



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В. І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління розвитком персоналу організації (на прикладі ПП "Соломія-Сервіс")**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і  
адміністрування)»

**Скаровського Андрія Володимировича**

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Дацишин Маркіян Богданович  
(підпис) кандидат економічних наук,  
доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_ Матківський А. Ю.  
(підпис)

**Львів - 2025**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу**

**на тему:**

**Управління розвитком персоналу організації (на прикладі ПП "Соломія-Сервіс")**

**Здобувача вищої освіти** **Скаровського А. В.** групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Дацишин М. Б.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Консультанти** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_ **Матківський А.Ю.**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **Копитко В. І.**  
(підпис)

«\_\_» грудня 2025 року

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу  
 Ступінь \_\_\_\_\_ Магістр  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу  
 \_\_\_\_\_ Копитко В. І.  
 « \_\_\_ » лютого 2025 року

### З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Скаровському Андрію Володимировичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління розвитком персоналу організації (на прикладі ПП "Соломія-Сервіс")**

Керівник роботи: **Дацишин Маркіян Богданович**

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року № 50

2. Строк подання здобувачем роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи

*Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства.*

*Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу на прикладі ПП «Соломія-Сервіс».*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

**ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС». РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС». ВИСНОВКИ**

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1.1 Наукові підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Рис.1.1. Функціональний зв'язок професійного розвитку персоналу з основними областями HR-менеджменту організації

- Рис.1.2. Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства
- Рис. 1.4. Принципи управління розвитком персоналу на підприємстві
- Рис.1.5. Класифікація методів управління розвитком персоналу
- Таблиця 1.3 Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до розвитку персоналу
- Рис.2.1. Організаційна структура ПП «Соломія-Сервіс»
- Таблиця 2.1 Аналіз за допомогою моделі McKinsey «7S»
- Таблиця 2.2 Динаміка фінансових результатів діяльності ПП «Соломія-Сервіс» за 2022 - 2024 рр.
- Таблиця 2.3 Динаміка чисельності персоналу ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.
- Таблиця 2.4 Основні джерела підбору персоналу на ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.
- Рис.2.2. Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат на ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр., тис.грн
- Таблиця 2.5 Динаміка руху персоналу ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.
- Рис.2.3. Основні напрямки підготовки персоналу ПП «Соломія-Сервіс»
- Таблиця 2.6 Навчання управлінню на ПП «Соломія-Сервіс»
- Таблиця 2.7 Навчання роботі на ПП «Соломія-Сервіс»
- Рис. 2.4. Задоволеність наявними можливостями просування по службі на ПП «Соломія-Сервіс»
- Рис. 2.5. Наявність можливості самореалізації та саморозвитку особистості на ПП «Соломія-Сервіс»
- Рис. 2.6. Згода працівників на стажування в іншому відділі / підрозділі ПП «Соломія-Сервіс»
- Рис.2.7. Діаграма Ісікави причин проблем у системі розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»
- Рис.3.1. Напрями запровадження сучасних HR-технологій у системі розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»
- Таблиця 3.1 Пропонований план удосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс»
- Таблиця 3.2 Пропонована структура онлайн-програми адаптації персоналу ПП «Соломія-Сервіс» (Welcome-case)
- Таблиця 3.3 Прогнозне зростання чистого доходу ПП «Соломія-Сервіс» у результаті впровадження заходів з розвитку персоналу
- Рис.3.3. Соціальна ефективність запропонованих заходів з розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	лютий-березень 2025 р.	<i>Остаточне затвердженн</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	липень-серпень 2025р.	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	вересень-жовтень 2025 р.	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	грудень 2025 р.	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	січень 2026 р.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Скаровський А. В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дацишин М. Б.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Управління розвитком персоналу організації (на прикладі ПП "Соломія- Сервіс"). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

У роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано систему HRM ПП «Соломія-Сервіс», виявлено ключові проблеми розвитку персоналу та розроблено практичні рекомендації з упровадження сучасних HR-технологій.

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, управління персоналом, HR-технології, мотивація, навчання, адаптація, кадровий резерв, HR-аналітика, фармацевтичне підприємство.

## ANNOTATION

Master's thesis entitled "Improvement of the Personnel Development Management System at PE 'Solomiia-Service'." Manuscript.

The research is submitted for obtaining the Master's degree in Management (Organization and Administration Management). Lviv, 2026.

The volume of the thesis comprises \_\_\_ pages, including \_\_\_ tables and \_\_\_ figures.

The research examines the theoretical and practical principles of managing personnel development at an enterprise under conditions of digital transformation. The HRM system of PE "Solomiia-Service" is analyzed, key personnel development problems are identified, and practical recommendations for implementing modern HR technologies are proposed.

**Keywords:** personnel, personnel development, human resource management, HR technologies, motivation, training, adaptation, talent pool, HR analytics, pharmaceutical enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	11
1.1. Сутність і значення розвитку персоналу в системі управління підприємством .....	11
1.2. Класифікація і моделі розвитку персоналу: традиційні та інноваційні підходи .....	25
1.3. Цифрова трансформація HR: сучасні інструменти та тренди у 2025 році.....	38
Висновки до 1 розділу .....	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС».....	47
2.1. Загальна характеристика підприємства та його кадрової політики .....	47
2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом .....	56
2.3. Дослідження процесів навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» .....	67
Висновки до 2 розділу .....	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС» .....	83
3.1. Запровадження сучасних HR-технологій у систему розвитку персоналу .....	83
3.2. Формування комплексного плану вдосконалення системи навчання та мотивації персоналу .....	87
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку персоналу .....	97
Висновки до 3 розділу .....	102
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції та прискорення цифрової трансформації ключовим фактором стійкості й конкурентоспроможності підприємств стає людський капітал. Персонал перестає розглядатися виключно як ресурс і набуває статусу стратегічного активу, розвиток якого визначає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокове зростання. В умовах нестабільності, зумовленої воєнними викликами, дефіцитом кваліфікованих кадрів та трудовою міграцією, питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності для українських підприємств.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* Попри усвідомлення важливості розвитку персоналу, на практиці вітчизняні підприємства часто використовують фрагментарні, застарілі або формальні підходи до навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку працівників. Відсутність системності, недостатня інтеграція HR-функцій у загальну систему управління, обмежене використання цифрових HR-інструментів знижують ефективність управлінських рішень та стримують розвиток організацій. Це зумовлює необхідність дослідження існуючих підходів до управління розвитком персоналу та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання управління персоналом, розвитку людського капіталу, систем навчання та мотивації широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку персоналу зробили такі науковці, як Бабчинська О.І., Бей Г.В., Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю., Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю., Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О., Крушельницька О.В., Леськова С. В., Партика І.В. та інші. Водночас, з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств, особливої уваги потребують питання цифрової

трансформації HR, адаптації персоналу до змін та впровадження інноваційних інструментів розвитку кадрів, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи* є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу на прикладі ПП «Соломія-Сервіс».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

- розкрити сутність і значення розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- узагальнити класифікацію та моделі розвитку персоналу, зокрема традиційні й інноваційні підходи;
- дослідити сучасні тенденції цифрової трансформації HR-процесів;
- проаналізувати кадрову політику та систему управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс»;
- оцінити існуючі процеси навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних *методів*, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економічні та статистичні методи, а також методи узагальнення та графічного представлення результатів.

*Інформаційну базу дослідження* становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем

управління персоналом, матеріали періодичних видань, статистичні дані, внутрішня документація та звітність ПП «Соломія-Сервіс», а також відкриті електронні ресурси.

*Наукова новизна роботи* полягає в узагальненні сучасних підходів до управління розвитком персоналу з урахуванням цифрової трансформації HR-процесів та обґрунтуванні комплексу практичних заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на конкретному підприємстві.

