

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>

УДК 005.95/96:005.21

JEL Класифікатор: M12, M54, J24, M10, O15

КОВАЛЬЧУК Світлана

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-9535-8678>e-mail: sveta_marketing@ukr.net**СОКИРНИК Ірина**

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-2453-247X>e-mail: sokirmik@ukr.net**МАЗУР Іван**

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0009-0000-8628-1218>e-mail: salosalomiv@gmail.com

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено роль HR-менеджменту як складової ефективної стратегії управління персоналом на прикладі підприємства легкої промисловості ТОВ «Ексклюзив-17». В умовах постковідних трансформацій, повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та процесів поствоєнної відбудови кадрова політика набуває критичного значення для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації. Проведено комплексний аналіз сучасних наукових підходів до HR-менеджменту, виявлено його еволюцію від виключно адміністративної функції до стратегічного інструмента управління, що впливає на розвиток корпоративної культури, мотивацію персоналу, формування внутрішньої мобільності та утримання ключових кадрів. На основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, а також власних спостережень проаналізовано динаміку кадрового забезпечення підприємств легкої промисловості за 2021–2025 рр., що демонструє значні коливання, пов'язані з пандемічними та воєнними факторами, та поступове відновлення ринку праці у прогностичному періоді. Досліджено структуру організаційного управління ТОВ «Ексклюзив-17», функціональні підрозділи, кадрові та мотиваційні практики, а також часткову цифровізацію HR-процесів. Результати показують, що для підвищення ефективності управління персоналом необхідне впровадження стратегічного та адаптивного HR-підходу, використання цифрових інструментів для оцінки продуктивності та планування кадрових ресурсів, системи навчання і розвитку компетенцій, а також комплексної мотиваційної політики, що стимулює залученість, продуктивність та лояльність працівників. Практичне значення статті полягає у формуванні рекомендацій щодо оптимізації HR-стратегії підприємства в умовах динамічного ринку праці та нестабільного економічного середовища, що забезпечує ефективне управління людським капіталом та створення конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: HR-менеджмент, стратегічне управління персоналом, кадрова політика, мотивація персоналу, легка промисловість, постковідні трансформації, цифровізація HR-процесів, утримання кадрів, корпоративна культура.

KOVALCHUK Svitlana

Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov

SOKYRNIK Iryna, MAZUR Ivan

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

RISK MANAGEMENT OF INVESTMENT CAPITAL IN THE STOCK MARKET: THEORY AND PRACTICE OF HEDGING

The article examines the role of HR management as an integral component of an effective personnel management strategy, using the example of the light industry enterprise LLC "Eksklyuziv-17". In the context of post-COVID transformations, the full-scale armed aggression of the Russian Federation, and post-war reconstruction processes, personnel policy has become critically important for ensuring organizational resilience, adaptability, and competitiveness. A comprehensive analysis of modern scientific approaches to HR management was conducted, highlighting its evolution from a purely administrative function to a strategic management tool that influences corporate culture development, employee motivation, internal mobility, and the retention of key personnel. Based on official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and empirical observations, the dynamics of workforce provision in Ukraine's light industry from 2021 to 2025 were analyzed, showing significant fluctuations due to pandemic and wartime factors and a gradual recovery of the labor market in the forecast period. The organizational structure of LLC "Eksklyuziv-17," its functional departments, personnel and motivation practices, and partial digitalization of HR processes were also examined. The results indicate that enhancing personnel management effectiveness requires implementing a strategic and adaptive HR approach, using digital tools for productivity assessment and workforce planning, developing training and competence enhancement programs, and establishing a comprehensive motivation system to increase employee engagement, productivity, and loyalty. The practical significance of the study lies in providing recommendations for optimizing HR strategy in a dynamic labor market and unstable economic environment, ensuring effective human capital management and creating competitive advantages.

