалізувати процес прийняття управлінських рішень за допомогою стандартних математичних методів обумовлюють потребу у використанні методу експертних оцінок. Залучення компетентних фахівців дає змогу обґрунтовано визначити пріоритетні напрями розвитку системи управління

людським капіталом і встановити вагомість окремих факторів, що впливають на ефективність її функціонування. Характеристика методу експертної оцінки наведена в додатку Ж.

Отримані результати подано у табл. 3.12-3.14, де відображено рівень впливу складових інтегральної оцінки управління людським капіталом та їх вагомість відповідно до проведеного експертного оцінювання.

Група фахівців у сфері управління персоналом і цифрової економіки долучилась до проведення експертної оцінки з визначення ступеня впливу ключових факторів, що формують ефективність управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку системи управління людським капіталом було здійснено ранжування факторів за рівнем їх значущості. До складу експертної групи увійшли кваліфіковані фахівці з досвідом роботи у сфері кадрового менеджменту, маркетингу, цифрових технологій та управління підприємствами торгівлі.

Результати опитування дали змогу визначити вагові коефіцієнти окремих факторів, що відображають їх внесок у формування інтегральної оцінки ефективності управління людським капіталом. Серед них: освітній рівень працівників; професійна сертифікація; практичний досвід; цифрові навички; мотивація до навчання; вік і стать персоналу, а також рівень автоматизації бізнес-процесів.

Отримані дані узагальнено в табл. 3.12, де наведено вагомість, ранги та рівні значущості факторів, що визначають ефективність управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі на основі визначення комплексного показника приймаємо x_j - оцінка j -го експерту, $j = \overline{1, m}$.

Таблиця 3.13

**Експертна оцінка ступеня впливу факторів на управління людським капіталом підприємств торгівлі в
цифровому середовищі**

Показники опитування	Умовне позначення	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12	Експерт 13	Експерт 14	Експерт 15	Експерт 16	Експерт 17	Експерт 18	Експерт 19	Експерт 20	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
Наявність вищої освіти	EDU	8	8	8	9	8	7	9	8	8	8	9	10	9	8	7	7	9	10	8	8	166	4,44	19,75	8,60	0,119
Професійна сертифікація або додаткове навчання	CER	10	8	10	10	10	9	9	9	10	8	10	7	6	8	8	10	10	8	10	10	180	18,44	340,20	8,82	0,121
Практичний досвід роботи	EXP	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	9	10	9	8	10	10	10	10	10	9	192	30,44	926,86	9,89	0,136
Досвід роботи в цифровому середовищі	DIG	7	8	9	7	8	9	8	9	9	10	9	8	8	7	9	8	8	9	7	9	166	4,44	19,75	7,92	0,109
Вік працівника	AGE	6	8	5	10	9	9	8	5	8	9	8	7	6	9	7	8	5	7	8	7	149	-12,56	157,64	7,46	0,103
Стать працівника	GEN	2	1	3	2	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	35	-123,6	15293,44	1,75	0,025
Мотивація до самостійного навчання	MOT	9	10	8	9	8	7	10	8	10	10	9	8	7	8	10	10	9	7	8	8	173	11,44	130,98	9,45	0,130
Автоматизація та цифровізація процесів	AUT	7	10	8	9	9	9	8	9	10	10	10	10	10	9	8	9	8	10	9	9	181	19,44	378,09	9,31	0,128
Цифрові навички та стратегічне бачення управлінців	LEAD	9	10	10	8	7	10	10	10	9	9	9	7	10	10	10	9	10	10	10	9	186	24,44	597,53	9,37	0,129
Разом																						1428,00		18512,00	72,57	1

Для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше всього використовуються середні величини.

Використовуючи точкову оцінку для групи експертів, розраховуємо середнє арифметичне:

$$\overline{x_e} = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m}, \quad (3.3)$$

де m – число експертів.

Для необхідності визначення узгодженості у ранжуванні більшої (більш двох) доцільно розрахувати коефіцієнт конкордації – загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, який складається з m експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.4)$$

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (3.5)$$

де n – кількість показників;

m – число експертів.

Розраховане в дужках являє собою середню суму рангів, отриманих i -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації W змінюється в діапазоні від 0 до 1. У випадку коли коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менш узгодженими є оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 18512}{20^2 \cdot (9^3 - 9)} = 0,771$$

Результати розрахунків підтверджують, що метод експертної оцінки є достатньо надійним, оскільки отримане значення коефіцієнта конкордації

$W = 0,771$, свідчить про помірно високий рівень узгодженості думок експертів. Це дає підстави вважати результати оцінювання репрезентативними та такими, що можуть бути використані для практичних цілей удосконалення системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі.

Таблиця 3.14

**Рівень значущості складових інтегральної оцінки економічної
результативності підприємств торгівлі***

Показники опитування	Умове позначення інтегральної оцінки	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Рівень значущості
Наявність вищої освіти	EDU	0,119	6	SR
Професійна сертифікація або додаткове навчання	CER	0,121	5	SR
Практичний досвід роботи	EXP	0,136	1	VR
Досвід роботи в цифровому середовищі	DIG	0,109	7	NR
Вік працівника	AGE	0,103	8	NR
Стать працівника	GEN	0,025	9	LR
Мотивація до самостійного навчання	MOT	0,130	2	VR
Автоматизація та цифровізація процесів	AUT	0,128	4	SR
Цифрові навички та стратегічне бачення управлінців	LEAD	0,129	3	VR
Всього	-	1	-	-

* Рівень значущості можна ранжувати за шкалою (NR - низький рівень коефіцієнту; SR - середній рівень коефіцієнту; VR - високий рівень коефіцієнту).

Отже, за результатами проведеного методу експертних оцінок ступеня впливу складових інтегральної оцінки управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (рис. 3.35), можна зробити висновок, що рівні значущості факторів доцільно ранжувати за шкалою:

низький рівень коефіцієнта (LR / NR) – від 0 до 0,11;

середній рівень коефіцієнта (SR) – від 0,11 до 0,14;

високий рівень коефіцієнта (VR) – від 0,14 до 0,20.

Таке ранжування дозволяє об'єктивно визначити найвагоміші фактори, що формують ефективність управління людським капіталом у цифровому середовищі підприємств торгівлі, і забезпечує основу для подальшого розрахунку інтегрального показника ефективності системи управління.

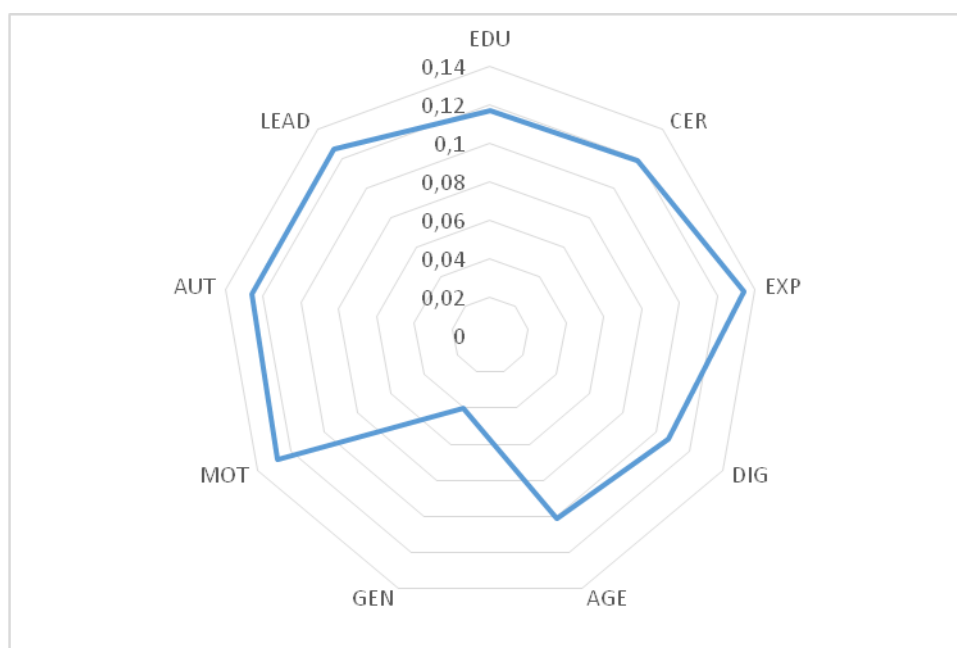


Рис. 3.35 Рівень значущості факторів управління людським капіталом на підприємствах торгівлі

За результатами проведеного експертного оцінювання ступеня впливу факторів управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі встановлено:

показники, що мають високий рівень коефіцієнта вагомості (від 0,14 до 0,20): практичний досвід роботи (EXP), мотивація до самостійного навчання (MOT), автоматизація та цифровізація процесів (AUT), цифрові навички та стратегічне бачення управлінців (LEAD);

показники, що мають середній рівень коефіцієнта вагомості (від 0,11 до 0,14): наявність вищої освіти (EDU), професійна сертифікація або додаткове навчання (CER), досвід роботи в цифровому середовищі (DIG), вік працівника (AGE);

показники, що мають низький рівень коефіцієнта вагомості (до 0,11): стать працівника (GEN).

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на ефективність управління людським капіталом мають практичний досвід працівників, рівень їх мотивації до саморозвитку, цифрові компетенції та здатність керівників до стратегічного бачення цифрової трансформації. Саме ці фактори забезпечують підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств та їх здатності до адаптації в умовах цифрової економіки.

Водночас нижчі показники вагомості окремих факторів пояснюються тим, що формування кадрового потенціалу в підприємств торгівлі часто обмежується браком інвестицій у розвиток персоналу, нерівномірним доступом до освіти та слабкою мотивацією працівників до професійного вдосконалення. Однією з ключових проблем залишається низький рівень ініціативності персоналу та недостатня готовність керівників до системного впровадження інноваційних HR-практик, що ускладнює реалізацію стратегій сталого розвитку підприємств торгівлі.

Для перевірки статистичної значущості отриманого коефіцієнта конкордації використано χ^2 -критерій Пірсона, який дає змогу визначити достовірність узгодженості оцінок експертів. Критерій Пірсона показує, наскільки фактичні розбіжності між оцінками експертів є випадковими або обґрунтованими, і розраховується за формулою (3.6):

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W \quad (3.6)$$

Одержано наступні результати:

$$\chi^2 = 20 \cdot (9 - 1) \cdot 0,771 = 123,36$$

Табличне значення критичних точок розподілу χ^2 критерію Пірсона для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та восьми ступенів вільності ($df = 8$) становить 15,507, що є значно меншим за отримане розрахункове значення $\chi^2 = 123,36$. Це свідчить про те, що результати експертного оцінювання є статистично достовірними, а узгодженість думок експертів - високою.

Отже, можна стверджувати, що кожен із досліджуваних факторів є важливою складовою системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. Вони у сукупності формують основу ефективного функціонування підприємства у цифровому середовищі.

З урахуванням визначених рівнів значущості дев'яти факторів, що були встановлені на основі експертного оцінювання, інтегральний показник мотивації працівника може бути поданий у вигляді наступної узагальненої моделі:

$$Mi = 0,119 \cdot \text{EDU} + 0,121 \cdot \text{CER} + 0,136 \cdot \text{EXP} + 0,109 \cdot \text{DIG} + 0,103 \cdot \text{AGE} + 0,025 \cdot \text{GEN} + 0,130 \cdot \text{MOT} + 0,128 \cdot \text{AUT} + 0,129 \cdot \text{LEAD} \quad (3.7)$$

Отримане рівняння відображає реальний розподіл вагомості між чинниками, що формують інтегральну оцінку мотивації працівника, та підтверджує пріоритетність практичного досвіду, мотивації до навчання, рівня автоматизації процесів та цифрових навичок керівників. Модель може бути використана для прогнозування ефективності персоналу, визначення напрямів розвитку компетенцій працівників і формування цільових програм управління людським капіталом у цифровому середовищі.

На основі проведеного дослідження було сформовано комплексну стратегію управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації (рис. 3.36).

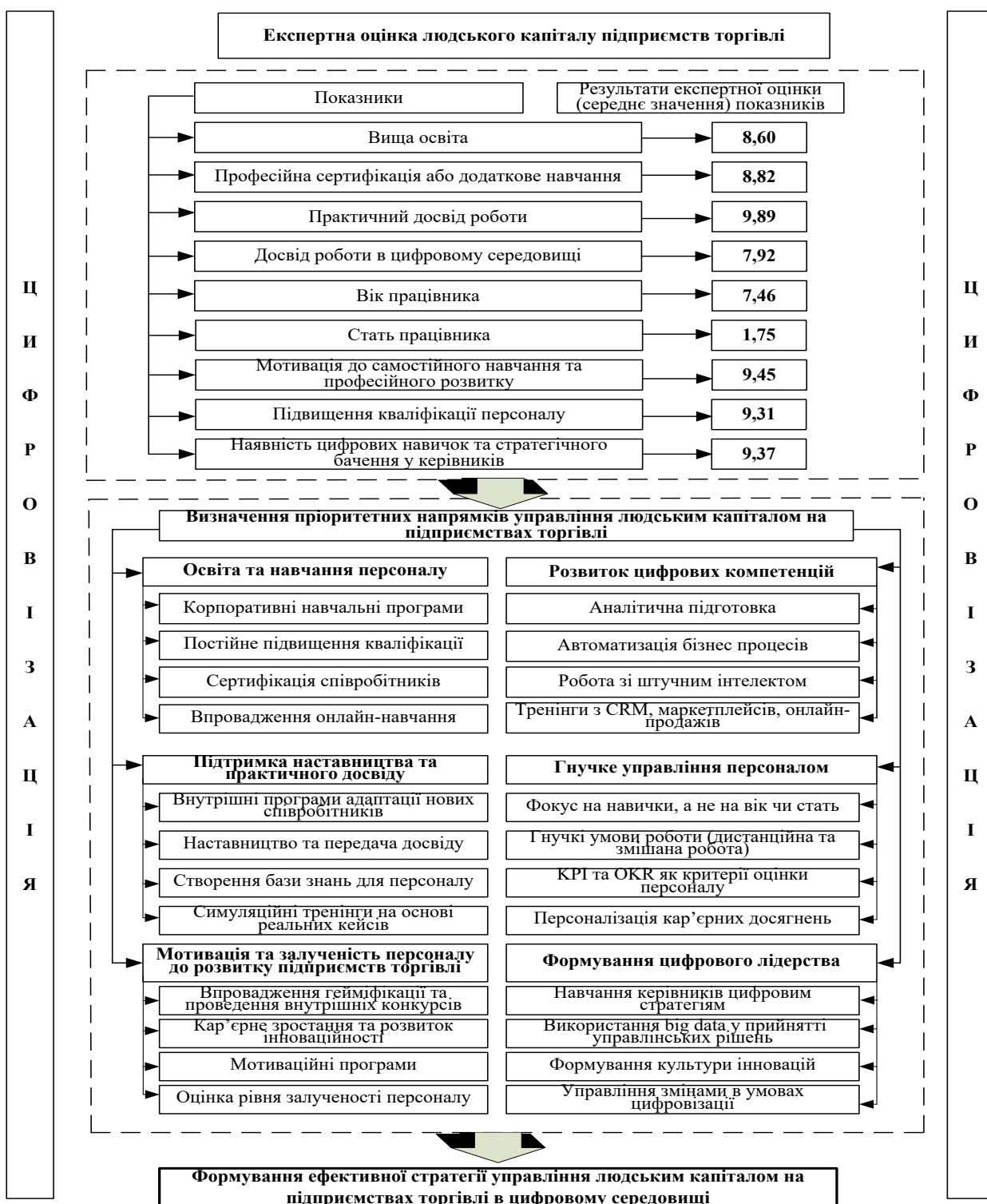


Рис.3.36 Стратегія управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації (розроблено автором)

Запропонована стратегія орієнтована на підвищення ефективності розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі шляхом реалізації ключових заходів, спрямованих на адаптацію працівників до сучасних вимог бізнес-середовища.

Одним із ключових напрямів визначено інвестування у навчання та професійний розвиток співробітників. Створення корпоративних освітніх програм, впровадження систем перекваліфікації та стажувань забезпечує персонал актуальними знаннями й навичками, необхідними для ефективної діяльності у цифровому середовищі.

Не менш важливим складником є розвиток цифрових компетенцій, що передбачає активне використання автоматизованих систем управління бізнесом, CRM-платформ, маркетплейсів та інструментів онлайн-торгівлі. Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу на сучасних підприємствах торгівлі стає критичною умовою їх розвитку, а навчальні програми, орієнтовані на опанування цих технологій, сприяють зростанню продуктивності та ефективності роботи.

Також важливе значення у розвитку людського капіталу має наставництво та практичне навчання, сутність якого полягає у створенні програм адаптації нових співробітників, залученні досвідчених колег для підтримки та передачі знань, що забезпечує швидшу інтеграцію персоналу в робочі процеси й знижує ризики професійних помилок. Важливою складовою сучасної кадрової політики стає гнучке управління персоналом, орієнтоване не на демографічні характеристики працівників, а на їх професійні компетенції, здатність до навчання та рівень адаптивності. Відмова від жорстких вікових обмежень під час найму сприяє залученню кваліфікованих фахівців незалежно від їх віку, статі чи досвіду.

Мотивація персоналу виступає ключовим чинником підвищення ефективності роботи. Для цього необхідно формувати системи нематеріального стимулювання, які охоплюють можливості кар'єрного зростання, проведення внутрішніх конкурсів, організацію корпоративних

ініціатив і програм професійного розвитку. Такі інструменти стимулюють працівників до самовдосконалення, формують відчуття приналежності до підприємства й підвищують загальний рівень його компетентності.

Окремої уваги потребує розвиток цифрового лідерства, яке ґрунтується на стратегічному баченні впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та розумінні їх впливу на результативність підприємств торгівлі. Лідери нового покоління мають володіти компетенціями для впровадження інноваційних підходів до управління персоналом і бути здатними формувати корпоративну культуру, орієнтовану на безперервний розвиток і навчання.