*Практична значущість* результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «Соломія-Сервіс» для підвищення ефективності системи навчання, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу, а також у роботі HR-фахівців інших підприємств аналогічного профілю.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить \_\_\_ сторінок, у тому числі \_\_\_ таблиць та \_\_\_ рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність і значення розвитку персоналу в системі управління підприємством

Управління персоналом є однією з ключових складових загальної системи управління підприємством, оскільки саме люди формують потенціал організації, визначають її здатність до адаптації, інновацій та сталого розвитку. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, людський капітал не лише споживається у процесі діяльності, а й може зростати, трансформуватися та примножувати свою цінність за умови цілеспрямованого управлінського впливу. Саме тому сучасні підходи до менеджменту дедалі більше зосереджуються не на кількісних характеристиках персоналу, а на якості його знань, компетентностей, мотивації та здатності до безперервного професійного зростання.

Традиційно управління персоналом охоплює широкий спектр функцій: планування потреб у кадрах, добір і найм працівників, оцінювання результатів праці, мотивацію, формування корпоративної культури та соціально-трудова відносини [50, с.42]. Проте в умовах динамічного зовнішнього середовища, технологічних змін і зростання ролі знань як фактору конкурентоспроможності цього набору інструментів уже недостатньо. Все більшої ваги набуває розвиток персоналу як стратегічний напрям управління, що поєднує інтереси працівників і цілі підприємства.

У науковій економічній літературі поняття «розвиток персоналу» часто розглядається поряд із термінами «розвиток людських ресурсів» та «розвиток людського капіталу», які нерідко трактуються як близькі або тотожні. Водночас багатогранність даної категорії зумовлює її міждисциплінарний характер, оскільки розвиток персоналу охоплює не лише економічні, а й соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. Саме акцентування уваги на різних складових цього процесу пояснює наявність значної кількості наукових

підходів і визначень.

Узагальнення наукових поглядів свідчить, що розвиток персоналу розглядається як складний і багатоаспектний процес, що передбачає цілеспрямоване формування професійних, управлінських і особистісних якостей працівників. У наукових дослідженнях виділяють декілька базових підходів до трактування сутності розвитку персоналу, серед яких найбільш поширеними є процесний, системний та функціональний.

З позиції процесного підходу розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, спрямований на послідовне підвищення рівня компетентності працівників, формування кадрового резерву, підготовку персоналу до виконання нових функцій та адаптацію до змін у діяльності підприємства [26, с.232]. У цьому контексті розвиток персоналу не обмежується окремими заходами з навчання, а постає як довготривалий управлінський процес, інтегрований у загальну стратегію організації.

Функціональний підхід акцентує увагу на ролі розвитку персоналу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Згідно з цим підходом розвиток персоналу спрямований на підвищення здатності працівників робити вагомий внесок у досягнення цілей організації, а також на повніше розкриття їх індивідуального потенціалу [5, с.264]. Таким чином, розвиток персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а й як засіб професійної самореалізації працівників.

У межах системного підходу розвиток персоналу трактується як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних заходів, що охоплюють навчання, підготовку, перепідготовку та накопичення практичного досвіду [24]. Ключовою метою такого підходу є підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення його здатності ефективно функціонувати в умовах змін. Водночас розвиток персоналу в системному вимірі спрямований на узгодження інтересів індивідуального професійного зростання працівників із стратегічними цілями підприємства.

Отже, розвиток персоналу слід розглядати як стратегічно важливу

складову системи управління підприємством, що забезпечує не лише оновлення знань і навичок працівників, а й формування адаптивної, мотивованої та конкурентоспроможної команди. У сучасних умовах саме ефективна система розвитку персоналу стає одним із ключових чинників довгострокового успіху підприємства, що зумовлює необхідність подальшого дослідження її моделей, інструментів і практичних механізмів реалізації.

Сучасні підходи до трактування поняття розвитку персоналу в наукових дослідженнях узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Наукові підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»\*

Автор	Трактування поняття
Письменна О.О.	«...процес якісних змін у професійній свідомості, професійному мисленні та професійній поведінці персоналу, що виражається в його готовності до професійної діяльності, яка зумовлена сучасним впливом навколишнього середовища» [44]
Грішнова О. А.	«...може проводитися шляхом формального, неформального або інформального навчання або ж їхньої комбінації» [20]
Герасименко О.О.	«...ряд послідовних етапів, спрямований процес, що виходить на більш високий рівень професіоналізму» [18]
Волянська-Савчук Л. В.	«...безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих змін» [13]
Леськова С. В.	«...сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації» [38]
Шимановська-Діанич Л.М..	«...процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, що відрізняється від попереднього, змістом» [58]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	«...системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу» [50]
Червінська, Л. П., Червінська Т. М. Буковинська М. П.	«процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної діяльності, результат підвищення професіоналізму та спеціальної освіти, професійного рівня та ділового вдосконалення працівника» [56]
Якимова, Н., Марценюк, О., Мойсєєва, В.	«...це система, яка поєднує у собі навчання, організаційний розвиток, професійне зростання. Вона може бути спрямованою на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації як

	результату забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Її ключова характеристика - гнучкість та адаптивність персоналу до змін» [59]
Бей Г.В.	«...реалізація заходів, які допомагають повною мірою використовувати особистий потенціал працівників і підвищують їхню здатність робити значний внесок у розвиток організації» [4]

\*Джерело: систематизовано автором

Розглядаючи теоретичні аспекти розвитку людських ресурсів, можна зробити висновок, що в сучасній науковій думці відсутнє єдине універсальне трактування поняття «розвиток персоналу». Це зумовлено багатовимірністю даної категорії, яка поєднує економічні, організаційні, соціальні та особистісні складові. Аналіз наведених підходів свідчить, що більшість науковців розглядають розвиток персоналу не як разову управлінську дію, а як безперервний, цілеспрямований процес, пов'язаний із якісними змінами професійних компетентностей, поведінки та мотивації працівників.

Узагальнюючи наукові підходи, з нашої точки зору розвиток персоналу доцільно розглядати як системно організований і безперервний процес формування, оновлення та розширення професійних, управлінських і особистісних компетентностей працівників, спрямований на підвищення їхньої адаптивності до змін, реалізацію індивідуального потенціалу та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси організації й працівників, розглядаючи розвиток персоналу як інвестицію в довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу виступає не лише складовою функцією управління персоналом, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

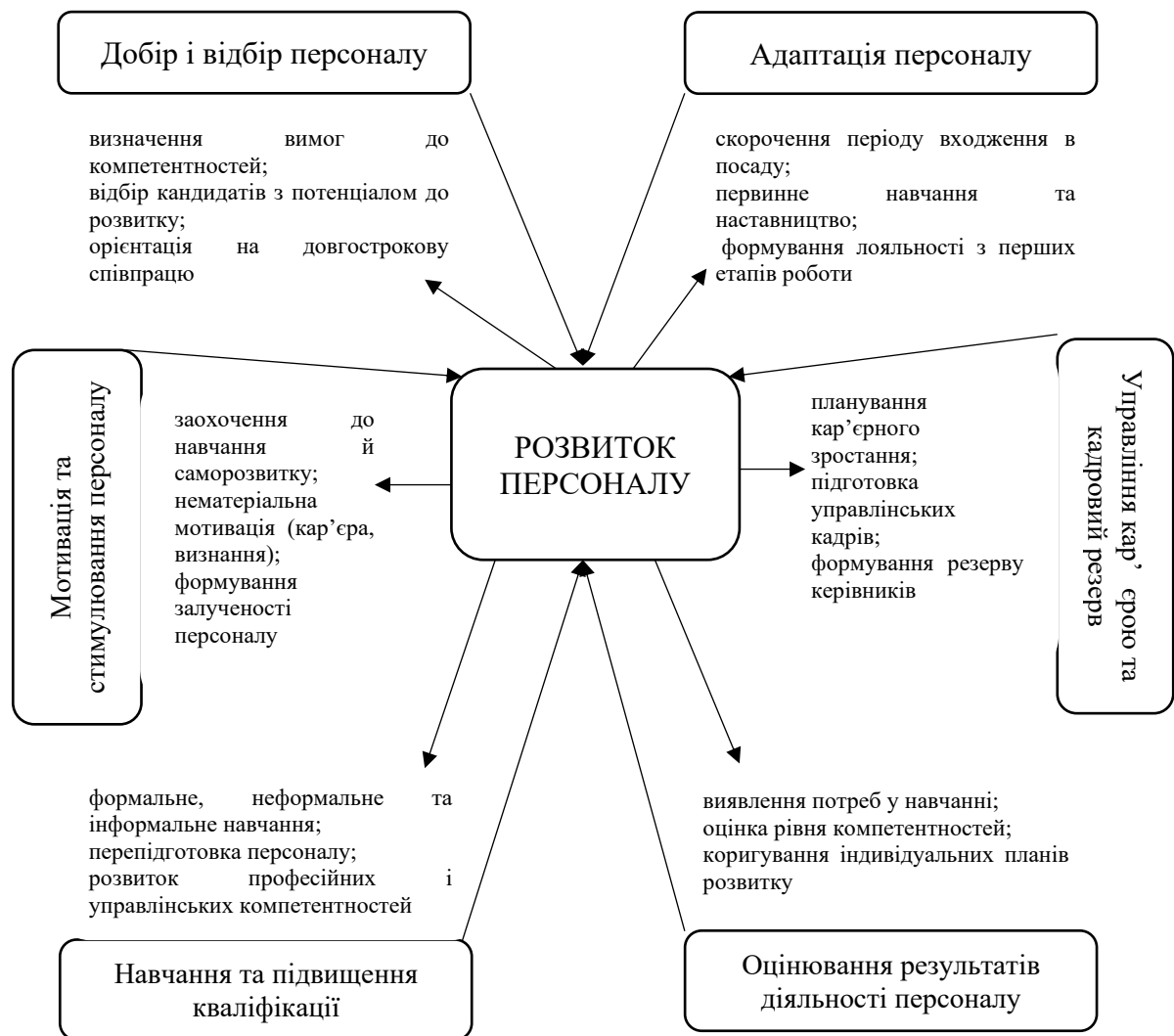
Забезпечення системного розвитку персоналу створює для підприємства низку суттєвих переваг, які мають як короткостроковий, так і довгостроковий