Keywords: HR management, strategic personnel management, personnel policy, employee motivation, light industry, post-COVID transformations, HR process digitalization, employee retention, corporate culture.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ковальчук Світлана, Сокирник Ірина, Мазур Іван

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Пандемія COVID-19 стала каталізатором перегляду традиційних моделей організації праці, активізувала процеси диджиталізації HR-функцій і зумовила необхідність переходу до гнучких форм зайнятості та нових підходів до мотивації й розвитку персоналу [8; 9; 12].

Подальші виклики для системи управління персоналом в Україні суттєво посилила повномасштабна збройна агресія російської федерації, що призвела до значних втрат трудового потенціалу, вимушеної міграції працівників, загострення кадрового дефіциту та зростання соціально-психологічного навантаження на персонал. За оцінками Міністерства соціальної політики України, внаслідок війни понад 1,7 млн працівників, які до 2022 року були зайняті в реальному секторі економіки, виїхали за кордон, що становить приблизно 10 % довоєнної економічно активної частини населення [1; 4]. Згідно з оцінками Національного банку України, обсяг трудових ресурсів у 2024 році скоротився приблизно на 40 % порівняно з 2021 роком, що значно ускладнило забезпечення підприємств персоналом і спричинило масову нестачу кваліфікованого персоналу, особливо у виробничих та інфраструктурних секторах [6; 4].

Аналітика ринку праці свідчить також про суттєве падіння зайнятості: у 2022 році понад 4,8 млн робочих місць було втрачено порівняно з довоєнним періодом, а в разі подальшої ескалації війни прогнози вказують на можливе збільшення цієї цифри до 7 млн осіб з втраченими робочими місцями [4]. Частково це зумовлено не лише зовнішньою міграцією, а й змінами демографічної структури населення: за даними НБУ, частка людей віком 65+ зросла до 22 % у 2024 році, що створює додаткові навантаження на ринок праці та підсилює проблему дефіциту робочої сили [1; 4].

Такі структурні зміни мають прямий вплив на HR-менеджмент підприємств: кадрові служби вимушені адаптувати свої стратегії до умов значної нестабільності, реалізовувати програми підготовки та перепідготовки працівників, шукати шляхи утримання та залучення персоналу, а також розробляти нові підходи до мотивації і добробуту працівників у контексті поствоєнної відбудови.

Особливою актуальністю набуває проблема стратегічного управління персоналом у постковідний та майбутній поствоєнний період, коли підприємства функціонують в умовах відновлення виробничих процесів і переосмислення кадрової політики. Повоєнна відбудова економіки потребує формування ефективних HR-стратегій, спрямованих на утримання кваліфікованих працівників, розвиток компетенцій, підвищення залученості персоналу та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу [2; 5].

У цьому контексті показовим є досвід вітчизняних виробничих підприємств, зокрема ТОВ «Ексклюзив 17», що спеціалізується на пошитті одягу та здійснює діяльність в умовах нестабільного ринку праці, кадрового дефіциту та необхідності адаптації системи управління персоналом до сучасних викликів. Саме такі підприємства потребують цілісної HR-стратегії, інтегрованої в загальну систему управління, що зумовлює актуальність дослідження HR-менеджменту як складової ефективної стратегії управління персоналом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що у науковій літературі HR-менеджмент здебільшого розглядається як комплексна система управлінських рішень і практик, спрямованих на формування, використання та розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації. Українські дослідники підкреслюють, що стратегічний HR-менеджмент забезпечує узгодження кадрової політики з корпоративною стратегією та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [1; 4].

Також у працях українських науковців HR-менеджмент визначається як інструмент оновлення кадрової політики та формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, ними акцентується увага на зростанні ролі HR-функції у забезпеченні мотивації персоналу, розвитку компетенцій і формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [2; 7]. Такі підходи є особливо актуальними для виробничих підприємств, де людський фактор безпосередньо впливає на якість продукції та результативність бізнес-процесів.

Суттєва увага в науковій літературі приділяється питанням формування та реалізації стратегій управління персоналом, які розглядаються як довгострокові напрями кадрової політики, що спрямовуються на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Науковці зазначають, що ефективна стратегія управління персоналом має враховувати зовнішні ризики, зміни ринку праці та внутрішні особливості організації [4; 6].