Зазначені напрями формують цілісну стратегію управління людським капіталом на підприємств торгівлі, яка спрямована на підвищення ефективності персоналу, його адаптацію до цифрового середовища та забезпечення конкурентних переваг у динамічних ринкових умовах. Управління людським капіталом у цифровому середовищі виступає ключовим фактором успішного розвитку підприємств торгівлі. Проведене експертне опитування підтвердило, що найбільш вагомими чинниками ефективності персоналу є професійне навчання, сертифікація та практичний досвід роботи, тоді як формальна освіта відіграє другорядну роль. Вік і гендерні особливості не мають визначального значення для результативності працівників, однак рівень мотивації та готовність до безперервного навчання залишаються критично важливими. Автоматизація бізнес-процесів і цифровізація торгівлі підсилюють потребу у розвитку цифрових компетенцій працівників, зокрема керівників, що підвищує здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

На основі отриманих результатів було сформовано стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу, цифрову адаптацію, підвищення мотивації та впровадження гнучких підходів до управління працівниками. Реалізація цієї стратегії сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств

торгівлі, підвищенню продуктивності персоналу та ефективній адаптації до умов цифрової економіки.

Стрімкий розвиток цифрової економіки змінює парадигми функціонування підприємств у всіх галузях. Однією з ключових сфер трансформацій стає управління людським потенціалом, де цифрове середовище впливає на всі аспекти взаємодії між співробітниками та підприємствами. Вивчення впливу цифрових технологій на управління персоналом набуває особливої уваги, оскільки вони радикально змінює методи рекрутингу, навчання, мотивації та розвитку працівників, формуючи нові моделі використання людського капіталу.

Цифрове середовище об'єднує всю інфраструктуру, технології та дані, пов'язані з використанням цифрових технологій в різних аспектах життя. Включає в себе програмне забезпечення, інтернет-технології, обчислювальні системи, електронні пристрої та комунікаційні мережі. Це середовище формує новий спосіб взаємодії людей, підприємств, реформуючи економічні, соціальні та бізнес-процеси в сучасному світі.

Цифрове середовище значно змінює підходи до управління людським потенціалом на підприємствах торгівлі. Воно сприяє розвитку дистанційної роботи, підвищує доступність навчання та тренінгів, а також дозволяє збирати та аналізувати дані для ефективного управління трудовим потенціалом на підприємствах торгівлі.

Беззаперечним є те, що цифровізація підприємства торгівлі висуває підвищені вимоги до рівня комп'ютерної грамотності працівників, оскільки операції стають складнішими, вимоги до людського капіталу змінюються. Потрібен високий рівень адаптивності та гнучкості до змін, що вимагає глибшого цифрового навчання, спрямованого на прискорення та покращення переходу працівників до різних видів діяльності в конвергентному соціально-економічному просторі, тобто збільшення попиту на працівників з різними навичками, як професійними, так і особистісними [58; 66; 146; 156].

На рис. 3.37 наведені аспекти, які сприяють успішному функціонуванню працівників підприємств торгівлі у цифровому середовищі.



Рис.3.37 Аспекти сприяючі успішному функціонуванню працівників підприємств торгівлі у цифровому середовищі
(розроблено автором)

В сучасних умовах підприємства торгівлі мають підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що можливе лише за умов цифровізації

системи управління людським капіталом. Ефективність процесу впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств торгівлі залежить від організованості колективу підприємства, при цьому безпосередньо система управління людськими ресурсами стає ключовим драйвером трансформаційних процесів, оскільки при реалізації цифрових рішень бізнес повинен бути орієнтований на кадровий потенціал.

Цифровізація системи управління кадровим потенціалом підприємств торгівлі включає в себе використання технологій для ефективного управління та розвитку персоналу:

- застосування систем управління персоналом (HRM) для автоматизації обліку даних про співробітників, їх навички, робочі обов'язки та винагороди;

- впровадження платформ для навчання та розвитку співробітників, де представлені онлайн-курси;

- використання інтернет-платформ та електронної пошти для зручного обміну інформацією між управлінням підприємств торгівлі та персоналом;

Цифровізація управління людським капіталом на підприємствах торгівлі допомагає підвищити продуктивність, ефективність та реагування на зміни в організаційному середовищі.

Отже, цифрова трансформація на підприємствах торгівлі визначає нові вимоги та можливості для управління людським капіталом. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові стратегії в управлінські практики, здатні не лише адаптуватися до змін, але й ефективно використовувати потенціал свого персоналу для досягнення стратегічних цілей у цифровому середовищі.

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та ринкової нестабільності підприємства вимушені шукати нові інструменти для підвищення результативності своєї діяльності. Одним із визначальних чинників успішного розвитку є ефективне управління персоналом, адже рівень професійної підготовки, залученості та продуктивності працівників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства торгівлі.

Управління персоналом охоплює цілісний комплекс дій, спрямованих на раціональне використання людського капіталу. Цей процес включає планування кадрових потреб, підбір і адаптацію працівників, організацію навчання, розвиток компетенцій та мотивацію персоналу з метою досягнення стратегічних орієнтирів підприємств торгівлі. Важливо, щоб у межах такої системи створювалися умови, за яких працівники відчують власну значущість і причетність до діяльності підприємства, що позитивно позначається на їх продуктивності та рівні лояльності [2].

Стратегії управління персоналом варто розглядати як взаємопов'язаний комплекс управлінських заходів і рішень, орієнтованих на формування, розвиток і результативне використання трудового потенціалу з урахуванням довгострокових цілей підприємства торгівлі.

Сучасна концепція управління людським капіталом робить акцент на розвитку трудового потенціалу як центрального елементу управлінської діяльності людським капіталом. Її ключова мета полягає у забезпеченні оптимального рівня ділової активності підприємства торгівлі через постійний моніторинг кадрової ситуації та своєчасну адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища, що уможливорює зростання конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Успішність управління людськими ресурсами безпосередньо визначається ефективністю використання потенціалу робочої сили. Високий рівень ділової активності підприємств торгівлі формується завдяки якості кадрового складу та результативності управлінських рішень [74; 87; 103; 121].

Запровадження сучасних стратегій управління персоналом є складним і багатограним процесом, що вимагає системності, глибокого аналізу та врахування специфіки діяльності конкретного підприємства. Основні кроки, необхідні для ефективної інтеграції таких стратегій, узагальнено на рис.3.38.

Реалізація цих етапів створює умови для поступового впровадження сучасних методів управління персоналом, що забезпечує підвищення

результативності підприємства торгівлі в цілому. Інтеграція інноваційних підходів до роботи з кадрами стає ключовою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

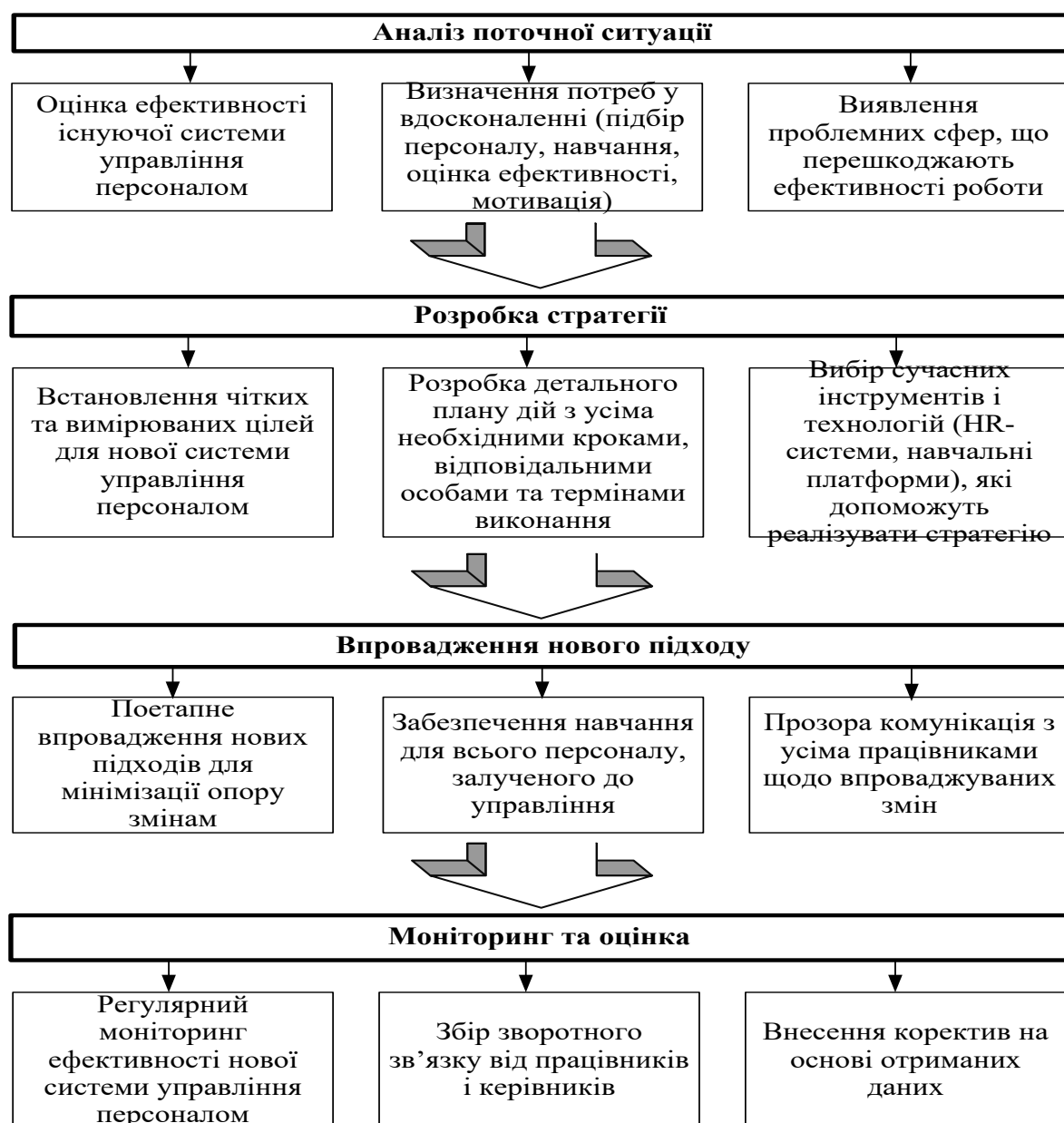


Рис.3.38 Ключові кроки для інтеграції сучасних стратегій управління персоналом на підприємствах торгівлі
(авторська розробка)

Активне залучення працівників, розвиток їх потенціалу та створення сприятливих умов праці визначають рівень конкурентоспроможності підприємств торгівлі, роблячи управління персоналом одним із центральних елементів стратегічного менеджменту.

Системний аналіз наявної ситуації, формування чіткої стратегії, поетапне впровадження нових підходів і постійний моніторинг результативності, забезпечують основу для ефективного управління людськими ресурсами. Такий підхід дозволяє підприємствам торгівлі не лише адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, а й формувати позитивну корпоративну культуру, де кожен співробітник відчуває свою цінність і значущість у досягненні спільних стратегічних та тактичних цілей.

Таким чином, управління персоналом перетворюється на стратегічний ресурс, здатний забезпечити стабільність розвитку та зростання продуктивності підприємства в умовах сучасної економіки.

3.3 Формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі

В сучасних реаліях перед вітчизняними підприємствами торгівлі стоїть актуальне питання, як продовжувати вести бізнес під час повітряних тривог, перебоїв з електропостачання та інших ендогенних та екзогенних факторів, які значно впливають на соціально-економічний розвиток країни.

Вітчизняні підприємства торгівлі з кожним роком демонструють все більш інтенсивний розвиток та стикаються з проблемами формування та підтримки лояльності покупців, що визначає обсяг послуг, який найбільше відповідає очікуванням і потребам споживачів. Сучасним підприємствам торгівлі необхідно швидко адаптуватися до впливу зовнішніх умов,

впроваджувати інноваційні технології розвитку в свою діяльність для підвищення рівня конкурентоздатності.

Підприємства торгівлі мають великий вплив на інші галузі, які працюють у ланцюзі товароруку враховуючи по треби та вимоги стейкхолдерів, дистриб'юторів та виробників.

Найбільш затребуваною сферою, у якій відкриваються інноваційні види бізнесу, в 2023 році виявилась - роздрібна торгівля, яка об'єднує різноманітні види підприємницької діяльності, які пов'язані з продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам.

Одним із ключових аспектів розвитку підприємств торгівлі є впровадження системи електронної комерції, яка включає в себе всі торгово- фінансові операції, що здійснюються за допомогою глобальної мережі Інтернет. Он-лайн торгівля має сукупність переваг, які наведено на рис.3.39.

Україна, згідно з проведеними дослідженнями, у 2021 році займала 65 місце за величиною ринку електронної комерції з доходом в 1,1 млрд доларів США (об'єм ринку - понад 4 млрд доларів США, що становить 2,6 % ВВП країни). У 2021 році український ринок електронної комерції зріс на 27 % порівняно зі світовим темпом зростання на 15 %.[1-3].

До недоліків можна віднести: додаткові витрати на впровадження системи електронної комерції; потенційна загроза завдання збитку «хакерами»; можливість крадіжки при торгівлі через мережу (несплата за покупки).

Доведено, що вигоди від впровадження електронної комерції є значно суттєвішими, ніж її недоліки. Потенційні ризики при веденні електронного бізнесу можна зменшити шляхом впровадження надійних засобів електронної безпеки транзакцій, врегулювання на державному рівні проблем нормативно-правового регулювання цієї сфери.

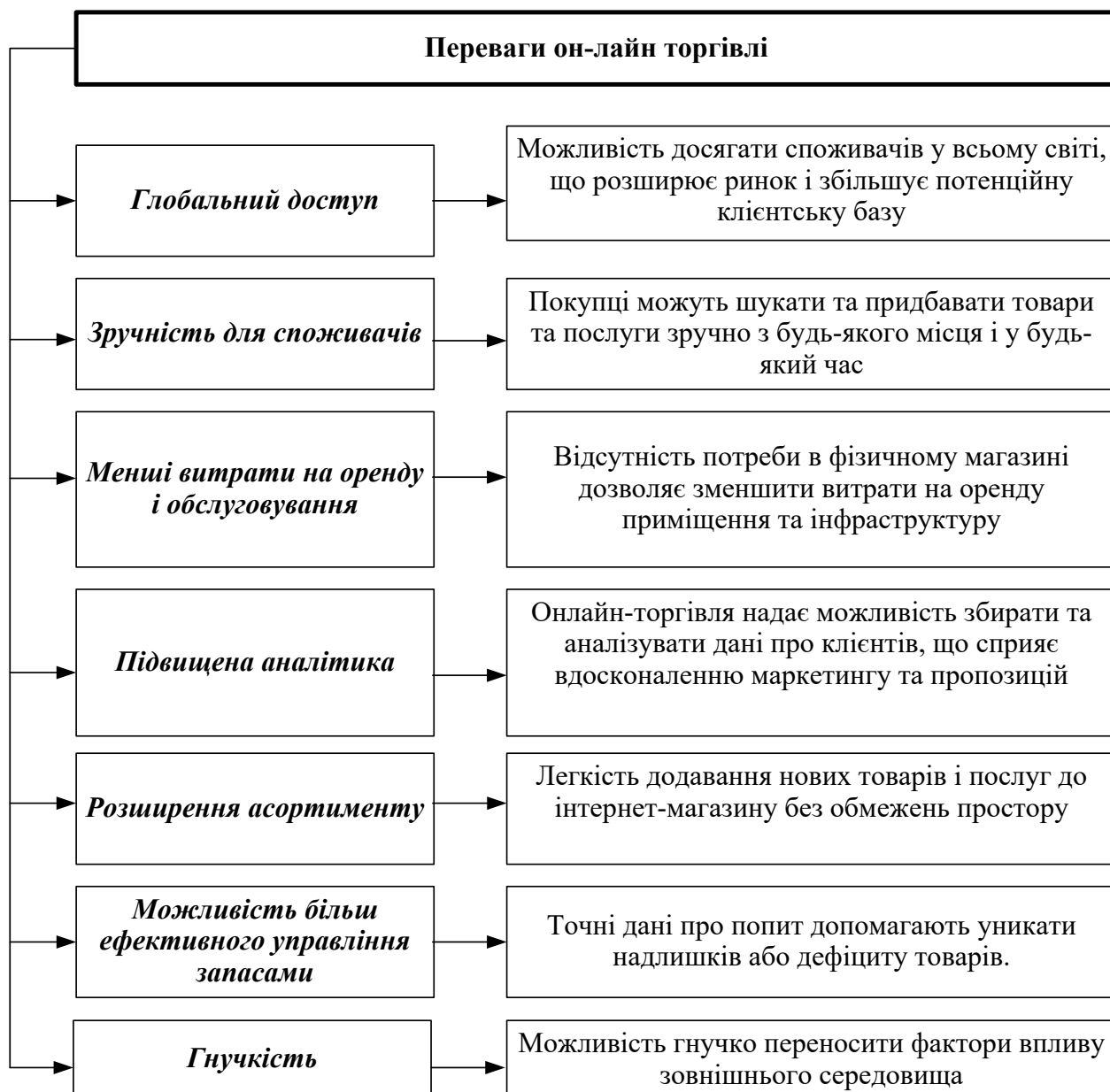


Рис. 3.39 Переваги он-лайн торгівлі

(розроблено автором)

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що онлайн-торгівля є привабливим напрямком для розвитку або переходу сучасних вітчизняних підприємств у цю сферу торгівлі, оскільки вона демонструє сталі тенденції зростання та здатність гнучко адаптуватися до факторів зовнішнього середовища. Водночас успішність такого переходу значною мірою залежить від ефективного управління людським капіталом, адже саме персонал

забезпечує реалізацію цифрових бізнес-моделей, впровадження інноваційних рішень і підтримку конкурентоспроможності підприємства.