ефект. Зокрема, цілеспрямована діяльність у сфері розвитку кадрів сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників, забезпеченню відповідності їхніх знань і навичок сучасним вимогам ринку праці, а також формуванню внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє зменшити витрати на зовнішній пошук і адаптацію фахівців [4, с. 7].

Узагальнюючи наведене, можна зазначити, що мета розвитку персоналу полягає у формуванні конкурентоспроможного, кваліфікованого, мотивованого та адаптивного трудового ресурсу, здатного ефективно виконувати свої функціональні обов'язки в умовах динамічного ринку та постійних організаційних трансформацій [8, с. 32].

Водночас ігнорування або формальний підхід до професійного розвитку персоналу зумовлює поступове зниження рівня кваліфікації працівників, що негативно відображається на продуктивності праці, інноваційній активності та конкурентних позиціях підприємства. Організація втрачає здатність своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптуватися до нових вимог споживачів та освоювати нові напрями діяльності. У результаті знижується гнучкість управління, звужуються стратегічні можливості розвитку та послаблюється загальний потенціал підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованої та практично орієнтованої концепції розвитку персоналу, яка враховувала б специфіку діяльності конкретного підприємства, особливості його кадрового складу та стратегічні пріоритети.

Професійний розвиток персоналу перебуває в тісному взаємозв'язку з іншими функціональними напрямками HR-менеджменту підприємства, зокрема доборою і адаптацією кадрів, оцінюванням результатів праці, мотивацією та формуванням кадрового резерву, що забезпечує синергетичний ефект в управлінні людським капіталом. Основні напрями такого взаємозв'язку подано на рисунку 1.1.



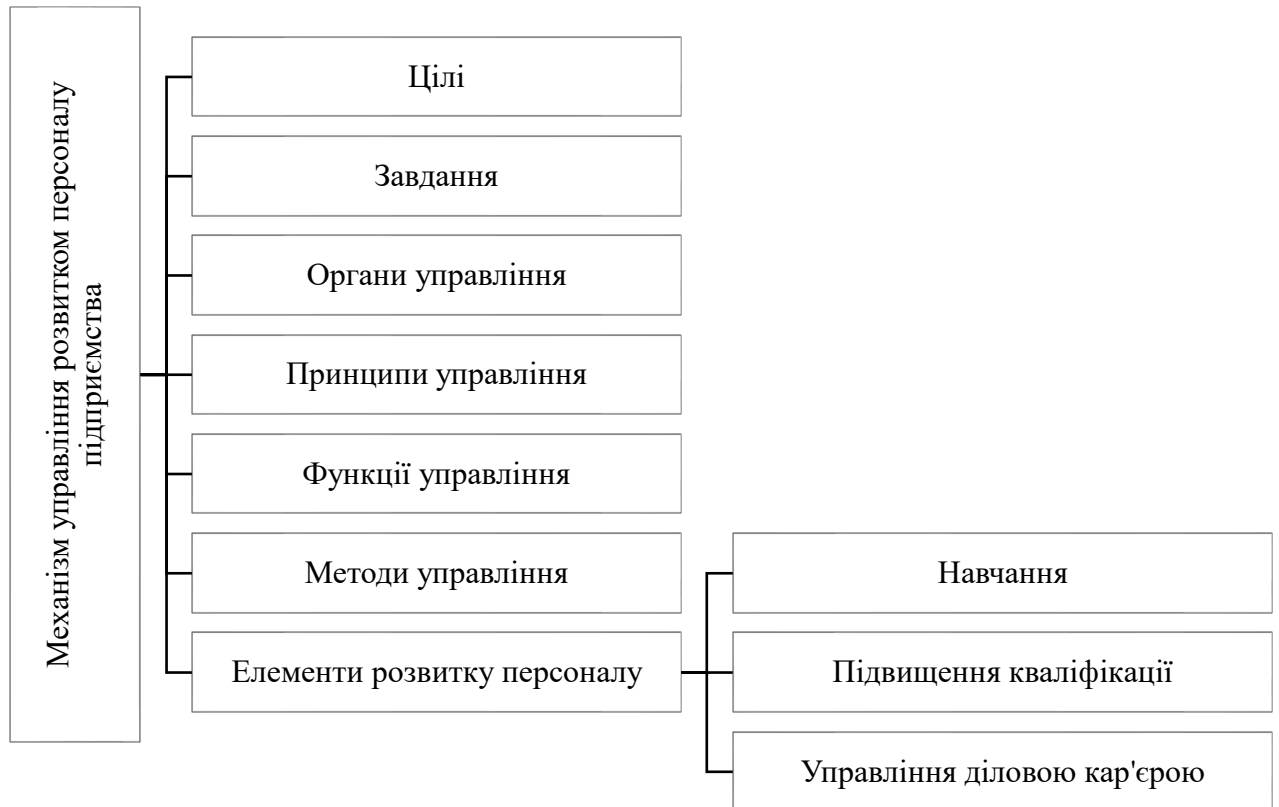
**Рис.1.1. Функціональний зв'язок професійного розвитку персоналу з основними областями HR-менеджменту організації \***

\*Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5, 8, 26, 42 ]

Таким чином, розвиток персоналу не слід розглядати як окрему або ізольовану функцію управління. Навпаки, він пронизує всі ключові напрями управління людськими ресурсами та формує підґрунтя для підвищення ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Механізм управління розвитком персоналу на сучасному етапі постає як цілісна, структурована система, що поєднує взаємопов'язані елементи, зокрема цілі, завдання, принципи, функції та управлінські методи. Важливе місце в цій системі займають ключові напрями розвитку персоналу, до яких належать організація навчання, підвищення кваліфікації працівників і управління їхньою

діловою кар'єрою, що в сукупності забезпечує безперервність професійного зростання та адаптацію персоналу до змін (рис. 1.2).



**Рис.1.2. Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства \***

\*Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5, 8, 26, 42]

Цілі управління розвитком персоналу відображають стратегічну спрямованість підприємства на формування професійно підготовленого, мотивованого та адаптивного кадрового потенціалу. Вони орієнтовані на забезпечення безперервного професійного зростання працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації, розвиток управлінських і універсальних компетентностей, а також створення умов для ефективного кар'єрного просування. Водночас цілі розвитку персоналу спрямовані на зміцнення мотивації та залученості працівників, підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання кадрового потенціалу й забезпечення здатності організації своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність.