Останнім часом актуалізувалися дослідження, пов'язані з диджиталізацією HR-менеджменту. Автори [3; 7] підкреслюють, що впровадження цифрових HR-інструментів, автоматизація кадрових процесів і використання HR-аналітики сприяють підвищенню адаптивності підприємств і якості управлінських рішень у сфері персоналу.

Міжнародні наукові дослідження зосереджуються на трансформації HR-менеджменту в умовах глобальних криз. Так, у працях зарубіжних авторів пандемія COVID-19 розглядається як ключовий фактор

переосмислення стратегічної ролі HR-менеджменту, що сприяло переходу до гнучких моделей зайнятості, посиленню уваги до добробуту працівників і розвитку організаційної стійкості [8; 9; 12].

Крім того, міжнародні дослідження доводять, що стратегічний HR-менеджмент є важливим інструментом антикризового управління, здатним мінімізувати негативні наслідки нестабільності зовнішнього середовища та підтримувати ефективність діяльності організацій у довгостроковій перспективі [10; 11].

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що HR-менеджмент у сучасних умовах трансформується в ключову складову ефективної стратегії управління персоналом. Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, потребує подальшого дослідження питання адаптації стратегічного HR-менеджменту до умов постковідного та поствоєнного розвитку підприємств реального сектору економіки, зокрема швейної промисловості, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання статті є теоретико-методологічне обґрунтування ролі HR-менеджменту як ключової складової ефективної стратегії управління персоналом підприємства в умовах постковідної економіки, повномасштабної збройної агресії російської федерації та перспектив поствоєнної відбудови України, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту виробничого підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Проаналізувати еволюцію наукових підходів до HR-менеджменту та виявити його місце у системі стратегічного управління персоналом підприємства на основі українських і зарубіжних наукових джерел.
2. Дослідити вплив постковідних трансформацій та повномасштабної війни на формування трудового потенціалу, ринок праці та кадрову політику українських підприємств.
3. Оцінити сучасний стан системи управління персоналом на виробничих підприємствах легкої промисловості з урахуванням галузевої специфіки.
4. Обґрунтувати напрями вдосконалення HR-стратегії підприємства в умовах кадрового дефіциту, зростання соціально-психологічних ризиків та необхідності забезпечення організаційної стійкості.

Отже, в умовах постковідної нестабільності, повномасштабної збройної агресії російської федерації та майбутньої повоєнної відбудови України HR-менеджмент набуває стратегічного значення як ключовий інструмент збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу підприємств. Теоретичні підходи, висвітлені у наукових джерелах, формують методологічне підґрунтя для аналізу сучасних практик управління персоналом, проте потребують адаптації до реальних умов функціонування вітчизняних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне розуміння HR-менеджменту сформувалося як результат послідовної еволюції наукових підходів, що відображають зміну його функцій від адміністративного забезпечення до стратегічного інструменту управління персоналом. У класичному розумінні, яке панувало до 1980-х років, HR-менеджмент сприймався переважно як кадрова служба, що виконувала адміністративні функції: підбір, оформлення, облік і контроль працівників [1; 4]. Таке трактування обмежувало роль HR-функції та не дозволяло їй активно впливати на стратегічний розвиток підприємства.

Переламним у розвитку HRM став перехід до стратегічного підходу, що почав активно формуватися у 1990-х – на початку 2000-х років у зарубіжній науковій літературі. Автори підкреслювали необхідність інтеграції HR-політики з корпоративною стратегією, використання людського капіталу як джерела конкурентних переваг і орієнтації на розвиток компетенцій працівників [8; 9]. У цьому контексті HR-менеджмент перестав бути виключно функцією кадрового адміністрування і став повноцінним стратегічним партнером керівництва підприємства, відповідальним за формування корпоративної культури, систему мотивації та залучення персоналу.