У межах формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі важливим завданням є виокремлення груп підприємств зі схожими характеристиками та проблемами розвитку. Це дозволяє застосовувати управлінські інструменти, а також визначати оптимальні напрями вдосконалення кадрової політики з урахуванням специфіки діяльності. Ефективним інструментом для цього виступає кластерний аналіз, що надає можливість класифікувати підприємства та виявляти внутрішні закономірності у використанні людського капіталу.

Кластерний аналіз розглядається як метод багатовимірної статистики, що дає змогу розподіляти об'єкти дослідження на відносно однорідні групи за сукупністю ознак. На відміну від традиційних методів узагальнення, він забезпечує побудову системних групувань, де підприємства всередині одного кластеру мають значну подібність, а між різними кластерами - суттєві відмінності. Це створює можливість розробки диференційованих управлінських рішень для кожної групи.

Методи кластеризації сьогодні активно використовуються в економіці, маркетинговій аналітиці, управлінні персоналом і стратегічному плануванні. Для підприємств торгівлі кластеризація дає змогу не лише виявити спільні тенденції у використанні людського капіталу, але й вчасно визначити підприємства з відмінними моделями розвитку, що потребують особливих управлінських підходів. Це робить кластерний аналіз потужним інструментом формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, орієнтованого на довгострокову результативність і адаптивність до цифрових трансформацій.

Для практичної реалізації кластерного аналізу було використано програмний пакет, який дозволяє будувати ієрархічні групування підприємств на основі інтегральних показників та забезпечує поетапне об'єднання

підприємств торгівлі за критерієм подібності. У дослідженні застосовано метод ієрархічної кластеризації з використанням евклідової відстані як метрики та повного (complete linkage) алгоритму зв'язування, що дозволяє отримати найбільш виразну структуру кластерів.

У результаті розрахунків побудовано ієрархічну дендрограму об'єднання підприємств торгівлі за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом, яка наведена на рис. 3.40. Вона відображає процес поетапного об'єднання підприємств торгівлі та наочно демонструє подібності й відмінності між ними.

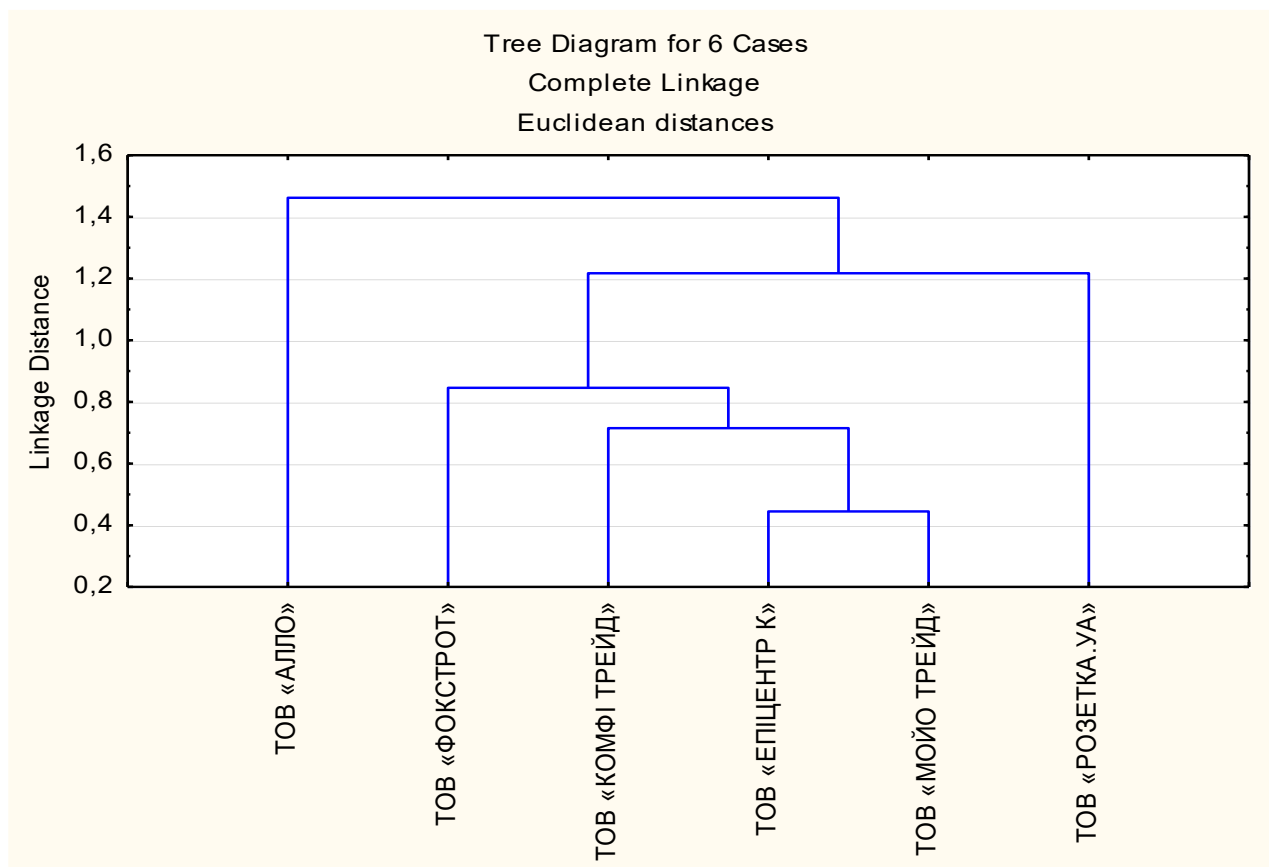


Рис. 3.40 Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня використання ресурсного потенціалу підприємств торгівлі

(розроблено автором)

Розшифрування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом підприємств торгівлі наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розшифрування позначень ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом у підприємств торгівлі

Умовне позначення	Назва підприємств торгівлі
1	2
Var 1	ТОВ «ROZETKA.UA»
Var 2	ТОВ «НРП»(МОЙО)
Var 3	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
Var 4	ТОВ «АЛЛО»
Var 5	ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»
Var 6	ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)

(розроблено автором)

На основі побудованої ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом у підприємств торгівлі (рис. 3.16) та отриманих статистичних результатів, досліджувані компанії були згруповані у два кластери.

Таблиця 3.16

Кластерні об'єднання підприємств торгівлі за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом

I кластер	
Var 1	ТОВ «ROZETKA.UA»
Var 4	ТОВ «АЛЛО»
II кластер	
Var 5	ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»
Var 6	ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)
III кластер	
Var 3	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
Var 2	ТОВ «НРП»(МОЙО)

Евклідові відстані між кластерними об'єднаннями за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом підприємств торгівлі розраховуються за формулою:

$$d_{ij} = \left(\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (3.7)$$

де p – метрика Евкліда ($p=2$);

x_{ki} – значення k -ї ознаки в i -му об'єкті.

Матриця евклідових відстаней між кластерними об'єднаннями за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом підприємств торгівлі наведена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Матриця евклідових відстаней між торговельними підприємствами
за інтегральними показниками ефективності управління людським
капіталом**

Variable	Euclidean distances (Spreadsheet7)					
	Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6
Var 1	0,00	1,06	0,90	1,46	1,12	1,21
Var 2	1,06	0,00	0,44	0,74	0,62	0,79
Var 3	0,90	0,44	0,00	1,15	0,71	0,82
Var 4	1,46	0,74	1,15	0,00	1,16	1,24
Var 5	1,12	0,62	0,71	1,16	0,00	0,84
Var 6	1,21	0,79	0,81	1,24	0,84	0,00

Отримана матриця евклідових відстаней демонструє ступінь схожості та відмінностей між досліджуваними торговельними підприємствами. Найбільш близькими за інтегральними показниками виявилися ТОВ «ROZETKA.UA» та ТОВ «НРП»(МОЙО) (відстань 0,46), а також ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (0,52), що свідчить про схожість їхніх підходів до управління людським капіталом. Натомість найбільш

віддаленими є ТОВ «АЛЛО» та інші учасники вибірки, зокрема відстань між ним і ТОВ «ROZETKA.UA» становить 1,46, що вказує на відмінності у стратегіях кадрового управління. Таким чином, результати розрахунків підтверджують доцільність групування підприємств у кластери для подальшої оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у сфері торгівлі.

Подібності між різними кластерами зумовлені певними відмінностями у підмножинах показників, що характеризують ефективність управління людським капіталом. Тому сформовані кластери не є повністю однорідними, однак вони відображають спільні тенденції розвитку кадрового потенціалу окремих груп підприємств торгівлі. Застосування двовимірного об'єднання виступає дієвим інструментом розвідувального аналізу даних, який дозволяє виявити внутрішні зв'язки та диференціацію між кластерами за інтегральними показниками ефективності управління людським капіталом у сфері торгівлі (рис. 3.41).



Рис. 3.41 Двовимірне об'єднання між торговельними підприємствами за інтегральними показниками управління людським капіталом (розроблено автором)

Графік відображає послідовність етапів об'єднання підприємств у кластери (Step) та відповідні відстані зв'язку (Linkage Distance). Чим меншою є відстань, тим вищий рівень схожості між підприємствами. Стрімке зростання відстаней на пізніших етапах кластеризації свідчить про суттєві відмінності між сформованими групами підприємств торгівлі.

Для більш наочного представлення результатів кластеризації було побудовано тривимірні поверхні, що відображають взаємозалежності між ключовими змінними інтегральної оцінки ефективності управління людським капіталом.

На рис. 3.42 показано взаємозв'язок між Var1 та Var2, що формує зміну Var3. Крива поверхня демонструє, що зі зростанням одного показника відбувається зниження іншого, тоді як при їх збалансованому значенні формується мінімум функції.

На рис. 3.43 наведено залежність Var4 від Var2 та Var3, де поверхня має виражений нахил, що вказує на суттєву чутливість інтегрального показника до зміни цих змінних.

На рис. 3.44 ілюструється залежність Var5 від Var3 та Var4. Тут чітко простежується нелінійний характер взаємодії: на окремих ділянках показники посилюють один одного, тоді як на інших спостерігається ефект компенсації.

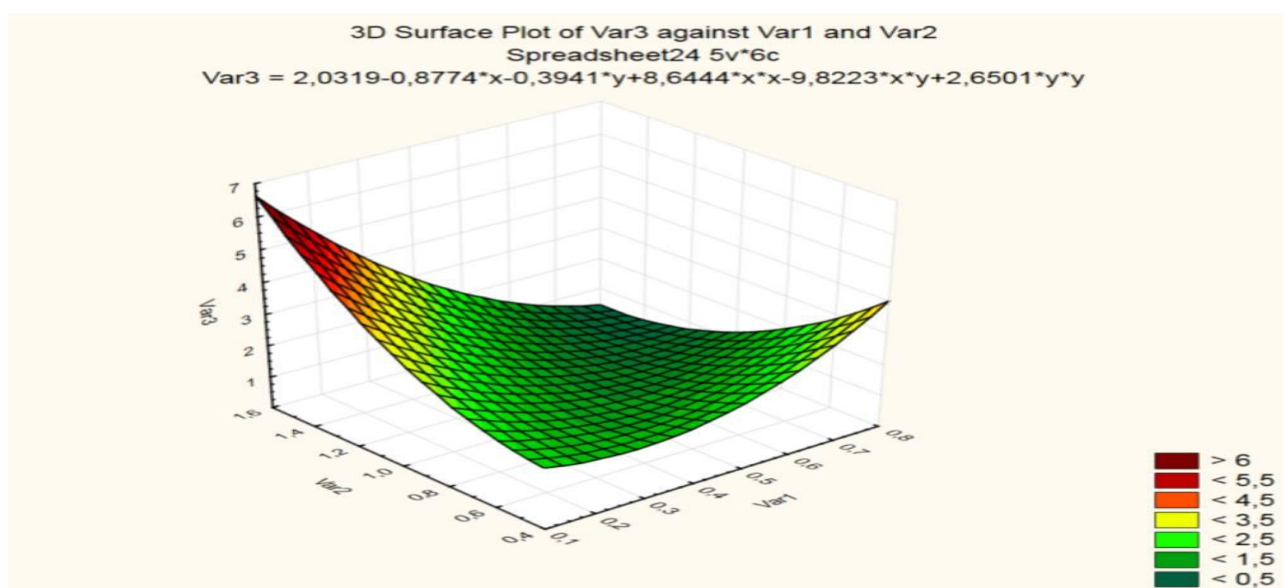


Рис. 3.42 Тривимірна поверхня залежності Var3 від Var1 та Var2
(авторська розробка)

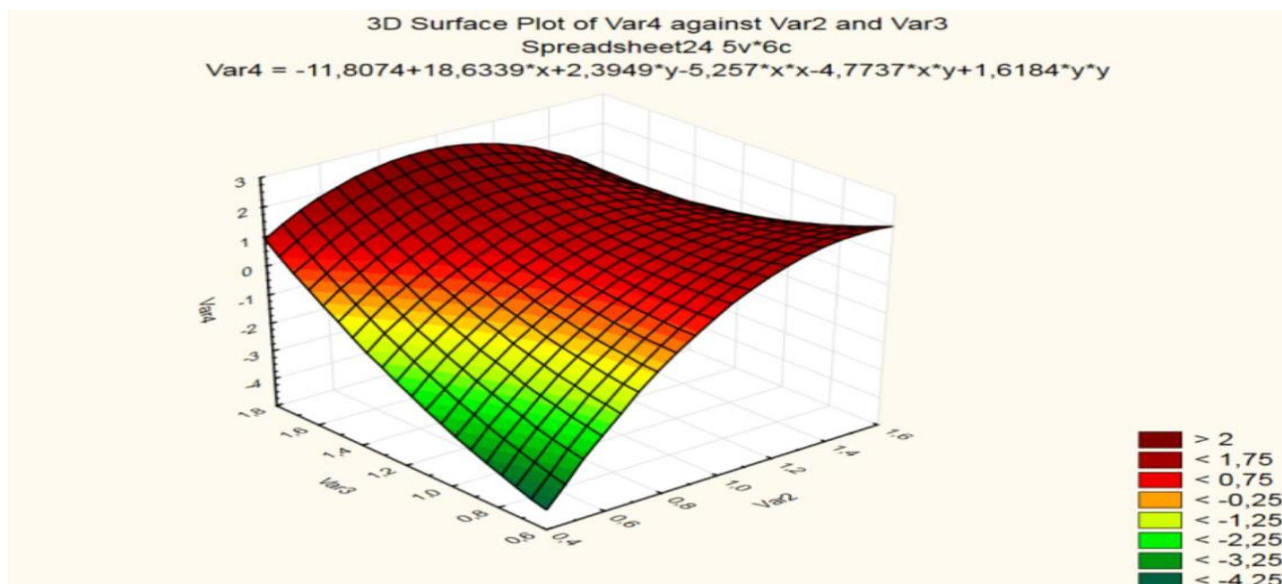


Рис. 3.43 Тривимірна поверхня залежності Var4 від Var2 та Var3
(авторська розробка)

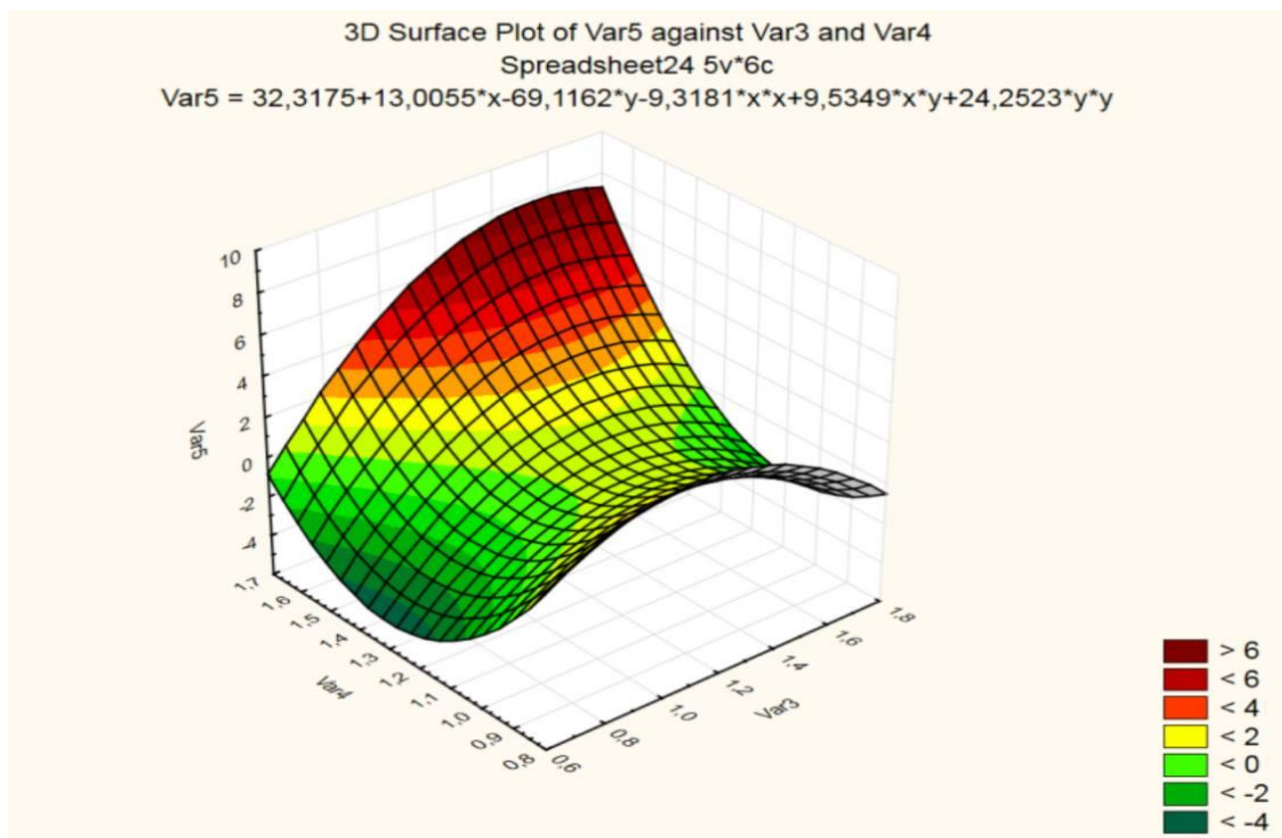


Рис. 3.44 Тривимірна поверхня залежності Var5 від Var3 та Var4
(авторська розробка)

Таким чином, тривимірні поверхні дозволяють виявити приховані взаємозв'язки між факторами та підкреслюють складність структури

управління людським капіталом підприємств торгівлі. Проведений кластерний та графічний аналіз підтвердив, що ефективність використання кадрового потенціалу безпосередньо залежить від поєднання економічних, організаційних та соціальних чинників, а також від здатності підприємств адаптуватися до цифрових трансформацій. Отримані результати створюють основу для подальшого розгляду ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу, що визначає конкурентні переваги підприємств торгівлі сучасних умовах.

