

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____

(підпис)

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Економіка»

на тему: «Управління розвитком персоналу організації»
(на прикладі ТОВ «ЛІТОЛАН»)

Виконавець: здобувач ФЕУП, групи 63
Книшов Данило Олександрович

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Збрицька Тетяна Петрівна

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Книшов Данило Олександрович

*на тему: «Управління розвитком персоналу організації»
(на прикладі ТОВ «ЛІТОЛАН»)*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності
051 «Економіка» за освітньою програмою **«Економіка»**
Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025 р.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Об'єктом дослідження є діючий стан системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН». У роботі розглянуто теоретичні аспекти системи розвитку персоналу в сучасних умовах. Проаналізовано діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН», його кадровий потенціал та діючу систему розвитку персоналом. Надано рекомендації щодо модернізації системи розвитку персоналу за допомогою цифрової трансформації HR-менеджменту Товариства з урахуванням малого та середнього бізнесу: 1) наведено алгоритм впровадження корпоративної LMS системи (система управління електронним навчанням); 2) зроблено відповідні розрахунки економічного ефекту щодо впровадження LMS системи, що складають 1238,8 тис.грн.; 3) вдосконалено структурно-логічну модель системи управління розвитком персоналу та рекомендовано для впровадження в ТОВ «ЛІТОЛАН», як інноваційно-активного підприємства в сучасних умовах; 4) зазначено перелік економічного та соціального ефекту від наданих рекомендацій.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу; система розвитку персоналу, управління персоналом, цифрова трансформація; Digital-технології HR-процесів.

ANNOTATION

Knyshov Danylo Oleksandrovych

on the topic: "**Management of the development of the organization's personnel**"
(on the example of LLC "LITOLAN")

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty
051 "Economics" according to the educational program "**Economics**"
Odessa National Economic University. Odesa, 2025

The master's qualification work consists of an introduction, three sections and conclusions.

The object of the study is the current state of the personnel development system of LLC "LITOLAN". The paper considers the theoretical aspects of the personnel development system in modern conditions. The activities of LLC "LITOLAN", its personnel potential and the current personnel development system are analyzed. Recommendations are provided for the modernization of the personnel development system through the digital transformation of the Company's HR management, taking into account small and medium-sized businesses: 1) an algorithm for implementing a corporate LMS system (e-learning management system) is given; 2) the corresponding calculations of the economic effect of the implementation of the LMS system, amounting to 1238.8 thousand UAH, were made; 3) the structural and logical model of the personnel development management system was improved and recommended for implementation in LLC "LITOLAN" as an innovative and active enterprise in modern conditions; 4) a list of economic and social effects of our recommendations was indicated.

Keywords: personnel, personnel development; personnel development system, personnel management, digital transformation; Digital technologies of HR processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та основні аспекти системи розвитку персоналу.....	7
1.2 Мета і роль розвитку персоналу в бізнес-стратегії компанії.....	18
1.3 Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації.....	24
Висновки до розділу 1.....	32

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІТОЛАН» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Товариства.....	33
2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «ЛІТОЛАН».....	40
2.3 Оцінка ефективності діючої системи розвитку персоналу Товариства....	48
Висновки до розділу 2.....	55

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІТОЛАН»

3.1 Особливості цифрової трансформації HR-менеджменту в українському бізнесі.....	57
3.2 Модернізація HR-процесів системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН».....	65
Висновки до розділу 3.....	74

ВИСНОВКИ.....	76
Список літературних джерел.....	79
Додатки.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тривала повномасштабна війна між Росією та Україною загострила економічні, соціальні та психологічні проблеми у вітчизняному реальному секторі економіки. Тривала економічна рецесія, логістичні проблеми, втрата людських ресурсів на ринку праці та циклічний стрес серед населення негативно вплинули на економічну активність та реалізацію людського потенціалу, змушуючи підприємства адаптуватися до постійно мінливого бізнес-середовища, ринкових умов та національної регуляторної політики.

Тим часом промислові підприємства є основою будівельної, машинобудівної та оборонної галузей, створюючи численні робочі місця; тому їх розвиток має вирішальне значення для економічного зростання та добробуту людей.

У сучасному світі, що швидко розвивається, розвиток персоналу став вирішальним фактором конкурентоспроможності компаній. Тому надійна система розвитку персоналу є вирішальною передумовою для виживання підприємств та їхньої адаптації до складного бізнес-середовища.

Численні вчені як у Україні, так і за кордоном присвятили себе дослідженням розвитку персоналу для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації, ось деякі з них: О. Бабчинська, О.С. Біловус, О.Г. Брінцева, А.О. Ворначев, О.О. Герасименко, Н.В. Городничук, О.В. Грідін, Н. Данилевич, В.М. Данюк, С.В. Дудко, О.В. Захарова, О. Зачко, Т.П. Збрицька, А.М. Колот, О. Ковальчук, Д. Кобилкін, О. І. Кравчук, С.О. Леу, Л. Ліпич, Н.С. Маркова, М. Мельник, Н.І. Нагібіна, О.О. Нежинська, А.А. Орлова, Л.П. Пуховська, М.В. Семикіна, В.М. Тимченко, О.А. Харун, І.Г. Шелюжак, R. Noe, О.М. Шубалий, M. Adelere, R.N. Kern, D. Mdhlalose, D. McKenzie, R. Noe та ін.

Тим часом, труднощі у впровадженні заходів з навчання та розвитку персоналу на підприємствах під час тривалої війни, у поєднанні з розвитком

технологій штучного інтелекту, роблять пошук наукових та практичних рішень в управлінні розвитком персоналу на українських підприємствах (особливо на малих та середніх підприємствах) особливо актуальним.

Наше дослідження має *на меті* дослідити новітні тенденції та технології в розвитку персоналу підприємств та, спираючись на цю теорію, запропонувати напрямки вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» в умовах воєнного часу.

Відповідно до поставлених цілей, конкретні *завдання* цього дослідження такі:

- *Дослідити* теоретичні основи систем розвитку персоналу в сучасних умовах.
- *Проаналізувати* операційний стан, кадровий склад та існуючу систему розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН».
- *Запропонувати* рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу шляхом цифрової трансформації корпоративного управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей малих та середніх підприємств.

Об'єкт дослідження – система розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» в умовах тривалої війни.

Методи дослідження – логічний аналіз, системний аналіз, аналіз балансу, статистичний аналіз динаміки та структурних показників кадрового потенціалу підприємства, професійного навчання працівників, аналіз думки науковців та експертів з метою визначення перспективних напрямків та методів навчання та розвитку персоналу.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягають в:

- узагальнені теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу Товариства в умовах невизначеності;

- наданих рекомендаціях щодо модернізації системи розвитку за допомогою цифрової трансформації HR-менеджменту ТОВ «ЛІТОЛАН», впроваджуючи корпоративну LMS систему (система управління електронним навчанням);

- обґрунтуванні економічного та соціального ефекту щодо впровадження корпоративної LMS системи в Товаристві.

Кваліфікаційна робота на 79 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 76 найменувань, додатків; містить 24 табл., 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та основні аспекти системи розвитку персоналу

Система розвитку персоналу – це організаційна структура, методологія, процес та ресурси, необхідні для ефективного виконання поточних та майбутніх завдань у сфері розвитку персоналу, а також для максимального задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному навчанні та кар'єрному розвитку.

Сутність концепції систем розвитку персоналу в сучасних умовах полягає в постійній потребі організацій адаптуватися та розвиватися у відповідь на зміну ринкових тенденцій та технологічний прогрес. Ці системи зосереджені на розвитку навичок та здібностей співробітників, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність та інноваційність у відповідних галузях. Інвестуючи в навчання, програми наставництва, оцінку ефективності та можливості кар'єрного розвитку, організації можуть виховувати талановиту робочу силу, яка готова долати виклики постійно мінливого бізнес-середовища. Крім того, сприяння культурі безперервного навчання та професійного зростання призводить до вищої залученості співробітників, утримання кадрів та загального успіху будь-якої організації.

Деякі українські науковці розглядають розвиток персоналу як елемент системи управління персоналом, такі як Н.С. Маркова [9], О.М. Шубалий [10] та його колеги О. Бабчинська та О. Посвалюк [11]. Однак більшість науковців, зокрема В. Данюк [12], Т. Збрицька [13], Д. Ульріх та ін., розглядають розвиток персоналу як процес, хоча систематично організований.

Однак система розвитку персоналу є підсистемою загальної системи управління персоналом організації, оскільки вона має ті ж характеристики: вона включає взаємопов'язані елементи (форми та методи розвитку) через процеси, взаємозв'язок між суб'єктами управління та об'єктами управління,

сформовані або розвинені резерви потенціалу та зацікавлені сторони системи.

Для успішного управління розвитком персоналу вкрай важливо розуміти природу понять, що містяться в семантичному полі теми дослідження. У табл. 1.1 наведено методи, які вчені використовують для визначення сутності поняття «розвиток персоналу».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення «Розвиток персоналу»	Аспект
1	2	3
Н.С. Маркова [9]	Це один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-компетентнісного рівня, кар'єрними сходами; ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури	Компонентний
Т.П. Збрицька [13]	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому як в коротко так довгостроковій перспективі	Сутнісно-цільовий
В.М. Данюк [12]	Системно організований процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу	Процесно-компетентнісний
В.А. Савченко [14]	Системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентностей працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання	Процесно-Компетентнісний
О.М. Шубалий та ін. [10]	Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться: навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід; підвищення кваліфікації, задача якого поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП; навчання школі управління і керівництва, яке дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника; перекваліфікацію, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність	Компонентний

Продовження табл. 1.1

1	2	3
R. Noe [15]	Розвиток людських ресурсів стосується комплексного використання навчання та розвитку, організаційного розвитку та розвитку кар'єри для підвищення індивідуальної, ефективності	Сутнісно-цільовий
M. Armstrong [8]	Забезпечення того, щоб організація мала обізнану, кваліфіковану та залучену робочу силу, яка їй потрібна. Це передбачає сприяння отриманню окремими особами та групами знань і навичок через досвід, навчальні заходи та програми, що надаються організацією, керівництво та інструктаж, що надаються лінійними керівниками та іншими особами, а також самостійні навчальні заходи, які проводять окремі особи	Цільовий
О. Бабчинська, О. Посвалюк [11]	Системно-організований процес набуття та удосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників	Процесно-цільовий
І. Г. Шелюжак, С.І. Тодорюк, В. І. Кифяк [16, С.439]	Цілеспрямований процес, метою якого є максимальне розкриття внутрішнього потенціалу працівників, включаючи кваліфікаційну, психологічну, соціальну складові та забезпечення їх поступового розквіту, який повинен привести до збільшення продуктивності праці як окремого працівника, так і організації в цілому	Цільовий
І.А. Грузіна, В.І.Дериховська [17, С.5]	Здобуття та удосконалення корпоративних, професійних та корпоративних груп компетентностей для забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань персоналом підприємства	Компетент-нісно-цільовий
Л. Федоришина, О. Гарват [18]	Цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення	Процесно-цільовий

Джерело: складено за [8-18]

З сутнісного визначення поняття «розвиток персоналу» більшість науковців визначають його як процес систематичного покращення якості персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей організації та

всебічного розвитку особистості працівників. Це визначення найбільше відповідає принципу партнерства в управлінні персоналом та соціально-трудових відносинах, оскільки воно зосереджене не лише на задоволенні потреби роботодавця в необхідних здібностях, але й на задоволенні потреб працівників у особистісному та кар'єрному розвитку, та координує ці два аспекти на основі взаємовигідного партнерства. Однак, для ефективного управління процесом розвитку персоналу важливо розуміти складові розвитку особистості працівників та розвитку групи працівників. Розвиток особистості визначається як складний та безперервний процес, що проходить через усе життя людини. Він включає численні аспекти, такі як фізіологічні, соціальні та психологічні, які взаємодіють один з одним, щоб спільно формувати унікальну особистість кожної людини. Водночас «розвиток» означає незворотні, спрямовані та регулярні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів. Тому, говорячи про розвиток персоналу, ми повинні пам'ятати про єдність фізіологічних, соціальних та психологічних змін у людях у процесі праці та життя. Ці зміни є незворотними та їх можна керувати. Нова концепція «управління людськими ресурсами» також підкреслює цей момент. Ця концепція вважає, що «люди є головним суб'єктом організації, а також особливим суб'єктом управління, що тісно пов'язано з концепцією всебічного розвитку особистості» [13]. Поширення культур благополуччя та програм у сучасних організаціях, спрямованих на покращення п'яти ключових елементів людського благополуччя (здоров'я, кар'єра, фінанси, соціальні стосунки та зв'язки з громадськістю), також свідчить про цю концепцію.

Зміни, які називаються «розвитком», є нерівномірними та змінними в часі, супроводжуються кризами, кумулятивними результатами, диференціацією (збільшенням різноманітності) та/або конвергенцією. Вони можуть бути поступовими – еволюційними – або вибуховими – революційними.

У сфері управління людськими ресурсами ми переважно обговорюємо розвиток кар'єри. Т. Балановська та М. Михайличенко розрізняють поняття «професійне навчання» та «розвиток кар'єри» на основі фактора часу: вчені стверджують, що розвиток кар'єри орієнтований на майбутнє, тоді як професійне навчання відповідає поточним потребам сьогодення. Однак, у турбулентному та мінливому середовищі, на думку вчених, різниця між цими двома поняттями зникне [22].

На думку авторів підручника «Управління персоналом» за редакцією професора Шубалі О.М., основними напрямками розвитку персоналу є організаційний розвиток, підтримка процесів змін, розвиток кар'єри, коучинг та наставництво, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та планування кар'єри [10].

У нормативно-правовій сфері, хоча Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI «Про розвиток кар'єри працівників» не визначає «розвиток кар'єри працівників», це поняття все ж використовується. Згідно з цим законом, розвиток кар'єри охоплює формальне та неформальне професійне навчання, сертифікацію та кваліфікаційні сертифікати працівників.

У контексті вітчизняного законодавства, зокрема в контексті освіти дорослих, виникло поняття «безперервний професійний розвиток». Безперервний професійний розвиток – це процес, за допомогою якого фахівці після отримання вищої або післядипломної освіти безперервно проходять навчання та підвищують свою професійну компетентність, що дозволяє їм підтримувати або покращувати рівень своєї професійної діяльності протягом усієї кар'єри [23]. Досліджуючи поняття «розвиток персоналу», необхідно визначити природу його складових – тих, що забезпечують цілісність розвитку працівників. Для цього розкриємо зміст функціональних підсистем системи розвитку персоналу.

Історично розвиток персоналу базувався на професійному навчанні. Згідно із Законом 4312-VI, професійне навчання визначається як процес цілеспрямованого розвитку професійних знань працівників, необхідних

навичок та здібностей, що дозволяють їм підвищувати продуктивність праці, якісно виконувати свої функціональні обов'язки та опановувати нові види професійної діяльності. Це включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, виходячи з потреб виробництва [26]. З цього визначення видно, що забезпечення професійного навчання працівників здійснюється на благо роботодавця, що порушує принципи соціального партнерства та рівності між двома сторонами у трудових відносинах.

Тим чином, згідно із Законом України «Про народонаселення та зайнятість населення», професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, навичок та здібностей особами на основі їхньої професії та можливостей, що забезпечує досягнення ними відповідного професійного (повного або часткового) рівня кваліфікації, володіння здатністю займатися професійною діяльністю та конкурентоспроможність на ринку праці [27]. З цього визначення видно, що професійне навчання відповідає інтересам працівників та може підвищити їхні шанси на успішне працевлаштування та стабільну роботу.

Згідно із законодавством України, професійне навчання поділяється на два види:

- *формальне професійне навчання*, яке характеризується набуттям працівниками професійних знань, навичок та здібностей у навчальних закладах або безпосередньо у роботодавців, а також проходженням навчання відповідно до національних освітніх стандартів, зрештою отримання освітнього документа, що відповідає встановленим стандартам;

- *неформальне професійне навчання*, яке характеризується набуттям працівниками професійних знань, навичок та здібностей, але без обмежень щодо місця навчання, тривалості чи форми [26].

Розвиток персоналу включає такі процеси, як отримання професійної та вищої освіти, професійне навчання та виробнича адаптація, безперервна освіта та перепідготовка; тому поняття професійного навчання також було

включено до освітнього законодавства.

Закон України «Про освіту» визначає освіту таким чином: формальна освіта, неформальна освіта (зміст якої зазвичай відповідає поняттю професійної підготовки) та *інформальна освіта* (що стосується автономного набуття особою певних навичок у повсякденній діяльності, пов'язаній з професійною діяльністю, громадською та іншою діяльністю, сім'єю чи дозвіллям) [29]. Відповідно, професійна підготовка також може бути неформальною, тобто спонтанно здійснюваною на роботі, і зазвичай називається «виробничою практикою».

Професійна підготовка також поділяється на такі види, як показано в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Види професійного навчання

	Види навчання	Зміст навчання
1	<i>Первинна професійна підготовка</i>	<i>Здобуття робітничої професії або фаху</i> (в системі вищої освіти) особами, які не мали його раніше. Первинна професійна підготовка робітників та фахівців має свої особливості як за формами проведення, так і за можливими місцями її проходження. <i>Первинна професійна підготовка робітників</i> – це здобуття професійної (професійно-технічної) освіти особами, які раніше не мали робітничої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності. <i>Первинна професійна підготовка фахівців та управлінців</i> здійснюється тільки у закладах вищої освіти (університетах, академіях, інститутах).
2	<i>Перепідготовка працівників</i>	Здобуття іншої професії або спеціальності (фаху), відмінної від здобутої раніше. Перепідготовка робітників – це професійне (професійно-технічне) навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка осіб з вищою освітою – це здобуття вищої освіти за іншою спеціальністю у закладах вищої освіти.
3	<i>Підвищення кваліфікації</i>	Складова післядипломної освіти; набуття особою нових та / або вдосконалення раніше компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань на рівні сучасних знань та технологій.

Джерело: складено за [29]

У сучасних умовах вища освіта існує в таких формах:

Мережева форма вищої освіти – це спосіб організації навчання студентів вищих навчальних закладів, за якого вищі навчальні заклади співпрацюють з іншими освітніми установами на основі договорів про спільне проходження освітніх курсів [29].

Дуальна система вищої освіти – це спосіб отримання вищої освіти студентами денної форми навчання, що вимагає від них проходження виробничої практики на підприємствах, в установах чи організаціях для отримання певної кваліфікації. Час навчання становить від 25% до 60% загального часу навчання, і укладається контракт. Виробнича практика включає виконання посадових обов'язків згідно з трудовим договором [29].

Узагальнено форми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з числа робітників та фахівців представлені на рис.1.1.