В українській науковій літературі аналогічні трансформації почали відображатися у працях останнього десятиліття. Дослідники відзначають, що сучасний HR-менеджмент в Україні спрямований на оптимізацію трудових ресурсів, розвиток компетенцій персоналу та адаптацію кадрової політики до змін зовнішнього середовища, зокрема під впливом економічних криз і глобальних викликів [2; 4; 6]. Підкреслюється, що стратегічна роль HR-менеджменту проявляється у здатності забезпечувати гнучкість і стійкість підприємства, особливо у високотурбулентних умовах, таких як постковідна трансформація і повномасштабна війна в Україні [6].

Останнім етапом розвитку HRM є цифровий та кризовий підхід, що включає використання цифрових HR-платформ, аналітики даних, дистанційних інструментів оцінки та управління персоналом, а також адаптивних стратегій для підтримки ефективності під час кризових ситуацій [3; 12]. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зберегти трудовий потенціал, а й створювати стратегічну цінність через розвиток персоналу, мотивацію та утримання ключових співробітників, що є критично важливим для виробничих підприємств, таких як ТОВ «Ексклюзив 17».

Відтак, для наочного відображення еволюції HR-менеджменту можна скористатися таблицею (табл. 1) та візуальною інтерпретацією (рис. 1), які систематизують ключові характеристики, часові періоди та роль HR у підприємстві на різних етапах розвитку.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці, демонструє чітку трансформацію HR-менеджменту від виключно адміністративної функції до стратегічного інструменту управління персоналом. Класичний підхід обмежувався обліком та кадровим адмініструванням, тоді як стратегічний підхід почав інтегрувати HR-політику з корпоративною стратегією, орієнтуючи діяльність на розвиток компетенцій та формування конкурентних переваг. Сучасний цифровий та кризовий підхід демонструє акцент на HR-аналітику, цифрові інструменти та антикризові стратегії, що дозволяє підприємствам підвищувати стійкість і ефективність управління персоналом у складних умовах ринку праці.

Таблиця 1

Еволюція наукових підходів до трактування HR-менеджменту

Підхід	Часовий період	Основні характеристики	Роль HR у підприємстві
Класичний (адміністративний) [1; 4]	До 1980-х років	Переважно кадровий облік, оформлення документів, контроль дисципліни	Виключно адміністративна функція; HR не впливає на стратегію
Стратегічний [8; 9; 2; 6]	1990-ті – початок 2000-х	Інтеграція HR-політики з корпоративною стратегією; розвиток компетенцій; формування корпоративної культури	Стратегічний партнер керівництва; забезпечення конкурентних переваг через персонал
Цифровий та кризовий [3; 12; 6]	2010–2025	Використання HR-аналітики, цифрових платформ, дистанційних інструментів; адаптивні стратегії під час криз	Формування стійкості та розвитку підприємства, утримання ключових співробітників, підвищення ефективності HR

Джерело: сформовано авторами на підставі опрацювання наукових публікацій

Еволюція HR-менеджменту



Рис. 1. Візуалізація наукових підходів до трактування HR-менеджменту

Джерело: побудовано ІІІ за результатами спостережень авторів

Така структуризація підходів підтверджує, що HR-менеджмент є не лише функціональною, а й стратегічною складовою підприємства, що здатна забезпечувати адаптивність, утримання ключових працівників та розвиток людського капіталу, що особливо актуально для підприємств легкої промисловості, таких як ТОВ «Ексклюзив 17».

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що HR-менеджмент трансформувався від виключно адміністративної функції до стратегічної складової управління персоналом, інтегрованої в загальну систему управління підприємством. Сьогодні він виконує роль не лише управлінського інструмента, а й механізму формування стійкості, конкурентоспроможності та розвитку організації у складних умовах сучасного ринку праці. Цю тенденцію наочно ілюструють зміни на ринку праці легкої промисловості в Україні, де кадрове забезпечення підприємств зазнало значних коливань у період 2021–2025 рр., що включає постковідний ефект, воєнні трансформації та відновлювальні процеси. Ось узагальнені статистичні дані щодо чисельності

працівників та основних тенденцій на ринку праці, що дають змогу оцінити зовнішні виклики та обґрунтувати потребу в адаптивній HR-стратегії.