Поставлені цілі управління розвитком персоналу конкретизуються через

систему завдань, реалізація яких забезпечує практичне втілення стратегічних орієнтирів підприємства. Управління розвитком персоналу зводиться до таких основних завдань [36, с.125]:

1. Визначення потреб у розвитку персоналу - аналіз поточного рівня компетентностей працівників, виявлення розривів між наявними знаннями та вимогами посади, а також прогнозування майбутніх потреб у кадрах з урахуванням стратегії підприємства.

2. Планування розвитку персоналу - розробка індивідуальних та групових планів професійного зростання, формування програм навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу.

3. Організація процесів навчання та розвитку - забезпечення проведення внутрішніх і зовнішніх тренінгів, курсів, стажувань, наставництва та інших форм розвитку персоналу відповідно до визначених потреб.

4. Формування та розвиток кадрового резерву - виявлення працівників з управлінським і професійним потенціалом, їх цільова підготовка до виконання складніших функцій або зайняття керівних посад.

5. Створення мотиваційного середовища для розвитку - застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, які заохочують працівників до навчання, саморозвитку та підвищення професійної активності.

6. Оцінювання результатів розвитку персоналу - аналіз ефективності заходів з розвитку персоналу, оцінка змін у рівні компетентностей, продуктивності праці та професійної поведінки працівників.

7. Коригування програм розвитку - адаптація планів і заходів з урахуванням результатів оцінювання, змін у зовнішньому середовищі та стратегічних цілей підприємства.

8. Забезпечення інтеграції розвитку персоналу в загальну систему управління - узгодження процесів розвитку персоналу з іншими функціями HR-менеджменту та загальною системою управління підприємством.

Реалізація зазначених завдань дозволяє забезпечити системний і безперервний характер розвитку персоналу, підвищити ефективність

використання людського потенціалу та створити умови для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Механізм управління розвитком персоналу в організації має функціонувати як цілісна та узгоджена система, що створює умови для професійного зростання і кар'єрного просування працівників. Лише за умови системного підходу до управління розвитком персоналу цей механізм здатний ефективно реалізовувати поставлені завдання та забезпечувати взаємну вигоду як для підприємства, так і для його працівників [7].

Важливу роль у реалізації процесів розвитку персоналу відіграють органи управління, які забезпечують планування, організацію та контроль відповідних заходів. У сучасних умовах кадрові підрозділи поступово трансформуються з допоміжних адміністративних структур у повноцінний елемент управлінської системи підприємства. Основним завданням HR-служби є організація роботи з персоналом, координація процесів управління трудовими ресурсами та формування сприятливих умов для їх професійного розвитку.

У великих і середніх організаціях саме HR-підрозділ відповідає за стратегічне кадрове планування, розробку та реалізацію політики розвитку персоналу, а також узгодження інтересів підприємства і працівників. До ключових функцій кадрової служби належать визначення потреби в персоналі, оцінювання можливостей ефективного використання й перерозподілу наявних трудових ресурсів, формування та впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації й розвитку кар'єрного потенціалу працівників [3, с. 39].

Принципи управління розвитком персоналу на підприємстві представлені на рис.1.4.

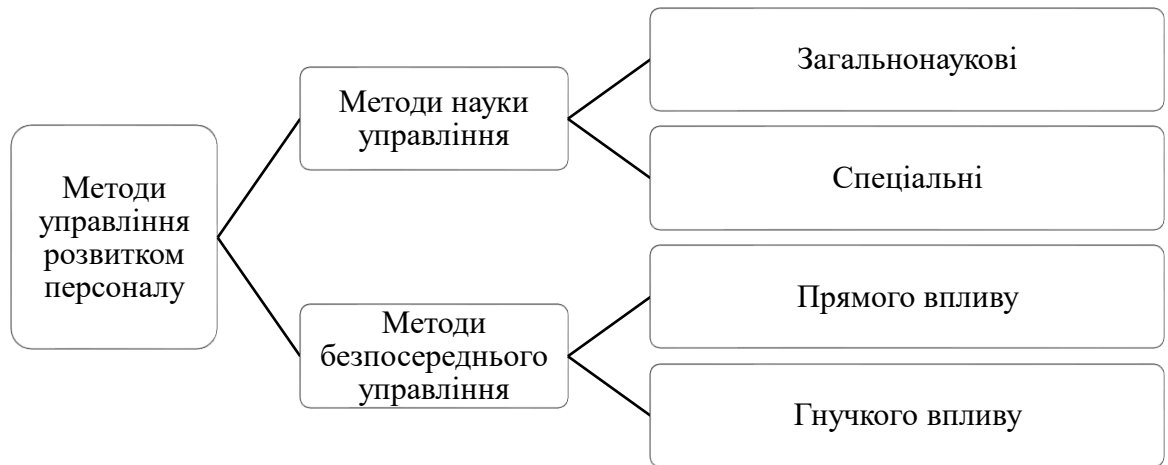


**Рис. 1.4. Принципи управління розвитком персоналу на підприємстві**

\*Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5, 8, 26, 42 ]

Методи управління розвитком персоналу являють собою сукупність прийомів, способів і управлінських дій, за допомогою яких організація цілеспрямовано впливає на формування та зростання професійних, управлінських і особистісних компетентностей працівників, підвищуючи цінність людських ресурсів і ефективність їх використання [22]. Використання відповідних методів дозволяє підприємству не лише забезпечити підвищення рівня кваліфікації персоналу, а й створити умови для розкриття

індивідуального потенціалу працівників та їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Класифікація методів управління розвитком персоналу наведено на рис.1.5.



**Рис.1.5. Класифікація методів управління розвитком персоналу**

\*Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5, 8, 26, 42 ]

Професійний розвиток кадрів на підприємстві реалізується через низку ключових напрямів, серед яких провідне місце посідають професійне навчання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрним зростанням працівників. Саме ці напрями забезпечують системне оновлення знань і навичок персоналу та створюють передумови для ефективного використання його потенціалу. На думку Шимановської-Діанич Л. М., навчання виступає «основним шляхом здобуття професійної освіти» [58], що підкреслює його фундаментальну роль у формуванні фахових компетентностей працівників.

Процес організації навчання персоналу не зводиться виключно до передачі професійних знань. Він являє собою цілісну систему, яка поєднує освітній, виховний та розвитковий аспекти, сприяючи не лише засвоєнню необхідних умінь і навичок, а й формуванню професійної поведінки, розвитку адаптивності до змін та внутрішньому зростанню працівників [17]. Завдяки цьому навчання набуває стратегічного значення для підприємства, незалежно від стадії його життєвого циклу.

У сучасних умовах саме системне навчання персоналу забезпечує

формування конкурентоспроможної команди, здатної оперативно реагувати на виклики ринку, упроваджувати інновації та підтримувати стабільність діяльності організації. Раціонально спланована й ефективно організована система підготовки кадрів виступає важливим чинником досягнення довгострокових цілей підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

З методологічної точки зору навчання персоналу слід розглядати як системний і послідовний процес, що реалізується через визначені етапи та потребує чіткого управлінського підходу. Його результативність значною мірою залежить від усвідомлення керівництвом мети, змісту та ролі навчання в загальній системі управління персоналом підприємства [42]. Основні етапи побудови ефективної системи навчання персоналу подано на рисунку 1.6.



**Рис. 1.6. Етапи побудови системи навчання персоналу підприємствах [42]**

Оцінювання ефективності навчання персоналу є важливим елементом системи управління розвитком кадрів, оскільки воно дає змогу зіставити витрати на навчальні заходи з досягнутими результатами та визначити доцільність подальших інвестицій у розвиток людських ресурсів. Кожне

підприємство самостійно формує систему показників ефективності навчання з урахуванням специфіки діяльності, стратегічних цілей та особливостей кадрового складу. При цьому найбільш результативною вважається така система навчання, яка безпосередньо впливає на досягнення бізнес-результатів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства [42].

Проблематика підвищення кваліфікації персоналу в умовах сучасної економіки набуває особливої актуальності, оскільки є не лише важливим управлінським завданням, а й об'єктивною вимогою ринку праці, що динамічно трансформується під впливом технологічних, управлінських і соціальних змін. Працівники, які володіють актуальними знаннями та здатні швидко адаптуватися до нових умов діяльності, стають не просто чинником стабільності підприємства, а його стратегічною опорою у формуванні конкурентних переваг.