Рис. 1.1 Види та форми професійного навчання та підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою

Джерело: створено на основі [25-29]

Окрім професійного навчання, розвиток персоналу також включає інші види розвитку кадрових можливостей, зокрема загальні навички (м'які навички), необхідні рівні та типи мотивації, цінності та переконання. Тому, окрім традиційного професійного навчання, система розвитку персоналу також включає зміст, показаний на рис. 1.2.

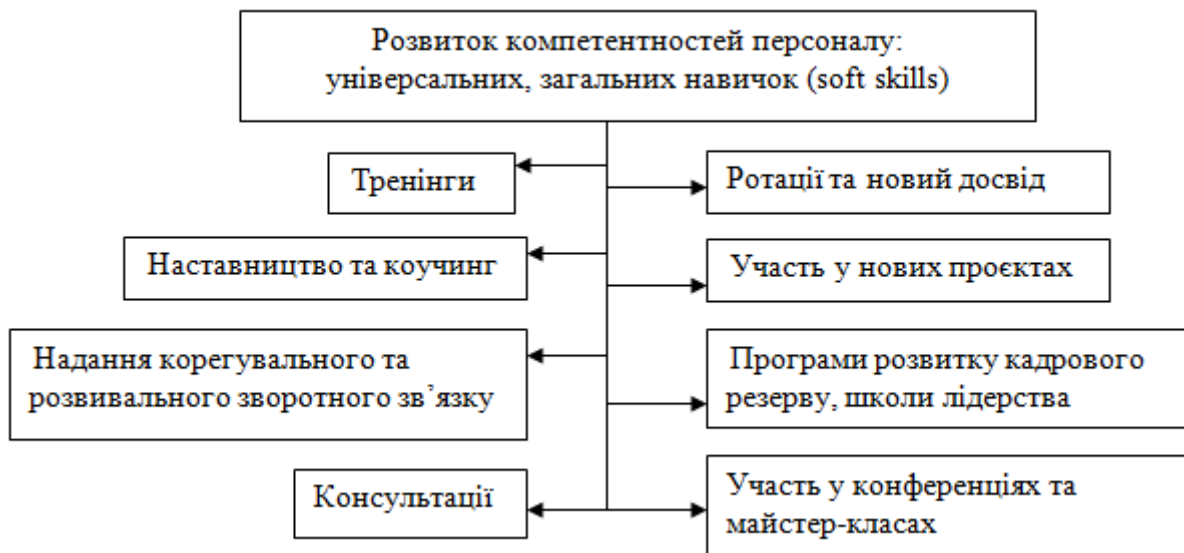


Рис.1.2 Види розвитку компетентностей персоналу

Джерело: створено на основі [25; 30-32]

Характер кожного типу розвитку кадрових можливостей показано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність видів розвитку компетентностей персоналу

	Види розвитку	Зміст розвитку
1	<i>Тренінг</i>	– це форма активного розвитку компетентностей людей у групі, з поведінковими вправами та практичним застосуванням теорії. Тренінг поєднує в собі ознайомлення з теоретичним матеріалом, практичні вправи на засвоєння теорії, рефлексію, мозкові штурми, ділові та рольові ігри, соціальні та психологічні експерименти, які змінюють ставлення слухачів тренінгу до певного явища, забезпечуючи зміну звичних алгоритмів виконання роботи, формування нових трудових алгоритмів та прийомів роботи
2	<i>Наставництво</i>	– це форма розвитку працівника, яка будується на відносинах, у яких досвідченіша чи більш компетентна особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції. Досвід і знання, щодо яких будуються відносини наставництва, можуть стосуватися як особливості

		професійної тематики, так і широкого кола питань особистого розвитку. Наставник у стосунках наставництва надає поради, передає знання, демонструє прийоми роботи, перебуваючи в позиції старшого, а учень сприймає це, перебуваючи в позиції молодшого
3	<i>Коучинг</i>	– це метод розвитку людини, спрямований на досягнення нею видатних результатів в особистому житті, кар'єрі, бізнесі, професійному розвитку шляхом партнерської взаємодії з коучем в процедурах спостереження, прояснення та постановки цілей, планування дій, надання регулярного зворотного зв'язку та тренування нових моделей поведінки. Спеціалісти з коучингу наголошують, що коучинг не є ані тренінгом (немає прямого формування знань та навичок), ані консультуванням (коуч не пропонує готових рішень, лише допомагає клієнту прийняти їх та реалізувати), ані наставництвом (знання та досвід, власний приклад наставника не передаються в коучингу), ані психотерапією (коуч працює з майбутнім клієнта – цілями та планами, а не з минулими психологічними травмами клієнта)
4	<i>Надання коригувального зворотного зв'язку</i>	– метод управлінського впливу на працівників, який відображає відгук, реакцію співробітника на певну дію, поведінку і дає працівникові важливу інформацію про те, як оцінюється робота стосунки в колективі, професійна компетентність працівника. Коригувальний зворотній зв'язок допомагає працівникам усвідомити свої слабкі компетентності та отримати рекомендації з їх посилення
5	<i>Консультації</i>	– як метод розвитку сприяють формуванню нових знань, усвідомленню та сприйняттю змін працівниками. Для цього залучені консультанти повинні мати високий рівень фахової компетентності, досвіду консультування різних бізнесів, володіти навичками переконання. Часто послуги зовнішніх консультантів передбачають не тільки удосконалення чи реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження нових технологій, цифрову трансформацію функцій управління, але й навчання та розвиток працівників
6	<i>Ротації</i>	– виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника є технологією розвитку персоналу через отримання нового досвіду через переміщення на інші посади, в інші підрозділи, виконання інших робочих ролей та відповідне інформальне навчання, внаслідок чого розвиваються нові компетентності та розширюється «картина світу» працівника

Джерело: створено на основі [25; 30-32]

Ще одним типом зворотного зв'язку (фідбеку) від менеджерів, наставників або колег є *розвивальний фідбек*. Його головна мета – сприяти особистому та професійному розвитку співробітників шляхом надання чітких порад, рекомендацій та думок щодо таких сфер, як особистісний ріст та кар'єрне навчання.

Залучення співробітників до проєктів, міжфункціональних команд та робочих груп може досягти подібних результатів. Це дає їм можливість спробувати нові ролі, покращити комунікативні навички, наростити соціальний капітал, розширити свій кругозір та покращити навички командної роботи.

Для розвитку лідерських та управлінських навичок існуючих менеджерів та фахівців з лідерським потенціалом компанії зазвичай створюють спеціальні програми розвитку персоналу – *програми навчання лідерству*. У цих програмах учасники отримують знання та практичні навички у стратегічному управлінні, операційному управлінні, управлінні людськими ресурсами, прийнятті управлінських рішень, лідерстві та командоутворенні. Навчальна програма зазвичай включає стажування в управлінні, участь у зустрічах високого рівня, коучингові сесії, а також підготовку та презентації проєктів.

Відвідування наукових та науково-практичних конференцій, галузевих конференцій та семінарів з провідними експертами галузі може забезпечити співробітників новими знаннями та технологіями, передовим досвідом та орієнтирами, а також корисними професійними та діловими зв'язками. Це може не лише безпосередньо покращити наявні професійні знання працівників, але й значно підвищити їхню мотивацію до роботи, надихнути їх на вдосконалення методів роботи, впровадження інновацій та розробку стратегічного бачення.

1.2 Мета і роль розвитку персоналу в бізнес-стратегії компанії

Мета та роль розвитку персоналу в бізнес-стратегії компанії мають вирішальне значення для забезпечення зростання та успіху організації. Розвиток персоналу включає такі заходи, як навчання, наставництво та надання можливостей для кар'єрного зростання співробітників. Інвестуючи в розвиток своєї робочої сили, компанії покращують продуктивність співробітників, підвищують задоволеність роботою та сприяють культурі безперервного навчання та зростання.

З точки зору бізнес-стратегії, розвиток персоналу відіграє життєво важливу роль у досягненні компаніями своїх цілей та завдань. Добре навчена та кваліфікована робоча сила краще оснащена для вирішення викликів, адаптації до змін на ринку праці та стимулювання інновацій. Крім того, інвестування в розвиток співробітників призводить до вищого рівня залученості та утримання співробітників, що зрештою сприяє загальному успіху компанії. Загалом, інтеграція розвитку персоналу в бізнес-стратегію компанії є важливою для створення сильної та конкурентоспроможної робочої сили, яка може допомогти організації процвітати в сучасному динамічному та швидкозмінному бізнес-середовищі.

Сучасний світ переживає постійну трансформацію, зумовлену експоненціальним зростанням знань і технологій. Обсяг знань щорічно подвоюється з 1991 року [1], і сьогодні щодня генерується приблизно 2,5 трильйона байтів даних. Це тісно пов'язано з розвитком цифрових технологій, соціальних мереж та Інтернету речей (IoT), які забезпечують безперервний потік інформації [2]. Це свідчить про перехід до інформаційного суспільства, де інформація та знання стали незамінними активами для бізнесу, а людський інтелект є ключовим фактором успіху бізнесу.

Як окремий компонент управління людськими ресурсами, розвиток персоналу почав з'являтися в організаціях на початку Четвертої промислової

революції, безпосередньо пов'язаний з концепцією людського капіталу, запропонованою Т. Шульцем, Дж. Мінсером та Г. Беккером. Вони продемонстрували економічні вигоди від інвестування в освіту та професійну підготовку працівників за допомогою емпіричних досліджень. Згідно з теорією людського капіталу, навчання та розвиток працівників можуть підвищити здатність людини виробляти продукцію вищої якості, більш привабливу для ринку та з вищою вартістю (а отже, дорожчу). Це допомагає підвищити корпоративну прибутковість, покращує добробут інвесторів, підприємців та працівників, а також додатково підкріплює концепцію інвестування в розвиток талантів, створюючи мультиплікативний ефект. Розвиток людського капіталу може підвищити конкурентоспроможність компанії. В умовах швидких технологічних змін компанії, які інвестують у розвиток працівників, можуть швидше адаптуватися до нового ринкового середовища та технологій, тим самим отримуючи довгострокову конкурентну перевагу.

Крім того, навчання та розвиток працівників можуть покращити їхню мотивацію та участь. Коли компанії інвестують у розвиток працівників, вони відчують себе цінними для компанії, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність. Теорія людського капіталу також підтримує цю точку зору, яка стверджує, що працівники – це не лише ресурс, а й актив, який потрібно розвивати та в який потрібно інвестувати.

Компанії, які надають пріоритет навчанню та розвитку працівників, мають на 24% вищу рентабельність інвестицій, ніж компанії, які не інвестують у такі проекти [5].

В табл.1.4 наведено приклади досліджень та їх висновки стосовно розвитку персоналу.

Таблиця 1.4

Дослідження розвитку персоналу та його ефективність

Дослідники	Дослідження	Розрахункові показники
М.А. Аделера (Adelere), 2019 [3]	Кейс Нігерійської розливної компанії (Nigerian Bootlin Company Plc.) підтвердило сильний вплив навчання та розвитку персоналу на організаційну ефективність бізнесу	коефіцієнт детермінації становить: $r = 0,843, P < 0,05$
Mdhlalose, 2020 р. [4]	Здійнене на виборці 131 співробітника Департаменту економічного розвитку провінції Гаутенг, Південно-Африканська Республіка. Довели, що важливим фактором для перетворення навчання та розвитку співробітників на зростання продуктивності праці є нехтування процедурами оцінювання отриманих знань та навичок, і, як наслідок, пропонування персоналу навчання, яке не в повній мірі відповідає їх актуальним потребам	коефіцієнт кореляції становить: $r = 0,512, N = 131, p < 0,001$ був найвищим серед інших досліджуваних впливу різних програм навчання на організаційну ефективності для детальних програм розвитку, спрямованих на підвищення продуктивності та таких, які мали гарні критерії оцінки ефективності навчання (за моделлю Кіркпатрика).
Д.МакКензі (McKenzie, D), 2020 [5]	Доводять, що навіть в малому бізнесі навчання персоналу сприяють підвищенню рівня продажів	у середньому на 5-10%
За даними Американського товариства навчання та розвитку (ATD) [6]	Інвестиції у навчання персоналу підвищують фінансові показники компанії, сприяючи 6% зростанню прибутковості акціонерів. Трирічне дослідження 575 компаній виявило, що компанії, які:	- інвестували в розвиток персоналу мали 39,3% прибутковості бізнесу; - інші компанії, які не робили подібних інвестицій, мали знижену прибутковості бізнесу, у середньому 25,5%
Компанія Motorola підрахувала, 2019 [7]	Навчання персоналу напряду сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники оволодівають новими, прогресивними навичками, зменшують час на виконання завдань та на виправлення помилок	Кожен долар, витрачений на навчання, дає приблизно 30-відсотковий приріст продуктивності праці протягом трьох років; Компанія скоротила витрати більш ніж на 3 млрд доларів США та збільшила прибуток на 47% завдяки навчанню персоналу.

Джерело: складено за [3-7]

Крім того, навчання та розвиток персоналу можуть покращити

задоволеність клієнтів, оскільки допомагають забезпечити краще обслуговування та швидшу підтримку клієнтів.

Розвиток персоналу також може позитивно вплинути на задоволеність працівників роботою, оцінку ефективності роботи менеджерів та задоволеність працівників робочим середовищем. Деякі роботодавці стурбовані тим, що навчені, кваліфіковані працівники з розвиненим людським капіталом, ймовірно, звільняться в пошуках привабливіших умов праці, але все навпаки: працівники, які мають можливість досягти кар'єрного та особистого розвитку на роботі, щасливіші та цінують інвестиції роботодавця в їхній людський капітал. Це підвищує їхній моральний дух та лояльність до роботодавця.

Таким чином, навчання та розвиток персоналу мають значний позитивний вплив на підвищення продуктивності праці, організаційної ефективності, корпоративної прибутковості та прибутковості акціонерів, а також допомагають підвищити лояльність та залученість працівників до справ компанії. Т.П. Збрицька, авторка навчального посібника «Розвиток персоналу», також додає важливі переваги створення системи розвитку персоналу в організації:

- *розкриття* потенціалу працівників та повне використання їхніх здібностей, інтересів, знань та навичок;
- *сприяння* впровадженню інноваційних змін;
- *забезпечення* безперервності управління [13]. Це незаперечно, адже коли організації прагнуть не лише професійного навчання, спрямованого на отримання нових знань, навичок та здібностей, але й особистісного розвитку співробітників, розкриття їхніх талантів та надання можливостей для повної реалізації їхньої самоцінності, вони можуть забезпечити високу задоволеність співробітників собою та своєю роботою й максимізувати їхній потенціал.

Розвиток персоналу також може вирішити питання адаптації співробітників до впровадження інновацій та допомогти створити в

організації яскраве «рефлексивне поле цінностей», в якому інноваційна цінність виражається, тестується, вдосконалюється, синтезується, імітується, адаптується та розширюється [11]. В організаціях з безперервним розвитком персоналу генерується велика кількість передових знань, нових ідей, орієнтирів та ідей, що перетворюють цю критичну величину на нову якість – інновації.

Однак, результати досліджень свідчать про те, що зусилля щодо підвищення кваліфікації працівників малих та середніх підприємств повинні підтримуватися сприятливим навчальним середовищем, яке дозволяє працівникам брати участь в інноваційній діяльності в управлінні підприємством (Evans and Waite, 2010) [12]. Тільки шляхом інтеграції інноваційної діяльності в щоденну роботу працівників вирішення проблем може по-справжньому стимулювати інновації.

І.А. Грузіна та В.І. Дериховська вважають, що розвиток персоналу тісно пов'язаний з основними функціями управління та потребує узгодження з ними. Тому вони розглядають його як комплексну систему накопичення інтелектуального потенціалу, яка допомагає ефективно виконувати складні виробничі кадрові завдання, максимізувати задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному навчанні та розвитку кар'єри, а також підвищувати внутрішню конкурентоспроможність підприємств [17, с. 61].

Автори розглянули вплив факторів зовнішнього середовища (особливо освітніх послуг та робочої сили) на систему розвитку персоналу, єдність елементів розвитку кадрового потенціалу, індивідуального потенціалу та інформаційних елементів, які визначають професійно-кваліфікаційний рівень кожного працівника та розвиток персоналу підприємства, як показано на, рис. 1.3.

У запропонованій авторами системі управління розвитком підприємства цільова підсистема базується на принципах, методах, інструментах, важелях та функціях управління людськими ресурсами та включає алгоритм організації розвитку людських ресурсів підприємства.

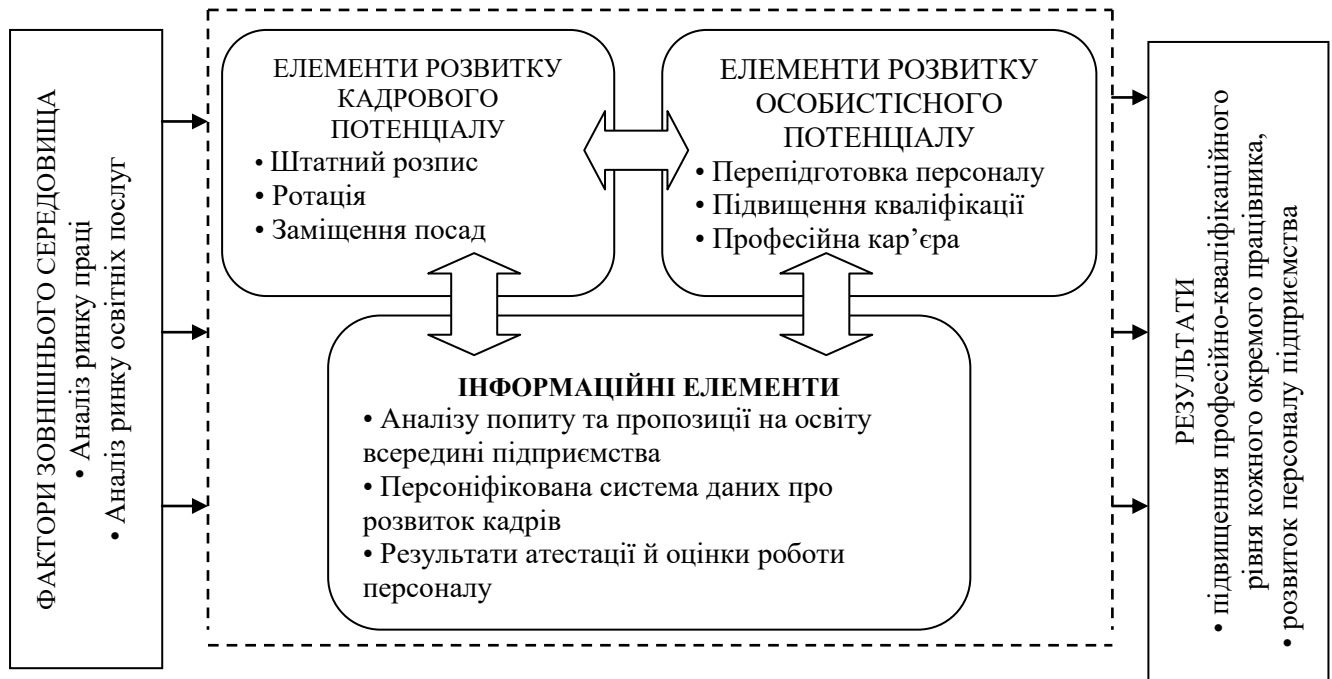


Рис. 1.3 Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу

Джерело: створено на основі [17, С.62]

Перевага цієї моделі полягає в її комплексності, вона одночасно враховує цільовий, системно-функціональний та процесний підходи до управління розвитком людських ресурсів, що сприяє аналізу повноти реальної системи управління людськими ресурсами досліджуваної організації, включаючи необхідні цільові елементи, допоміжні елементи, функціональні елементи та їх якісний стан. Крім того, у запропонованій авторами системі управління розвитком підприємства на основі структурної логіки функціональні підсистеми представлені у спрощеному вигляді. Вважаємо, що в умовах діджиталізації необхідно окремо та детально розглянути інструменти управління системою розвитку людських ресурсів.