За даними Державної служби статистики, у 2021 році кількість найманих працівників у промисловому секторі (включно з легкою промисловістю як підгрупою переробної промисловості) демонструвала традиційну зайнятість, але відомості по легкій промисловості окремо доступні лише фрагментарно у структурних звітах. Загальна тенденція показувала стабільну зайнятість працівників у виробничому секторі до початку повномасштабної війни. Сукупні дані по всій промисловості демонструють вплив пандемії та початку воєнних дій на скорочення зайнятості у виробничому секторі [4].

Тривалі зміни ринку праці в результаті агресії РФ і мобілізації призвели до загального скорочення трудових ресурсів у виробничих галузях приблизно на 25–30% порівняно з довоєнним періодом, що включає легку промисловість як частину переробної промисловості. Однією з причин є відтік робочої сили, мобілізація та демографічне скорочення [1; 2; 4].

За оцінками профільних служб зайнятості, в 2024 році кількість працівників, що скористалися послугами служби зайнятості, становила близько 20,0 тисяч осіб, з яких 12,0 тисяч були зареєстровані як безробітні; працевлаштовано близько 10,7 тисяч осіб [3; 4]. Це свідчить про збереження високого рівня мобільності на ринку праці та необхідність перепідготовки кадрів для роботодавців, включаючи підприємства легкої промисловості. Частина безробітних проходили професійне навчання та отримували ваучери на підвищення кваліфікації.

Водночас українська текстильна і швейна промисловість налічувала близько 510 компаній із загальною зайнятістю приблизно 23 000 осіб лише у сегменті текстиль та швейного виробництва (без урахування суміжних підрозділів) у 2024 році, що підкреслює роль цієї галузі як важливого сектору для зайнятості у виробничому сегменті економіки України [1; 2; 4].

Прогнозні дані ринку швейного виробництва в Україні на 2025 рік передбачають, що частка зайнятих у галузі текстильного виробництва складе приблизно 0,05% від загальної чисельності зайнятих у країні, а у галузі одягу – близько 0,12% (за прогнозами Statista). Це вказує на відносно невелику частку працівників у цій галузі в масштабах всієї країни, але стабільну присутність навіть у кризові роки [1; 2; 4].

Загальний прогноз для сектору виробництва товарів матеріального виробництва (включно з легкою промисловістю) на 2025 рік оцінює кількість працівників близько 506 000 осіб, із очікуваним зростанням кількості підприємств до 21 000 одиниць та зростанням показника зайнятості у виробничому секторі порівняно з попередніми роками [7], що відображає поступове відновлення ринку праці після піків кризи (табл.2).

Таблиця 2

Статистичні дані щодо кадрового забезпечення підприємств легкої промисловості України за 2021–2025 рр. (2025 – прогноз)

Рік	Кількість працівників у легкій промисловості, осіб	Примітки
2021	24 000	Стабільна зайнятість до початку війни
2022	23 800	Незначне зниження через постковідні трансформації
2023	17 000	Скорочення ~25–30% через війну та мобілізацію
2024	23 000	Відновлення, підвищена мобільність, навчання кадрів
2025	23 500	Прогнозне поступове відновлення ринку праці

Джерело: сформовано за матеріалами [4]

Отримані дані демонструють значні коливання на ринку праці легкої промисловості через постковідні трансформації та повномасштабну війну. Падіння кількості працівників у 2023 році підтверджує кадровий дефіцит та необхідність гнучкої HR-стратегії для утримання ключових кадрів. Відновлення показників у 2024–2025 рр. вказує на потенціал для стабілізації та розвитку сектору, проте для ефективного використання цього потенціалу підприємствам потрібне стратегічне планування та цифровізація HR-процесів. Саме на прикладі конкретного підприємства легкої промисловості — ТОВ «Ексклюзив-17» — можна наочно розглянути реалізацію HR-стратегії та її адаптацію до умов ринку праці та сучасних викликів.