Рівень економічної нестабільності, вплив глобалізаційних процесів, розвиток цифрових технологій та зміни в соціальних перевагах і вимогах споживачів - всі ці аспекти суттєво впливають на формування стратегії управління персоналом на підприємствах торгівлі. Глобалізація, яка розширює ринки та збільшує конкуренцію, вимагає від підприємств торгівлі здатності до швидкої реакції на зміни в попиті, вдосконаленні обслуговування та підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас, цифровізація, як важливий процес, створює нові можливості для автоматизації багатьох бізнес-процесів, таких як рекрутинг, навчання, оцінка ефективності роботи персоналу, що дозволяє зменшити витрати на управління людським капіталом і значно підвищити його ефективність.

Соціально-економічні зміни, зокрема, поведінка споживачів, також вимагають швидкої адаптації підприємств торгівлі до нових трендів, зростаюча вимога до персоналізованого обслуговування спонукає підприємства торгівлі до постійного вдосконалення рівня компетенцій і кваліфікації персоналу, здатного задовольнити індивідуальні потреби клієнтів. Зміни у споживчих перевагах і поведінці, зокрема, внаслідок технологічних інновацій, ставлять під питання традиційні методи управління персоналом, що потребує розробки інноваційних підходів до мотивації, навчання та оцінки працівників.

Таким чином, управління людським капіталом на підприємствах торгівлі стає багатофакторним і динамічним процесом, який залежить не

лише від внутрішніх можливостей підприємства торгівлі, але й від здатності адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів і адаптувати механізми управління людським капіталом до нових викликів.

На сьогодні в Україні та за її межами існує значна кількість підходів до управління людським капіталом, проте більшість із них мають загальний характер і не враховують специфічні вимоги підприємств торгівлі. Загальні моделі орієнтуються на створення систем мотивації, оцінки та розвитку персоналу, що безсумнівно, сприяють підвищенню продуктивності праці та задоволеності співробітників. Проте у сфері торгівлі, де операційна діяльність безпосередньо пов'язана з обслуговуванням клієнтів та оперативною адаптацією до змін ринкового середовища, необхідно розглядати ряд специфічних аспектів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Порівняльна характеристика основних підходів до управління людським капіталом з урахуванням їх адаптивності до підприємств торгівлі*

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки	Рівень адаптивності підходу до впровадження на підприємств торгівлі
1	2	3	4	5
Ресурсний	Розглядає працівників як ресурс, який необхідно ефективно використовувати для досягнення цілей підприємства	Чітка орієнтація на ефективність і витрати; легко впроваджувати; сприяє оптимізації процесів	Недостатня увага до розвитку персоналу, мотивації та цінностей; ризик демотивації	Середня - підходить для рутинних процесів, але не враховує потребу в утриманні кадрів
Компетентнісний	Фокус на розвитку ключових компетенцій працівників	Сприяє підвищенню кваліфікації, адаптації персоналу;	Вимагає інвестицій у навчання; складність у вимірюванні	Висока - дозволяє гнучко адаптувати персонал до змін

Продовження табл.3.18

1	2	3	4	5
	відповідно до стратегічних цілей	орієнтований на довгостроковий розвиток	компетенцій	споживчого попиту та технологій
Інноваційний	Орієнтований на розвиток творчого потенціалу, підтримку ініціативності, створення інноваційного середовища	Стимулює розвиток нестандартного мислення, ініціативу; створює конкурентні переваги	Не всі працівники готові до інновацій; високі вимоги до корпоративної культури	Низька-середня - застосовний у великих мережах або маркетингових підрозділах
Ціннісно-орієнтований	Побудований на мотивації, лояльності, формуванні цінностей та залученості працівників	Формує довіру, підвищує утримання персоналу, створює позитивну атмосферу	Потребує часу на формування корпоративної культури; складно вимірювати ефективність	Висока - особливо ефективний у сфері обслуговування клієнтів
Системний	Комплексне бачення управління людським капіталом як частини загальної стратегії підприємства	Забезпечує узгодженість усіх HR-процесів, стратегічну стабільність	Висока складність впровадження; потребує зрілої управлінської системи	Середня-висока - ефективний для середніх і великих підприємств із розвинутою структурою
Гнучкий (флексибільний)	Орієнтується на створення умов для гнучкої організації праці, таких як віддалена робота, гнучкий графік роботи, короткострокові контракти	Підвищує лояльність працівників, дає можливість залучати фахівців з різних регіонів, підвищує залученість	Може знижувати контроль за працівниками, ускладнює організацію роботи в команді	Висока - особливо у великих мережах, де важлива мобільність та здатність швидко адаптувати персонал до змін
Проектно-орієнтований	Орієнтований на управління персоналом через проекти, коли кожен працівник є частиною конкретного проекту, що має чіткі завдання та цілі	Забезпечує високу гнучкість і адаптивність, дозволяє швидко зібрати команду для виконання конкретних завдань	Потрібна висока кваліфікація керівників проектів, складність у визначенні і вимірюванні результатів	Середня - підходить для мереж, що мають потребу в специфічних проектах, наприклад, в сезонних акціях або маркетингових кампаніях
Крос-функціональний	Персонал залучається до виконання різних функцій і завдань,	Підвищує гнучкість і адаптивність персоналу, знижує	Потребує значних ресурсів на навчання і розвиток	Висока - дозволяє покривати різні функції в сезонні періоди, адаптувати

Продовження табл.3.18

1	2	3	4	5
	розширюючи його компетенції. Кожен працівник може працювати в різних сферах бізнесу, що дозволяє краще розуміти бізнес-процеси	залежність від конкретних фахівців	працівників, ризик перевантаження	персонал до змін попиту

*сформовано на основі джерел [34; 56; 78; 95; 121]

Однак більшість зазначених підходів на практиці реалізуються фрагментарно, без урахування специфіки торговельного сектору, зокрема, високої плинності кадрів, сезонності попиту та необхідності гнучкої адаптації до змін споживчої поведінки. Це зумовлює потребу в розробці організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі, який би відповідав сучасним вимогам.

Враховуючи вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та зміни у вимогах споживачів, підприємства торгівлі повинні забезпечувати гнучкість та високий професійний рівень своїх кадрових ресурсів. Працівники повинні швидко освоювати нові технології, адаптуватися до змін у виробничих та сервісних процесах, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом [121; 130; 145].

Крім того, якість обслуговування клієнтів є важливим фактором успіху на ринку, що ставить перед підприємствами торгівлі завдання постійного підвищення кваліфікації працівників, удосконалення стандартів обслуговування та впровадження систем контролю якості. Такий підхід гарантує високий рівень задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємств торгівлі на зовнішніх та внутрішніх ринках.

Для досягнення стійкого росту ефективності персоналу підприємства торгівлі повинні розробляти ефективні мотиваційні системи, які орієнтовані не лише на фінансові стимули, але й на формування нематеріальної

мотивації, що сприяють залученості та відповідальності працівників. Комплексний підхід до мотивації, що включає як традиційні елементи (бонуси, премії), так і сучасні підходи (кар'єрне зростання, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку), є важливим для підвищення ефективності праці.

Таким чином, хоча загальні підходи до управління людським капіталом забезпечують базову основу для підвищення продуктивності та мотивації співробітників, специфіка діяльності підприємств торгівлі вимагає розробки адаптивних і комплексних моделей, які враховують оперативність підбору кадрів, здатність персоналу швидко адаптуватися до змін, високі вимоги до якості обслуговування в умовах динамічного ринкового середовища.

Одним з ключових аспектів, який також необхідно враховувати при розробці стратегії управління людським капіталом, є організаційна культура підприємства. В сучасних умовах організаційна культура стає важливим фактором адаптації та гнучкості персоналу, адже підтримка відкритого та інноваційного середовища сприяє швидшому впровадженню змін та підвищенню ефективності їх роботи. Врахування аспектів організаційної культури в системі управління персоналом дозволяє підприємствам торгівлі формувати ефективні команди, які здатні швидко реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стійкість до економічних змін.

Вплив глобалізації та цифровізації на стратегічне управління людським капіталом змушує підприємства торгівлі постійно вдосконалювати свої кадрові стратегії, щоб не лише ефективно реагувати на зміни, а й підтримувати інноваційний розвиток, що є необхідною умовою для стабільного функціонування в умовах сучасних реалій [162; 166; 193; 206].

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до управління людським капіталом та врахування специфіки підприємств торгівлі, було розроблено організаційно-економічний механізм управління людським капіталом, орієнтований на забезпечення гнучкості та адаптації підприємств до змін в економічному середовищі (рис.3.45).

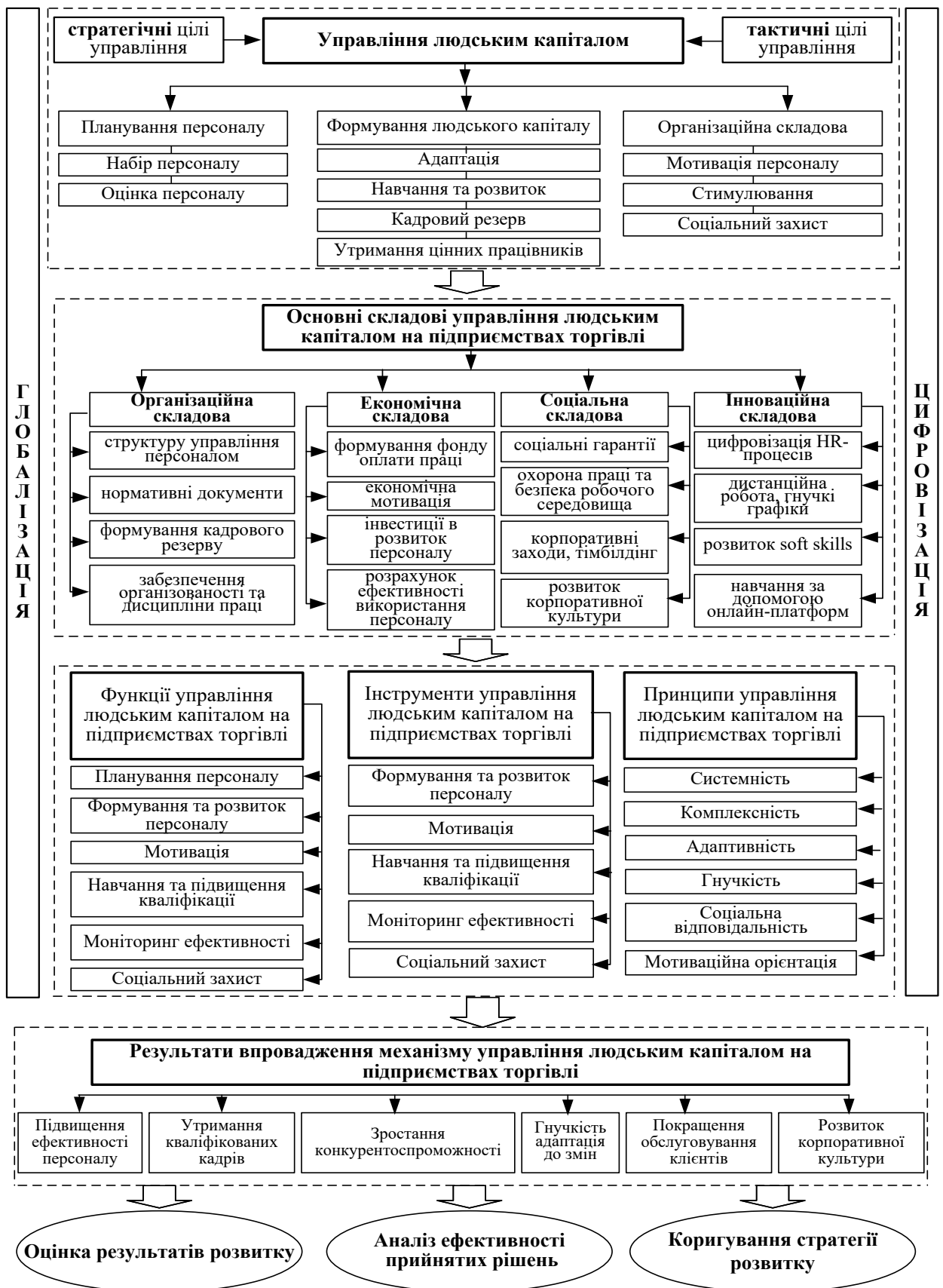


Рис.3.45 Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі
(авторська розробка)

Запропонований організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі є інтегрованою системою, що поєднує різні компоненти, функції, принципи та інструменти управління, сутність якого направлена на урахування впливу рівня викликів глобалізації та цифровізації.

Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі виступає комплексним інструментом, що забезпечує стратегічну стабільність і конкурентоспроможність у динамічних умовах глобалізації та цифровізації. Він враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, інтегруючи економічні, організаційні, соціальні, інформаційно-аналітичні та інноваційні складові в єдину систему управління персоналом.

Запропонований механізм дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, а й забезпечити адаптацію персоналу до нових викликів ринку. Важливими його перевагами є гнучкість мотиваційних підходів, широке застосування цифрових технологій, орієнтація на розвиток кадрового потенціалу та підтримку ефективної корпоративної культури. Умови швидких змін вимагають постійного моніторингу результативності, своєчасного коригування управлінських рішень і впровадження інноваційних інструментів.

Отже, ефективне управління людським капіталом є не лише необхідною умовою функціонування підприємств торгівлі, а й важелем їх стратегічного розвитку. Запропонований механізм є основою забезпечення високого рівня адаптивності до змінного зовнішнього середовища, підвищення продуктивності праці та досягнення довгострокових цілей у контексті трансформацій сучасної економіки.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило удосконалити методичне забезпечення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації. У межах кластерного аналізу було систематизовано ключові напрями розвитку підприємств залежно від рівня сформованості їхнього людського капіталу, що дало змогу виділити пріоритетні зони зростання та виявити диспропорції у використанні трудових ресурсів. Запропонований підхід підтвердив, що саме якісні характеристики персоналу, його здатність до навчання та інновацій є визначальними для підвищення конкурентоспроможності торговельних компаній.

Розробка стратегії управління людським капіталом на основі експертної оцінки засвідчила, що успішність підприємств безпосередньо залежить від інтеграції цифрових компетенцій, ефективних механізмів мотивації та створення умов для безперервного розвитку працівників. Особлива увага була приділена викликам цифрової економіки - автоматизації бізнес-процесів, поширенню омніканальних продажів та підвищенню ролі дистанційної зайнятості. Це визначило необхідність формування гнучких стратегічних рішень, здатних адаптувати підприємства до мінливого ринкового середовища.

Прогнозування розвитку людського капіталу підтвердило, що ефективне управління у цифровому середовищі потребує комплексного використання методів аналізу та планування, орієнтованих на майбутні зміни. Поєднання кількісних і якісних оцінок дає можливість передбачати потреби у кадрах, вчасно реагувати на ризики, знижувати витрати та забезпечувати стійкість функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Загалом результати розділу доводять, що удосконалений організаційно-економічний механізм управління людським капіталом у сфері торгівлі повинен базуватися на поєднанні стратегічних підходів, цифрових

інструментів та адаптивних методів прогнозування. Це дозволяє забезпечити не лише ефективне використання трудового потенціалу, а й створює передумови для сталого розвитку галузі в умовах глобальної цифровізації та економічної нестабільності.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [89, 96, 97, 99, 101, 102, 106, 108-110, 179, 225].

ВИСНОВКИ

Результатом виконання дисертаційної роботи є вирішення науково-практичного завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні, методичному забезпеченні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища. На основі проведених досліджень сформульовано такі висновки.

У процесі дослідження розвинуто теоретичний базис управління людським капіталом підприємств торгівлі, що дало змогу уточнити сутність і зміст категорій «людський капітал», «система управління людським капіталом», «організаційно-економічний механізм управління», «цифрове середовище» та визначити їх взаємозв'язки. Це дало змогу сформувати цілісну та внутрішньо узгоджену теоретичну модель управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі. Зазначений підхід забезпечив системність дослідження та створив науково обґрунтовану платформу для розроблення подальших методичних положень і прикладних рекомендацій.

На основі проведеного аналізу сучасних підходів систематизовано методи оцінювання управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, що дозволило визначити ключові параметри оцінки результативності системи управління, критерії адаптивності та фактори впливу цифрової трансформації. Сформована методична основа стала підґрунтям для подальшої розробки інтегральної оцінки та практичних рекомендацій. Особливу увагу приділено формуванню критеріїв адаптивності, які відображають гнучкість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни та рівень інтеграції цифрових інструментів у процеси управління людськими ресурсами, що створює умови для вдосконалення управлінських процесів, посилення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах трансформації.