1.3 Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації

Швидкий розвиток передових технологій значно збільшив їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, особливо в організаційне управління та бізнес-операції. Одночасно цифрова трансформація змінила спосіб здійснення управлінської діяльності, революціонізувала процеси управління змінами, сприяла цифровому мисленню та фундаментально змінила досвід працівників, що зумовило необхідність оновлення існуючих HR-технологій.

Управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у корпоративній цифровій трансформації. Воно забезпечує узгодженість дій, активно залучає працівників до впровадження змін, ефективно пом'якшує опір, покращує корпоративну культуру та підтримує високоякісний людський капітал. Крім того, завдяки застосуванню новітніх HR-технологій, цифрова трансформація також стимулює оптимізацію та розвиток HR-процесів.

Цифрова трансформація економіки глибоко змінює всі традиційні аспекти управління організацією, особливо у сфері управління людськими ресурсами. Щороку все більше компаній автоматизують свої функції управління людськими ресурсами, тим самим спрощуючи та полегшуючи роботу HR-менеджерів.

Існує величезний розрив між компаніями, які активно впроваджують зміни та оптимізують HR-процесів, використовуючи нові ресурси та технології, і тими, які залишаються пасивними. Пасивна позиція багатьох компаній призвела до значного зниження їхньої конкурентоспроможності, оскільки вони стикаються не лише з втратою можливостей інвестувати в людський капітал, але й з ризиком втрати кращих співробітників з унікальними навичками [33].

В останні роки цифровізація та цифрова трансформація управління людськими ресурсами зазнали значних змін. Більшість людей думають про

HR-функції як про стандартні транзакційні процеси, такі як облік персоналу та розрахунок заробітної плати, які були роботою менеджерів з персоналу в 1990-х роках. Однак ця робота не зникла, а поступово автоматизувалася з розвитком технологій. Сьогодні ця частина роботи становить близько 20-35% всієї роботи сучасних HR-менеджерів [36].

Початок цифрової трансформації можна простежити до настання Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), про яку було оголошено на Всесвітньому економічному форумі (WEF) у Давосі. Клаус Шваб, засновник форуму, вважає, що Четверта промислова революція стала реальністю [17].

XXI століття часто називають «століттям людських ресурсів», оскільки розвиток бізнесу вимагає не лише автоматизації, а й ефективного управління людськими ресурсами. Основою успіху компанії є управлінські рішення, які можуть підвищити ефективність технологій та їх застосування до менеджерів і співробітників. Майбутнім напрямком управління людськими ресурсами є внутрішня трансформація, метою якої є використання технологій для пошуку, залучення та утримання співробітників, а також використання програмного забезпечення для підтримки їхньої роботи [1].

Близько десяти років тому управління людськими ресурсами перетворилося на HR Management, що називається повним управлінням людськими ресурсами, коли різні HR-процеси були фрагментовані.

Якщо раніше HR розглядався як складний процес, то *на другому етапі* були виділені окремі процеси, такі як Talent Management, рекрутинг, управління талантами, підбір персоналу, управління ефективністю та планування. Тобто, основна увага була зосереджена на основних процесах управління персоналом, а їх еволюція була спрямована на оптимізацію витрат та операцій, пов'язаних зі співробітниками компанії. На цьому етапі почали вступати в дію базові HR-інструменти, що спростили деякі процеси та дали змогу порівняти ефективність їхніх функцій, як показано на рис. 1.4.

Більшість українських компаній все ще перебувають на другому етапі трансформації HR-функції. Однак деякі технологічно провідні компанії вже



Рис. 1.4. Еволюція трансформацій HR-технологій

Джерело: розроблено автором за [1]

вступили в третій етап – використання HR як інструменту для створення конкурентної переваги. На цьому етапі роль менеджера з персоналу полягає в безпосередньому впливі на бізнес-стратегію.

Третій етап характеризується комплексною діджиталізацією всіх HR-функцій та процесів. Важливо зазначити, що *діджиталізація* – це процес, який передбачає перехід організацій до нових способів мислення та роботи на основі соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Цей процес включає зміну стилів управління, механізмів стимулювання та впровадження нових бізнес-моделей. Діджиталізація стала вирішальним фактором у сучасному бізнес-середовищі, впливаючи на всі аспекти бізнес-діяльності, особливо на HR-функцію.

Команди з управління персоналом відіграють подвійну роль у цифровій трансформації. З одного боку, вони відповідають за власну трансформацію на основі автоматизованих та цифрових процесів; з іншого боку, вони співпрацюють з IT-відділом для просування цифрової трансформації, впливу на цифрове мислення співробітників, покращення якості людського капіталу та підвищення продуктивності праці. Цифровізація управління людськими ресурсами включає три аспекти змін:

1) Цифровізація робочої сили (залучення інноваційних співробітників, подолання розриву в цифрових навичках та використання сучасних

технологій для забезпечення постійного вдосконалення знань, навичок та можливостей);

2) Цифровізація робочого місця (створення робочого середовища, яке забезпечує високу продуктивність праці, збирає інформацію про виконання завдань, впроваджує сучасні методи комунікації та підтримує зворотний зв'язок від співробітників);

3) Цифровізація людських ресурсів (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, цифрових інструментів та програмних продуктів) [34].

У табл. 1.5 порівнюється та аналізується традиційна модель управління персоналом та цифрова модель управління персоналом.

Таблиця 1.5

Трансформація HR-функцій з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані)
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV)
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу	TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання)
Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу; Управління персоналом; Корпоративна культура	Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Джерело: складено за [36]

Таким чином, хоча цифрова трансформація підприємства впливає на управління персоналом, діджиталізація цього процесу також відображається в кількох аспектах: від етапів залучення та рекрутингу персоналу в управлінні талантами до автоматизації процесів управління людськими ресурсами та управління даними, як показано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Використання цифрових технологій в HR-процесах

<i>Функції</i>	<i>Напрямки діджиталізації</i>	<i>Переваги</i>
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну систему на єдиній платформі
Мотивування персоналу	Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації
Розвиток персоналу	Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників
Контроль	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками

Джерело: складено за [33]

Крім того, слід звернути увагу на напрямки діджиталізації в трансформації HR процесів, які можуть включати [38]:

- використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR процесів;
- цифрова інтеграція з хмарними системами;
- HR-аналітику та Big Data;
- використання VR-технологій (віртуальної реальності);
- ШІ (штучний інтелект).

Водночас, ефективний процес цифрової трансформації HR-менеджменту підприємства повинен повністю враховувати існуючі можливості та виклики, і на основі цього формулювати ефективні стратегії цифровізації, як показано на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Можливості та загрози застосування цифрових технологій в HR-процесах

Джерело: складено за [39]

В дослідженні «Impact Of Changes To The Digitalization System On Employee Performance» підкреслюється прямий вплив цифровізації на продуктивність працівників та описує загальну тенденцію, але не враховує

конкретні обставини малого бізнесу та його функцій управління персоналом [15]. Дослідження надає базовий огляд взаємозв'язку між цифровізацією та продуктивністю працівників, *але обмежується загальним підходом і не враховує конкретні обставини HR-менеджменту в малих та середніх підприємствах (МСП).* Це залишає простір для подальших досліджень взаємозв'язку між цифровізацією та управлінням людськими ресурсами в МСП.

Стаття «The opportunities and challenges of digitalization for SME's» висвітлює *можливості та виклики, які цифровізація створює для МСП.* Однак, стаття чітко не визначає, як цифровізація впливає на підбір, розвиток та мотивацію працівників у малому бізнесі [2]. Особливо в контексті цифровізації, дослідження вказує на технологічну прогалину в розумінні МСП потенціалу технологій цифрової трансформації. Малому бізнесу часто бракує досвіду у використанні цифрових інструментів та фінансових ресурсів для найму ІТ-фахівців.

Цифровий HR інтегрує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології та технології доповненої реальності для створення нової платформи, спрямованої на покращення досвіду роботи співробітників та тих, хто шукає роботу, та оптимізує управління їхнім досвідом. Розробники цифрових рішень відповідають за технічні аспекти цифрового HR, тоді як корпоративне керівництво та відділи кадрів повинні розробляти власні інтегровані стратегії та плани *цифрового HR-менеджменту.*

Застосування цифрових можливостей у HR-сфері є особливо важливим. *В першу чергу, це стосується компаній, які перебувають у фазі швидкого зростання та розширення, а також великих підприємств з високою інвестиційною привабливістю, великою кількістю вакансій або значними інвестиціями у підбір та адаптацію персоналу [19]. В інших випадках* цифровий HR можуть покращити всі аспекти діяльності з HR-менеджменту, підвищити ефективність використання людського капіталу та підвищити впізнаваність HR-бренду.

Згідно з опитуванням, проведеним Міжнародним центром передового досвіду та змінами в галузі HR-менеджменту у Великій Британії, 39% керівників вищої ланки вважають, що їхні компанії успішно адаптувалися до потреб цифрового суспільства. З них 37% вважають, що можуть відновити людські ресурси та адаптуватися до нової реальності за допомогою HR-аналітики та ШІ, тоді як 27% визнають труднощі переходу до цифрового середовища. Остання ситуація виникає через недооцінку важливості людських ресурсів у створенні цінності, відмову від використання HR-аналітики та поширений страх перед використанням ШІ. Крім того, деякі компанії не мають чіткого плану цифрової трансформації [34].

У більшості випадків українські компанії впроваджували передові технології управління персоналом фрагментарно та не завжди узгоджено. Серед керівників вищої ланки та менеджерів першої лінії існують значні розбіжності щодо необхідності змін, що вимагає поглибленого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду та визначення ключових напрямків для впровадження нового управління персоналом [1].

Соціальні, екшн-аналітичні та хмарні інструменти працюють лише тоді, коли їх використовують співробітники. HR-менеджмент у цифровому контексті має починатися з потреб співробітників та їхнього досвіду як користувачів нових цифрових технологій. Одночасно інформація про людські ресурси має бути автоматизованим компонентом цифрової платформи HR-менеджменту, яка надає менеджерам миттєву інформацію та можливості HR-аналітики в режимі реального часу, тим самим скорочуючи час написання звітів та збільшуючи час, доступний для аналізу даних та вирішення проблем менеджерами з персоналу та керівниками компаній [39].

Таким чином, цифрові моделі HR-менеджменту краще підходять для складних бізнес-середовищ та застосовні до онлайн-роботи в таких середовищах (наприклад, військові операції або складні середовища ізоляції). Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та впроваджувати сучасні моделі у

свої HR-процеси. Digital HR стосуються не лише автоматизації та оцифрування традиційних HR-функцій, але й модернізації цих функцій на основі нового цифрового бізнес-менталітету, який підкреслює ефективність праці, орієнтовану на людей.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі *досліджуються* теоретичні основи розвитку персоналу як стратегічного ресурсу організації. Встановлюється роль розвитку співробітників у досягненні бізнес-цілей, зосереджуючись на його важливості в контексті Четвертої промислової революції та швидкого технологічного прогресу.

Наведено системний підхід до HR-менеджменту, розглядаючи розвиток як безперервний процес знань, навичок та можливостей. Наголошено на важливості узгодження цього процесу з HR-функціями та бізнес-цілями організації. Особливу увагу приділяється інтеграції ефективних методів розвитку потенціалу, таких як формальне та неформальне навчання, коучинг, наставництво та ротація.

Зазначено, що за сучасних умов роль і важливість HR-менеджменту, а також важливість розробки стратегій розвитку персоналу стають дедалі помітнішими. На цей процес особливо впливає цифровізація процесів. *З одного боку*, у сучасному середовищі розвитку цифровізація економічних процесів стала неминучою, вирішуючи проблеми безпеки та відіграючи рушійну роль. *З іншого боку*, цей процес також приносить нові виклики та проблеми, маючи свої унікальні характеристики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛІТОЛАН» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Товариства

Компанія «ЛІТОЛАН» була заснована у 2017 році, її керівниками є Оріщин Юрій Степанович та Бахтігозіна Вікторія Юріївна. ТОВ «ЛІТОЛАН» постачає високоякісну пластмасову продукцію від провідних виробників полімерів в Україні. Наша продукція поєднує в собі відмінну якість, надійність та зручність, а також пропонується за низькими оптовими та роздрібними цінами. Основна інформація про ТОВ «ЛІТОЛАН» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЛІТОЛАН»

Повне найменування	ТОВ «ЛІТОЛАН»
Зареєстрований:	зареєстровано 09.11.2017 р.
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	41722107
Діяльність/оптова торгівля:	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 20.12 Виробництво барвників і пігментів 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами <i>Виробництво та оптова торгівля пластикових виробів та ємностей для будь-яких цілей:</i> - септики та станції біологічного очищення побутових стічних вод; - кесони та колоді для монтування водопровідних систем; - ємності від 5 літрів до 20 тис. літрів для зберігання та транспортування харчових продуктів, нехарчових продуктів (паливно-мастильних і хімічних речовин); - дрібна тара: бідони, бочки, каністри, контейнери та діжки; - господарські вироби для саду та огорожу - оприскувачі, лійки, рукомийники, душі; - дорожнє огороження: бар'єри, шити, відбійники, конуси, сигнальні віхи; - генератори від 3 до 150 Квт; - будівельні сміттєскиди; - причали та понтони; - дитячі майданчики та стільці; - комплектуючі для ємностей.
Місцезнаходження	Юридична адреса підприємства: Україна, 67832 Одеська обл., смт. Великодолинське, вул. Ентузіастів, 10 Е
Телефон	+38 (096) 654-30-24; +38 (063) 118-28-13
Електронна поштова адреса	https://www.litolan.ua/
Сайт	post@litolan.com.ua та https://www.facebook.com/litolan.od/

Джерело: складено за [49]

Сьогодні важко уявити життя без пластику. Цей матеріал став невід'ємною частиною повсякденного життя. Популярність пластику зумовлена його унікальними властивостями:

- Легкий та міцний;
- Дуже пластичний;
- Висока стійкість до атмосферних впливів;
- Відносно низька собівартість виробництва.

У ХХІ столітті для виробництва синтетичних полімерів та пластмас були застосовані передові технології. Цих матеріалів не існує в природі, тому для отримання високоякісної продукції потрібні ретельно підібрані процеси. Завдяки своїм унікальним властивостям пластик широко використовується як матеріал, що дозволяє зменшити використання дорогих кольорових металів та полегшити вагу деталей. За допомогою сучасних технологій процес виробництва пластикових виробів повністю автоматизовано, що мінімізує незначні етапи обробки.

Всі пластикові вироби від ТОВ «ЛІТОЛАН» виготовляються з високоякісної сировини, яка відповідає європейським стандартам, що робить їх придатними для будівництва дитячих майданчиків, харчових контейнерів та особливо популярними для ємностей для води.

Однак, процес виробництва пластмас є досить складним і складається переважно з трьох етапів:

- ✓ перетворення сировини (пластику) у напіврідкий стан шляхом нагрівання;
- ✓ формування виробу за допомогою лиття, видувного формування або інших методів;
- ✓ охолодження та оздоблення.

Товариство пишається своєю продукцією та продемонструвала її безпеку за допомогою сертифікатів якості ISO 9001 та ISO 22000, а також висновків щодо гігієни та чистоти (Додаток А).

Компанія «ЛІТОЛАН» – вітчизняний виробник полімерної продукції з:

- передовими технологіями виробництва;
- великим досвідом роботи на українському та зарубіжних ринках;
- високоякісною європейською сировиною;
- суворим контролем на кожному етапі виробництва та продажів;
- вигідними умовами співпраці;
- високим рівнем взаємодії з партнерами;
- комплексним сервісом.

Виробництво пластикових контейнерів – надзвичайно важливий процес. Пластикові вироби, особливо ті, що безпосередньо контактують з харчовими продуктами, повинні відповідати суворим гігієнічним вимогам. Крім того, ці вироби також повинні відповідати технічним експлуатаційним стандартам.

Продукція ТОВ «ЛІТОЛАН» широко використовується в:

- у кожному домогосподарстві;
- будівельниках та монтажних компаніях;
- фермерських господарствах та комерційних підприємствах;
- виробниках у різних галузях промисловості (наприклад, обладнання для водопостачання);
- кафе, барах та ресторанах;
- дитячих садках та розважальних закладах.

ТОВ «ЛІТОЛАН» використовує поширений процес ротаційного формування для виробництва контейнерів для води. Найбільшою перевагою ротаційного формування є те, що воно виробляє повністю цільний виріб, без швів, тріщин чи подряпин. Це особливо важливо для виробництва контейнерів, що використовуються для зберігання рідин. Процес здійснюється в умовах високої температури та низького тиску. Матеріал у формувальному резервуарі рівномірно нагрівається завдяки обертанню та розподіляється по стінках резервуара. Цей процес виробництва контейнерів для води дозволяє виготовляти найміцніші та найлегші пластикові вироби.

Ці контейнери виготовлені відповідно до чинних визнаних гігієнічних вимог. Вся продукція пройшла санітарно-епідеміологічні випробування та отримала сертифікат відповідності від України (Додаток А).