Актуальність підвищення кваліфікації посилюється на тлі глибоких соціально-економічних трансформацій, зокрема реформування форм власності, зміни управлінських підходів від адміністративно-командних до мотиваційно-економічних, а також активного впровадження інноваційних технологій. У таких умовах зростають вимоги до професійного рівня персоналу, що потребує постійного оновлення знань, умінь і навичок працівників [47, с. 55].

Основною метою підвищення кваліфікації персоналу є, з одного боку, створення передумов для кар'єрного зростання працівників, зокрема їх просування на вищі посади або перехід до категорії провідних фахівців, а з іншого - забезпечення адаптації персоналу до технологічного оновлення та змін у професійному середовищі. Досягнення цих цілей передбачає формування компетентностей, що відповідають сучасним тенденціям розвитку галузі та вимогам підприємства.

Залежно від поставлених цілей підвищення кваліфікації може реалізовуватися через різні організаційні форми. У першому випадку воно здійснюється шляхом проходження спеціалізованих курсів на базі підприємства

або у відповідних освітніх установах, при цьому працівник зберігає робоче місце та рівень оплати праці. У другому випадку процес навчання інтегрується безпосередньо в трудову діяльність, коли підвищення кваліфікації відбувається без відриву від виробництва, паралельно з виконанням посадових обов'язків. В обох випадках ідеться саме про розвиток професійних навичок, а не про підвищення загального рівня освіти, оскільки курси підвищення кваліфікації мають вузькоспеціалізований характер і спрямовані на посилення професійних компетентностей відповідно до актуальних вимог діяльності [47].

Важливе місце в системі управління розвитком персоналу посідає також управління діловою кар'єрою. У науковій літературі кар'єра розглядається як багатовимірне явище з подвійною природою: з одного боку, як процес поступового професійного зростання, зміни статусно-рольових позицій і професійної самоідентифікації працівника, а з іншого - як результат, що відображає досягнуті або заплановані шаблі посадової ієрархії.

У контексті управлінської діяльності кар'єрний розвиток охоплює професійне становлення особистості, трансформацію її уявлень про власний професійний прогрес, а також оцінку досягнень у сфері посадового та професійного зростання. Такий підхід формує психологічний вимір управління кар'єрою, що доповнює економічні та організаційні аспекти розвитку персоналу.

Специфіка ділової кар'єри менеджерів зумовлена особливостями управлінської праці, зокрема процедурами відбору й оцінювання персоналу, механізмами службового просування та різноманітністю можливих кар'єрних траєкторій. Професійний розвиток у цій сфері визначається вимогами до управлінських компетентностей, функціональних обов'язків і особистісних якостей керівників. Водночас процес формування управлінської кар'єри ускладнюється відсутністю уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності управлінської праці, що свідчить про недостатню методичну розробленість цього напрямку [47, с. 74].

Отже, розвиток персоналу виступає ключовим чинником ефективного функціонування та стратегічного зростання підприємства. Він охоплює цілеспрямовану діяльність щодо вдосконалення знань, умінь, навичок і загального потенціалу працівників відповідно до потреб організації та змін у зовнішньому середовищі. В умовах зростання конкуренції, активного впровадження інновацій і трансформації ринку праці розвиток персоналу перетворюється на один із вирішальних факторів довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

З одного боку, розвиток персоналу сприяє реалізації особистісного та професійного потенціалу працівників, підвищенню їх мотивації та задоволеності працею. З іншого - він забезпечує підприємство якісним кадровим ресурсом, здатним ефективно виконувати виробничі й управлінські завдання. Таким чином, розвиток персоналу є двостороннім процесом, що формує основу сталого розвитку організації та гармонізації інтересів працівників і роботодавця.

## **1.2. Класифікація і моделі розвитку персоналу: традиційні та інноваційні підходи**

У сучасній практиці управління персоналом використовується різноманітний набір форм і методів його розвитку, які відрізняються за організацією, змістом і способом реалізації. Узагальнено їх можна поділити на ті, що здійснюються безпосередньо в процесі трудової діяльності, та ті, що реалізуються поза робочим місцем. Залежно від підходу до навчання такі форми можуть мати традиційний характер або ж ґрунтуватися на інноваційних і дистанційних технологіях. Вибір конкретних форм розвитку персоналу визначається стратегічними цілями підприємства, специфікою його діяльності, рівнем підготовки працівників, а також наявними фінансовими й організаційними ресурсами. Важливим критерієм при цьому є оцінка

ефективності застосовуваних методів і співвідношення витрат на їх упровадження з очікуваними результатами.

До найбільш поширених форм професійного розвитку персоналу, що реалізуються безпосередньо на робочому місці, належать інструктаж, ротація кадрів, наставництво та коучинг.

Інструктаж виступає базовою формою первинного й поточного навчання персоналу та спрямований на ознайомлення працівників із вимогами до виконання посадових обов'язків, правилами охорони праці, внутрішніми регламентами й стандартами діяльності підприємства. Залежно від мети та часу проведення інструктаж може бути первинним, повторним, позаплановим або цільовим. Його основним завданням є забезпечення швидкої адаптації нових співробітників, а також підтримання належного рівня професійної обізнаності діючого персоналу [50].

Ротація кадрів передбачає планову зміну посад, функціональних обов'язків або робочих місць працівників у межах організації. Такий підхід дозволяє розширити професійний кругозір персоналу, сформувати універсальні компетентності та поглибити розуміння внутрішніх бізнес-процесів. Ротація кадрів сприяє підготовці резерву управлінських працівників, підвищує гнучкість кадрового потенціалу й одночасно знижує ризик професійного вигорання [53, с.216].

Наставництво (менторство) та коучинг є персоналізованими формами розвитку персоналу, орієнтованими на індивідуальні потреби працівників. Наставництво ґрунтується на передачі професійного досвіду, знань і практичних навичок від більш досвідченого працівника новому або менш досвідченому співробітнику з метою прискорення його адаптації та формування ефективних моделей професійної поведінки. Коучинг, на відміну від наставництва, має більш структурований характер і передбачає партнерську взаємодію між коучем і працівником, спрямовану на досягнення конкретних цілей розвитку, підвищення результативності діяльності та усвідомлене розкриття потенціалу особистості. Обидві форми розвитку забезпечують

індивідуальний підхід до навчання та сприяють формуванню відповідальності працівників за власний професійний розвиток [53, с.217].

Вагоме місце в системі підвищення кваліфікації персоналу займають форми навчання, що здійснюються поза межами безпосереднього робочого процесу. Такий підхід створює умови для глибшого засвоєння навчального матеріалу, оскільки працівники мають змогу тимчасово дистанціюватися від поточних виробничих завдань і зосередитися на розвитку професійних знань і навичок. Навчання поза робочим місцем характеризується більш структурованим змістом і, як правило, орієнтоване на систематизацію досвіду та формування нових компетентностей.

Однією з найбільш традиційних форм є теоретичне навчання у форматі лекцій. Лекційні заняття дозволяють у стислий термін передати значний обсяг інформації, сформувавши цілісне уявлення про певну проблематику та донести ключові концепції до широкої аудиторії [8, с. 32]. Разом з тим, дана форма навчання має обмеження, пов'язані з пасивною роллю слухачів, що знижує можливість практичного застосування знань і може негативно впливати на рівень їх засвоєння, особливо у сферах, де вирішальне значення мають практичні навички.

Більш активною формою розвитку персоналу є навчання на основі аналізу реальних кейсів, яке ґрунтується на розгляді конкретних ситуацій з професійної практики. У процесі такого навчання учасники аналізують проблему, обговорюють альтернативні підходи до її вирішення, аргументують власні позиції та формують оптимальні управлінські рішення. Цей метод сприяє розвитку аналітичного та критичного мислення, навичок командної роботи, стратегічного бачення та прийняття рішень в умовах невизначеності [8, с. 32]. Його ефективність значною мірою залежить від рівня підготовки учасників і професіоналізму тренера або модератора.