Удосконалено науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом, який ґрунтується на концептуальному, інформаційному, методичному, аналітичному та результативному рівнях оцінювання. Розроблена інтегральна методика включає фінансово-економічні (F1–F4) та кадрові (C1–C4) показники, процедуру нормалізації, побудову динамічних оцінок та класифікацію підприємств за рівнем ефективності управління. На прикладі провідних торговельних компаній України (ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «МОЙО ТРЕЙД», ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», ТОВ «ФОКСТРОТ») виявлено тенденції розвитку людського капіталу у 2020–2024 рр., окреслено сильні та слабкі сторони корпоративних HR-систем і визначено напрями їх оптимізації.

Удосконалено наукові підходи до формування корпоративної культури як чинника ефективного управління людським капіталом у цифровому середовищі. Обґрунтовано, що корпоративна культура є динамічною системою цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що формується під впливом цифрової трансформації та змін у форматах організації праці. Доведено, що поєднання елементів ринкової культури, орієнтованої на результативність і конкурентоспроможність, заснованої на довірі, командній взаємодії та лояльності персоналу, а також інноваційної культури, спрямованої на розвиток креативності, цифрових компетентностей і готовності до змін, створює передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу. Запропоновано модель корпоративної культури, адаптовану до умов цифровізації та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи, яка передбачає інтеграцію цифрових цінностей, гнучких управлінських підходів і механізмів підтримки корпоративної ідентичності, що сприяє підвищенню адаптивності системи управління людським капіталом та забезпеченню сталого розвитку підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

На основі результатів експертного оцінювання та запропонованої економіко-математичної моделі мотивації працівника розроблено стратегію управління людським капіталом у цифровому середовищі, орієнтовану на

розвиток цифрових компетентностей, автоматизацію HR-процесів, інтеграцію аналітичних інструментів, персоналізацію професійного розвитку та формування інноваційної корпоративної культури. Стратегія забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств торгівлі та їх адаптивність в умовах глобальних цифрових змін.

Розроблено організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі, який включає організаційну, економічну, соціальну, інформаційно-аналітичну та інноваційну підсистеми, а також інтегрує функції планування, формування, оцінювання, мотивації, навчання та соціального захисту персоналу. Механізм базується на кластерному аналізі впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та змін у поведінці споживачів на розвиток людського капіталу. Він забезпечує комплексну взаємодію інструментів і процедур управління та сприяє підвищенню адаптивності, гнучкості й конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Узагальненим результатом проведеного дослідження є формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, який базується на системному поєднанні організаційних, економічних та цифрових інструментів управління. Запропонований механізм забезпечує можливість комплексного визначення рівня впливу глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та змін у вимогах споживачів на розвиток людського капіталу підприємств. Це дозволяє своєчасно виявляти ключові виклики та адаптувати управлінські рішення до динамічних змін зовнішнього середовища з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств, підвищення їх адаптивності та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення глобальної конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>
2. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>
3. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. Культура України. 2009. Вип. 28. С. 58–71.
4. Бех В. П., Шевчук О. О. Людський капітал у системі економічного розвитку: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2020. 248 с.
5. Бикова А., Чабан Л., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
6. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>
7. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Результативність інвестицій в людський капітал. Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-2>
8. Бондаренко С., Нікішина О., Зеркіна О., Шапошніков В. Трансформація українського сільськогосподарського експорту в контексті російської військової агресії: структурні зміни, адаптивні механізми та глобальні наслідки. Соціальний розвиток і безпека. 2024. Т. 14, № 3. С. 116–142. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.9>
9. Бугайчук К. Л. Гейміфікація у навчанні: сутність, переваги. Дистанційна освіта України 2015: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХАДІ, 2015. С. 39–43.

10. Бугас В. В., Заєць І. Л. Інвестиції в людський капітал. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9993>
11. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
12. Вакарчук Т. С. «Людський потенціал» та «людський капітал»: порівняльна характеристика. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 1(76). С. 62–67.
13. Вікіпедія. Головна сторінка. URL: <https://uk.wikipedia.org>
14. Вовк О. М., Іванець Д. В. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>
15. Вовк О. М., Бояринова К. О., Кравченко М. О. Проектно-аналітичний інструментарій дослідження ефективності інноваційної діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-90>
16. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Штільгойз О. Л. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. Підприємництво та інновації. 2024. № 30. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>
17. Гавран В. Я. Стратегії розвитку омніканального ритейлу в Україні в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2025. № 3. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2025.3.55>
18. Георгіаді Н. Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567. С. 28–34.
19. Гинда С. М., Гинда О. М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 12. С. 74–80.

20. Глухова С. В. Систематизація підходів щодо сутності поняття «персонал» підприємства. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33448>
21. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>
22. Готман Е. Корпоративна культура як чинник успішної діяльності підприємства. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали наук.-практ. конф. (Тернопіль, 2018). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 77–80. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29821>
23. Грант Р. М. Сучасні концепції стратегічного управління. Лондон: Oxford University Press, 2019. 412 с.
24. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>
25. Грицюк О. Кадрова політика в системі управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 560–565. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-79>
26. Грішнова О. А. Управління розвитком людського капіталу в умовах глобалізації. Економіка України. 2021. № 7. С. 45–53.
27. Гук О., Мохонько Г., Шендерівська Л. Тенденції інвестування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>
28. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2017. № 2. С. 207–214.
29. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств. Міжнародний науковий

журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 6. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/6>

30. Дем'янова В. В., Побережна Н. М. Мотиваційні фактори впливу на персонал. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41412>

31. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 175–181.

32. Департамент освіти та науки Івано-Франківської міської ради. Найпопулярніші освітні платформи для організації дистанційного навчання. URL: <https://osvita.if.ua/page/naipopuliarnishi-osvitni-platformi-dlia-organizatsiyi-distantsiinogo-navchannia>

33. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами у 2015–2023 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

34. Державне управління / Адміністративне право України: підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ: Істина, 2008. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/admin-pravo/41-kolomoets/524-4-.html>

35. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. № 2. С. 377–385.

36. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство. 2018. № 15. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v>

37. Довгань О. І. Поняття цифровізації та його використання в економічних дослідженнях. Forum Prava. 2024. № 3. С. 121–132. URL: https://forumprava.pp.ua/files/121-132-2024-3-FP-Dovhan_13.pdf

38. Друкер П. Ф. Практика управління підприємством. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 1954. 200 с.

39. ДУ «Офіс з просування експорту України». Аналітичний огляд інструментів підтримки експортерів. Київ, 2023. URL: <https://epo.org.ua>
40. Дуднева Ю., Обиденнова Т., Сльникова Г. Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2022. Т. 13, № 26. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)
41. Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163
42. Єфремова К. В. Шляхи і механізми розвитку цифровізації в Україні: монографія. Київ: Науково-дослідний інститут публічного та цивільного права, 2022. 294 с. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/monografiya.pdf>
43. Жабинець О. Фактори глобальних змін у міжнародній торгівлі та військова агресія Росії: вплив на розвиток експортної діяльності в регіонах України. Галицький економічний журнал. 2022. № 75. С. 82–91. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.02.082
44. Жук І. О. Людський капітал як основний фактор сталого розвитку підприємства. Економіка та управління. 2020. № 5(80). С. 15–19.
45. Economist UA. URL: <https://economistua.com/ukrayinski-pidpryyemtsi-j-nadali-prodavaty-mut-tovary-na-amazon-bez-komisiyi/>
46. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/amazon-prodovzhila-pilgovi-umovi-dlya-ukrainskogo-biznesu-31082023-15733>
47. New Voice. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/pokupki-na-aliexpress-ukrajinci-na-drugomu-misci-v-sviti-za-tempami-rostu-onlayn-zamovlen-novini-ukrajini-50061740.html>
48. Захарова О. Розвиток теорії інвестування в людський капітал. Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 45–51.
49. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>

50. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>
51. Ільїна А. Система управління людським капіталом: удосконалення та розвиток. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 2(10). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-615-637](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-615-637)
52. Скрипніченко О. П. та ін. Інвестиції в людський капітал. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30466>
53. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / за наук. ред. О. А. Грішнкової. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.
54. Карпенко О., Куниця О. Застосування нейрологічних рівнів як передумова створення безконфліктного середовища у трудовому колективі. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: «Економіка і управління». 2022. Вип. 51. С. 33–42. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/64>
55. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Механізм управління людським капіталом підприємства в умовах трансформаційних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 63–67. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7195>
56. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: «Економіка і управління». 2024. Вип. 56. С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-56-6-15>
57. Кащена Н. Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-26>

58. Квасницька Р. С. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами. Інноваційна економіка. 2021. № 4(94). С. 72–76.
59. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування та управління. Вашингтон: Business Books, 2015. 365 с.
60. Кір'ян Т. Людський капітал в історії економічної думки. Економіка України. 2008. № 9. С. 64–73.
61. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>
62. Козюк В., Шкодич Ю. Показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>
63. Колєшня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 22–26.
64. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
65. Корчинський І. Забезпечення корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом: стратегії й практики. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 4(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-838-846](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-838-846)
66. Кравченко І., Ткачук А. Оцінка ефективності використання людського капіталу в Україні в умовах діджиталізації праці. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-35>
67. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Вовк О. М. Інтелектуалізація економічних систем та стартапування в контексті формування інструментарію проєктно-аналітичної діяльності. Цифрова економіка і економічна безпека. 2024. № 4(13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-29>
68. Кузьминчук Н. В., Капранова Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в

машинобудівній галузі. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

69. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Управління людським капіталом на підприємствах торгівлі задля адаптації стратегій маркетингу до ринків ЄС. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-20>

70. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Комаров С. І. Впровадження інтегрованих рішень в управління рекламною кампанією в умовах інформатизації суспільства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-7>

71. Кузьминчук Н. В., Писаревська Г. І., Литовченко О. Ю. Управління розвитком бізнес-комунікацій як основа підвищення конкурентоспроможності підприємницьких мереж. Право та інновації. 2024. № 3(47). С. 144–150. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/1204>

72. Кузьминчук Н., Литовченко О., Писаревська Г. Бізнес-комунікації: організаційне забезпечення та регіональні фактори стратегічного розвитку конкурентоспроможності. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 136–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.21>

73. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>

74. Кух С. П. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі. Efficiency of Public Administration. 2023. № 74/75. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.36930/507409>

75. Куценко Т. М., Кузьминчук Н. В., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. Modern Economics. 2021. № 28. С. 47–51. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/marketing-management-in-the-system/>

76. Левченко О. М., Ткачук О. В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2013. № 3, т. 2. С. 227–230.
77. Левчук О. В. Інвестиції в людський капітал як визначальний фактор розвитку сучасної економіки. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1712>
78. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 6(17). С. 153–158.
79. Лібанова Е. М. Людський капітал: природа, зміст, роль у соціально-економічному розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2016. № 2(28). С. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2016.02.017>
80. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: інституційне середовище та повсякденні практики: монографія. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2019. 376 с.
81. Мазіна О. І. Людський капітал: проблеми оцінювання і збереження. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 8(146). С. 95–103.
82. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Центр Разумкова: аналітичний звіт. 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
83. Маркова Н. Дослідження тенденцій формування інтелектуальних складових людського капіталу. Україна: аспекти праці. 2005. № 3. С. 45–49.
84. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. Економічний аналіз. 2010. Вип. 7. С. 310–312.
85. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66>

86. Мінакова В. П., Шіковець К. О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 892–896.
87. Міністерство економіки України. Експорт України 2022–2023: аналітичний огляд. Київ, 2023. URL: https://fru.ua/images/doc/2023/ogliad_zed_I_2023.pdf
88. Мінцберг Г. Менеджмент: від науки до практики. Київ: Видавництво «Університетська книга», 2003. 320 с.
89. Морозова О. О. Науково-практичний підхід до організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 228–234. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-33](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-33)
90. Морозова О. О. Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу підприємств торгівлі. У кн.: Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія / за заг. ред. В. І. Чобіток. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2025. С. 326–343.
91. Морозова О. О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(32))
92. Морозова О. О. Формування стратегії розвитку підприємств на основі цифрової трансформації. У кн.: Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія / за заг. ред. В. І. Чобіток. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 389–406.
93. Морозова О. О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-31-39>
94. Морозова О. О. Актуальність застосування SWOT-аналізу для визначення показників розвитку підприємств у сфері торгівлі. Розвиток

економічних систем в умовах глобалізації: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 листопада 2024 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 267–269.

95. Морозова О. О. Актуальність маркетингу в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. Освіта та наука для відновлення країни: матеріали LVII Всеукр. наук.-практ. конф. (13–17 травня 2024 р., Харків). Харків, 2024. С. 106–108.

96. Морозова О. О. Важливість інвестицій в людський капітал підприємств сфери торгівлі. Освіта та технології для розвитку суспільства: матеріали LVIII наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти (13–17 листопада 2023 р., Харків). Харків, 2023. С. 238–239.

97. Морозова О. О. Використання КРІ для аналізу ефективності персоналу підприємств торгівлі. Освіта та наука для відновлення країни: матеріали LVIII Всеукр. конф. наук.-пед. працівників та аспірантів (12–16 травня 2025 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 312–313.

98. Морозова О. О. Вплив інформаційних систем на розвиток підприємств у сучасних реаліях. Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (15 травня 2024 р., Бахмут–Харків). Бахмут–Харків, 2024. Ч. 2. С. 55–56.

99. Морозова О. О. Вплив цифрового середовища на управління людським потенціалом на підприємствах. Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах глобальної кризи: матеріали CXXXVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 лютого 2024 р., Вінниця). Вінниця, 2024. С. 77–79.

100. Морозова О. О. Методичні аспекти цифрової трансформації управління людським капіталом. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (5–6 червня 2025 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 457–459.

101. Морозова О. О. Основні стратегічні напрями управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі.

Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. (24–25 квітня 2025 р., Дніпро). Дніпро: ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 125–128.

102. Морозова О.О. Оцінка економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі. *Science and Technology: New Horizons of Development: матеріали 1 Міжнародній науково-практичній конференції* (14-16, May 2025 Prague, Czech Republic.). Prague, Czech Republic, 2025. С. 122-125.

103. Морозова О. О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами: науково-практичний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 124–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19))

104. Морозова О. О. Розвиток людського капіталу в цифровому середовищі. Актуальні питання розвитку науки та освіти: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 грудня 2023 р., Львів). Львівський науковий форум, 2023. С. 65–66.

105. Морозова О. О. Світові тенденції використання людського потенціалу в розвитку підприємства. Освіта та технології для розвитку суспільства: матеріали LIX Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти (18–22 листопада 2024 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 252–253.

106. Морозова О. О. Тенденції розвитку підприємств торгівлі в аспекті електронної комерції. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (26 жовтня 2023 р., Хмельницький). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 249–251.

107. Морозова О. О. Трансформація системи розвитку експортного потенціалу України на основі торговельного досвіду країн G7. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 344, № 4. С. 381–389. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-53>

108. Морозова О. О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7(289). С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>
109. Морозова О. О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2025. № 89. С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>
110. Морозова О. О. Цифрова трансформація процесів управління людським капіталом. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (6–7 лютого 2025 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 382–384.
111. Морозова О. О., Стрілець М. О. Інтеграція сучасних стратегій до управління персоналом для підвищення ефективності підприємств. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 листопада 2024 р., Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 270–272.
112. Морозова О. О., Шинкаренко С. Ю. Людський капітал як джерело підвищення рентабельності підприємства. Innovative Solutions in Science: Balancing Theory and Practice: матеріали 2nd International Scientific and Practical Conference (23–25 December 2024, San Francisco, USA). European Open Science Space, 2024. С. 170–171.
113. Мошек Г., Ціпурида В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник КНТЕУ. 2011. № 5. С. 5–13.
114. Нагорнюк О. Систематизація елементів фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2017. № 6(95). С. 70–84.
115. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

116. Назаров Н. К., Семенов А. О. Генезис концепцій людського капіталу в економічній теорії. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 314–323.
117. Назарова Г. В., Пономарьов А. М. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3(35). С. 98–104.
118. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2003. 348 с.
119. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. 2023. Т. 130, № 5. С. 18–32. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)02](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)02)
120. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38>
121. Носач Л., Кузнєцова Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу на основі індексу людського розвитку. Молодий вчений. 2021. № 12(100). С. 278–282. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-56>
122. Нужна С. А., Сметська К. В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу банківської установи. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 4. С. 216–220
123. Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 83. С. 220–226. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-39>
124. Обиденнова Т. С., Дуднева Ю. Є., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 511–517. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-511-517>

125. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С. 67–67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-67-67>
126. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>
127. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 553–559. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>
128. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. Т. 15, № 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)
129. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>
130. Садовський В. М., Перестюк В. О., Белов О. М. Основи теорії систем: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. 364 с.
131. U.S. Chamber of Commerce Foundation. Human Capital in a Global Age. URL: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>
132. Партнова Г. М. Особливості управління персоналом у сфері торгівлі. Економіка і організація управління. 2022. № 2(38). С. 112–118.
133. Полунєєв Ю. В. Лісабонська стратегія та стратегія розвитку України. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2011. Вип. 97, ч. 1. С. 73–75.
134. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.
135. Продіус О., Приходько О., Огданський К., Котов Б. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 3. С. 22–25.