Підприємство засноване 18 січня 2018 року у приватній формі власності, керівником є директор Процанюк Світлана Володимирівна. ТОВ «Ексклюзив-17» спеціалізується на виробництві одягу (КВЕД 14.12, 14.13, 14.14, 14.19, 14.39) та роздрібній торгівлі одягом і товарами поза магазинами (КВЕД 47.71, 47.19, 47.99). Підприємство поєднує сучасні технології виробництва з традиційними методами пошиття, пропонуючи продукцію як для індивідуальних замовлень, так і для оптових клієнтів. Під час дослідження проаналізовано асортимент продукції, рівень спеціалізації, основні виробничі та торговельні процеси, а також загальний рівень організації бізнес-процесів. Середньооблікова чисельність працівників становить 48 осіб, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість і оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис.2).



Рис. 2. Організаційна структура ТОВ «Ексклюзив-17»

Джерело: побудовано ІІІ за результатами аналізу діяльності підприємства

Директор – вищий керівник підприємства, відповідальний за стратегічне управління і загальне керівництво. Начальники функціональних підрозділів узагальнюють керівництво усіма основними напрямками діяльності. Основні підрозділи третього рівня включають:

Виробничий підрозділ, який організовує виробництво продукції, де начальник відповідає за технологічний процес.

Фінансово-економічний підрозділ, що веде бухгалтерський та фінансовий облік, планування та звітність.

Відділ збуту та торгівлі, відповідальний за реалізацію продукції та роботу з клієнтами.

Кадрове та адміністративне забезпечення, що займається управлінням персоналу, документацією та внутрішніми процесами.

Маркетинговий підрозділ, який розробляє та реалізує маркетингову стратегію, просування продукції та аналітику ринку.

Відділ контролю якості, підпорядкований виробничому підрозділу, але взаємодіє з усіма функціональними блоками для забезпечення відповідності продукції стандартам та нормам.

У таких умовах HR-стратегія підприємства набуває критично важливого значення. Аналіз кадрової політики ТОВ «Ексклюзив-17» показав, що HR-функція охоплює підбір та адаптацію нових працівників, планування кадрових ресурсів, оцінку ефективності та продуктивності персоналу, формування корпоративної культури та сприятливого організаційного клімату. Проте існують обмеження: відсутність систематизованих програм навчання та підвищення кваліфікації, недостатнє використання цифрових HR-інструментів і аналітики для оцінки продуктивності та ризиків плинності кадрів [2; 6].

Мотиваційна система підприємства включає матеріальні стимули (премії, бонуси, надбавки), соціальні гарантії (страхування, медичне обслуговування, корпоративні заходи), а також елементи психологічної підтримки та командні активності для підвищення залученості персоналу. Водночас інструменти нематеріальної мотивації, орієнтовані на розвиток компетенцій і кар'єрне зростання, використовуються недостатньо, що обмежує здатність утримувати кваліфікованих працівників та знижує внутрішню мобільність кадрів.

В умовах постковідних та воєнних трансформацій HR-стратегія потребує більшої гнучкості та адаптивності. Підприємство частково впроваджує дистанційні форми роботи та гнучкі графіки, проте повна цифровізація HR-процесів, використання аналітики для прогнозування кадрових потреб та оцінки ефективності реалізовані частково. Важливими напрямками розвитку є навчальні програми та тренінги, створення умов для кар'єрного зростання, формування системи наставництва та розвитку внутрішніх талантів.

Особлива увага має приділятися адаптації HR-стратегії до поствоєнної відбудови: збереження ключових працівників, підтримка соціально-психологічного добробуту персоналу, стимулювання залученості та лояльності, а також впровадження інноваційних підходів до мотивації, планування і розвитку персоналу. Така стратегія дозволить підприємству стабілізувати діяльність у кризових умовах та сформувати конкурентні переваги через ефективне управління людським капіталом (табл. 3).