Важливим інструментом професійного розвитку є також ділові ігри, які дозволяють моделювати ситуації, максимально наближені до реального робочого середовища. У ході таких ігор працівники мають можливість

відпрацьовувати різні сценарії поведінки, випробовувати управлінські та комунікаційні підходи, а також оцінювати наслідки прийнятих рішень. Ділові ігри сприяють підвищенню мотивації до професійного зростання, формуванню системного мислення, розвитку лідерських якостей і відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків, а також зміцненню корпоративних цінностей [8, с. 33].

Окреме місце серед форм підвищення кваліфікації займає самостійне навчання, яке передбачає оволодіння знаннями й навичками без безпосередньої участі викладача або тренера. У цьому випадку працівник самостійно визначає темп, формат і зміст навчального процесу, використовуючи різноманітні джерела інформації - навчальні матеріали, спеціалізовану літературу, онлайн-курси, відеолекції чи інтерактивні платформи. Самостійне навчання є одним із найбільш доступних та економічно ефективних методів розвитку персоналу, оскільки не потребує значних фінансових витрат і складної організації навчального середовища.

До основних переваг самостійного навчання належать висока гнучкість, можливість персоналізації навчального процесу відповідно до індивідуальних потреб і рівня підготовки працівника, а також мінімальні витрати за потенційно високої результативності. Водночас цей підхід має певні обмеження, пов'язані насамперед з відсутністю постійного зворотного зв'язку та ризиком зниження мотивації за браком зовнішнього контролю. Проте розвиток цифрових технологій значною мірою нівелює ці недоліки: сучасні онлайн-платформи, форуми, сервіси відеозв'язку та інші інструменти дистанційної комунікації забезпечують можливість отримання консультацій і взаємодії з іншими учасниками навчального процесу без просторових і часових обмежень. За умов належної організації та особистої зацікавленості працівника самостійне навчання може стати ефективним інструментом професійного розвитку з мінімальними витратами для підприємства [8, с. 36].

Особливе місце в системі розвитку персоналу на сучасному етапі займають інноваційні методи навчання, поява та активне поширення яких зумовлені

стрімким розвитком цифрових технологій і трансформацією підходів до управління знаннями. В умовах динамічного зовнішнього середовища, прискорення технологічних змін і зростання вимог до професійної гнучкості працівників традиційні форми навчання дедалі частіше доповнюються або замінюються новими, більш адаптивними форматами.

Інноваційні методи навчання орієнтовані не лише на передачу знань, а й на формування практичних навичок, розвиток креативного та критичного мислення, здатності до самостійного навчання й швидкої адаптації до змін. Їх використання дозволяє персоналу оперативнo оновлювати професійні компетентності, а підприємству - підтримувати високий рівень конкурентоспроможності людських ресурсів у довгостроковій перспективі. Важливою перевагою таких методів є їх гнучкість, можливість індивідуалізації навчального процесу та поєднання навчання з повсякденною професійною діяльністю.

До найбільш поширених інноваційних форматів навчання персоналу належать *storytelling*, метод *in-basket*, *shadowing*, відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання та інші сучасні підходи, що активно впроваджуються в практику управління розвитком персоналу. Розглянемо їх більш детально.

1. *Storytelling*, або мистецтво оповідання історій, є інноваційним методом навчання персоналу, що ґрунтується на передачі знань, досвіду та цінностей організації через структуровані наративи, приклади з практики та реальні професійні ситуації. На відміну від традиційного подання інформації у вигляді інструкцій чи теоретичних положень, *storytelling* апелює до емоційного сприйняття, що суттєво підвищує рівень залученості працівників у навчальний процес та покращує запам'ятовування матеріалу.

У межах цього підходу навчальний контент подається у формі історій про успішні або проблемні управлінські рішення, професійні виклики, помилки та способи їх подолання, корпоративні кейси або особистий досвід керівників і провідних фахівців. Такий формат дозволяє працівникам не лише засвоювати

нові знання, а й формувати розуміння причинно-наслідкових зв'язків, цінностей організації та очікуваних моделей професійної поведінки.

Особлива ефективність *storytelling* проявляється у процесах адаптації нових працівників, формування корпоративної культури, розвитку управлінських і комунікаційних компетентностей. Через історії співробітники краще усвідомлюють місію підприємства, його стратегічні орієнтири та роль кожного працівника у досягненні спільних цілей. Крім того, *storytelling* сприяє розвитку емоційного інтелекту, навичок рефлексії та самостійного аналізу професійних ситуацій.

В умовах цифровізації управління персоналом *storytelling* активно поєднується з мультимедійними форматами - відеоісторіями, подкастами, інтерактивними презентаціями та корпоративними онлайн-платформами. Це розширює можливості застосування методу та робить його універсальним інструментом розвитку персоналу в сучасних організаціях, орієнтованих на інновації та безперервне навчання [79].

2. Метод *in-basket*, або так званий «метод кошика», є інноваційним інструментом розвитку управлінських і професійних компетентностей персоналу, який ґрунтується на моделюванні типових робочих ситуацій, з якими працівник стикається у процесі повсякденної діяльності. Сутність методу полягає в тому, що учаснику пропонується умовний «кошик» завдань - службові листи, доповідні записки, скарги, запити, розпорядження чи проблемні ситуації, які необхідно проаналізувати та вирішити в обмежений проміжок часу.

У процесі виконання завдань учасник повинен визначити пріоритетність проблем, ухвалити управлінські рішення, розподілити ресурси та обґрунтувати власні дії. Такий формат навчання максимально наближений до реальних умов роботи, що дозволяє оцінити не лише рівень професійних знань, а й здатність працівника діяти в умовах дефіциту часу, невизначеності та інформаційного навантаження [79].

Метод *in-basket* широко використовується для розвитку управлінських

компетентностей, зокрема навичок планування, прийняття рішень, делегування повноважень, управління часом і відповідальності за результати діяльності. Крім того, він дає змогу виявити індивідуальні особливості стилю управління, рівень стресостійкості та здатність до системного мислення.

Важливою перевагою методу «кошика» є його універсальність: він може застосовуватися як у процесі навчання та підвищення кваліфікації персоналу, так і під час оцінювання управлінського потенціалу працівників або формування кадрового резерву. Поєднання навчальної та діагностичної функцій робить метод *in-basket* ефективним інструментом комплексного розвитку персоналу в сучасних організаціях, орієнтованих на практичні результати та підвищення якості управлінських рішень [79].

3. *Shadowing*, або метод «бути тінню», є сучасним інноваційним підходом до розвитку персоналу, що передбачає навчання шляхом безпосереднього спостереження за професійною діяльністю більш досвідченого працівника або керівника. Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник протягом визначеного періоду супроводжує фахівця у процесі виконання його посадових обов'язків, переймаючи практичні навички, стиль роботи та підходи до вирішення професійних завдань.

На відміну від традиційних форм навчання, *shadowing* дозволяє отримати знання безпосередньо в реальному робочому середовищі, що забезпечує високу практичну спрямованість навчального процесу. Працівник має можливість спостерігати за прийняттям управлінських рішень, організацією робочого часу, взаємодією з колегами та клієнтами, а також за особливостями комунікації в різних професійних ситуаціях. Це сприяє формуванню цілісного уявлення про зміст і специфіку певної посади або функціональної ролі [76].

Метод *shadowing* особливо ефективний у процесах адаптації нових працівників, підготовки кадрового резерву та розвитку управлінських і професійних компетентностей. Він дозволяє значно скоротити період входження в посаду, зменшити кількість помилок на початкових етапах роботи та підвищити рівень впевненості працівника у власних професійних

МОЖЛИВОСТЯХ.

Важливою умовою ефективного застосування shadowing є готовність досвідченого працівника до виконання ролі наставника, а також чітке визначення цілей і очікуваних результатів навчання. За належної організації цей метод забезпечує високий рівень залученості персоналу, сприяє передачі неформальних знань і підтримує розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та безперервне навчання [76].