Застосування та використання продукції ТОВ «ЛІТОЛАН» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вироби ТОВ «ЛІТОЛАН» для господарських потреб

<i>Вироби ТОВ «ЛІТОЛАН» використовуються в різних виробничих сферах економічної діяльності:</i>	<i>У побуті пластикові баки і бочки застосовуються для:</i>
• хімічний (транспортування і зберігання агресивних речовин); • харчовий (в ємності поміщаються всілякі есенції, соки, сипучі і рідкі речовини); • сільськогосподарській (резервуари для краплинного поливу, обприскування, тваринницьких і тепличних комплексів); • машинобудівній, рибній, будівельній, тощо.	✓ збору дощових вод; ✓ маринування та засолювання продуктів; ✓ річного душа; ✓ облаштування септиків; ✓ створення запасу води в крапельних зрошувальних системах; ✓ для накопичення питної і технічної води в приватних житлових будівництвах і багатоквартирних житлових будинках; ✓ перевезення сипучих і рідких речовин.

Джерело: складено за [49]

Досягнення та інновації у технології виробництва пластмас продовжують стимулювати розвиток ринку. Ці досягнення включають прогрес у полімерній науці та ламіноване виробництво (3D-друк) пластикових виробів. Найбільш значні зміни спостерігаються у товарах для дому, кришках для контейнерів для рідин та контейнерах. Вони менші та легші, але все ще дорожчі за традиційно виготовлені продукти. З успішним відновленням національної економіки очікується значне зростання попиту на будівельні пластмаси та товари для дому.

Незважаючи на умови невизначеності (військові дії всередині країни), компанія не лише продовжує свою діяльність, але й продовжує зростати. Компанія послідовно надає пріоритет високоякісній продукції, широкому асортименту продукції та сталому розвитку. ТОВ «ЛІТОЛАН» продовжує

брати участь у виставках як в Україні, так і за кордоном, демонструючи свою продукцію, табл.2.3.

Таблиця 2.3

Участь ТОВ «ЛІТОЛАН» у виставках, за 2023-2024 рр.

Рік	Місто	Захід
2023	Київ	XXIV Міжнародна виставка «Опалення / Водопостачання / Каналізація / Водопідготовка», 16-18 травня, Міжнародний Виставковий центр
	Туреччині (Анкара)	XXVI Міжнародна виставка «AGROTEC», 10-12 липень
	Київ	Міжнародна виставка з переробки та зберігання с/продукції, продуктів харчування та напоїв «ProStorExpo», 19-20 вересня
2024	Польща (Познань)	Міжнародна виставка «BUDMA 2024» (будівництво, архітектура та проектування), 30 січня – 02 лютого
	Київ	Міжнародній будівельній виставці «KyivBuild Ukraine 2024», 14-16 лютого, Міжнародний Виставковий центр
	Київ	Міжнародна виставка з переробки та зберігання с/продукції, продуктів харчування та напоїв «ProStorExpo-2024», 12-14 жовтня

Джерело: складено за [49]

Товариство інвестує в дослідження та розробку нових матеріалів і технологій для виробництва пластмасових виробів, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність та постійні інновації, а також активно прагне регіональної співпраці з підприємствами в Україні та країнах СНД.

Організаційна структура управління компанією показана на рис. 2.1, яка, згідно з посадовими інструкціями, є лінійною функціональною структурою. Ця структура характеризується численними горизонтальними та вертикальними зв'язками, а керівники нижчого рівня мають відносно низьку участь у прийнятті рішень. Основою цієї системи є лінійне вертикальне управління та спеціалізація управлінських завдань на основі функціональних характеристик.

Компанія має великий склад, що дозволяє їй швидко відвантажувати товари, навіть у великих кількостях, та може вибирати відповідні способи доставки виходячи з фактичних потреб. Вся продукція в інтернет-магазині ТОВ «ЛІТОЛАН» доступна як для роздрібно́ї, так і для оптової торгівлі.



Рис.2.1 Оргструктура ТОВ «ЛІТОЛАН», жовтень 2025 р.
Джерело: складено за [52-54]

Роздрібні ціни відображаються на веб-сайті, а оптові ціни також відображаються для замовлень від 10 і більше товарів. Довгострокові оптові клієнти можуть скористатися персоналізованими умовами закупівлі.

ТОВ «ЛІТОЛАН» постачає свою продукцію майже по всій Україні, рис. 2.2.

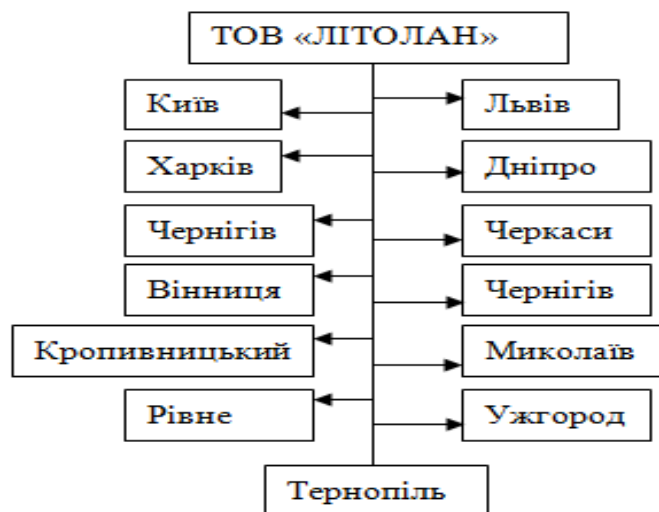


Рис.2.2 Логістичні напрямки постачання продукції ТОВ «ЛІТОЛАН» в Україні, станом на жовтень 2025 р.

Джерело: складено за [49]

Аналіз господарської діяльності Товариства за 2022-2024 рр., представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4
Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2022-2024 рр.

	Показники	Роки			Темп росту 2024/2022, %
		2022	2023	2024	
1	Об'єм виробленої продукції, тис.грн.	17452,6	16579,35	19578,25	112,2
2	Об'єм реалізованої продукції, тис.грн.	16196,67	15529,38	18432,42	113,8
3	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	10276,62	9723,17	13582,1	132,2
4	Дохід від реалізації, тис.грн.	24611,67	24196,61	26543,68	107,8
5	Чистий дохід від реалізації, тис.грн. (4-3)	14335,05	14473,44	12961,58	90,4
6	Валовий прибуток, тис.грн.	91,18	80,33	97,37	106,8
7	Чистий прибуток, тис.грн.	71,54	66,79	85,38	119,3
8	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	35	31	44	125,7
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	7140,0	7812,0	14361,6	201,1
10	Середньомісячна зарплата, грн.	17000	21000	27200	160,0
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./осіб обчислена до:					
11	-об'єму виробленої продукції (1/8), тис.грн./особу	498,6	534,8	445,0	89,2
12	-об'єму реалізованої продукції (2/8), тис.грн./особу	462,76	500,95	418,9	90,5
13	Частка ФОП праці в собівартості реалізованої продукції, % (9/3×100)	69,5	80,3	105,7	-

Джерело: складено за Ф.2; Ф.1-PV(1-4 квартали) та ДП-6.2 за 2022-2024 рр. [50-52]

Із аналізу діяльності Товариства за 2022-2024 рр. видно, що:

- не дивлячись на воєнні дії в Україні, економічний стан діяльності Товариства має тенденції до збільшення об'єму вироблення та реалізації продукції, що впливає на загальний прибуток Товариства;
- незважаючи на війну та складну економічну ситуацію, ТОВ «ЛІТОЛАН» продовжує свою діяльність, відбувається збільшення валового та чистого прибутку й чисельності персоналу. Компанія працює над вдосконаленням асортименту своєї продукції й розширює межі її збуту;
- за нашими розрахунками, за звітний період, чистий дохід від реалізації продукції все ж ще має негативну динаміку, майже на 10%

зменшення. *Ми вважаємо, що це пов'язано з інфляцією (подороження матеріалів, ресурсів, тощо.);*

- фонд оплати праці (ФОП) має тенденцію до збільшення, це відбувається на фоні збільшення чисельності персоналу. Незважаючи на війну та складну економічну ситуацію, Товариство стимулює персонал до продуктивної праці збільшуючи розмір середньої заробітної плати;

- за нашими розрахунками, річна продуктивність праці одного працівника у розрахунку до обсягу виробленої та реалізованої продукції зменшується на 10,2% та 9,5% відповідно. Ми вважаємо, що це пов'язано зі збільшення частки фонду оплати праці в собівартості реалізованої продукції.

Узагальнюючи, можна зазначити, що не дивлячись на складні та кризові умови, ТОВ «ЛІТОЛАН», має прагнення до розвитку своєї діяльності вдосконалюючи своє виробництво, приділяє увагу персоналу (стимулюючи рівнем заробітної плати).

2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «ЛІТОЛАН»

Компанія підтримує збалансований набір порівняльних даних щодо персоналу, порівнюючи потреби в персоналі для планування виробництва з точки зору кількості, спеціалізації, кваліфікації, освіти та доступності.

Кількість та якість персоналу стосується кількості та якості працівників в організації. Це включає фактори, пов'язані зі структурою та складом персоналу, такі як кількість працівників, рівень їхньої освіти, навички, досвід та різноманітність їхніх посад. Балансування кількості та якості персоналу має вирішальне значення для організації, щоб забезпечити ефективне досягнення своїх цілей.

Процес відбору персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» контролюється менеджером з персоналу та відповідає адміністративній політиці компанії.

Проаналізуємо структуру та склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН», табл.2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024/2022,%
	2022	2023	2024	
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб <i>у тому числі:</i>	35	31	44	125,7
- керівники	6	6	6	100,0
- фахівці	14	11	17	121,4
- працівники	9	8	16	177,8
- МОП	6	6	5	83,3
<i>Гендерний склад:</i>				
Чоловіки	25	21	21	84,0
Жінки	10	10	23	230,0

Джерело: складено за [50-52]

Із табл.2.5 видно, що за звітний період чисельність персоналу збільшилися на 9 осіб. Суттєві зміни відбуваються серед фахівців, працівників та у гендерному складі персоналу. Найбільше скорочення саме чоловічої статті відбулося за умов мобілізаційних процесів та тимчасового переміщення (міграція) для уникнення бути мобілізованим та безпеки своєї сім'ї.

Навіть у часи кризи висококваліфіковані співробітники залишаються дуже важливими. Сильна команда краще справляється з викликами, а нове рішення підходить для середовища, яке не змінюється. Крім того, різноманітність співробітників також може допомогти покращити якість працівників.

Проаналізуємо професійно-кваліфікаційний склад персоналу Товариства, табл. 2.6.

Із табл.2.6 видно, що в Товаристві освітній рівень персоналу має стійку тенденцію збільшення: найбільше збільшення персоналу з професійно-технічною освітою (на 5 осіб); із вищою освітою на 3 особи та незакінченою освітою – відповідно на 2 особи. За стажем роботи, найбільша частка персоналу працює від 3 до 5 років.

Таблиця 2.6

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»
за 2022-2024 рр.

	Категорія персоналу	Роки			2024/2022, %
		2022	2023	2024	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб із них:	35	31	44	125,7
<i>Освітній рівень</i>					
	професійно-технічна	19	15	24	126,3
	вища освіта	13	13	15	115,4
	незакінчена вища освіта	3	3	5	166,7
<i>Стаж працюючих на підприємстві</i>					
	менше 1 року	3	2	4	133,3
	1 -2 роки	9	6	13	144,4
	3-5 років	19	19	22	115,8
	6-7 років	4	4	5	125,0

Джерело: складено за [50-52]

У кризових ситуаціях часто необхідно адаптуватися до нових викликів та реагувати на них, що робить досвід співробітників вирішальним. Досвідчені співробітники мають кращі можливості для вирішення проблем та прийняття критичних рішень у нестабільні часи.

Однак інноваційне мислення в команді не менш важливе, оскільки воно сприяє швидкому реагуванню на кризу. Тому різноманітний склад співробітників з різним досвідом – найкращий спосіб забезпечити різноманітність досвіду та методів.

Віковий склад співробітників під час кризи змінюватиметься залежно від конкретних обставин кризи. Загалом, різноманітність вікової структури співробітників є корисною в часи невизначеності.

Проаналізуємо віковий склад персоналу Товариства, табл. 2.7. Із аналізу вікового складу персоналу Товариства, за звітний період, видно, що збільшилася частка персоналу у віці 18-25 років, 26-30 років, передпенсійного віку та працюючих пенсіонерів. При цьому суттєво зменшилася частка персоналу 31-35 років.

Таблиця 2.7

Віковий склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»,
за 2022-2024 рр.

	Категорія персоналу	Роки			2024/2022, %
		2022	2023	2024	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб <i>із них:</i>	35	31	44	125,7
Віковий склад персоналу					
2	чисельність працюючих у віці, 18-25 років	1	3	6	в 5 разів
3	26-30 років	3	3	5	166,7
4	31-35 років	12	10	5	41,7
5	36-45	8	6	8	100,0
6	46-55	7	5	8	114,3
7	передпенсійного віку, 56-60 років	4	4	7	175,0
8	працюючих пенсіонерів, старші 60 років	-	-	5	-

Джерело: складено за [50-52]

Наведена тенденція відображає сучасний стан щодо мобілізації молоді. У зазначеній ситуації, в Товаристві змінена позиція щодо наявності персоналу передпенсійного та пенсійного віку, бо до воєнного стану в компанії не було персоналу такої вікової категорії.

Варто зазначити, що молоді працівники привносять свіжі погляди, технічні знання та адаптивність до швидкозмінного середовища, тоді як старші працівники пропонують цінний досвід, інституційні знання та стабільність. Однак забезпечення участі та підтримки працівників різного віку в процесі прийняття рішень має вирішальне значення, оскільки це допомагає сприяти створенню спільної робочої атмосфери. Загалом, підтримка збалансованої вікової структури працівників допомагає організаціям підтримувати загальну стійкість та досягати успіху під час криз.

Важливість навчання та розвитку персоналу під час криз є очевидною. Оновлення та вдосконалення навичок працівників є ключем до успішного подолання труднощів та підвищення конкурентоспроможності компанії в

кризових ситуаціях.

Діагностика системи управління кар'єрним розвитком компанії може виявити проблеми та недоліки в її функціонуванні, встановити стандарти для оцінки системи та, зрештою, запропонувати рекомендації щодо покращення на основі результатів оцінки.

Високоякісна робоча сила зазвичай складається з людей, які постійно навчаються, адаптуються до нових викликів, демонструють сильні навички вирішення проблем та підтримують позитивне ставлення до роботи та колег.

Навчання працівників має вирішальне значення, оскільки воно допомагає підвищити продуктивність та ефективність працівників. Компанії, які інвестують у навчання працівників, зазвичай відчувають вищу задоволеність працівників, нижчу плинність кадрів та кращі бізнес-результати. Навчання також допомагає співробітникам набути навичок, необхідних для застосування нових технологій та стратегій, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

Аналіз розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» представлено в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2022-2024 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення 2024-2022, осіб (+/-)
		2022	2023	2024	
	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	35	31	44	9
1	Проходили навчання, із них:	19	22	22	3
	вступне навчання: навчено за новою професією на виробництві;	5	5	7	2
	навчено новим професіям фахівців: при впровадженні нових технологій або обладнання;	7	8	5	- 2
	практичне навчання на виробничій ділянці під керівництвом досвідчених співробітників.	7	9	10	3
2	Завершили навчання	19	22	22	3
3	Кар'єрне зростання після навчання	5	6	5	-
4	Питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу, %	54,3	71,0	50,0	- 4,3 п.п

Джерело: складено за [54]

Із представленої табл. 2.8 видно, що в Товаристві не приділяється достатньої уваги щодо навчання та розвитку персоналу. Ми вважаємо, що це пов'язано з кризовими умовами невизначеності. Показник питомої ваги співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу у 2024 році має лише 50,0%, а за звітній період, зменшився на 4,3 п.п.

Визначальною характеристикою професійного навчання є його безперервність, що, у свою чергу, дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними та володіти необхідними навичками. Ключовою особливістю професійного навчання є розвиток високого рівня професійної компетентності, критичного мислення, інноваційного мислення, командної роботи та здатності швидко приймати рішення на основі вимог навколишнього середовища, тим самим забезпечуючи ефективну роботу бізнесу.

Інвестування в навчання та утримання кваліфікованих працівників підвищує стабільність організації та сприяє її довгостроковому успіху. Сильна та конкурентоспроможна робоча сила є цінним активом, особливо в нестабільні часи.

Навіть під час криз *оцінка персоналу* залишається вирішальною, оскільки правильний відбір та оцінка працівників є ключем до ефективної роботи компанії. Оцінка персоналу під час криз стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та успіху компанії у важкі часи.

Оцінка персоналу є відправною точкою для покращення якості працівників, мотивації працівників та розробки розумних схем компенсації. Цей показник формує основу для найму, просування по службі та внутрішніх переміщень, а також служить основою для мотивації та моніторингу професійних якостей працівників.

Систематична оцінка персоналу допомагає керівникам виконувати численні завдання, включаючи визначення потреб працівників у професійному навчанні, покращення якості працівників, оцінку потенціалу працівників та їхніх можливостей кар'єрного розвитку.

Надання зворотного зв'язку також є важливим – працівники повинні розуміти, як оцінюються результати їхньої роботи та чого очікує керівництво від їхньої високоякісної роботи.

На ТОВ «ЛІТОЛАН» як метод оцінки персоналу використовується атестація персоналу яка має три види. Види атестації у Товаристві представлено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Види оцінки/атестації персоналу на ТОВ «ЛІТОЛАН»,
станом на жовтень 2025 р.

	Види оцінки/атестації	Сутність проведення атестації
1	Першочергова атестація	визначає право самостійно виконувати роботу працівнику
2	Планова атестація	проводиться у відповідності рівням кваліфікації, займаний посаді для: - робітників, працюючих на одному участку без змісту робіт більш ніж 3 роки – 1 раз на 3 роки; - спеціалістів ОТК – один раз в два роки; - інженерно-технічних працівників, службовців, керівників – 1 раз на 3 роки.
3	Позачергова атестація	проводиться : - після проходження навчання; - при зміні характеру робіт або при заміні технологічного обладнання; - при підготовці чи освоєні нових виробів; - по ініціативі робітника; - по ініціативі керівника щодо результатів якості спеціаліста

Джерело: складено за [54]

У кризові періоди з обмеженими ресурсами вкрай важливо переглянути процеси оцінки персоналу, можливо, шляхом впровадження нових інструментів або методологій. Наприклад, акцент може бути зосереджений на ключових можливостях, які допомагають компанії пережити кризу, або на залученні співробітників до пошуку рішень та інноваційних підходів.

Важливість створення надійної системи розвитку персоналу не можна ігнорувати в кризові періоди. У складні часи, такі як криза, співробітники можуть відчувати тривогу, розгубленість та перевантаженість. Добре розроблена система розвитку персоналу може забезпечити їм підтримку, навчання та ресурси, необхідні для ефективного подолання кризи. Це

допомагає підвищити моральний дух співробітників, продуктивність та утримання, що зрештою приносить користь усій організації. Тому навіть у кризові часи компанії повинні надавати пріоритет створенню надійної системи розвитку персоналу.