136. Проценко В. М. Теоретичне підґрунтя формування системи управління на підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 1(75), ч. 1. С. 141–148.
137. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127>
138. Ревуцька Л. Є. Управління людським капіталом підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 46 (спецвип.). С. 51–51.
139. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 4. С. 15–23.
140. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2006. Вип. 9. С. 132–138.
141. Сахненко О. І. Методи оцінки людського капіталу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 24–27.
142. Соколенко В. А., Клищенко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Вісник НТУ «ХПІ» (Серія: «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). 2013. № 69(1042). С. 83–87.
143. Соломаха І., Голівець С. Генезис теоретичних аспектів цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1(37). С. 62–71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-62-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-62-71)
144. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні. Public Administration Aspects. 2025. № 1(39). С. 55–63. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109>

145. Статистика розвитку e-commerce у найбільших регіонах світу.
URL: <https://magazine.ukr-china.com/statystyka-rozvytku-e-commerce-u-najbilshyh-regionah>
146. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС та перспективи для України. Фізико-математична освіта. 2020. № 3(25), ч. 1. С. 94–102.
147. Сусіденко В. Т. Економіка цифровізації як драйвер стійкості та розвитку підприємства. Економічний вісник. 2023. Т. 17, № 4. С. 45–52. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1746798717.pdf>
148. Теплюк М. А., Швиданенко Г. О. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 89–92.
149. Тесленко Л. А. Мотивація праці персоналу підприємств. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38183>
150. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-44-50>
151. Український інститут майбутнього. Малий та середній бізнес: перспективи експорту в умовах війни. Київ, 2023. URL: <https://uifuture.org>
152. Фіценс Ж. Людський капітал: як визначити та збільшити його вартість. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles>
153. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. Економічний дискурс. 2016. Вип. 4. С. 62–73.
154. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези XX Міжнар. наук.-практ. конф. (MicroCAD 2022, 19–21 травня 2022 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2022. С. 52–54. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/2cf09751-22a8-4b1e-b4ad-05ac036d49f3/content>

155. Хромов М. І. Економічний розвиток в єдності процесів формування та використання людського капіталу. Економіка та держава. 2010. № 1. С. 57–61.
156. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
157. Український інститут майбутнього. Цифровізація: термінологія. 2022. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614>
158. YouControl. Цифровізація, ВВП і ЕДО. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/tsyfrovizatsiia,-vvp-iedo-de-zviazok/>
159. Чабаненко О. С. Глобальні тренди в управлінні людським капіталом. Економічний простір. 2024. № 196. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.231-236>
160. Чандлер А. Стратегія та структура: історія американських промислових корпорацій. Гарвардський університет, 2012. 390 с.
161. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
162. Черничко Т. В., Козик І. М. Управління людським капіталом у цифровій економіці. Київ: Видавництво НАН України, 2021. 310 с.
163. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Економічні науки. 2010. № 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49
164. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>
165. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна

економіка. 2023. № 3(03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

166. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. Вчені записки. 2024. № 35(2). С. 165–176. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109

167. Чобіток В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 486–497.

168. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2013. Т. 18, вип. 3/3. С. 145–147.

169. Чобіток В. І., Боровок Є. О. Мотивація як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 342–346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_52

170. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.182125>

171. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192–196.

172. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 160–165.

173. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 135–143.

174. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Економіка і регіон. 2015. № 3(52). С. 71–76.
175. Чобіток В. І., Кононов О. І. Вплив інтелектуального маркетингового капіталу на комплексну вартість промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 278–284.
176. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. Проблеми економіки. 2021. № 2(48). С. 169–180.
177. Чобіток В. І., Гавриш О. М. Ефективність бізнес-комунікацій у розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 155–164. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626>
178. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 463–472.
179. Чобіток В. І., Морозова О. О. Роль процесу прогнозування у формуванні механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листопада 2024 р., Дніпро). Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 40–42.
180. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))
181. Чобіток В., Шепеленко С. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 304, № 2(2). С. 405–412. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)

182. Чобіток В., Летяго Г., Іщенко В. Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних концептів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. Т. 16, № 32. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-13)

183. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Львів: ІРД НАН України, 2007. Вип. 3(65). С. 9–27.

184. Шкуренко О. В., Кучерук Г. Ю., Карлова О. А., Малишевський Ю. Р. Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств у цифровому середовищі. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 278–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>

185. Шкуренко О. В. Концепція формування людського капіталу на підприємствах торгівлі в парадигмі Індустрії 5.0. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 5. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-16>

186. Шкуренко О. В. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10(292). С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245>

187. Шостаковська А. В., Чабаненко О. Трансформація управління людським капіталом на основі блокчейну. Economics and Management. 2024. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.18>

188. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 186–193.

189. Ясінська А., Река В., Кізляк Я. Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3225/3148>

190. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 252 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
191. Apostolyuk O. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2016. Vol. 6, No. 2. P. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
192. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 728 p.
193. Atkinson R. D., McKay A. Digital Prosperity: Understanding the Economic Benefits of the Information Technology Revolution. Washington, DC: Information Technology and Innovation Foundation (ITIF), 2007.
194. Babiak H., Kotys N. Problems of Formation and Effective Use of Enterprise Staff. Regional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. 2020. No. 25. P. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.115>
195. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
196. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 295 p.
197. Beyer K. Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. 2010. No. 571.
198. Boulding K. E. General Systems Theory — The Skeleton of Science. Management Science. 1956. Vol. 2, No. 3. P. 197–208. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>
199. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. 256 p.
200. Corporate Culture and Performance / ed. by H. J. L. New York: Free Press, 1992. 214 p.

201. Coursera for Business. Official site. URL: <https://www.coursera.org/business>
202. Dubyna M., Khudolei V., Karpenko O., Rohova O., Zaiets O., Ustinov Y. Ensuring Cybersecurity in Action Electronic Commerce Enterprises in the Conditions of Implementation of the Sustainable Development Model. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2024. Vol. 4, No. 2. e02463. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n02.pe02463>
203. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *SME Export Development in Eastern Europe*. London, 2021. URL: <https://www.ebrd.com>
204. Forrester J. W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961. 464 p.
205. Hellsten P., Paunu A. Digitalization: A Concept Easier to Talk about than to Understand. 12th International Conference on Knowledge Management and Information Systems (Budapest, Hungary, 2–4 November 2020). 2020. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010145302260233>
206. Holroyd C., Coates K. (eds.). *Globalisation, the Information Society and the Digital Divide in Asia*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012.
207. Hromko L. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>
208. HUMAN. Освітня платформа для навчання та розвитку. URL: <https://human.ua/>
209. Huws U. *Labour in the Global Digital Economy: The Cybertariat Comes of Age*. New York: Monthly Review Press, 2014.
210. Karloff B. *Business Strategy: Guide to Concepts and Models*. London; Basingstoke: Macmillan Reference Books, 1989. 243 p.

211. Katrin K. V. Approaches to the Definition of the Term «Digitalization». International Scientific Conference on Social and Behavioural Sciences (EpSBS). 2022. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.06.49>
212. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Pysarevska H. Organizational and Economic Mechanism for Adapting a Company's Marketing Strategy in the Digital Environment. *Право та інноваційне суспільство*. 2025. № 1(24). С. 99–109. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)
213. Kuznetsova A., Chmeruk H. Theoretical Approaches to Determining the Digital Economy. *Problems of Systemic Approach in the Economy*. 2019. No. 6(74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-5>
214. LinkedIn Learning. Official site. URL: <https://www.linkedin.com/learning/>
215. McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. *Economics: Principles, Problems, and Policies*. 20th ed. New York: McGraw-Hill, 2015.
216. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
217. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*. 1958. Vol. 66, No. 4. P. 281–302.
218. Mincer J. *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press, 1974.
219. Mintzberg H. Patterns of Strategy Formulation. *Management Science*. 1978. Vol. 24. P. 934–948.
220. Norik L., Skliar T. Analysis of the Structure of Export-Import Activity of Ukraine. *University Economic Bulletin*. 2024. Vol. 19, No. 2. P. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.69587/ueb/2.2024.22>
221. Obydiennova T., Kharabara V., Zabashtanskyi M., Nazarko S., Havronskyi A. The Impact of Digital Transformation on the Innovative Development of Economic Systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, No. 1. P. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

222. United Nations Development Programme (UNDP). Official site. URL: <http://www.undp.org>
223. Opendatabot. Official site. URL: <https://opendatabot.ua>
224. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014.
225. Popova L., Artemov S., Morozova O., Smoliak Yu., Muzhychenko Ye. Artificial Intelligence and Big Data as Tools to Optimize the Enterprise Management in the Conditions of Global Digital Transformations. Pacific Business Review International. 2025. Vol. 18, No. 2. P. 37–51.
226. PricewaterhouseCoopers (PwC). 24th Annual Global CEO Survey 2021: Navigating the New Reality. PwC, 2021.
227. Prometheus. Масові відкриті онлайн-курси (MOOC). URL: <https://prometheus.org.ua/>
228. Prosvita. Українська освітня платформа. URL: <https://prosvita.net/>
229. Quinn R. E., Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science. 1983. Vol. 29, No. 3. P. 363–377.
230. Rosen S. Human Capital. In: Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.). The New Palgrave Dictionary of Economics. London: Palgrave Macmillan, 1987.
231. Rudenko M. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Economic Forum. 2021. Т. 1, № 4. С. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1>
232. Tulchynska S., Popelo O., Vovk O., Dergaliuk B., Kreidych I., Tkachenko T. The Resource Supply of Innovation and Investment Strategies of the Microeconomic Systems Modernization in the Conditions of Digitalization. Transactions on Environment and Development. 2021. Vol. 17. P. 819–828. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.77>
233. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. 450 p.

234. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
235. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
236. Simon H. A. Organizations and Markets. Journal of Economic Perspectives. 1991. Vol. 5, No. 2. P. 25–44.
237. SmartExpert. Платформа професійного навчання. URL: <https://smartexpert.ua/>
238. Sribna Y. V., Stupnytskyi V. V., Stupnytska N. I. Цифровізація – глобальні виміри розвитку людства. Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. 2022. T. 1, № 97. С. 53. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120225>
239. Suduk O. Y. Corporate Culture Is a Tool for Increasing the Competitiveness of an Enterprise. Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. 2021. T. 4, № 92. С. 409. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202036>
240. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995.
241. Tymoshko H. M. The Essence of the Concept of «Administration» and «Management». Teoriya ta Metodyka Upravlinnia Osvitou. 2011. Vol. 7
242. Udem Business. Official site. URL: <https://business.udemy.com/>
243. Ukraine 2030E – a Country with a Developed Digital Economy. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
244. USAID Ukraine. Export Promotion Policy Analysis. Kyiv, 2022. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>
245. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of Budget Allocation Models in the Management of Investment Processes in the Context of the Digital Economy Development.

Cuestiones Políticas. 2021. Vol. 39, No. 71. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>

246. Vovk O., Tulchynska S., Popelo O., Tulchinskiy R., Tkachenko T. Economic and Mathematical Modeling of the Integration Impact of Modernization on Increasing the Enterprise Competitiveness. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 3. P. 383–389. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.35>

247. Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

248. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative Features of Human Capital in the Formation of Enterprise Agility. In: Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20494-5_6

249. World Bank. Ukraine Economic Update – Spring 2023. Washington, DC: World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

250. YouControl. Рішення для бізнесу YouControl – повне досьє на кожну компанію України. URL: <https://youcontrol.com.ua>

251. Zapukhliak I. B. Corporate Culture in the Implementation of Enterprise Development Strategy. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry). 2021. No. 2(22). P. 60–71. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-60-71](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-60-71)

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Статті у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:***

1. Popova L., Artemov S., **Morozova O.**, Smoliak Yu., Muzhychenko Ye. Artificial Intelligence and Big Data as Tools to Optimize the Enterprise Management in the Conditions of Global Digital Transformations. Pacific Business Review International. 2025. Vol. 18, No. 2. P. 37-51. (0,84 друк. арк., особисто автору належить 0,3 друк. арк.)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Чобіток В.І., Морозова О.О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 35(2). С. 165-176. (0,81 друк. арк., особисто автору належить 0,51 друк. арк.) DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109

(Особистий внесок здобувача: систематизовано теоретичні підходи до трактування понять «людський капітал», «управління» та «система», узагальнено результати аналізу їх сутнісних характеристик, сформульовано авторські визначення ключових категорій та обґрунтовано концептуальні положення щодо формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Особистий внесок Вікторії Чобіток: перевірка наукової достовірності отримуваних результатів, перевірка тексту роботи, редагування.)

3. Морозова О.О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*.

2025. № 1. С. 234-240. (0,88 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(32))

4. Морозова О.О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 89. С. 196-207. (0,72 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>

5. Морозова О.О. Науково-практичний підхід до організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. 342 (3(1)). С. 228-234. (0,74 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-33](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-33)

6. Морозова О.О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 159–168. (0,67 друк. арк.) DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168)

7. Морозова О.О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами : науково практичний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 124–133. (0,92 друк. арк.) DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19))

8. Морозова О.О. Трансформація системи розвитку експортного потенціалу України на основі торговельного досвіду країн G7. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т.344, № 4. С. 381-389. (0,93 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-53>

Статті в інших виданнях:

9. Морозова О.О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 31–39 (0,65 друк. арк.) DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-31-39>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Морозова О.О. Розвиток людського капіталу в цифровому середовищі. *Актуальні питання розвитку науки та освіти*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (9-10 груд. 2023 р. Львів). Львівський науковий форум, 2023. С. 65-66.

11. Морозова О.О. Важливість інвестицій в людський капітал підприємств сфери торгівлі. *Освіта та технології для розвитку суспільства*: матеріали LVIII Науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти академії (13 - 17 лист. Харків). Укр. інж.-пед. акад., 2023. С. 238 - 239.

12. Морозова О.О. Тенденції розвитку підприємств торгівлі в аспекті електронної комерції. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації*: I Всеукраїнської науково-практичної конференції (26 жовт. 2023 р. Хмельницький). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 249 -251.

13. Морозова О.О. Вплив цифрового середовища на управління людським потенціалом на підприємствах. *Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах глобальної кризи*: CXXXVIII міжнародної науково-практичної інтернет - конференції (9 лют. 2024 р. Вінниця). Вінниця, 2024. С. 77-79.

14. Морозова О.О. Актуальність маркетингу в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. *Освіта та наука для відновлення країни*: LVII Всеукраїнська науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів (13-17 трав. 2024 р. Харків). Укр. інж.-пед. акад. - Харків, 2024, С. 106-108.

15. Морозова О.О. Вплив інформаційних систем на розвиток підприємств в сучасних реаліях. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (15 трав. 2024 р. Бахмут, Харків). Бахмут - Харків: ННППІ УПА, 2024. Ч 2. С. 55-56.

16. Чобіток В.І., Морозова О.О. Роль процесу прогнозування у формуванні механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали V Всеукраїнська науково - практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листоп. 2024 р. Дніпро). Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 40-42.

17. Морозова О.О. Світові тенденції використання людського потенціалу в розвитку підприємства. *Освіта та технології для розвитку суспільства*: матеріали LIX Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (18-22 листоп. 2024 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 252-253.

18. Морозова О.О. Актуальність застосування SWOT-аналізу для визначення показників розвитку підприємств у сфері торгівлі. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (14-16 листоп. 2024 р. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. С. 267-269.

19. Морозова О.О., Стрілець М. О. Інтеграція сучасних стратегій до управління персоналом для підвищення ефективності підприємств. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (14-16 листоп. 2024 р. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024.С. 270-272.

20. Морозова О.О., Шинкаренко С.Ю. Людський капітал як джерело підвищення рентабельності підприємства. *Innovative Solutions in Science: Balancing Theory and Practice*: матеріали 2nd International Scientific and Practical Conference (23-25 December, 2024. San Francisco, USA). European Open Science Space, 2024.С. 170-171.

21. Морозова О.О. Цифрова трансформація процесів управління людським. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: матеріали III міжнародної науково-практичної

конференції (06-07 лют. 2025 р. Харків). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 382- 384.

22. Морозова О.О. Основні стратегічні напрями управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали X Всеукраїнська науково-практична конференція (24-25 квіт. 2025 р. Дніпро). Дніпро: ДМетІ УДУНТ, 2025.С. 125-128.

23. Морозова О.О. Використання КРІ для аналізу ефективності персоналу підприємств торгівлі. *Освіта та наука для відновлення країни*: матеріали LVIII Всеукраїнської конференції науково-педагогічних працівників та аспірантів (12-16 травня 2025 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.С. 312- 313.

24. Морозова О.О. Оцінка економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі. *Science and Technology: New Horizons of Development*: матеріали 1 Міжнародній науково-практичній конференції (14-16, May 2025 Prague, Czech Republic.). Prague, Czech Republic, 2025.С. 122-125.

25. Морозова О.О. Методичні аспекти цифрової трансформації управління людським капіталом. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали двадцять першої науково-практичної міжнародної конференції (5-6 червня 2025 р. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.С. 457- 459.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Юридична особа ТОВ "РОЗЕТКА. УА", код ЄДРПОУ 37193071, було зареєстровано 24.06.2010. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4 366 631,73. На час останнього оновлення даних 27.11.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА" є Галченко Олексій Олександрович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "РОЗЕТКА. УА" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

І завжди ви можете подивитись судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА", і стан розгляду справ.