4. Метод buddying є сучасним інноваційним підходом до розвитку та адаптації персоналу, який ґрунтується на принципі партнерської взаємодії між працівниками. Сутність цього методу полягає у закріпленні за новим або менш досвідченим співробітником так званого buddy - колеги рівного статусу, який допомагає орієнтуватися в професійному середовищі, корпоративній культурі та неформальних правилах організації. На відміну від наставництва або shadowing, метод buddying не передбачає ієрархічних відносин між учасниками процесу. Взаємодія будується на засадах рівності, довіри та відкритого обміну досвідом, що створює більш комфортне середовище для навчання та знижує психологічну напругу, особливо на етапі адаптації. Завдяки цьому працівник швидше включається в робочий процес, краще розуміє очікування організації та відчуває підтримку з боку колективу [89].

Метод buddying ефективно використовується не лише для адаптації нових співробітників, а й у процесах внутрішньої мобільності, освоєння нових функцій або переходу на іншу посаду. Він сприяє розвитку комунікаційних навичок, формуванню командної взаємодії, зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу. Важливою перевагою buddying є його гнучкість і низька ресурсомісткість, оскільки метод не потребує складної організації чи значних фінансових витрат. Водночас ефективність buddying значною мірою залежить від правильного підбору пар, чіткого визначення ролей і цілей взаємодії, а також підтримки цього підходу з боку HR-служби. За умови системного впровадження метод buddying стає дієвим інструментом розвитку персоналу, орієнтованим на співпрацю, обмін знаннями та формування

сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [1, с.79].

5. Відеонавчання є сучасним інноваційним методом розвитку персоналу, що базується на використанні мультимедійного контенту для передачі знань, формування професійних навичок і розвитку компетентностей працівників. Даний підхід передбачає застосування відеолекцій, навчальних роликів, демонстраційних матеріалів, записів бізнес-кейсів і моделювання професійних ситуацій, які можуть використовуватися як у форматі самостійного навчання, так і в поєднанні з іншими методами розвитку персоналу [89].

Однією з ключових переваг відеонавчання є можливість багаторазового перегляду навчального матеріалу в зручний для працівника час і темпі. Це дозволяє краще засвоювати інформацію, повертатися до складних моментів і поєднувати процес навчання з виконанням поточних професійних обов'язків. Крім того, відеоформат забезпечує вищий рівень наочності, що особливо важливо при вивченні технологічних процесів, стандартів обслуговування, управлінських або комунікаційних навичок.

Відеонавчання активно використовується в процесах адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації, стандартизації знань та поширення кращих практик у межах організації. Воно сприяє уніфікації навчального контенту, зниженню витрат на організацію очних заходів і забезпечує можливість охоплення значної кількості працівників незалежно від їх територіального розташування.

Разом з тим, ефективність відеонавчання значною мірою залежить від якості контенту, його структури та відповідності реальним потребам персоналу. Для підвищення результативності цей метод доцільно поєднувати з інтерактивними елементами, зворотним зв'язком, обговореннями або практичними завданнями. За умови системного підходу відеонавчання виступає дієвим інструментом сучасної системи розвитку персоналу, що відповідає вимогам цифрової трансформації управління людськими ресурсами [89].

6. Дистанційне навчання є одним із найбільш поширених інноваційних методів розвитку персоналу в умовах цифровізації та глобалізації ринку праці.

Воно ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій і передбачає організацію навчального процесу без фізичної присутності працівників у навчальному просторі [17]. Навчання здійснюється за допомогою онлайн-платформ, корпоративних навчальних систем, вебінарів, відеоконференцій та спеціалізованих цифрових ресурсів.

Схема дистанційного навчання показано на рис.1.7.



**Рис.1.7. Порядок дистанційного навчання [17, с.229]**

Ключовою перевагою дистанційного навчання є його гнучкість, яка дозволяє працівникам поєднувати професійну діяльність з навчанням, обираючи зручний час, темп і формат засвоєння матеріалу. Це робить даний метод особливо ефективним для підприємств із територіально розподіленою структурою, а також у ситуаціях, коли традиційні очні форми навчання є обмеженими або економічно недоцільними.

Дистанційне навчання забезпечує широкий доступ до навчальних матеріалів, сприяє стандартизації знань та уніфікації підходів до розвитку персоналу. Воно активно використовується для адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації, розвитку управлінських і цифрових компетентностей, а також у межах програм безперервного навчання. Крім того, сучасні онлайн-інструменти дозволяють поєднувати дистанційне навчання з інтерактивними

формами взаємодії - тестуванням, форумами, груповими обговореннями та зворотним зв'язком у режимі реального часу.

Водночас дистанційне навчання має й певні обмеження, зокрема потребує високого рівня самодисципліни та мотивації з боку працівників, а також належного технічного забезпечення. Для підвищення його ефективності підприємствам доцільно поєднувати дистанційні формати з елементами очного навчання, практичними завданнями та системою контролю результатів. За умови системного впровадження дистанційне навчання стає важливим інструментом сучасної моделі розвитку персоналу, орієнтованої на гнучкість, доступність і безперервність навчального процесу.

7. Модульне навчання є сучасним інноваційним підходом до розвитку персоналу, який ґрунтується на структуризації навчального матеріалу у вигляді окремих змістовно завершених модулів. Кожен модуль орієнтований на формування конкретних знань, умінь або компетентностей і може вивчатися автономно або в певній логічній послідовності, що забезпечує гнучкість та адаптивність навчального процесу.

Ключовою особливістю модульного навчання є можливість індивідуалізації освітньої траєкторії працівників. Залежно від рівня підготовки, професійних потреб і посадових завдань співробітники можуть обирати окремі модулі або формувати персоналізовані програми розвитку. Це дозволяє уникнути надмірного навчального навантаження та зосередитися саме на тих компетентностях, які є найбільш актуальними для конкретної посади або етапу професійного зростання [27, с. 15].

Модульне навчання широко застосовується у процесах підвищення кваліфікації, підготовки кадрового резерву та розвитку управлінських і цифрових компетентностей. Воно легко поєднується з дистанційними та змішаними форматами навчання, що робить його ефективним інструментом у межах цифрової трансформації системи управління персоналом. Крім того, чітка структурованість модулів спрощує оцінювання результатів навчання та контроль рівня засвоєння матеріалу. Важливою перевагою модульного

навчання є його практична спрямованість і можливість швидкого оновлення змісту окремих модулів відповідно до змін у зовнішньому середовищі або потреб підприємства. За умови системного впровадження цей метод забезпечує безперервний розвиток персоналу, підвищує ефективність навчальних програм і сприяє формуванню гнучкого та конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації.

Узагальнення розглянутих форм і методів розвитку персоналу дає змогу дійти висновку, що сучасна практика управління кадрами поєднує як перевірені часом традиційні підходи, так і нові інноваційні інструменти навчання. Кожна з цих груп методів має власні особливості, переваги та обмеження, а ефективність їх застосування значною мірою залежить від умов діяльності підприємства, рівня підготовки персоналу та стратегічних цілей організації.

Традиційні підходи до розвитку персоналу, зокрема інструктаж, наставництво, очне навчання, ротація кадрів і підвищення кваліфікації у класичних формах, залишаються важливими елементами системи управління персоналом завдяки своїй зрозумілості, структурованості та практичній спрямованості. Водночас інноваційні методи розвитку персоналу, які ґрунтуються на використанні цифрових технологій, інтерактивних форматів і персоналізованих освітніх траєкторій, забезпечують вищу гнучкість, залученість працівників і можливість оперативного оновлення професійних компетентностей.

З метою наочного відображення відмінностей між традиційними та інноваційними підходами до розвитку персоналу доцільно здійснити їх порівняльну характеристику за ключовими критеріями, такими як форма організації навчання, рівень інтерактивності, гнучкість, ресурсомісткість, орієнтація на індивідуальні потреби та можливість інтеграції з цифровими інструментами. Порівняльну характеристику традиційних і інноваційних підходів до розвитку персоналу наведено в таблиці 1.3.