Система розвитку/навчання персоналу у ТОВ «ЛІТОЛАН» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів, підвищенні якості продукції та безпеки праці. За результатами нашого дослідження, алгоритм системи розвитку персоналу в Товаристві, станом на жовтень 2025 р., можна представити в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Алгоритм системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»,
станом на жовтень 2025 р.

	Зміст
1	Регулярне проведення інструктажів безпеки на робочому місці
2	Для нових співробітників передбачається вступне навчання, що включає знайомство з процесами виробництва, технологіями та правилами безпеки. Новачка прикріплюють до досвідченого фахівця. Безпосередній керівник займається зі своїм персоналом у ході рутинної роботи. З часом може відбуватися делегування певних обов'язків керівника його підлеглим, і в процесі виконання цих завдань відбувається навчання
3	Однією з найважливіших частин системи навчання є практичне навчання на виробничій ділянці під керівництвом досвідчених співробітників
4	При впровадженні нових технологій або обладнання працівники повинні пройти навчання щодо їх використання та обслуговування
5	Особливим видом навчання є <i>самоосвіта</i> , тобто самостійне навчання працівників. Застосування та ефективність даного виду навчання залежить від кожного співробітника індивідуально

Джерело: складено автором за власним дослідженням у термін проходження виробничої практики за фахом

У кризових умовах розвиток та навчання співробітників допомагає забезпечити стабільну діяльність бізнесу та підвищує потенціал майбутнього зростання компанії. *Ми вважаємо* необхідним удосконалити алгоритми систем розвитку персоналу, щоб узгодити їх зі стратегічними цілями управління кар'єрним розвитком компанії. Крім того, роботодавці повинні надавати ресурси та навчання, щоб забезпечити співробітників будь-якого віку навичками, необхідними для ефективного подолання несприятливих обставин.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи розвитку персоналу Товариства

Оцінка ефективності існуючих систем розвитку співробітників має вирішальне значення для підтримки та покращення продуктивності співробітників, забезпечення їхнього кар'єрного зростання та розвитку, а також досягнення корпоративних стратегічних цілей.

Метою розвитку співробітників є забезпечення організацій співробітниками, які володіють компетенціями, що відповідають їхнім цілям та стратегіям розвитку. *Ми вважаємо*, що в сучасному контексті такі завдання включають зниження опору співробітників інноваціям, формування корпоративної культури, дослідження передових методологій розвитку співробітників та аналіз їхньої застосовності в конкретній організації.

Розвиток співробітників є однією з HR-функцій організації, і експерти з розвитку співробітників обирають відповідні методи впровадження залежно від конкретних обставин. Водночас, корпоративне стратегічне планування розвитку, зокрема стратегія талантів, повністю враховує рівні кар'єрного та особистого розвитку кожного співробітника.

Ми виявили, що система розвитку співробітників компанії складається з трьох підсистем: адаптація співробітників, навчання на робочому місці та професійний розвиток, а також самостійне навчання.

Актуальність пріоритетних напрямків у системі розвитку персоналу залежить від конкретних цілей та завдань організації. Деякі поширені пріоритети розвитку персоналу включають розвиток лідерства, навчання технічним навичкам, навчання різноманітності та інклюзії, а також сприяння культурі безперервного навчання.

Пріоритетні напрямками в системі розвитку персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН» представлено в рис.2.3.

Для організацій важливо регулярно оцінювати свої поточні виклики та потреби, щоб визначити, які пріоритетні сфери мають найбільший вплив на досягнення їхніх цілей.

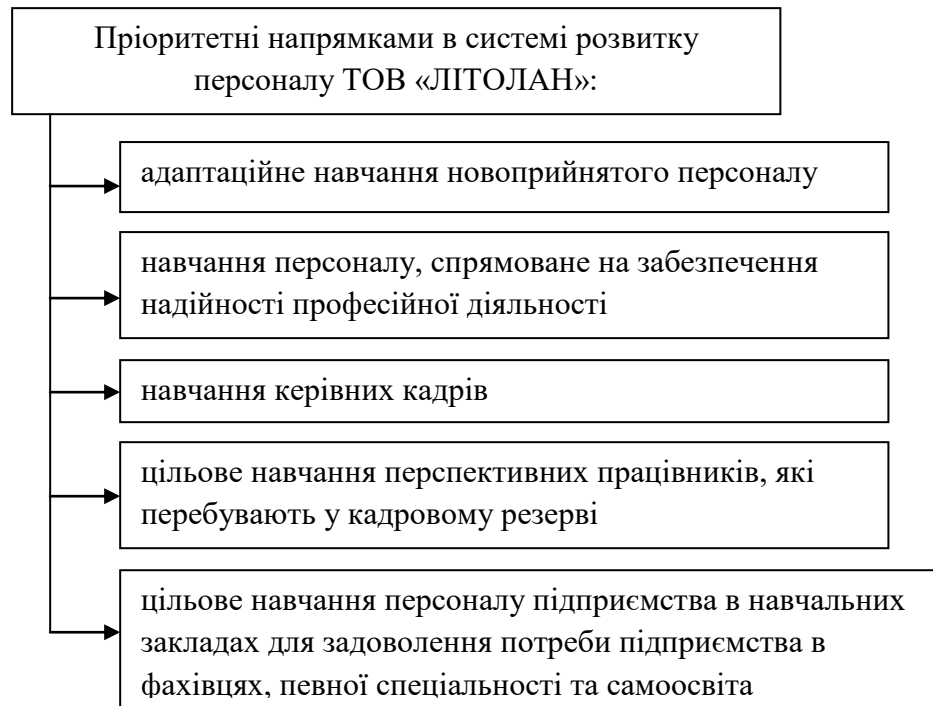


Рис.2.3 Пріоритетні напрямками в системі розвитку персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН», станом на жовтень 2025 р.

Джерело: складено за [54]

Для визначення ефективності діючої системи розвитку персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН» та задоволеністю персоналу нею, за термін проходження виробничої практики за фахом, нами було проведено анонімне опитування персоналу. Опитуванням було охоплено 35 осіб, із них: адміністративного персоналу – 4 особи; фахівці – 12 осіб та працівники – 19 осіб. Опитування було проведено в он-лайн форматі за розробленою нами анкети (опитувальник) в гул-формі.

За результатами анкетування можна зазначити певні висновки:

- на відповідь «*Чи існує необхідність професійного навчання працівників Товариства?*» більшість опитаних працівників (25 осіб) зазначили, що «Так», рис. 2.4.

У кризових ситуаціях розвиток здібностей співробітників є вирішальним для забезпечення стабільності та успіху організації. Співробітники повинні швидко адаптуватися до змін, швидко вирішувати проблеми та ефективно працювати в нестабільному середовищі.

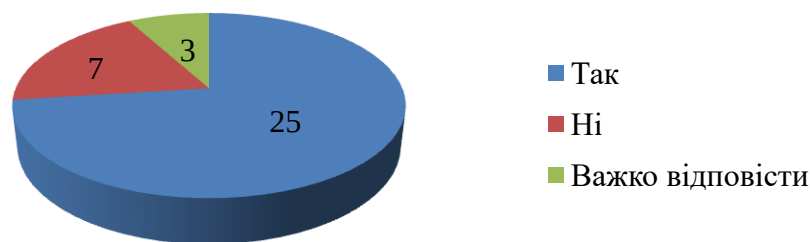


Рис. 2.4. Відповіді на питання «Чи існує необхідність професійного навчання працівників підприємства?», осіб

Джерело: складено автором за результатами опитування

Ключові здібності, які співробітники повинні розвивати в кризових ситуаціях, включають стійкість, лідерство, швидке навчання та адаптивність, а також ефективні навички комунікації та співпраці з колегами та клієнтами.

На рис. 2.5 наведено розподіл відповідей щодо розвитку компетенцій.

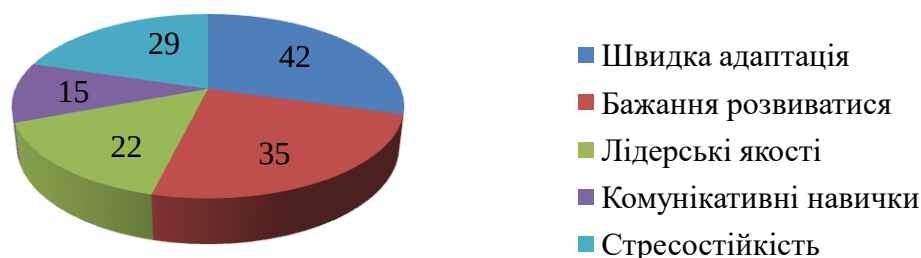


Рис. 2.5 Відповіді на питання «Розвиток яких компетенцій необхідно розвивати персоналу у кризових умовах?», осіб

**можливість обрати декілька варіантів відповіді*

Джерело: складено автором за результатами опитування

Із аналізу рис. 2.5 видно, що на перший план виходить швидка адаптація – 42 особи, 35 осіб вважають за необхідне розвиток своїх компетенцій, 29 осіб зазначають стресостійкість, 22 особи відмітили лідерські якості та 15 осіб – комунікативні навички.

Розвиток технічних навичок також є критично важливим, оскільки в кризових ситуаціях часто необхідно використовувати найновіші інструменти та технології для підвищення ефективності роботи. Усі ці можливості допоможуть працівникам краще справлятися з різними викликами та забезпечать безперебійну роботу в кризових умовах.

Професійне навчання є важливою складовою досягнення успіху у будь-якій галузі. Швидкі зміни в технологіях та ринкові умови вимагають від фахівців постійного оновлення знань і навичок, рис.2.6.

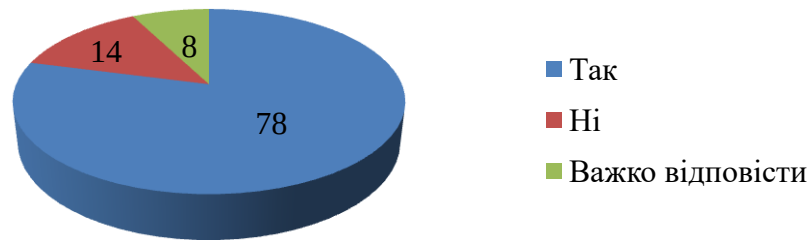


Рис.2.6 Відповіді на питання «Професійне навчання вважається засобом досягнення успіху на роботі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Із рис. 2.6 видно, більшість, 78% (27 осіб) сприймають розвиток персоналу як засіб досягнення успіху в своїй роботі.

Кар'єрне зростання після проходження навчання є дуже актуальним, оскільки освіта допомагає покращити вміння та здібності, що в свою чергу впливає на можливості отримання просування на роботі та підвищення заробітної плати.

Проаналізуємо можливість кар'єрного просування після проходження навчання в Товаристві, рис.2.7.

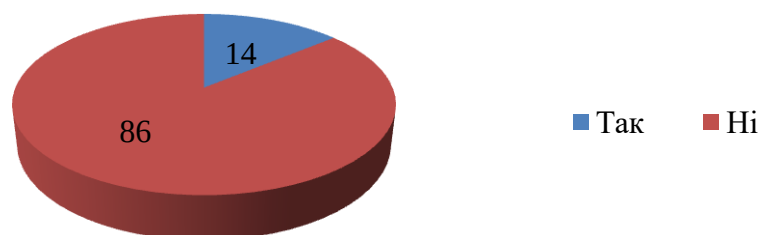


Рис.2.7 Відповіді на питання «Чи є можливість кар'єрного просування після проходження навчання в Товаристві?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Із зазначеного питання, видна очевидна ситуація щодо кар'єрного зростання після проходження професійного навчання в Товаристві – 86% (30 осіб) зазначили, що не відбувається просування по кар'єрі. Однак, важливо

також враховувати інші фактори, такі як досвід роботи, професійні контакти та власний розвиток навичок.

На рис.2.8 наведено відповіді щодо ефективності діючої системи розвитку персоналу в Товаристві.



Рис.2.8 Оцінка ефективності діючої системи розвитку персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН», осіб

Джерело: складено автором за результатами опитування

Наше дослідження показує, що хоча керівництво підтримувало розвиток співробітників, лише троє співробітників досягли кар'єрного зростання. Це відображає бажання компанії отримати конкурентну перевагу на ринку праці шляхом впровадження нових технологій та вдосконалення продуктів.

В кризових умовах зацікавленість співробітників у безперервній освіті є надзвичайно важливою як для окремих осіб, так і для компаній. Інвестування в додаткове навчання у складні часи, такі як нинішня криза, може підвищити навички, адаптивність та стійкість співробітників, що зрештою позитивно вплине на їхню роботу, лояльність та гарантії зайнятості, рис. 2.9.

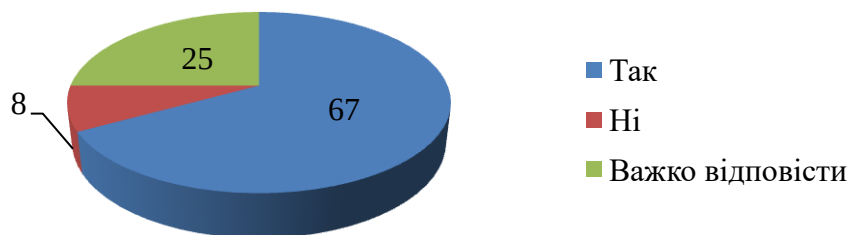


Рис. 2.9 Відповіді на питання «Для вас є актуальним проходження додаткового навчання для підвищення свого професіоналізму?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Працівники підприємства, які взяли участь в дослідженні, рис.2.9, на поставлене питання більшість 67% (23 особи) відповіли «Так»; 8% (3 особи) – стверджують, що «Ні» та важко відповісти, зазначили 25% (9 осіб).

Організації, які підтримують можливості постійного навчання для своїх працівників, демонструють відданість професійному розвитку та можуть сприяти більш залученій та мотивованій робочій силі. Крім того, безперервне навчання може допомогти працівникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та підготувати їх до майбутніх викликів, роблячи їх цінними активами для компанії.

Нами розраховано коефіцієнти ефективності пройденого навчання персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2022-2024 рр., використовуючи дані табл.2.8, динаміка ефективності розвитку персоналу Товариства наведено в табл.2.10.

Із табл.2.10 видно, значення коефіцієнтів мають тенденцію до зменшення, що свідчить про не ефективність системи професійного розвитку персоналу в Товаристві.

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнтів оцінювання ефективності пройденого навчання працівниками ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2022-2024 рр.

Показники навчання	Коефіцієнти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Проходили навчання	$K_n = \frac{K_{nn}}{C_{qn}}$	$K_n = \frac{19}{35} = 0,5$	$K_n = \frac{22}{31} = 0,7$	$K_n = \frac{22}{44} = 0,5$
Завершили навчання	$K_{pn} = \frac{K_{пзн}}{K_{пни}}$	$K_{pn} = \frac{19}{19} = 1,0$	$K_{pn} = \frac{22}{22} = 1,0$	$K_{pn} = \frac{22}{22} = 1,0$
Кар'єрне зростання після навчання	$K_{kp} = \frac{K_{пнп}}{K_{пни}}$	$K_{kp} = \frac{5}{19} = 0,3$	$K_{kp} = \frac{6}{22} = 0,3$	$K_{kp} = \frac{5}{22} = 0,2$

Джерело: складено за розрахунками автора

За нашими розрахунками є:

- недостатня чисельність персоналу, що проходить професійне навчання в Товаристві;
- майже не відбувається кар'єрне зростання після навчання.

Не ефективна система розвитку персоналу може призвести до:

- ✓ низької продуктивності;
- ✓ не задоволених працівників;
- ✓ втрати талановитих спеціалістів.

Ефективна система розвитку персоналу є важливою для підтримки та мотивації персоналу, покращення їхніх навичок та навчання нових, що в свою чергу сприяє успішності Товариства.

Узагальнюючи аналіз ефективності діючої системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН», за звітний період, можна зазначити її сильні та слабкі сторони, табл.2.11.

Таблиця 2.11

Ефективність діючої системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»
(сильні та слабкі сторони)

<i>Сильні</i> сторони в системі УП	<i>Слабкі</i> сторони в системі УП
✓ Проводиться один раз на рік <i>оцінка персоналу</i> (табл.2.9); ✓ Існує <i>система професійного розвитку персоналу</i> (рис.2.10); ✓ Наявність <i>пріоритетних напрямків в системі професійного розвитку персоналу</i> (рис.2.3)	✓ Мала частка персоналу проходить професійне навчання (табл.2.8); ✓ Види оцінки/атестації персоналу потребують оновлення (табл.2.9); ✓ Система розвитку персоналу в Товаристві не ефективна (табл.2.10)
<i>Із анкетування персоналу з'ясовано:</i>	
➤ Існує необхідність професійного навчання працівників Товариства (рис.2.4); ➤ Професійне навчання є важливою складовою досягнення успіху в Товаристві (рис.2.6)	➤ Майже відсутня можливість кар'єрного просування в Товаристві (рис.2.7); ➤ Є потреба у персоналу у додатковому навчанні та підвищенні професіоналізму (рис.2.9)

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Інвестуючи в навчання та розвиток співробітників, компанії можуть отримати висококваліфіковану, проактивну робочу силу, яка не лише виконує високоякісну роботу, але й демонструє пристрасність до кінцевих цілей компанії.

Висновки до 2 розділу

У другій частині кваліфікаційного огляду ми проаналізували економічну діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН» з 2022 по 2024 рік, дослідили склад персоналу компанії (включаючи кількісний та якісний) та оцінили ефективність існуючої системи розвитку персоналу компанії.

На основі нашого дослідження ми можемо зробити такі висновки:

1) Незважаючи на військові дії в Україні, економічна діяльність компанії продовжувала зростати, збільшуючи як обсяги виробництва продукції, так і обсяги продажів, тим самим покращуючи загальний прибуток компанії. Примітно, що, незважаючи на труднощі та кризу, ТОВ «ЛІТОЛАН» залишалося відданим розвитку свого бізнесу шляхом покращення виробництва (активна участь у виставках), збільшення кількості працівників та стимулювання працівників шляхом підвищення рівня заробітної плати, табл.2.4.

2) Кількість працівників-чоловіків зменшилася через мобілізацію та тимчасове переміщення (мігранти), табл.2.5.

3) Аналіз вікової структури працівників компанії протягом звітного періоду, як показано в табл. 2.7, показує зміну кількості працівників до та у пенсійному віці, оскільки до запровадження воєнного стану в компанії не було працівників цієї вікової групи.

4) Компанія не приділяла достатньої уваги навчанню та розвитку працівників. *Ми вважаємо*, що це пов'язано з невизначеністю, спричиненою кризовою ситуацією, табл.2.8.