Контактні відомості юридичної особи ТОВ "РОЗЕТКА. УА"

Телефон: +380445029931

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **3, місто Київ, б.Міхновського Миколи, будинок **-А.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РОЗЕТКА. УА

Скорочена назва

ТОВ "РОЗЕТКА. УА"

Назва англійською

LIMITED LIABILITY COMPANY ROZETKA. UA (LLC ROZETKA. UA)

Статус юридичної особи ⓘ
(станом на 27.11.2025)

✅ Зареєстровано

Статус з ЄДР ⓘ

✅ Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

37193071

Дата реєстрації

24.06.2010 (15 років 5 місяців)

Уповноважені особи

Галченко Олексій Олександрович керівник

[Детальніше](#)

Розмір статутного капіталу

4 366 631,73 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям; 46.43 Оптова

торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах; 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 Веб-портали; 73.11 Рекламні агентства; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів; 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України 0

Перелік засновників/учасників юридичної особи

ТЕМАНІЯ ЕНТЕРПРАЙЗИЗ ЛТД

Адреса засновника: Кіпр, 3101, ЛІМАСОЛ, ВУЛ. ГРІВА ДІДЖЕНІ, БУД. 8888, ТРАЙДЕНТ СЕНТР

Розмір внеску до статутного фонду: 4 366 631,73 грн

Частка (%): 100,00%

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника

Чечоткіна Ірина Геннадіївна

Сполучене Королівство, КТ13 0LZ, графство/регіон Суррей, місто Вейбридж, житловий комплекс Гіллсайд, вулиця Вест Род (Hillside, West Road, Weybridge, Surrey, КТ13 0LZ, United Kingdom)Сполучене Королівство, КТ88880LZ, графство/регіон Суррей, місто Вейбридж, житловий комплекс Гіллсайд, вулиця Вест Род (Hillside, West Road, Weybridge, Surrey, КТ88880LZ, United Kingdom)

Тип бенефіціарного володіння: Не прямий вирішальний вплив

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 26.34

Чечоткін Владислав Володимирович

Сполучене Королівство, КТ13 0LZ, графство/регіон Суррей, місто Вейбридж, житловий комплекс Гіллсайд, вулиця Вест Род (Hillside, West Road, Weybridge, Surrey, КТ13 0LZ, United Kingdom)Сполучене Королівство, КТ88880LZ, графство/регіон Суррей, місто Вейбридж, житловий комплекс Гіллсайд, вулиця Вест Род (Hillside, West Road, Weybridge, Surrey, КТ88880LZ, United Kingdom)

Тип бенефіціарного володіння: Не прямий вирішальний вплив

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 26.34

Чечоткін Давід Владиславович

Сполучене Королівство, LS27BX, район Рокленд Вест, місто Лідз, житловий комплекс Квері Хілл, Нью-Йоркська площа, будинок F808Сполучене Королівство, LS27BX, район Рокленд Вест, місто Лідз, житловий комплекс Квері Хілл, Нью-Йоркська площа, будинок F808

Тип бенефіціарного володіння: Не прямий вирішальний вплив

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 10.53

ТОВ «НРП»(МОЙО)

Юридична особа ТОВ "НРП", код ЄДРПОУ 36469918, було зареєстровано 13.04.2009. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 2 000 000,00. На час останнього оновлення даних 27.11.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП" є ЮЛДАШЕВ АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "НРП" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.

Ще ви можете подивитись судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП", і стан розгляду справ.

Контактні відомості юридичної особи ТОВ "НРП"

Телефон: +380444590240

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НРП" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, місто Київ, ВУЛИЦЯ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок **.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НРП

Скорочена назва

ТОВ "НРП"

Назва англійською

NRP LIMITED LIABILITY COMPANY (NRP LLC)

Статус юридичної особи ⓘ
(станом на 27.11.2025)

✅ Зареєстровано

Статус з ЄДР ⓘ

✅ Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

36469918

Дата реєстрації

13.04.2009 (16 років 7 місяців)

Уповноважені особи

ЮЛДАШЕВ АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ керівник

[Детальніше](#)

Розмір статутного капіталу

2 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною

апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг; 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах; 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 73.11 Рекламні агентства; 74.20 Діяльність у сфері фотографії; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення; 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 47.79 Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах; 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання; 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку.

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України

0

Перелік засновників/учасників юридичної особи

АРТЮХ СЕРГІЙ КОСТЯНТИНОВИЧ

Адреса засновника: Україна, 01014, місто Київ, ВУЛИЦЯ БАСТІОННА, будинок [REDACTED], квартира [REDACTED]

Розмір внеску до статутного фонду: 840 000,00 грн

Частка (%): 42,00%

КОСТЕНКО ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

Адреса засновника: Україна, 04208, місто Київ, ПРОСПЕКТ ГЕОРГІЯ ГОНГАДЗЕ, будинок [REDACTED], квартира [REDACTED]

Розмір внеску до статутного фонду: 140 000,00 грн

Частка (%): 7,00%

СТОЛЬНІКОВ ЛЕОНІД ОЛІМПІЙОВИЧ

Адреса засновника: Україна, 03028, місто Київ, ВУЛИЦЯ ДОБРІЙ ШЛЯХ, будинок [REDACTED]

Розмір внеску до статутного фонду: 820 000,00 грн

Частка (%): 41,00%

Всі Засновники

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника

АРТЮХ СЕРГІЙ КОСТЯНТИНОВИЧ

Україна, 01014, місто Київ, вул. Бастіонна, будинок [REDACTED] а, квартира [REDACTED]

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 42

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непряний вплив): 3.32

СТОЛЬНІКОВ ЛЕОНІД ОЛІМПІЙОВИЧ

Україна, 03028, місто Київ, вул. Добрий шлях, будинок [REDACTED]

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 41.1

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непряний вплив): 3.32

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Юридична особа ТОВ "ЕПІЦЕНТР К", код ЄДРПОУ 32490244, було зареєстровано 27.08.2003. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 158 609 700,00. На момент останнього оновлення даних 27.11.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К" є МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ, МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ, ВОЗНЮК ЄВГЕНІЙ ВАСИЛЬОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Також ви можете дізнатись про судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К", і стан розгляду справ.

Контактна інформація юридичної особи ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"

Телефон: +380442062600 +380445945050

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **8, місто Київ, ВУЛИЦЯ БЕРКОВЕЦЬКА, будинок **-К.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПІЦЕНТР К

Скорочена назва

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"

Назва англійською

LIMITED LIABILITY COMPANY EPICENTR K (EPICENTR K LLC)

Статус юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

Зареєстровано

Статус з ЄДР

Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

32490244

Дата реєстрації

27.08.2003 (22 роки 3 місяці)

Уповноважені особи

МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ керівник (згідно статуту)
МИХАЙЛИШИН ПЕТРО ЙОСИПОВИЧ підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (згідно статуту))
ВОЗНЮК ЄВГЕНІЙ ВАСИЛЬОВИЧ підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (виключно право підпису податкової (повідомлення, розрахунки, звіти) та статистичної звітності для подання до ГУ ДПС у Дніпропетровській області, Криворізької Північної ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області та Центрального міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків))

[Детальніше](#)

[Всі Уповноважені особи](#)

Розмір статутного капіталу

158 609 700,00 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах; 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 10.11 Виробництво м'яса; 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці; 10.13 Виробництво м'ясних продуктів; 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків; 10.31 Перероблення та консервування картоплі; 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків; 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; 36.00 Забір, очищення та постачання води; 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод; 38.11 Збирання безпечних відходів; 41.10 Організація будівництва будівель; 42.11 Будівництво доріг і автострад; 42.21 Будівництво трубопроводів; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 43.31 Штукатурні роботи; 43.32 Установлення столярних виробів; 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін; 43.34 Малярні роботи та скління; 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.91 Покрівельні роботи; 51.10 Пасажирський авіаційний транспорт; 77.35 Надання в оренду повітряних транспортних засобів; 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.34 Оптова торгівля напоями; 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами; 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами; 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям; 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення; 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами; 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям; 46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; 46.65 Оптова торгівля офісними меблями; 77.21 Прокат товарів для

спорту та відпочинку; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.; 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; 79.11 Діяльність туристичних агентств; 79.12 Діяльність туристичних операторів; 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 81.30 Надання ландшафтних послуг; 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність; 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок; 82.92 Пакування; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.; 93.11 Функціонування спортивних споруд; 93.12 Діяльність спортивних клубів; 93.19 Інша діяльність у сфері спорту; 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг; 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання; 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку; 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси; 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту; 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах; 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах; 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах; 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах; 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах; 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах; 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах; 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах; 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду); 52.10 Складське господарство; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 52.24 Транспортне оброблення вантажів; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання; 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 56.21 Постачання готових страв для подій; 56.29 Постачання інших готових страв; 56.30 Обслуговування напоями; 58.19 Інші види видавничої діяльності; 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 59.20 Видання звукозаписів; 60.10 Діяльність у сфері радіомовлення; 60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 Веб-портали; 63.91 Діяльність інформаційних агентств; 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.; 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів; 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 69.10 Діяльність у сфері права; 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

71.11 Діяльність у сфері архітектури; 73.11 Рекламні агентства; 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну; 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 93.13 Діяльність фітнес-центрів; 82.20 Діяльність телефонних центрів; 74.20 Діяльність у сфері фотографії; 62.02 Консультування з питань інформатизації; 62.01 Комп'ютерне програмування; 58.29 Видання іншого програмного забезпечення; 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.63 Роздрібна торгівля аудіо- та відеозаписами в спеціалізованих магазинах; 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах; 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах; 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами; 46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням; 46.62 Оптова торгівля верстатами; 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням; 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами; 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 46.23 Оптова торгівля живими тваринами; 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; 23.44 Виробництво інших керамічних виробів технічного призначення; 23.43 Виробництво керамічних електроізоляторів та ізоляційної арматури; 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.; 10.85 Виробництво готової їжі та страв; 10.62 Виробництво крохмалів і крохмальних продуктів; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин; 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; 80.20 Обслуговування систем безпеки; 18.11 Друкування газет; 18.12 Друкування іншої продукції; 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; 23.20 Виробництво вогнетривких виробів; 23.31 Виробництво керамічних плиток і плит; 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини; 23.41 Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів; 23.42 Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів; 23.49 Виробництво інших керамічних виробів; 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.; 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами; 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів; 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами; 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками; 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами; 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах; 95.23 Ремонт взуття та шкіряних виробів; 96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів; 35.14 Торгівля електроенергією; 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; 35.11 Виробництво електроенергії.

Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР, НАГЛЯДОВА РАДА
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Перелік засновників/учасників юридичної особи	СУРЖИК ТЕТЯНА ФЕДОРІВНА Адреса засновника: Україна, 04219, місто Київ, пр.Івасюка Володимира, будинок №, корпус №, квартира № Розмір внеску до статутного фонду: 1 157 850,81 грн Частка (%): 0,7300% ГЕРЕГА ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ Адреса засновника: Україна, 32000, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Городок, вул.Шевченка Т., будинок №, квартира № Розмір внеску до статутного фонду: 81 366 776,10 грн Частка (%): 51,30% ГЕРЕГА ГАЛИНА ФЕДОРІВНА Адреса засновника: Україна, 04210, місто Київ, пр.Івасюка Володимира, будинок №№, квартира № Розмір внеску до статутного фонду: 76 085 073,09 грн Частка (%): 47,97%
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника	Герєга Олександр Володимирович Україна, 32000, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Городок, вул.Шевченка Т., будинок №, квартира № Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 51.3 ГЕРЕГА ГАЛИНА ФЕДОРІВНА Україна, 04210, місто Київ, пр.Івасюка Володимира, будинок №№, квартира № Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 47.97

ТОВ «АЛЛО»

Юридична особа ТОВ "АЛЛО", код ЄДРПОУ 30012848, було зареєстровано 10.08.1998. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 214 863 116,40. На момент останнього оновлення даних 27.11.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО" є ЛИСЕНКО КОСТЯНТИН ПЕТРОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "АЛЛО" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах.

Ще ви можете прочитати судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО", і стан розгляду справ.

Контактні відомості юридичної особи ТОВ "АЛЛО"

Телефон: +380800300100

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЛО" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **4, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ БАРИКАДНА, будинок **-А.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЛЛО

Скорочена назва

ТОВ "АЛЛО"

Назва англійською

LIMITED LIABILITY COMPANY ALLO

Статус юридичної особи ?
(станом на 27.11.2025)

✔ Зареєстровано

[копіювати](#)

Статус з ЄДР ?

✔ Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

30012848

Дата реєстрації

10.08.1998 (27 років 3 місяці)

Уповноважені особи

ЛИСЕНКО КОСТЯНТИН ПЕТРОВИЧ 08.12.2011, керівник
(Обмеження повноважень відповідно до статуту товариства)

[Детальніше](#)

Розмір статутного капіталу

214 863 116,40 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах; 78.10 Діяльність агентств працевлаштування; 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування; 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 Складське господарство; 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 73.11 Рекламні агентства; 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах; 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 18.12 Друкування іншої продукції; 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг; 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах; 58.11 Видання книг; 58.19 Інші види видавничої діяльності; 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

Відомості про органи управління
юридичної особи

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Частка держави в підприємстві згідно з
реєстром Фонду держмайна України

0

Перелік засновників/учасників
юридичної особи

ДЕРЕВИЦЬКИЙ ДМИТРО ГРИГОРОВИЧ

Адреса засновника: Німеччина, 10117, МІСТО БЕРЛІН, ВУЛИЦЯ ВІЛЬГЕЛЬМШТРАССЕ,
БУДИНОК 888

Розмір внеску до статутного фонду: 7 557 790,00 грн

Частка (%): 3,52%

РАСКІН МАКСИМ БОРИСОВИЧ

Адреса засновника: Україна, 51810, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село
Шульгівка, Петриківська ТГ, вул.Буртяна, будинок 888

Розмір внеску до статутного фонду: 7 305 326,40 грн

Частка (%): 3,40%

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДНІПРО-ІНВЕСТ 2016"

Код ЄДРПОУ засновника: 41033210

Адреса засновника: Україна, **0, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ КАЗАКОВА,
будинок **А-Б

Розмір внеску до статутного фонду: 200 000 000,00 грн

Частка (%): 93,08%

Інформація про кінцевого бенефіціарного
власника (контролера) юридичної особи,
у тому числі кінцевого бенефіціарного
власника (контролера) її засновника,
якщо засновник - юридична особа:
прізвище, ім'я, по батькові (за наявності),
країна громадянства, місце проживання,
а також повне найменування та
ідентифікаційний код (для резидента)
засновника юридичної особи, в якому ця
особа є кінцевим бенефіціарним
власником (контролером), або
інформація про відсутність кінцевого
бенефіціарного власника (контролера)
юридичної особи, у тому числі кінцевого
бенефіціарного власника (контролера) її
засновника

ДЕРЕВИЦЬКИЙ ДМИТРО ГРИГОРОВИЧ

Німеччина, 10117, МІСТО БЕРЛІН, ВУЛИЦЯ ВІЛЬГЕЛЬМШТРАССЕ, БУДИНОК 888

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 3.52

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 93.08

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Юридична особа ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", код ЄДРПОУ 36962487, було зареєстровано 18.02.2010. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4 000 000,00. На час останнього оновлення даних 27.11.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД" є ХИЖНЯК ІГОР ВІТАЛІЙОВИЧ, МЕЛЕЩЕНКО ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Ще ви можете подивитись судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД", і стан розгляду справ.

Контактні дані юридичної особи ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Телефон: +380563754744

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, БУЛЬВАР СЛАВИ, будинок ** Б, кімната **.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМФІ
ТРЕЙД

Скорочена назва

ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Статус юридичної особи ⓘ
(станом на 27.11.2025)

✓ Зареєстровано

[копіювати](#)

Статус з ЄДР ⓘ

✓ Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

36962487

Дата реєстрації

18.02.2010 (15 років 9 місяців)

Уповноважені особи

ХИЖНЯК ІГОР ВІТАЛІЙОВИЧ 19.01.2017, керівник (БЕЗ
ОБМЕЖЕНЬ)

[Детальніше](#)

МЕЛЕЩЕНКО ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА підписант (Відомості
відсутні)

Розмір статутного капіталу

4 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах; 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах; 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; 58.11 Видання книг; 58.19 Інші види видавничої діяльності; 80.10 Діяльність приватних охоронних служб; 80.20 Обслуговування систем безпеки.

ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»(ФОКСТРОТ)

Юридична особа ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ", код ЄДРПОУ 43890029, було зареєстровано 28.10.2020. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 400 000 000,00. На час останнього оновлення даних 27.11.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФТД-РИТЕЙЛ" є ПОЛІЩУК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

І завжди ви можете дізнатись про судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФТД-РИТЕЙЛ", і стан розгляду справ.

Контактна інформація юридичної особи ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ"

Телефон: +380442254420

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФТД-РИТЕЙЛ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **2, місто Київ, вул.Дорогожицька, будинок **, поверх **.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 27.11.2025)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФТД-РИТЕЙЛ

Скорочена назва

ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ"

Назва англійською

LIMITED LIABILITY COMPANY FTD-RETAIL (FTD-RETAIL LLC)

Статус юридичної особи ⓘ
(станом на 27.11.2025)

✅ Зареєстровано

Статус з ЄДР ⓘ

✅ Зареєстровано

Код ЄДРПОУ

43890029

Дата реєстрації

28.10.2020 (5 років)

Уповноважені особи

ПОЛІЩУК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ Директор, керівник

[Детальніше](#)

Розмір статутного капіталу

400 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності: 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 43.21 Електромонтажні роботи;

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах; 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах; 47.79 Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів); 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.; 82.20 Діяльність телефонних центрів; 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; 95.12 Ремонт обладнання зв'язку; 95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання; 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку; 58.11 Видання книг; 58.19 Інші види видавничої діяльності; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Перша версія сайту з'явилася в 2009 році, а вже в 2014 році Aliexpress став одним з найбільших торгових та відомих майданчиків у світі з онлайн-торгівлі.

На початку 2000 року компанія мала значний розвиток Alibaba Group отримала \$25 млн. у вигляді інвестицій. У 2002 року в компанії відбулися кардинальні зміни - було розроблено спеціальну систему, яка дозволила китайським підприємцям торгувати не лише на внутрішньому ринку, а й знаходити клієнтів у США та відправляти їм товар.

У 2010 році Alibaba Group запустила новий майданчик, який працював з дрібним оптом - Aliexpress. Сервіс стрімко набрав свою популярність і за кілька років там вже було зареєстровано понад 700 тис. акаунтів.

Спочатку сервіс повинен був стати майданчиком для оптової торгівлі товарами на китайському ринку, але через стрімке зростання популярності її спрямованість була змінена і розширена. Після освоєння китайського ринку та частково світового AliExpress розширила свій сегмент в інших країнах.

У 2013 році платформа поставила світовий рекорд серед аналогічних майданчиків отримавши 100 млн. юанів. Китайський уряд сприяв розвитку інтернет-торгівлі, впроваджуючи різні програми розвитку, спрощуючи митне оформлення посилок та багато іншого. У цьому ж році на AliExpress було запуснено програму боротьби з контрафактом.

У 2015 році компанія вийшла на індонезійський ринок і відсвяткувала свою п'ятирічну річницю. У 2019 році на чорну п'ятницю на AliExpress було поставлено новий рекорд із продажу, за 68 секунд було продано товарів на \$1 млрд.дол.