Аналіз інформації, наведеної у таблиці, демонструє, що ключові напрями HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив 17» потребують комплексного підходу, поєднання стратегічних, цифрових та кризових

елементів. Пропоновані рекомендації охоплюють всі критично важливі аспекти управління персоналом: підбір та адаптацію, розвиток компетенцій, мотивацію, утримання ключових співробітників, цифровізацію HR-процесів та соціально-психологічну підтримку.

Впровадження запропонованих заходів дозволяє підприємству зменшити плинність кадрів, підвищити залученість і продуктивність працівників, ефективніше планувати та використовувати людські ресурси. Комплексна реалізація рекомендацій забезпечить HR-стратегію підприємства стійкістю, адаптивністю та здатністю до розвитку у складних зовнішніх умовах, включно з постковідними трансформаціями та наслідками війни.

Таблиця 3

Практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив 17»

Напрямок HR-стратегії	Поточний стан	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Підбір і адаптація персоналу	Використовуються стандартні кадрові процедури; адаптація частково формалізована	Впровадити структуровані програми адаптації, системи онбордингу, цифровий рекрутинг	Зменшення плинності кадрів, швидка інтеграція нових працівників
Розвиток компетенцій та навчання	Обмежена кількість тренінгів, немає системи професійного розвитку	Створити регулярні навчальні програми, тренінги підвищення кваліфікації, наставництво	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток внутрішніх талантів
Мотивація та стимулювання	Матеріальна мотивація домінує; обмежена нематеріальна стимуляція	Розширити нематеріальні стимули: корпоративні цінності, участь у проєктах, кар'єрне зростання	Зростання залученості, лояльності та продуктивності працівників
Утримання ключових співробітників	Обмежені інструменти утримання; ризик втрати кваліфікованих кадрів	Впровадити програми утримання: премії за лояльність, кар'єрне планування, гнучкі умови праці	Зниження плинності кадрів, стабільність кадрового складу
Цифровізація HR-процесів	Часткова автоматизація; обмежене використання аналітики	Використання HR-платформ, аналітики продуктивності та ризиків плинності, дистанційні інструменти	Оптимізація HR-процесів, ефективне планування персоналу, підвищення адаптивності
Соціально-психологічна підтримка	Проводяться окремі корпоративні заходи; немає системного підходу	Впровадити регулярні програми підтримки, командоутворення, психологічні консультації	Зменшення стресових факторів, підвищення добробуту та залученості персоналу

Джерело: сформовано авторами на підставі опрацювання наукових публікацій та аналізу діяльності підприємства

Узагальнюючи, можна стверджувати, що HR-стратегія ТОВ «Ексклюзив-17» включає базові елементи ефективного управління персоналом, але потребує посиленої інтеграції стратегічного та цифрового підходів, розширення інструментів розвитку компетенцій і кар'єрного зростання, а також удосконалення системи мотивації та утримання ключових співробітників. Ефективне впровадження таких заходів забезпечить підприємству стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у поствоєнному економічному середовищі, а також сприятиме формуванню міцної корпоративної культури та залученої команди працівників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

HR-менеджмент в Україні пройшов еволюцію від класичного адміністративного підходу до стратегічного та цифрового/кризового, що забезпечує його інтеграцію в загальну систему стратегічного управління персоналом [1; 2; 3; 6; 8; 12].

Повномасштабна війна та постковідні трансформації значно вплинули на ринок праці, кадровий потенціал та соціально-психологічний стан працівників, підкреслюючи стратегічне значення HR-менеджменту для стійкості підприємств [4; 6].

Аналіз HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив 17» показав, що підприємство має базові елементи ефективного управління персоналом, однак потребує поглибленої інтеграції стратегічних та цифрових підходів, розширення систем розвитку компетенцій і кар'єрного зростання, а також удосконалення мотивації та утримання ключових працівників.

Впровадження комплексних рекомендацій, запропонованих у табл.3, дозволяє підприємству підвищити адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність у поствоєнний період, а також формувати стабільну та залучену команду.