5) ТОВ «ЛІТОЛАН» вважає, що система розвитку/навчання працівників відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності виробничого процесу, покращенні якості продукції та забезпеченні безпеки праці. Сертифікація працівників є одним із методів оцінки працівників, який класифікується на пріоритетні, планові та спеціальні, табл.2.9. Однак, *ми вважаємо* необхідним удосконалити алгоритм системи розвитку працівників,

щоб узгодити його зі стратегічними цілями управління розвитком кар'єри працівників, а також впровадити нові інструменти чи методи для покращення оцінки працівників;

б) Для оцінки ефективності існуючої системи розвитку та задоволеності працівників ми провели анонімне опитування працівників компанії під час її виробничої практики. В опитуванні взяли участь 35 працівників різних категорій. Основні результати опитування полягають у наступному:

- більшість респондентів вважають, що компанія повинна забезпечити професійне навчання своїх працівників, рис.2.4;
- щодо розвитку навичок, рис.2.5, особливо важливими є швидка адаптація, підвищення кваліфікації та стійкість;
- нажаль, після навчання працівники майже не отримують можливостей для кар'єрного зростання, рис.2.7;
- для більшості працівників потрібне додаткове навчання для підвищення їхньої професійної компетентності, рис. 2.9;
- згідно з нашими розрахунками, табл.2.10, коефіцієнти ефективності навчання з року в рік знижується, що свідчить про неефективність існуючої системи професійного розвитку працівників компанії.

У таблиці 2.11 підсумовано наші висновки щодо сильних та слабких сторін поточної системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН».

У наступному розділі, ми запропонуємо рекомендації щодо модернізації системи розвитку працівників ТОВ «ЛІТОЛАН» та їх ефективності.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛІТОЛАН»

3.1 Особливості цифрової трансформації HR-менеджменту в українському бізнесі

Швидкий розвиток цифрової трансформації HR-менеджменту *стримується низкою факторів*, серед яких, рис.3.1:

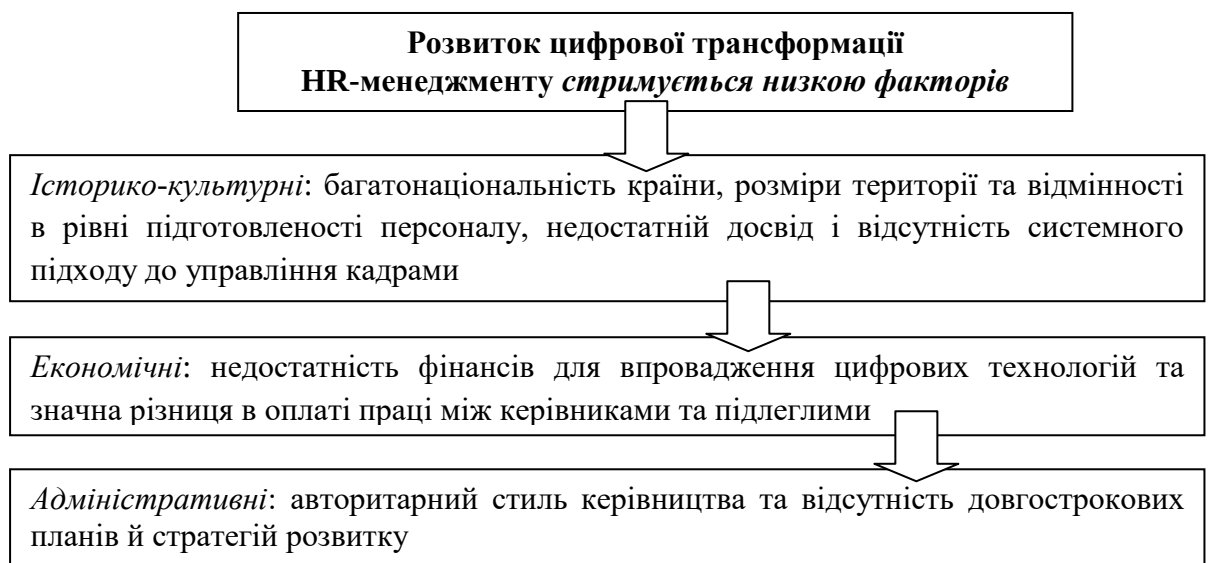


Рис. 3.1 Фактори стримання розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту в Україні

Джерело: складено за [56]

Незважаючи на ці обмежувальні фактори, правила ринку праці змінюються, а також трансформуються традиційні трудові відносини між роботодавцями та працівниками, що зумовлено цифровою трансформацією в цифрових технологіях та управлінні людськими ресурсами. Потрібні нові норми та правила для регулювання взаємодії між роботодавцями та працівниками, а також питання, пов'язані з працевлаштуванням, компенсацією, стимулюванням, оцінкою персоналу та соціальним забезпеченням.

Характер та організація роботи також змінюються через швидкий розвиток цифрових платформ та віддаленої роботи. Нові методи найму, компенсації та кар'єрного зростання, а також нові моделі розвитку та

кар'єрного зростання як всередині, так і за межами організацій стають все більш поширеними. Крім того, змінюються також методи навчання, темпи освіти та перепідготовки.

Для успішного впровадження цифрової трансформації необхідно враховувати ініціативу керівництва, наявність можливостей та сучасні рішення для цифровізації персоналу. Цілі цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами значною мірою визначають зміст стратегії цифрової трансформації, поєднання заходів цифровізації, необхідні інвестиції та очікувані результати, табл.3.1.

Таблиця 3.1

Цілі цифрової трансформації системи HR-менеджменту

Мета	Опис	Операційні завдання	Очікувані результати
1	2	3	4
Оптимізація процесів управління персоналом	Перехід до автоматизованих процесів управління персоналом, зниження рутинних операцій та підвищення продуктивності	Автоматизація рекрутингу, підвищення ефективності кадрового обліку та звітності, управління відпустками	Зменшення витрат часу на адміністративні процеси, підвищення продуктивності
Покращення якості прийняття рішень	Використання аналітики та даних для обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, оптимізації стратегії розвитку	Впровадження HR-аналітики, моніторинг продуктивності, використання даних для прогнозування потреб у персоналі	Підвищення якості управлінських рішень, прогнозування кадрових потреб, зниження рівня плинності кадрів
Підвищення ефективності навчання та розвитку	Використання цифрових платформ для ефективного навчання персоналу, можливість швидкого адаптування навчальних програм	Впровадження LMS (Learning Management System), модулі для оцінки та розвитку навичок	Збільшення швидкості адаптації нових співробітників, підвищення кваліфікації персоналу
Покращення мотивації та залученості персоналу	Розвиток цифрових платформ для оцінки результатів роботи та зворотного зв'язку	Впровадження інструментів для оцінки ефективності, регулярний збір зворотного зв'язку	Підвищення мотивації працівників, зниження плинності, підвищення задоволеності персоналу
Посилення кадрової гнучкості та адаптивності	Забезпечення можливості швидко реагувати на зміни ринку праці, адаптувати персонал до нових вимог та умов	Модернізація процедур відбору, впровадження гнучких графіків роботи, можливість швидкого переміщення кадрів між відділами	Підвищення гнучкості кадрової політики, швидка адаптація до змін, зменшення залежності від зовнішніх чинників

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних	Захист персональних даних та дотримання стандартів безпеки	Впровадження систем безпеки, навчання персоналу щодо конфіденційності даних	Зниження ризику витоку даних, відповідність вимогам безпеки та законодавства
Розвиток цифрової культури в організації	Створення сприятливого середовища для використання цифрових технологій, підвищення цифрової грамотності працівників	Проведення тренінгів з цифрової грамотності, розвиток навичок користування цифровими інструментами	Формування цифрової культури, підвищення ефективності комунікацій і координації всередині організації
Інтеграція платформи для самостійного управління	Надання працівникам можливості самостійно управляти своїми даними, заявками на відпустку, результатами роботи тощо	Розробка HR-порталу для самостійного управління, доступ до персональних документів і звітів	Підвищення задоволеності персоналу, зниження адміністративного навантаження
Оцінка ефективності та продуктивності персоналу	Використання інструментів для моніторингу та оцінки результатів роботи кожного працівника	Впровадження KPI-систем, модулів оцінки ефективності роботи	Покращення продуктивності працівників, підвищення результативності всієї організації
Забезпечення швидкого найму та адаптації нових співробітників	Оптимізація процесу найму через цифрові платформи, прискорення процесу адаптації нових працівників	Автоматизація рекрутингу, проведення онлайн-онбордингу, створення адаптаційних програм	Скорочення часу на найм, швидша адаптація нових співробітників, підвищення ефективності онбордингу

Джерело: складено автором за [57]

Цифрова трансформація в управлінні людськими ресурсами зазвичай передбачає розробку цифрової платформи, що підтримується інтегратором послуг, для забезпечення взаємодії з цифровими технологіями. Цифрові технології (або технології цифровізації) оптимізують різні аспекти HR-менеджменту, такі як планування, підбір персоналу, розвиток, оцінка та мотивація. Digital-технології в управлінні персоналом базуються на концепції «персонал-цифровізація», використовуючи її як засіб взаємодії співробітників з цифровими технологіями.

Основою «персонал-цифровізація» є підхід, заснований на можливостях, який передбачає, що співробітники володіють знаннями та навичками, необхідними для реалізації завдань цифрової трансформації в HR-процесах. Загалом, «цифрові можливості» можна розуміти як здатність співробітника ефективно використовувати цифрові технології, використовуючи свій досвід, знання, навички та особисті якості.

Структура цифрових можливостей включає такі елементи:

- пошук інформації та критичне розуміння;
- використання хмарних технологій;
- синхронізація цифрових пристроїв;
- використання соціальних мереж;
- інформаційно-комунікаційні технології тощо.

Кожна бізнес-організація визнає важливість високоякісної робочої сили: добре освіченої, проактивної та орієнтованої на продуктивність співробітників. Завдяки інноваційним технологіям, сфера HR-менеджменту зазнає значних трансформацій. *З одного боку*, ці зміни допомагають автоматизувати процеси, спростити та пришвидшити роботу. *З іншого боку*, вони також створюють нові виклики для перепідготовки співробітників.

Однак, слід визнати, що сьогоднішня дедалі жорсткіша конкуренція не дозволяє компаніям стояти на місці та повинні звертати пильну увагу на глобальні зміни та нові тенденції розвитку. Залишатися поза грою означає значно відставати від більш адаптивних та гнучких конкурентів. У сучасному вимогливому бізнес-середовищі для підприємців та власників компаній компанії не можуть ігнорувати технології та інновації, які стають невід'ємною частиною суспільного життя.

Цифровізація людських ресурсів тісно пов'язана зі змінами в поведінці споживачів. З розвитком технологій користувачі мають вищі вимоги до простоти використання та швидкості доступу до продуктів і послуг, і прагнуть досягти вищої продуктивності за нижчих витрат [60].

Система HR-менеджменту на підприємстві має виконувати основні задачі, представлені на рис.3.2.



Рис.3.2. Основні задачі системи HR-менеджменту компанії
Джерело: складено на основі аналізу [64]

Значне зростання застосування цифрових технологій у бізнес-процесах тісно пов'язане з пандемією COVID-19. Ця криза змусила компанії шукати шляхи продовження своєї діяльності в нових умовах.

Цифровізація, яка спочатку розглядалася як часткова оцифрування певних конкретних процесів, тепер перетворилася на глобальну стратегію розвитку бізнесу та безперервної роботи [66].

Українські компанії зіткнулися з надзвичайно складними обставинами після повномасштабного російського вторгнення. Це, здавалося, свідчило про те, що виживання було першочерговим завданням для українських компаній, а встигання за передовими технологіями управління персоналом здавалося менш важливим. Однак саме застосування інноваційних технологій допомогло українським компаніям пережити кризу, оптимізувати операції, забезпечити безпеку співробітників та підтримувати ефективну організаційну діяльність.

Розглянемо напрями діджиталізації HR-менеджменту, рис.3.3. та

розширений їх зміст наведено в табл.3.2.

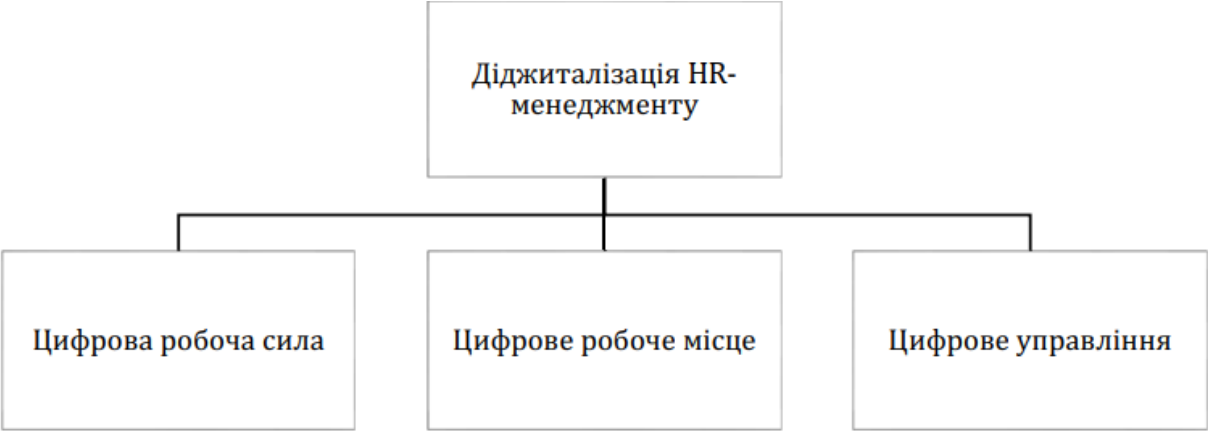


Рис.3.3. Напрями діджиталізації HR-менеджменту

Джерело: складено на основі аналізу [46]

Таблиця 3.2

Сутність напрямів діджиталізації HR-менеджменту

Напрямы		Сутність
I	цифрова робоча сила	Сучасне суспільство розвивається в епоху глобалізації та діджиталізації, тому в представників цього суспільства формується так зване «цифрове мислення». На сьогодні ще існує значний розрив у цифровому мисленні молодого покоління, так званого “покоління Z”, і старших поколінь. Компанії часто зіштовхуються з невдоволенням представників старшого покоління, у зв’язку з упровадженням інноваційних технологій. HR-менеджеру варто проаналізувати колектив, оцінити рівень діджиталізації і розробити шляхи підвищення рівня цифровізації робочої сили. Працівники із цифровим мисленням активно приймають і використовують у роботі новітні технології, виступають за розвиток і набуття нових знань і навичок
II	цифрове робоче місце	Цей напрям передбачає створення максимально комфортного середовища для працівника, у якому він зможе ефективно працювати. Створення такого робочого місця неможливе без застосування технологій. Використання спеціальних платформ, інтегрованих мобільних застосунків дасть змогу швидко й ефективно виконувати завдання, підтримувати комунікацію з керівництвом, колегами, клієнтами й оперативно надавати зворотний зв’язок
III	цифрове управління	Цей напрям передбачає використання технологій та інноваційних інструментів для HR-менеджера, щоб ефективно контролювати персонал, мотивувати його, аналізувати роботу й виконувати всі управлінські функції

Джерело: складено на основі аналізу [40; 46]

В табл.3.3. розглянемо можливості й загрози цифрової трансформації HR-менеджменту для працівника й компанії.

Таблиці 3.3

Можливості й загрози цифрової трансформації HR-менеджменту
для працівника й компанії

Суб'єкт	Можливості	Загрози
Компанія	Економія витрат	Залежність ефективності роботи від якості зв'язку
	Зростання оперативності роботи	Зниження контролю в дистанційній роботі
	Більш умотивовані працівники	Відсутність живого спілкування в колективі
Працівник	Висока мобільність	Відсутність особистих контактів з колегами, керівництвом
	Заощадження особистого часу	Висока залежність продуктивності роботи від якості зв'язку
	Поява можливостей для людей із вадами	Зменшення рухливості через цифрове робоче місце
	Вища зацікавленість у роботі	Ризики кібербезпеки

Джерело: складено на основі аналізу [58]

Цифровізація змінила тенденції розвитку HR-галузі. Серед основних напрямків розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту можна виділити такі пункти [57]:

1. *Управління віддаленою роботою.* В останні роки більшість компаній почали працювати дистанційно та повністю усвідомили переваги такого підходу. Тому, навіть якщо зовнішнє середовище суттєво зміниться, наприклад, повернеться до стану до пандемії COVID-19 та спалаху тотальної війни, дистанційна робота залишається постійною тенденцією.

2. *Високоінтелектуальна робоча сила.* З появою технології штучного інтелекту виникли побоювання, що ШІ повністю замінить людей. Однак це побоювання не зовсім вірне. Хоча штучний інтелект та робототехніка справді автоматизували багато процесів та певною мірою знизили попит на людські ресурси, ШІ не знизив попит на висококваліфікований персонал.

3. *Цифрова трансформація HR-менеджменту як внутрішній маркетинг.* Людський капітал є одним з ключових елементів успіху компанії.

Цей факт незаперечний, і всі компанії це розуміють, тому вони намагатимуться використовувати маркетингові інструменти для залучення талановитих та розумних нових співробітників та побудови високоякісної, високоефективної корпоративної культури.

4. Фокус на продуктивність. Завдяки розвитку численних технологій багато процесів було прискорено, автоматизовано та оптимізовано. Час – це цінний ресурс для будь-якої компанії, яка працює в конкурентному середовищі, тому співробітники повинні максимізувати свою продуктивність. Кожен співробітник повинен використовувати існуючі технології для оптимізації своєї роботи, що, у свою чергу, приносить користь компанії.

Компетентнісний підхід передбачає аналітичну оцінку, яка визначає, наскільки потенціал співробітників відповідає цілям розвитку організації в контексті цифрової трансформації, враховуючи при цьому пріоритетність різних напрямків оцінки економічних показників.

Оцінка ефективності цифрової трансформації HR-менеджменту повинна охоплювати продуктивність співробітників, загальну ефективність HR-служби та її окремих відділів, а також доцільність реалізації конкретних проєктів з управління персоналом. Такі оцінки допомагають виявити слабкі місця HR-менеджменту та дозволяють своєчасно та необхідно втручатися в управління.

Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту – це комплексна концепція в системі управління, що охоплює всі рівні цифровізації HR-функцій, спрямована на створення зручного цифрового середовища для працівників. Іншими словами, цифровізація поєднує всі аспекти HR-менеджменту з можливостями цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом на всіх етапах.

3.2 Модернізація HR-процесів системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»

У сучасному бізнес-середовищі модернізація системи розвитку людських ресурсів малих і середніх підприємств (МСП) є надзвичайно важливою. Швидкі зміни в технологіях та на ринку праці вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх стратегій управління людськими ресурсами.