На сьогоднішній день торгівля та доставка товарів здійснюється більш ніж у 200 країн світу. Загальна кількість співробітників, які працюють у компанії на сьогоднішній день становить 40 тис. осіб.

У 1997 році компанія Amazon здійснила первинне публічне розміщення акцій (IPO), що стало початком її біржової історії. За роки розвитку компанія вивела на ринок різноманітні ініціативи, такі як Amazon Web Services (AWS), яка стала провідним хмаровим сервісом. Amazon також винайшов безпілотні дрони для доставки товарів, а програма Amazon Prime, яка пропонує безкоштовну доставку та інші переваги, здобула популярність серед клієнтів. За роки свого існування Amazon став ключовим гравцем у світі електронної комерції та технологій.

У 2017 році Amazon здійснив придбання Whole Foods Market, розширивши свою присутність у роздрібній торгівлі продуктами харчування. Компанія продовжує інвестувати в технології штучного інтелекту та роботизації для оптимізації своїх операцій та покращення обслуговування клієнтів. Amazon також активно розробляє нові напрямки, включаючи проєкти в області супутникового зв'язку та космічної експлуатації через Blue Origin, космічну компанію, засновану Джеффом Безосом.

У 2019 році бренд Amazon.com став найдорожчим у світі і оцінювався в \$415 млрд.

У 2020 році під час пандемії COVID-19 Amazon відігравав важливу роль, забезпечуючи людей необхідними товарами та послугами через онлайн-замовлення. Збільшивши свою команду та інфраструктуру, компанія продовжує створювати нові сервіси, включаючи Amazon Pharmacy та розширення в галузі інтернету речей. Вплив Amazon на торгівлю та технології продовжує зростати, визначаючи нові стандарти в багатьох сферах бізнесу.

В 2021 році Amazon оголосив про плани впровадження технології «Amazon One» - системи розпізнавання долонь для безконтактного входу та оплати. Крім того, компанія продовжує інвестувати в робототехніку для автоматизації складських процесів. Amazon також активно розвивається в галузі виробництва та стрімко розширює асортимент своїх власних брендів.

Як ключовий учасник технологічного та комерційного секторів, Amazon продовжує адаптуватися до змін і визначати тенденції у світовому бізнесі.

Компанія також володіє видавничим підрозділом Amazon Publishing, кіностудією Amazon Studios, виробляє лінії побутової електроніки, включаючи електронні рідери Kindle, планшети Amazon Fire, Fire TV і смарт-динамік Echo, і є найбільшим у світі постачальником послуг в моделях IaaS).

Підтримує окремі роздрібні сайти для деяких країн, а також пропонує міжнародну доставку своїх продуктів до інших країн. Близько 100 мільйонів людей підписалися на Amazon Prime.

Спочатку аукціон був безкоштовним, чим і привернув до себе велику кількість покупців та продавців. До кінця 1995-го тут уже було проведено понад 1000 аукціонів. Майданчик приваблював відсутністю комісій за реалізацію непотрібних речей, які викинути шкода, а продати недорого можливо.

Незважаючи на зростаючу популярність проєкту, П'єр лише за кілька років вирішив переглянути до нього своє ставлення. В результаті eBay став не просто захопленням, а повноцінним проєктом, і в 1997 році назву AuctionWeb було змінено на більш співзвучне - eBay. Зі зростанням популярності майданчика Омідьяр став розуміти, що створив щось унікальне. В результаті він зайнявся його активним розвитком. Тоді було сформульовано три основні принципи eBay:

Будь-який бажаючий може зробити свій внесок;

Усі учасники мають бути доброзичливими один до одного;

Спілкуватись один з одним потрібно з повагою.

Через кілька років проєкт П'єра зайняв лідируючі позиції серед аналогічних аукціонів в Америці. Проєкт стрімко розвивався і для роботи над необхідні були суттєві витрати. Розробник вирішив брати комісію у розмірі 6% за кожну угоду, яка покривала частину витрат. Тоді ж Омідьяр зрозумів, що не справляється з управлінням і для майбутнього розвитку проєкту потрібен високо кваліфікований фахівець, який добре розуміється на формуванні бізнес-процесів.

Почавши пошуки такого фахівця, Омідьяр навіть вів переговори зі Стівом Джобсом, який якраз був не зайнятий і розглядав відповідні варіанти для співпраці. Пропозиція була майже прийнята, але в останній момент Джобс вирішив повернутися до свого проєкту - компанії Apple. Потім знайшовся відповідний керівник. Ним став Маргарет Вітман - на той час керівник компанії, яка займалася виробництвом дитячих іграшок.

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Визначення стратегії
1	2
Ансофф І. [1].	Це набір правил для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
Грант Р.М. [3].	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [4].	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
М. Портер [5].	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції підприємств в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія).
Б. Карлофф [6].	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
У. Кінг, Д. Кліланд [7].	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей.
Г. Мінцберг [8].	Це не лише план чи напрямок, а й модель поведінки, що формується у процесі прийняття управлінських рішень.
А. Чандлер [9].	Це визначення основних довгострокових цілей підприємства, прийняття напрямів дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Оцінка факторів управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі

Шановний(а) експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, яке має на меті визначити ключові фактори управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації. Ваші відповіді допоможуть сформувати стратегію розвитку персоналу, що відповідає сучасним викликам ринку.

Анкета містить низку питань, у яких Вам пропонується оцінити важливість різних чинників (освіта, досвід, вік, цифрові навички тощо) за шкалою від 1 до 10, де:

- 1 – зовсім не важливо / не впливає
- 10 – критично важливо / дуже впливає

Опитування є анонімним, а отримані дані будуть використані виключно у наукових цілях.

Дякуємо за Ваш час та експертну думку!

Наскільки наявність вищої освіти є важливим ефективною роботи персоналу на підприємствах торгівлі? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Наскільки важливою є професійна сертифікація або додаткове навчання (курси, тренінги) для працівників підприємств торгівлі? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Чи впливає практичний досвід роботи працівника на розвиток підприємств торгівлі? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Наскільки важливо, щоб нові співробітники мали досвід роботи в цифровому середовищі (наприклад, робота з CRM-системами, маркетплейсами, онлайн-продажами)? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Наскільки вік працівника впливає на його здатність адаптуватися до цифрових технологій у сфері торгівлі? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Чи впливає стать працівника на ефективність розвитку підприємств торгівлі? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Наскільки важливою є мотивація до самостійного навчання та професійного розвитку *
серед працівників підприємств торгівлі?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

☰

Якою мірою автоматизація та цифровізація процесів впливають на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу? *

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

☐ 8

☐ 9

☐ 10

Наскільки важливо, щоб управлінці та керівники підприємств торгівлі мали цифрові навички та стратегічне бачення розвитку? *

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

☐ 8

☐ 9

☐ 10

Термін «експерт» (від лат. *expertus* - досвідчений) означає спеціаліста, який володіє необхідними знаннями, компетенціями та практичним досвідом і здатен надати об'єктивну, аргументовану оцінку досліджуваних явищ або процесів [152; 186; 222].

Метод експертної оцінки охоплює кілька ключових етапів [152; 186; 222]:

інтуїтивно-логічний аналіз проблеми, що базується на поєднанні професійних знань, логічного мислення та інтуїції експертів, які розуміють специфіку управління людським капіталом у торгівлі;

надання кількісних або якісних оцінок, що відображають узагальнену думку експертів щодо важливості певних факторів чи напрямів розвитку;

обробку отриманих результатів, під час якої індивідуальні оцінки експертів перетворюються на узагальнені показники, що дозволяють сформувати інтегральну оцінку ефективності системи управління людським капіталом.

У сучасних умовах цифровізації, коли інформація часто є неповною, динамічно змінюється або має якісний характер, метод експертного аналізу забезпечує достовірні результати, які можуть бути використані для прийняття стратегічних управлінських рішень. Застосування цього методу дозволило визначити рівень значущості основних факторів, що впливають на управління людським капіталом у підприємствах торгівлі, і на основі отриманих даних розрахувати інтегральні показники ефективності.

Сьогодні сфера використання методу експертних оцінок постійно розширюється. Це зумовлено прискоренням темпів науково-технічного прогресу, появою нових підходів у сфері організаційного управління, цифрової економіки, соціально-економічних відносин і психології праці. Для вирішення завдань, пов'язаних із формуванням ефективної стратегії управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, можуть застосовуватись різні форми досліджень - анкетування, обговорення, інтерв'ю, мозковий штурм,

ділові ігри, експертні зустрічі тощо. У практиці управління доцільно комбінувати декілька методів, щоб отримати більш об'єктивні результати [199; 210; 229].

Якість результатів експертного оцінювання значною мірою залежить від ретельної підготовки дослідження, кваліфікації залучених фахівців і методів обробки отриманої інформації. Дані, зібрані під час опитування експертів, потребують перетворення у форму, придатну для подальшого кількісного та якісного аналізу, що забезпечує можливість прийняття ефективних управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

Під час проведення експертного оцінювання можуть виникати труднощі, пов'язані з необхідністю оцінки не лише кількісних, а й якісних факторів - таких, що не мають точних вимірювальних параметрів. У цьому разі інформація набуває форми непрямих оцінок, які базуються на досвіді, професійних судженнях і порівняльному аналізі [199; 210; 229]. Висока компетентність експерта проявляється у його здатності адекватно порівнювати альтернативи, оцінювати силу впливу чинників і обґрунтовувати вибір пріоритетних напрямів.

Залежно від змісту та масштабу оцінюваних показників, експертні оцінки можуть містити різний обсяг інформації та виражатися за допомогою спеціальних шкал.

Шкала - це впорядкована система, що відображає різноманітні прояви якісних або кількісних характеристик об'єкта у вигляді числових або логічно пов'язаних знаків [141]. У цьому дослідженні шкала оцінювання використовувалася для визначення ступеня впливу окремих факторів управління людським капіталом у цифровому середовищі. Такий підхід дав змогу встановити найбільш значущі фактори, що формують ефективність системи управління персоналом у підприємств торгівлі.

Акти впровадження результатів дисертаційної роботи

№ 103-45/25
«03» Вересня 2025 р.

ДОВІДКА

**про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження
Морозової Ольги Олександрівни
на здобуття ступеня доктора філософії
на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським
капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»**

Сучасні глобалізаційні трансформації та активні процеси цифровізації зумовлюють необхідність переосмислення ролі людського капіталу у системі управління підприємствами торгівлі. Використання цифрових технологій створює нові можливості для аналітики, оптимізації процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас ефективність цифрових трансформацій безпосередньо залежить від стратегічного управління персоналом, що передбачає системне планування, мотивацію, розвиток і захист людських ресурсів.

У дисертаційному дослідженні авторкою запропоновано науково-практичний підхід до формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі на основі експертного методу. Підхід передбачає залучення фахівців для ідентифікації ключових проблем і можливостей у сфері кадрової політики, визначення пріоритетних напрямів розвитку та вибору оптимальних інструментів управління. Така стратегія враховує комплекс організаційних, економічних, соціальних та інформаційно-аналітичних чинників і орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Керівництвом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було проаналізовано та взято до уваги запропонований підхід, який довів свою практичну цінність для вдосконалення системи управління персоналом. Використання експертного методу дозволило визначити стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу, що сприятиме підвищенню стійкості, адаптивності та результативності підприємства в умовах цифрової економіки.

Даний науковий результат впроваджено в діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» без фінансових зобов'язань перед авторкою Морозовою О.О.

Директор
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»



Ірина КИРИЛЕНКО

**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ****Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва**

майдан Свободи 5, Держпром, 1 під., 5 пов., кім. 22, м. Харків, 61022,
e-mail: office.hrfpp@gmail.com, код ЄДРПОУ 06718862

16.09.2025 № 01-25/48

ДОВІДКА

**про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Морозової О.О. на тему: «Організаційно-економічний механізм управління
людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Проблема оцінки ефективності управління торговельними підприємствами в умовах сучасних трансформацій залишається актуальною, оскільки саме управлінські рішення визначають конкурентоспроможність, стійкість і розвиток підприємств. У науковій літературі часто розглядаються окремі аспекти цієї проблематики - фінансові результати, продуктивність праці, динаміка доходів чи окремі організаційні чинники. Водночас комплексний науково-практичний підхід, що дозволяє інтегрально оцінювати ефективність управління, перебуває на стадії становлення й вимагає подальшого розвитку.

Запропонований в роботі науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління торговельними підприємствами ґрунтується на системному врахуванні організаційних, економічних, соціальних та інноваційних факторів, який передбачає використання кількісних і якісних показників, що дозволяє не лише визначати реальний рівень управління, але й формувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності функціонування підприємств.

Провідними фахівцями Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва було проаналізовано запропоновані наукові підходи, які підтвердили свою практичну значущість для підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах у сфері торгівлі. Їх врахувати рекомендується при формуванні Стратегії регіонального розвитку та підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств Харківської області.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ХРФП



Григорій ПАНАЕТОВ

Міністерство освіти
і науки України

УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

вул. Університетська, 16,
м. Харків, 61003, Україна



Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36
E-mail: rektor@uipa.edu.ua
<http://uipa.edu.ua>
Код ЄДРПОУ 02071228

Ministry of Education
and Science of Ukraine

UKRAINIAN ENGINEERING
PEDAGOGICS ACADEMY

Universytets'ka str. 16,
Kharkiv, 61003. Ukraine

28.08.2024 № 106-38-07
На № _____

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес наукових результатів
дисертаційного дослідження Морозової Ольги Олександрівни за темою:
«Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом
на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»

Наукові здобутки авторки, що стосуються формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах у сфері торгівлі в умовах цифрової трансформації, дали змогу визначити систему принципів, функцій та інструментів управління людським капіталом, адаптованих до сучасних викликів розвитку підприємств.

Запропоновані наукові положення та практичні рекомендації впроваджено в навчальний процес під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальностями: 076 Підприємництво та торгівля (ОПП «Митна справа») і 073 Менеджмент (ОПП «Торговельний менеджмент»). Результати дослідження використано при викладанні дисциплін: «Управління персоналом», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи управління бізнесом» та «Цифровізація підприємницької діяльності».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед авторкою.

Перший проректор УПА,
к.т.н., доц.



Сергій ПЕТРОВ

Завідувач кафедри
маркетингу та торговельного
підприємництва УПА,
д.е.н., проф.

Вікторія ЧОБИТОК

« 03 09 20 25 р.
№ 95/25

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Морозової Ольги Олександрівни
«Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на
підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»

В умовах глобалізаційних трансформацій і цифровізації економіки підприємства торгівлі стикаються з необхідністю не лише вдосконалювати бізнес-процеси, але й формувати сильну корпоративну культуру, яка виступає основою їхньої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Корпоративна культура є ключовим чинником, що забезпечує згуртованість колективу, формування єдиних цінностей та стимулювання інноваційної активності персоналу.

Авторкою запропоновано науково-практичний підхід до формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі, який базується на поєднанні організаційних, соціально-економічних та інформаційно-комунікаційних інструментів управління. Підхід включає визначення місії та цінностей підприємства, розвиток системи внутрішніх комунікацій, формування мотиваційних програм, підвищення рівня соціальної відповідальності та впровадження інноваційних практик взаємодії з персоналом. Такий комплексний підхід дозволяє створювати сприятливе середовище для розвитку креативності, лояльності й відповідальності співробітників.

Впровадження розробленої концепції формування корпоративної культури на підприємстві забезпечить зміцнення внутрішньої єдності колективу, підвищення ефективності комунікацій та мотивації персоналу, а також створить умови для інноваційного розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Морозовою О.О.

Директор
Малого державного підприємства
«Інститут проблем управління
НАН України»



Дмитро ЛОКОШКО



**МЕРЕФ'ЯНСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Дніпровська, 213, м. Мерефа, Харківський район, Харківська область, 62472
тел. (057) 341 55 20, e-mail: merefa-gor@merefaotg.gov.ua, Web: <https://merefaotg.gov.ua>, код ЄДРПОУ 04058692

15.09.2025р. №395

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
наукового ступеня доктора доктор філософії
Морозової О.О. на тему: «Організаційно-економічний механізм управління
людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»**

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства торгівлі потребують ефективних механізмів управління людським капіталом, оскільки саме він визначає рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Традиційні підходи управління персоналом втрачають ефективність, що актуалізує потребу у впровадженні науково-практичних рішень, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємств.

Запропонований авторкою науково-практичний підхід до організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі базується на принципах системності, комплексності, гнучкості та соціальної відповідальності. Він передбачає реалізацію ключових функцій управління (планування, формування, мотивація, навчання, оцінка та соціальний захист персоналу) та використання сучасних інструментів, серед яких кадрове планування, стимулювання, корпоративна культура та інновації. Такий підхід поєднує організаційну, економічну, соціальну, інформаційно-аналітичну та інноваційну складові, що забезпечує підвищення ефективності використання людського капіталу.

Фахівцями відділу управління персоналом Мереф'янської міської ради Харківської області було вивчено та використано запропоновані наукові розробки, які довели свою практичну цінність для підвищення результативності управлінських процесів у сфері торгівлі. Їх застосування створило передумови для розробки стратегічно-цільових комплексів, удосконалення мотиваційних підходів та підвищення загальної ефективності управління персоналом підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Морозовою О.О.

**Головний спеціаліст
відділу управління персоналом
Мереф'янської міської ради**



Людмила КОРОТЕЦЬКА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного
підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:02:48 05.01.2026

Назва файлу з підписом: Дисертація Морозова О.О..pdf.p7s

Розмір файлу з підписом: 5.5 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Дисертація Морозова О.О..pdf

Розмір файлу без підпису: 5.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних
підтверджено

Підписувач: Морозова Ольга Олександрівна

П.І.Б.: Морозова Ольга Олександрівна

Країна: Україна

РНОКПП: 3573002967

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:02:40
05.01.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000C408080054FB2F05

Тип носія особистого ключа: ЗНКИ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: 3 повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00