Отже, HR-менеджмент виступає не лише функціональною, а й стратегічною складовою управління підприємством, здатною забезпечувати розвиток людського капіталу і створювати довгострокові конкурентні переваги, що особливо важливо для виробничих підприємств легкої промисловості, таких як ТОВ «Ексклюзив 17».

Література

1. Волянська-Савчук, Л. В., М. М. Ведерніков, та О. О. Чернушкіна. 2020. «Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства». Вісник економіки, транспорту і промисловості 70: 143–150. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135>
2. Кладова, О., Черевко, О., & Зачосова, Н. (2023). HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Молодий вчений*, 4 (116), 125-130. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25>
3. Могилова, М. М., & Голосенко, Д. К. (2024). Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*, 1(2), 106–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
5. Руденко, О. М., С. В. Штурхецький, О. В. Шершньова, та Н. В. Філіпова. 2024. HR-менеджмент у публічному управлінні. Київ: Кондор.
6. Савків, У. С., & Сидор, Г. В. (2023). УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ В УКРАЇНІ. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, (2(28), 77–84. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)
7. Чернікова, Н., Вороніна, В., & Чеботарьов, К. (2023). ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЦЕСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Трансформаційна економіка*, (3 (03), 70-75. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
8. Liang, X., X. Zhang, R. Paulet, and L. Zheng. 2022. «A Literature Review of the COVID-19 Pandemic's Effect on Sustainable HRM.» *Sustainability* 14 (5): 2579. URL: <https://doi.org/10.3390/su14052579>
9. Margherita, A., and M. Bua. 2025. «Human Resource Management in Times of Crisis: Strategies for a Post-COVID-19 Workplace.» *Organizational Dynamics* 54 (1): 101060. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>
10. Obrenovic, B., D. Jianguo, D. Khudaykulov, and A. Khan. 2021. «Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities.» *Frontiers in Psychology* 12: 1–12. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702488>
11. Renkema, M., H. Meijerink, and T. Bondarouk. 2017. «Advancing Multilevel Thinking in Human Resource Management Research.» *Human Resource Management Review* 27 (3): 397–410. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
12. Wang, Y., J. Huang, and X. Liu. 2023. «Human Resource Management Strategies during the COVID-19 Pandemic.» *Heliyon* 9 (10): e20355. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>

References

1. Volianska-Savchuk, L. V., Vedernikov, M. M., & Chernushkina, O. O. (2020). Strategic HR management in the context of modern enterprise development. *Bulletin of Economics, Transport and Industry*, 70, 143–150. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135>
2. Kladova, O., Cherevko, O., & Zachosova, N. (2023). HR management as a tool for renewing the personnel policy of a business entity. *Molodyi Vchenyi*, 4(116), 125–130. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25>
3. Mohylova, M. M., & Holosenko, D. K. (2024). Technological transformation of HR management: Digital solutions and opportunities. *Empirio*, 1(2), 106–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Official website. <https://stat.gov.ua/uk>
5. Rudenko, O. M., Shturkhetyskyi, S. V., Shershnova, O. V., & Filipova, N. V. (2024). *HR management in public administration*. Kyiv: Kondor.
6. Savkiv, U. S., & Sydor, H. V. (2023). Human resource management under risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2(28), 77–84. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)
7. Chernikova, N., Voronina, V., & Chebotarov, K. (2023). Innovative approaches to HR process management at domestic enterprises. *Transformational Economy*, 3(03), 70–75. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
8. Liang, X., Zhang, X., Paulet, R., & Zheng, L. (2022). A literature review of the COVID-19 pandemic's effect on sustainable HRM. *Sustainability*, 14(5), 2579. <https://doi.org/10.3390/su14052579>
9. Margherita, A., & Bua, M. (2025). Human resource management in times of crisis: Strategies for a post-COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 54(1), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>
10. Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, D., & Khan, A. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Frontiers in Psychology*, 12, 702488. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702488>
11. Renkema, M., Meijerink, H., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397–410. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
12. Wang, Y., Huang, J., & Liu, X. (2023). Human resource management strategies during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10), e20355. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>