Модернізація оптимізує процеси найму, навчання та розвитку співробітників, тим самим підвищуючи продуктивність та ефективність роботи. Використання сучасних HR-технологій, таких як онлайн-навчання, HR-аналітика та інструменти для автоматизації щоденних завдань, може значно спростити роботу HR-відділу та призвести до кращих результатів.

Цифровізація допомагає компаніям заощаджувати час та ресурси, оптимізувати процеси управління персоналом та забезпечувати ефективніший розвиток співробітників. Примітно, що цифровізація також робить компанії більш стійкими та конкурентоспроможними на ринку праці. Тому в сучасну цифрову епоху цифрова трансформація HR-процесів МСП є ключем до їх успішного розвитку.

У сучасних умовах цифровізація відіграє життєво важливу роль у розвитку талантів для МСП. Завдяки цифровізації компанії можуть забезпечити співробітників онлайн-навчанням, інтерактивними платформами самонавчання та ефективнішими інструментами комунікації та співпраці. Це дозволяє компаніям підтримувати та розвивати навички співробітників відповідно до сучасних технологічних вимог та швидко адаптуватися до змін на ринку праці.

Інновації, цифрова трансформація, веб-пошукові системи, сервіси відеоконференцій, технології хмарних обчислень, віртуальні бібліотеки, платформи дистанційного навчання, системи управління професійним навчанням (системи LMS корпоративного рівня), чат-боти та штучний

інтелект значно розширили можливості кар'єрного розвитку для працівників, особливо тих, хто працює в малих та середніх підприємствах.

Діджіталізація HR-менеджменту в малому бізнесі включає автоматизацію HR-процесів, таких як підбір персоналу, адаптація, розвиток, оцінка, мотивація та ведення особових справ, за допомогою програмного забезпечення. Це допомагає підвищити ефективність, оптимізувати витрати та покращити баланс між роботою та особистим життям співробітників завдяки застосуванню сучасних HR-технологій, одночасно спрощуючи управління персоналом та допомагаючи підприємствам у досягненні їхніх бізнес-цілей.

Діджіталізація процесів розвитку персоналу передбачає перетворення традиційних методів навчання, оцінки та управління співробітниками в цифрові форми, що робить їх більш ефективними, зручними та масштабованими. Це включає використання онлайн-платформ, програмного забезпечення та цифрових інструментів для розробки персоналізованих планів розвитку, проведення навчання, оцінки ефективності та ведення особових справ.

У табл. 3.4 перелічені ключові аспекти та основні інструменти цифровізації розвитку персоналу.

Під час дослідження ТОВ «ЛІТОЛАН» ми виявили, що компанія протягом багатьох років не мала менеджера з персоналу, а відповідні обов'язки виконували співробітники по суміществу. Однак за останні два роки компанія запровадила посаду HR-менеджера та досягла значного прогресу у своїх HR-функціях. На основі нашого дослідження чинної системи розвитку персоналу, розділ 2.3, ми виявили, що ця система є неефективною:

- лише невелика кількість працівників пройшла професійне навчання, табл. 2.8;
- види оцінювання/сертифікації персоналу потребують оновлення, табл. 2.9;

Таблиця 3.4

Ключові аспекти та основні інструменти діджиталізації
розвитку персоналу

<i>Ключові аспекти діджиталізації</i>		<i>Основні інструменти діджиталізації</i>	
<i>Автоматизація рутинних завдань</i>	Процеси, такі як реєстрація на курси, відстеження прогресу навчання, планування оцінювання, стають автоматизованими, що зменшує адміністративне навантаження на HR-фахівців	<i>Системи управління навчанням (LMS)</i>	Платформи, що забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, навчальних матеріалів та тестів (наприклад, Moodle, Coursera for Business)
<i>Персоналізовані навчальні програми</i>	За допомогою штучного інтелекту та аналітики даних створюються індивідуальні плани розвитку, що враховують конкретні потреби та навички кожного працівника	<i>Комплексні HR-платформи</i>	Інтегровані системи (наприклад, Bamboo HR, Talentsoft), які об'єднують різні функції HR, включаючи наймання, адаптацію, оцінювання та розвиток персоналу
<i>Відстеження та аналітика</i>	HR-аналітика дозволяє детально відстежувати ефективність програм розвитку, рівень залученості персоналу, а також прогнозувати кадрові потреби та ризики	<i>Чат-боти</i>	Використовуються для швидкого консультування працівників, реєстрації на заходи, збору зворотного зв'язку
<i>Покращення взаємодії та комунікації</i>	Спрощується обмін інформацією між співробітниками, керівництвом та HR-службою за допомогою внутрішніх порталів, корпоративних соціальних мереж та мобільних додатків	<i>Інструменти HR-аналітики</i>	Програмне забезпечення для збору, обробки та візуалізації даних про персонал, що допомагає приймати обґрунтовані рішення
		<i>Мобільні технології</i>	Додатки, що дозволяють працівникам проходити навчання, отримувати інформацію та спілкуватися в будь-який час і в будь-якому місці

Джерело: складено за [36]

- система розвитку персоналу компанії є неефективною, табл. 2.10;
- Товариство майже не пропонує можливостей кар'єрного зростання, рис. 2.7;

- є потреба у додатковому навчанні працівників для підвищення їхніх професійних навичок, рис. 2.9.

Для модернізації системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН», ми вважаємо, що цифровізація HR-менеджменту є доцільним кроком. Управління людськими ресурсами є ключовим компонентом сучасного управління персоналом і необхідне для будь-якого бізнесу, навіть малого.

Модернізація системи розвитку персоналу також допоможе компанії залучати та утримувати найкращих співробітників, які цінують інновації та можливості особистого та кар'єрного розвитку. Крім того, це допоможе підвищити конкурентоспроможність Товариства на ринку праці та забезпечити її майбутню стійкість.

Ми рекомендуємо Товариству впровадити систему управління навчанням підприємства (LMS) для підвищення ефективності системи розвитку персоналу, як показано на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Корпоративна LMS система

Джерело: складено автором

Платформа LMS: навчання співробітників просте та ефективне, включає створення курсів, використання штучного інтелекту, тестування та аналіз.

Покроковий алгоритм впровадження корпоративної LMS системи для Товариства представлено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Алгоритм впровадження корпоративної LMS системи для
ТОВ «ЛІТОЛАН»

Кроки	Сутність	
Крок 1	<i>Створення інтерактивних курсів за лічені хвилини</i>	- <i>Вбудований редактор</i>: швидке створення навчальних матеріалів із текстами, відео, аудіо, файлами тощо; - <i>AI генератор</i>: створить тексти на будь-яку тему; - <i>База знань</i>: усі знання компанії в одному місці; - <i>Бібліотека контенту</i>: корисні матеріали для навчання та розвитку
Крок 2	<i>Оцінка результатів навчання за допомогою професійних інструментів</i>	- <i>Відеовідповіді</i> – оцінювання комунікаційних навичок через відеоінтерв'ю; - <i>14 форматів оцінювання</i>; - <i>AI-генерація квізів</i> – автоматичне створення тестів на основі навчальних матеріалів; - <i>Дашборди</i> з наочною картинкою прогресу співробітників
Крок 3	<i>Персоналізація навчання відповідно до потреб та цілей Товариства</i>	- <i>Шляхи навчання</i>: створення персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника відповідно до їхніх цілей і навичок; - <i>Гейміфікація</i>: перетворення навчання на захопливу пригоду: рівні, бали, таблиці лідерів; - <i>Брендування та WhiteLabel</i>: повністю налаштування платформи під свій брендинг: кольори, логотипи, окремі домени для кожного порталу тощо
Крок 4	<i>Постановка навчання співробітників Товариства на автопілот</i>	- <i>Автоматизація</i>: автоматично реєструйте, додавайте в команди, призначайте навчання; - <i>Безпека</i>: наскрізне шифрування даних, функція SSO для єдиного входу, зробить доступ до навчання ще простіше й комфортніше, надійний захист конфіденційності
Крок 5	<i>Аналіз ключових показників навчання</i>	- <i>Прогрес співробітників</i>: Аналіз успішності команд і формування звітів за допомогою детальної аналітики; - <i>Воронки</i>: дозволяють виявляти слабкі місця в курсах і покращувати їхню якість; - <i>AI-статист</i>: Аналіз великих обсягів даних, формує звіт з важливими інсайтами по навчанню

Джерело: автором узагальнено за [33; 35; 40; 42]

Актуальність алгоритму впровадження корпоративної системи навчання полягає у можливості покращення ефективності та якості навчання співробітників у компанії. Це дозволяє забезпечити постійний доступ до

навчальних матеріалів, персоналізоване навчання, відстеження прогресу кожного працівника і аналіз результатів. Застосування алгоритмів допомагає автоматизувати процес навчання, враховуючи індивідуальні потреби та швидкість засвоєння інформації кожним працівником. Це сприяє підвищенню мотивації, зростанню професійного рівня персоналу та підвищенню продуктивності роботи усієї команди.

Унікальна архітектура системи управління корпоративним навчанням (LMS) підтримує управління людськими ресурсами, дозволяючи створювати необмежену кількість навчальних порталів (академій) та налаштовувати брендинг, домени, мови інтерфейсу та адміністраторів. Перевага системи LMS полягає в її здатності легко розрізняти внутрішнє (співробітники та філії) та зовнішнє (партнери, клієнти тощо) навчання, одночасно полегшуючи управління всім персоналом.

Функції організації контенту допомагають створювати курси, адаптовані до певної аудиторії. Крім того, можна одночасно копіювати та редагувати курси на кількох порталах, що значно заощаджує час. Ця платформа доступна цілодобово, а навчальний контент ідеально адаптується до будь-якого пристрою для оптимальної продуктивності.

Цифрова трансформація – поняття доволі загальне. Проте, застосовувати таку трансформацію кожна компанія повинна індивідуально, на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. Технологій, які можна застосувати для автоматизації, оптимізації, діджиталізації бізнес-процесів є багато, але впроваджувати все не варто. Насамперед слід оцінити рентабельність упровадження, адже витрати на інновації високі, й не всі компанії можуть отримати очікувані переваги від них. Розглядати різні підходи й методи, комбінувати їх, тестувати й лише тоді вибудовувати окрему індивідуальну для підприємства цифрову стратегію розвитку HR-менеджменту.

За оцінками експертів/досліджень, табл. 1.4, наведені рекомендації щодо діджиталізації HR-процесів можуть вплинути на зростання продуктивності праці персоналу в межах 5-6% та можуть збільшитися продажі до 5-10%.

Розрахуємо економічний ефект щодо впровадження в ТОВ «ЛІТОЛАН» корпоративної LMS системи, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту щодо впровадження в ТОВ «ЛІТОЛАН» корпоративної LMS системи

	Показники	Результат від впровадження
Дохід		
1	Збільшення річної продуктивності праці одного працівника, тис. грн/особу (із табл.2.4 за 2024 рік)	5%
	$445,0 \times 0,05 =$	22,25
2	Збільшення обсягів реалізованої продукції, %	5%
	Дохід від реалізації продукції (із табл.2.4 за 2024 рік) буде складати, тис. грн: $26543,68 \times 0,05 =$	1327,2
3	Дохід від збільшення обсягів реалізації та збільшення продуктивності праці, тис. грн: (п.1 + п.2) $22,25 + 1327,2 =$	1349,4
Витрати		
4	Програмне забезпечення, для невеликих підприємств, грн.: - корпоративна LMS система (системи управління електронним навчанням); - курси навчання для HR-менеджера (5 дн.)	95 600 15 000
5	РАЗОМ витрати , тис.грн:	110,6
Річний економічний ефект		
6	Дохід – Витрати, тис.грн: (п.3 – п.5), $(1349,4 - 110,6) =$	1238,8
Термін окупності		
7	Витрати / Річний економічний ефект $\times 12$ міс. п.5 / п.6 $\times 12$ міс. $(110,6 / 1238,8 \times 12) =$	1,07 міс.

Джерело: складено та розраховано автором

Із табл. 3.6 видно, що інвестиції на запропоновані нами інструменти

для впровадження корпоративної LMS системи в Товаристві складуть 110,6 тис.грн. Річний економічний ефект від пропозицій складе 1238,8 тис.грн. Термін окупності інвестицій в діджиталізацію системи розвитку персоналу займе лише 1 місяць.

Таким чином, діджиталізація процесів розвитку персоналу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасному середовищі. Корпоративне навчання допомагає підвищити прибутковість компанії, зберігаючи при цьому її цілісність у бізнес-операціях.

У HR-сфері гнучкість та інтеграція процесів мають вирішальне значення для швидкої адаптації до нового робочого середовища. Цифрова трансформація означає зміну підходу – відхід від стандартизованих методів управління персоналом та більший акцент на індивідуальності кожного працівника. Сьогодні успіх компанії залежить не лише від посад, а й від особистостей її працівників, тому важливо адаптувати процеси до потреб, емоцій, почуттів та поведінки працівників. Це означає, що характер діяльності HR-менеджменту змінився: зміст кожної HR-функції оптимізовано для досягнення найефективнішої взаємодії між працівниками та бізнесом. Розуміння того, як працюють працівники, чи перебувають вони на правильних посадах та як підвищити їхню індивідуальну та командну продуктивність, стає ключовим завданням для HR-фахівців.

Відповідно до структурно-логічної моделі системи управління розвитком персоналу, представленої на рис. 1.3, процеси навчання розпочинаються з формування цілей підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. *Ми пропонуємо* цю модель доповнити цифровою трансформацією системи управління розвитком персоналу та впровадити в діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН» як інноваційно-активного підприємства в сучасних умовах, рис.3.5.

Підсумовуючи наші пропозиції щодо модернізації системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН», наведемо економічний та соціальний ефект у табл. 3.7.



Рис. 3.5 Структурно-логічна модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства в сучасних умовах
Джерело: удосконалено автором

Таблиця 3.7
Ефективність заходів щодо модернізації системи розвитком персоналу
ТОВ «ЛІТОЛАН»

Недоліки в діючій системі розвитком персоналу Товариства (табл.2.11)	Пропозиції та економічний ефект	Соціальний ефект
1	2	3
- мала частка персоналу проходить професійне навчання (табл.2.8);	1. Алгоритм впровадження корпоративної LMS системи (система управління електронним навчанням), (табл.3.5). 2. За нашими розрахунками економічний ефект щодо впровадження LMS системи складе 1238,8 тис.грн. (табл.3.6).	• підвищення ефективності: автоматизація прискорює процеси та знижує витрати на адміністрування;

Продовження табл.3.7

1	2	3
- види оцінки та атестації персоналу потребують оновлення (табл.2.9); - система розвитку персоналу в Товаристві не ефективна (табл.2.10); - майже відсутня можливість кар'єрного просування в Товаристві (рис.2.7); - є потреба у персоналу у додатковому навчанні та підвищенні професіоналізму (рис.2.9)	3. Вдосконалено структурно-логічну модель системи управління розвитком персоналу та рекомендовано для впровадження в діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН» як інноваційно-активного підприємства в сучасних умовах (рис.3.5). 4. За рахунок модернізації системи розвитку персоналу в Товаристві відбудеться: ➤ <i>економію часу</i>: HR-менеджер навчиться обробляти дані «на льоту», звіти складатимуться і оновлюватися автоматично, а час на виконання рутини скоротиться як мінімум в 2 рази; ➤ <i>економію грошей</i>: всі програмні продукти, в яких навчаються аналізувати бізнес-дані, прості і умовно безкоштовні, але при цьому потужні, якщо вміти користуватися; ➤ <i>ефективне управління бізнесом</i>: на основі своєчасного і коректного аналізу даних завжди простіше приймати правильні управлінські рішення, робити прогнози і стратегічні кроки	• <i>зростання залученості</i>: персоналізований підхід та інтерактивні інструменти підвищують інтерес співробітників до навчання та розвитку; • <i>прозорість процесів</i>: співробітники краще розуміють свої кар'єрні перспективи та шляхи розвитку; • <i>прийняття рішень на основі даних</i>: аналітика дає керівництву чітке уявлення про сильні сторони команди та зони росту; • <i>підвищення HR-бренду</i>: використання сучасних технологій робить компанію більш привабливою для кандидатів та допомагає утримати таланти

Джерело: узагальнено автором

Активне застосування цифрових технологій HR-менеджменту здатні оптимізувати продуктивність HR-менеджерів. Застосування інноваційних технологій у HR-сфері позитивно впливає як на компанію, так і на її співробітників.

Висновок до 3 розділу

Для українських компаній сьогодні активна діджиталізація HR-менеджменту створює як можливості, так і виклики. Досвід українських компаній показує, що цифрові стратегії HR-менеджменту є ефективними, але й водночас про недостатній рівень їх упровадження.

Останні тенденції в HR-галузі свідчать про швидкий перехід від традиційних методів управління до сучасних підходів, заснованих на принципах адаптивності, продуктивності та інновацій.

Тому, для розвитку інноваційних та проактивних підприємств у сучасних умовах, процес цифрової трансформації HR-менеджменту можна умовно розділити на три аспекти: цифровізація співробітників, цифровізація робочого місця та цифровізація управлінської діяльності.

Для модернізації системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» *ми пропонуємо* алгоритм впровадження корпоративного системи LMS (системи управління онлайн-навчанням), табл.3.5. Згідно за нашими розрахунками, впровадження LMS-системи принесе економічну вигоду в розмірі 1238, 8 тис. грн., табл.3.6. Ми вдосконалили структурну та логічну модель системи управління розвитком персоналу та рекомендуємо ТОВ «ЛІТОЛАН», як підприємство, яке активно впроваджує інновації в сучасному середовищі) впровадити цю модель, рис. 3.5. Крім того, ми перерахували економічні та соціальні переваги запропонованої моделі, що наведено в табл. 3.7.

Для малих та середніх підприємств комплексне та цілеспрямоване впровадження цифрової трансформації процесів HR-менеджменту є надзвичайно важливим, оскільки це допоможе максимально реалізувати їхній потенціал та виділитися в конкурентному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі нами досліджено теоретичні основи, сучасні методи та інструменти розвитку персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності компаній. Робота зосереджена на аналізі системи розвитку персоналу малих та середніх підприємств (МСП) та впровадженню інноваційних методів навчання й розвитку персоналу, на прикладі ТОВ «ЛІТОЛАН» в умовах тривалої повномасштабної війни та спричиненої нею економічної нестабільності.

Розв'язання поставлених завдань складається з трьох етапів: теоретичне обґрунтування концепції розвитку персоналу, діагностика діючої системи навчання досліджуваного Товариства та пропозиції щодо її вдосконалення.

У *першому розділі* розглядаються сучасні теорії управління людським капіталом компаній та представлені результати досліджень науковців щодо ефективності інвестицій у розвиток персоналу. У роботі також визначено ключові компоненти системи розвитку персоналу організації: професійне навчання та розвиток персоналу, формальне та неформальне навчання, а також основні формати навчання для персоналу з робітничими професіями та спеціалістами із вищою освітою. За допомогою огляду літератури ми визначаємо основні аспекти, що складають сутність поняття «розвиток персоналу»: елементи, процеси, цілі, процесні цілі та процесні можливості.

Дослідження науковців показують, що ефективне управління розвитком персоналу має бути інтегроване з бізнес-стратегіями, враховуючи потреби організації та її співробітників. Нами розглянуто стратегії розвитку персоналу в контексті цифрової трансформації та побудована система розвитку персоналу, яка включає такі елементи, як планування, моніторинг та оцінка результатів навчання.

У *другому розділі* аналізується діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН», кадровий склад та існуюча система навчання й розвитку співробітників. *Нами*

з'ясовано, що незважаючи на труднощі та кризи, ТОВ «ЛІТОЛАН» прагне розвивати свій бізнес шляхом покращення виробництва (активна участь у виставках) та збільшення чисельності персоналу, одночасно стимулюючи працівників підвищенням заробітної плати. Однак, разом зі збільшенням штату, частка чоловіків зменшилася за умов мобілізаційних процесів та тимчасового переміщення. Змінилася також ситуація щодо працівників до виходу на пенсію та пенсійного віку, оскільки до запровадження воєнного стану в компанії не було працівників цієї вікової групи.

Під час дослідження ТОВ «ЛІТОЛАН» ми виявили, що в компанії протягом багатьох років не було HR-менеджера, а відповідні обов'язки виконувалися за суміщиством. Однак за останні два роки компанія запровадила посаду HR-менеджера та досягла значного прогресу у своїх функціях управління персоналом.

Для оцінки ефективності існуючої системи розвитку співробітників ТОВ «ЛІТОЛАН» та задоволеності співробітників ми провели анонімне опитування співробітників компанії на етапі переддипломної практики за фахом. Загалом було опитано 35 осіб, зокрема 4 адміністративних працівники, 12 технічних працівників та 19 працівників загального профілю. Опитування проводилося онлайн за допомогою самостійно розробленої онлайн-анкети.

Результати опитування виявили такі проблеми системи розвитку співробітників компанії:

- лише невелика кількість співробітників пройшла професійне навчання;
- потребують оновлення типи оцінювання/сертифікації співробітників;
- система розвитку співробітників компанії є неефективною;
- працівники практично не мають можливостей для кар'єрного зростання в компанії;
- є бажання у працівників додаткового навчання для підвищення своїх професійних навичок.

У третьому розділі наведено наші рекомендації щодо модернізації системи розвитку персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»:

- *впровадити процес цифрової трансформації HR-менеджменту для розвитку інноваціо-активного підприємства в сучасних умовах;*
- *наведено алгоритм впровадження корпоративної LMS системи (система управління електронним навчанням);*
- *зроблено відповідні розрахунки економічного ефекту щодо впровадження LMS системи, що складають 1238,8 тис.грн.;*
- *вдосконалено структурно-логічну модель системи управління розвитком персоналу та рекомендовано для впровадження в ТОВ «ЛІТОЛАН», як інноваційно-активного підприємства в сучасних умовах;*
- *зазначено перелік економічного та соціального ефекту від наданих рекомендацій.*

Загалом, результати підтверджують ефективність інтеграції інноваційних підходів у систему розвитку талантів малих та середніх підприємств. Запропоновані нами заходи допоможуть підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЛІТОЛАН» та забезпечити її сталий розвиток у нестабільному середовищі.

Список літературних джерел

1. Колот А.М., Герасименко О.О. «Праця 4.0» як інститут та платформа розвитку неоекономіки [в кн. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія / І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба, О. О. Кизенко та ін. К.: КНЕУ, 2021. 243 с.
2. Kern R.N. Laying the Cornerstones: The Importance of Building Your L&D Career on a Solid Foundation. ATD (Association for Talent Development). 14th August 2024. URL: https://www.td.org/content/atd-blog/laying-the-cornerstones-theimportance-of-building-your-l-and-d-career-on-a-solidfoundation?__queryID=1bad58a287409e63d2ebe7730edf30d2&objectID=3gzbUNQy0JvC2nPbrNcgX6&__position=1&index=atd_composable_prod_en-US (дата звернення 10.10.2025)
3. Adelere, M. (2019). Effect of Staff Training and Development on Organisational Performance: Evidence from Nigerian Bottling Company. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6, 10-24. URL: <https://doi.org/10.12816/0041195>. (дата звернення 10.10.2025)
4. Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 48-74. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004> (дата звернення: 10.11.2025)
5. McKenzie, D. (2020). Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for “Training Doesn'T Work”. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9408> (дата звернення 10.10.2025)
6. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентності працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, №2, 2020. С. 90 – 98. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014->

2020-02-90-98 (дата звернення: 10.11.2025)

7. Research Consistently shows that training employees pays off with profits: Blog Diadconsulting Inc. URL: <https://www.diadconsulting.com/research-consistently-shows-that-training-employees-pays-off-with-profits> (дата звернення 15.10.2025)

8. Tim Lane et al., "Learning to Succeed in Business with Information Technology," Motorola in Lokaj, A. S. (2019) The needs of training and development of human resources for an organization the case of companies in Kosovo. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.5 №.22, September 2019. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n22p194 (дата звернення 15.10.2025)

9. Маркова Н.С. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. 256 с.

10. О.М. Шубалий та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

11. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023; 2(2): 110-123. <https://isgjournal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.12.pdf> (дата звернення 22.10.2025)

12. Данюк В.М. (2018) Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf> (дата звернення 15.10.2025)

13. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. 2-е видання, виправлене та доповнене. Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2023. 373 с.

14. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.:КНЕУ, 2018. 505 с.

15. Noe R. (2019). Employee Training & Development. McGraw-Hill Education.

16. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес-інформ. №3. 2020. С. 437-444. https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf (дата звернення 22.10.2025)
17. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с.
18. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.
19. Збрицька Т.П., Маспанова Д.С. HR-підхід і HR-технології в управлінні персоналом в сучасних компаніях. *Науковий студентський вісник*. ОНЕУ, 2023. №38. 303 с. (С.221-227).
20. Збрицька Т.П., Додул С.В. Управління нововведеннями у кадровій роботі. С. *Науковий студентський вісник*. ОНЕУ, 2023. №38. 303 с. (С.192-220).
21. Збрицька Т.П., Склярова С.Т. Інноваційні методи управління розвитком персоналу в ринкових умовах. *Науковий студентський вісник*. ОНЕУ, 2023. №38. 303 с. (С.235-24)
22. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
23. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 22.10.2025)
24. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 10.10.2025)
25. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.10.2025)

26. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 10.10.2025)

27. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 26.03.2001 № 127/151 «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» зі змінами. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text> (дата звернення: 11.10.2025)

28. Ліцензія на діяльність на рівні професійної (професійно-технічної) освіти. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/vydacha-litsenzii-na-provadžhennia-osvitnoidiialnosti-na-rivni-profesiinoi-profesiino-tekhnichnoi-osvity-360763fa-f0fb-4992-83a0-a8deb7aed26b> (дата звернення: 12.10.2025)

29. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 12.10.2025)

30. Наставництво. Сторінка Вікіпедії.

URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Наставництво> (дата звернення: 13.10.2025)

31. Нежинська О.О., Тимченко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2019. 220 с.

32. Мельник М. Зворотний зв'язок мотивує: 6 формул для стимулювання професійного розвитку співробітників.

URL: <https://mind.ua/openmind/20259308-zvorotnij-zv-yazok-motivue-6-formuldlia-stimulyuvannya-profesijnogo-rozvitku-spivrobitnikiv> (дата звернення: 13.10.2025)

33. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення: 25.10.2025)

34. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends> (дата

звернення 25.10.2025)

35. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення 25.10.2025)

36. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. №3 (40) С.10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> (дата звернення 25.10.2025)

37. Nadiia P. Reznik, Oleksandr V. Hridin, Ivanna V. Chukina, Oleksiy O. Krasnorutsky, Mykola V. Mykhaylichenko. Mechanisms and tools of personnel management in institutional economics. *International conference on sustainable innovation in mechanical engineering (ICSIME-2021)*. Rama University Uttar Pradesh, Kanpur (INDIA). (28th-29th May 2021). Volume 2413. P. 040012-1–040012-8. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0089330> (дата звернення 15.10.2025)

38. Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Діджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки. *ІТРМ*. 2022. С. 183-195.

39. 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> (дата звернення 05.10.2025)

40. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf> (дата звернення 05.10.2025)

41. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 172-191.

42. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент*.

Бізнес. 2019. № 1 (23). С. 20-25.

43. Нагібіна Н.І., Щукіна А.А. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Інтернетжурнал «Наукознавство»*. 2020. Т. 9. 17 с.

44. Перенавантаження HR-процесів: нові ролі нового часу. *Команда HURMA*. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/perezavantazhennya-hr-proczesiv-novi-roli-novogo-chasu/> (дата звернення 05.10.2025)

45. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67-71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11> (дата звернення 05.10.2025)

46. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 76-78.

47. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 264-271.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28 (дата звернення 10.10.2025)

48. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 216-222. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf) (дата звернення 10.10.2025)

49. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТОЛАН» URL: <https://www.litolan.ua/> (дата звернення 10. 10. 2025 р.)

50. ТОВ «ЛІТОЛАН» Ф1-PV – Звіт з праці за 4 квартал 2022-2024 рр.

51. ТОВ «ЛІТОЛАН» Ф.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – за 2022-2024 рр.

52. Форма ДП-6.2 Система управління якістю. Людські ресурси

Товариства.

53. Довідки про персонал за 2022-2024 рр. Товариства.

54. Стратегія розвитку діяльності ТОВ «ЛІТОЛАН» на 2024 р.

55. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт фінансової стійкості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikhterminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата перегляду: 18.10.2025)

56. Збрицька Т.П. Цифровізація та інноваційні технології у діяльності HR-аудиту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науковий журнал* № 3 (328), 2025. 134 с. (С.78-83).

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-78-83/> (дата перегляду: 18.11.2025)

57. Баранник В. І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(45). С. 25–38.

58. Дубина М. В. Особливості цифрової трансформації: від автоматизації до цифрових платформ у HR. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 7–25.

59. Вишневецька О. П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи. *Журнал сучасної економіки*. 2021. № 9. С. 56–68.

60. Симоненко Т. В. Цифровізація управлінських процесів: досвід ЄС і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 43–50.

61. Кравець І. О. Вплив штучного інтелекту на процеси рекрутингу. *Науковий вісник Полтавського університету*. 2022. № 4. С. 41–49.

62. Бойко А. П. Кібербезпека та управління персональними даними в цифровому HR. *Журнал інформаційних технологій*. 2021. № 6. С. 98–107.

63. Медведєва Л. П. Цифрові платформи як інструмент розвитку кадрового потенціалу. *Журнал управління персоналом*. 2023. № 1. С. 35–44.

64. Горбунова М. С. Впровадження цифрової культури як умова успішної трансформації HR-системи. *HR-технології*. 2022. № 11. С. 60–72.

65. Шевченко О. В. Дослідження ефективності цифрових рішень у системі управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2023. № 8. С. 112–120.

66. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 2 (45). С. 328-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21 (дата звернення: 30.10.2025).

67. Кучерява К. Ю., Орел Ю. Л. Теоретичні аспекти державного регулювання малого та середнього підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2 (58). С. 32-41.

DOI: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19420> (дата звернення: 30.10.2025).

68. Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Наказ Міністерства соціальної політики України від 23.12.2013 № 886, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 09.01.2014 за № 5/24782. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-п#Text> (дата звернення: 05.11.2025)

69. Збрицька Т.П., Єрмашинков О. Правові інструменти забезпечення інклюзивного розвитку в кризових умовах. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Innovations in Science: From Theoretical Foundations to Practical Impact»* (May 12-14, 2025. Antwerp, Belgium). European Open Science Space, 2025. 407 p. (С.208-214) ISBN 979-8-89704-968-4 (series)

70. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 2. С. 73-79.

71. Нельсон Д. ШІ використовується для персоналізації професійного навчання. URL: <https://www.unite.ai/uk/ai-being-used-to-personalize-job-training-andeducation/> (дата звернення: 07.11.2025)

72. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

73. Стрімкий розвиток технологій повертає сферу навчання та розвитку персоналу до основ: Блог вебпорталу management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/be/be586.html> (дата звернення: 10.11.2025)

74. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2019. 176 с.

75. Aparna & YV Ambikar. Profitability from training and development programmes. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2023, 19(01), 1166–1174. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.1.1445> (дата звернення: 10.11.2025)

76. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (19). 4 (20). 2019. С.100-107.

СЕРТИФІКАТИ ЯКОСТІ ТОВ «ЛІТОЛАН»



IMET s.r.o.

Karstýcká 234, Praha 6 – Sedlec
Czech Republic

Institute authorized by Czech Ministry of Transport for testing, attestation and control packagings, IBCs, large packagings, and steel containers for the transport of dangerous goods with accredited test laboratory N. 1087.

CERTIFICATE N. 145/24
FOR TYPE APPROVAL OF UN-MARKING
issued for

Applicant: **LITOLAN LLC,**
Entuziasts Street 10E
Velikodolynske, Odessa region, Ukraine 678 32

Identification number: IHH: 417221015214

Product: Plastic jerricans with non-removable head of design type 3H1 with dimensions 295 mm x 188 mm x 504 mm with capacity 20 l for dangerous goods transportation requiring packing group PG II

Upon the results of the tests and inspection in accordance with the requirements of international regulations for dangerous goods transportation the capability of the plastic jerricans with non-removable head of the tested design type specified in test report N. 130/24/145 and Atest N. 24145 for LITOLAN LLC for dangerous goods transportation requiring the packaging group II and the following un-marking is assigned:

 **3H1 / Y1,2 / 120** / two last digit of the year production
CZ / LTN / IMET 24145

for whom the conformity assessment was carried out for conformity assessment of the product with according to the essential requirements for the product with the international provisions for dangerous goods transportation for rail RID, for road ADR, for sea IMDG-code and for air IATA-DGR.

This certificate was issued upon the following documents:

- Test report N. 130/24/145
- Atest N. IMET 24145

This certificate is issued for the purposes of issuing the manufacturer's declaration of conformity with the above mentioned technical regulations.

Term of validity is restricted to: 31. 3. 2027

In Prague: 4. 3. 2025

Václav Špilar
Director

Орган з оцінки відповідності - орган з сертифікації продукції, процесів та послуг
ДП "Одесастандартметрологія"

СЕРТИФІКАТ НА СИСТЕМУ КЕРУВАННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ



№ UA.OD.FM.1080-25

Зареєстрований 18.07.2025

дійсний до 17.07.2028

Первинна сертифікація: 2022

**ДАНИЙ СЕРТИФІКАТ ПОСВІДЧУЄ, ЩО СИСТЕМА
КЕРУВАННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЛІТОЛАН"**

Юридична адреса та адреса впровадження:

67832, Одеська обл., Овідіопольський район, смт. Великодолинське, вул. Ентузіастів, буд. 10Е
код ЄДРПОУ: 41722107

стосовно виробництва тари із полімерних матеріалів для пакування, зберігання
та транспортування харчових продуктів, інших виробів із пластмаси;
суперконцентрату барвників для фарбування модифікації і стабілізації
полеофінів, дозволеного для контакту з харчовими продуктами
(коди ДКПП 22.21, 22.22, 22.23, 22.29, 20.12)

Категорія харчового ланцюга: I, K

згідно з чинними в Україні нормативними документами

**ВІДПОВІДАЄ ВИМОГАМ
ДСТУ EN ISO 22000:2022
(EN ISO 22000:2018, IDT; ISO 22000:2018, IDT)**

Контроль відповідності сертифікованої системи керування безпеністю харчових
продуктів вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядаючих, періодичних і
процедур якого регламентуються програмою.

СЕРТИФІКАТ ВИДАНИЙ Органом з оцінки відповідності - орган з сертифікації
продукції, процесів та послуг ДП "Одесастандартметрологія" (65014, м. Одеса,
вул. Чорноморська, 10, тел. 722-41-95) на підставі результатів перевірки та оцінки системи
керування безпеністю харчових продуктів.

В. о. керівника ОДП

МП



Михайло ДЕРМЕНЖИ

Михайло ДЕРМЕНЖИ





NARODOWY INSTYTUT ZDROWIA PUBLICZNEGO PZH
– Państwowy Instytut Badawczy
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC HEALTH NIH – National Research Institute
ZAKŁAD BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOSCI
DEPARTMENT OF FOOD SAFETY

ŚWIADECTWO JAKOŚCI ZDROWOTNEJ CERTIFICATE OF HEALTH QUALITY

F.B.60412.169.2025



Niniejszym zaświadcza się, że niżej wymieniony wyrób
o zadeklarowanym przez producenta składzie, wykorzystywany zgodnie z przeznaczeniem,
nie stanowi zagrożenia dla zdrowia człowieka.

This is to certify that the below named product,
having composition as declared by the manufacturer, when is used according to its purpose,
does not pose hazard to human health.

Wyrób/Product: pojemniki wielokrotnego użytku (beczki, beczki z uchwytyami,
kanistry, pojemniki) o pojemności 1-20 000 L na produkty
spożywcze

Zawierający/ Containing: HDPE - zgodnie z deklaracją producenta



Przeznaczony do/ Destined for: długotrwałego przechowywania żywności

Producent/Manufacturer: Litolan LLC

Świadectwo wydano dla/This certificate is issued to
LITOLAN LLC
Entuzjasts Street, 10E, Yelikodolynske, Odesa region
67832, Ukraine

Niniejsze świadectwo może zostać zmienione lub unieważnione po przedstawieniu odpowiednich dowodów
przez któregośkolwiek stronę. Świadectwo traci ważność w przypadku wprowadzenia zmian w składzie wyrobu
lub technologii jego produkcji. Niniejsze świadectwo nie dotyczy cech użytkowych wyrobu.

This certificate may be corrected or cancelled after appropriate motivation is presented. Any change
in composition of the above mentioned product or in its manufacturing technology will cause loss of
the validity of this certificate. This certificate does not concern the functional characteristics of the
product.

Data wystawienia świadectwa: 09.06.2025

(Date of issue)

Świadectwo ważne do: 08.06.2028

(The certificate is valid until)

ZASTĘPCA DYREKTORA
Dł. Żywności i Bezpieczeństwa Żywności
Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego PZH
– Państwowy Instytut Badawczy

Marta Dąbrowska