Таким чином, розвиток персоналу в сучасних організаціях реалізується через поєднання традиційних і інноваційних підходів, кожен з яких виконує

власну функцію в системі управління людськими ресурсами. Традиційні методи забезпечують стабільність, структурованість і базову підготовку персоналу, тоді як інноваційні підходи сприяють підвищенню адаптивності, розвитку гнучких компетентностей і формуванню культури безперервного навчання.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до розвитку персоналу\***

Критерій порівняння	Традиційні підходи до розвитку персоналу	Інноваційні підходи до розвитку персоналу
Форма організації навчання	Переважно очна, відбувається у визначеному місці та часі	Очна, дистанційна або змішана; можливе навчання без прив'язки до місця
Роль працівника у процесі навчання	Пасивна або помірно активна (слухач, виконавець завдань)	Активна, орієнтована на самонавчання, взаємодію та рефлексію
Рівень індивідуалізації	Обмежений, однакові програми для груп працівників	Високий, можливість персоналізованих траєкторій розвитку
Гнучкість навчального процесу	Низька або середня, залежить від графіка та організації	Висока, адаптація до темпу, потреб і можливостей працівника
Практична спрямованість	Часто орієнтована на передачу знань	Орієнтована на розвиток практичних і поведінкових компетентностей
Інтерактивність	Обмежена (лекції, інструктажі)	Висока (кейси, ігри, симуляції, коучинг, цифрові інструменти)
Використання цифрових технологій	Мінімальне або відсутнє	Активне використання онлайн-платформ, відео, LMS, цифрових сервісів
Швидкість оновлення змісту навчання	Повільна, потребує перегляду програм	Висока, можливість оперативного коригування модулів і контенту
Ресурсомісткість	Вимагає значних організаційних і часових ресурсів	Часто менш витратна у довгостроковій перспективі
Спрямованість на розвиток «м'яких» навичок	Обмежена	Висока (комунікація, лідерство, креативність, адаптивність)
Відповідність умовам динамічного середовища	Частково відповідає	Повною мірою відповідає вимогам змінного середовища

\*Джерело: узагальнено автором на основі [8, 17, 27, 50, 53]

Ефективна система розвитку персоналу не передбачає протиставлення традиційних та інноваційних методів, а ґрунтується на їх раціональному поєднанні з урахуванням специфіки діяльності підприємства, кадрового потенціалу та стратегічних пріоритетів. Саме інтеграція різних підходів дозволяє сформувати конкурентоспроможний, мотивований і професійно мобільний персонал, здатний ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### **1.3. Цифрова трансформація HR: сучасні інструменти та тренди у 2025 році**

Цифрова трансформація сьогодні є однією з визначальних характеристик розвитку сучасного бізнесу. В умовах стрімких технологічних змін підприємства змушені переглядати усталені підходи до організації діяльності та впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості й конкурентоспроможності. Цифрові технології охоплюють практично всі функціональні сфери підприємства - від виробництва та фінансів до маркетингу й управління взаємовідносинами з клієнтами, трансформуючи традиційні моделі управління та прискорюючи прийняття управлінських рішень. У результаті організації отримують можливість не лише оптимізувати витрати, а й підвищити адаптивність та інноваційний потенціал.

Особливого значення в цьому контексті набуває сфера управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал виступає ключовим чинником успіху будь-якої організації. У традиційній моделі HR-функція здебільшого виконувала адміністративні завдання, пов'язані з підбором кадрів, обліком робочого часу, нарахуванням заробітної плати та управлінням соціальними гарантіями. Проте сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність переосмислення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. Цифрова

трансформація HR дозволяє автоматизувати рутинні процеси й водночас створити підґрунтя для стратегічного управління персоналом, орієнтованого на розвиток, залученість і підвищення результативності працівників.

Цифровізація HR-процесів сприяє вдосконаленню внутрішніх комунікацій, підвищенню прозорості управлінських рішень та ефективнішому використанню аналітичних даних. Завдяки впровадженню цифрових інструментів з'являється можливість застосування персоналізованого підходу до працівників, прогнозування потреб у компетентностях і розвитку талантів на основі даних. У зв'язку з цим цифрова трансформація HR поступово переходить зі статусу модного тренду в площину стратегічної необхідності для підприємств, які прагнуть зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного ринку [90].

Разом з тим, результати сучасних наукових досліджень свідчать про наявність істотного розриву між організаціями, що активно впроваджують цифрові зміни у сфері управління персоналом, і тими, які займають пасивну або очікувальну позицію. Як зазначають Самойленко В.В., така асиметрія призводить до втрати конкурентних переваг, оскільки підприємства, що зволікають із цифровими перетвореннями, обмежують власні можливості ефективного інвестування в людський капітал і ризикують втратити доступ до кваліфікованих кадрів [49].

В українській науковій та управлінській практиці для опису зазначених змін найчастіше використовуються поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація». Водночас, як підкреслює Волянська-Савчук Л. В., саме термін «цифрова трансформація» найбільш повно відображає глибину, масштаб і системний характер змін, що відбуваються у сфері управління персоналом у XXI столітті [13]. Цю позицію підтримує і Кушнерик О. В., яка розглядає цифрову трансформацію бізнесу як глибинне переосмислення ментальних моделей, управлінських підходів і корпоративних цінностей під впливом технологічного розвитку. За такого підходу цифрова трансформація виходить за межі впровадження окремих технологічних рішень і постає як свідомо ініційований менеджментом процес стратегічного оновлення бізнесу [35].

Схожої точки зору дотримуються Червінська Л. П., Червінська Т. М. та Буковинська М. П., які визначають цифрову трансформацію як інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства, що супроводжується трансформацією управлінських підходів на всіх рівнях - від операційного до стратегічного [56].

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є комплексним і складним процесом, який передбачає не лише використання цифрових технологій для оптимізації діяльності підприємства, а й формування нової управлінської культури. Така культура орієнтована на гнучкість, використання даних та розвиток людського капіталу, що забезпечує здатність організацій ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку та досягати сталого розвитку.

Цифрова трансформація HR не обмежується впровадженням електронного документообігу або автоматизацією окремих кадрових процедур. Йдеться про системну й усвідомлену еволюцію всієї моделі управління персоналом, що відбувається під впливом нових технологічних можливостей та змін у характері праці. Така трансформація охоплює як операційний рівень діяльності HR-служб, так і стратегічний вимір, істотно змінюючи їх функціональну роль, інструментарій і внесок у досягнення загальних цілей організації.

Станом на 2025 рік цифрова трансформація HR досягла якісно нового рівня зрілості та перестала сприйматися як допоміжний напрям модернізації. Вона перетворилася на повноцінну стратегічну функцію, яка безпосередньо впливає на формування майбутнього роботи, розвиток корпоративної культури та посилення конкурентних позицій бізнесу. Якщо на початкових етапах цифрові ініціативи в HR були зосереджені переважно на оптимізації та автоматизації базових процесів, то сьогодні ключовим завданням є створення цілісної цифрової HR-екосистеми, побудованої на основі даних, штучного інтелекту, інтегрованих платформ і гнучких моделей управління людським капіталом.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інтегровані HRM-платформи

нового покоління, які стали технологічним фундаментом сучасної HR-екосистеми. Такі системи, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, а також вітчизняні програмні рішення, забезпечують комплексне управління повним життєвим циклом працівника - від рекрутингу та адаптації до навчання, оцінювання результатів діяльності, управління кар'єрою та завершення трудових відносин [86]. Їх ключовою перевагою є можливість інтеграції з фінансовими модулями, системами корпоративного навчання, аналітичними інструментами та внутрішніми комунікаційними платформами, що створює єдиний інформаційний простір управління персоналом.

Особливої актуальності у 2025 році набуває можливість гнучкого налаштування функціоналу HRM-платформ відповідно до специфіки діяльності підприємства та потреб різних категорій працівників. Кастомізація інтерфейсів, індивідуальні кабінети співробітників, персоналізовані рекомендації щодо навчання та розвитку сприяють формуванню позитивного employee experience і підвищенню залученості персоналу до внутрішніх HR-процесів.

Паралельно з розвитком цифрових платформ стрімко зростає значення HR-аналітики та прогностичних інструментів, відомих як People Analytics 2.0. У сучасних умовах компанії дедалі активніше використовують аналітичні дані для виявлення прихованих закономірностей у поведінці працівників, прогнозування ризиків плинності кадрів, оцінювання рівня задоволеності та залученості персоналу, а також для побудови індивідуальних траєкторій професійного й кар'єрного розвитку. У 2025 році HR-аналітика перестала виконувати допоміжну функцію й набула статусу ключового інструменту стратегічного управління персоналом [86].

Сучасні аналітичні системи дозволяють працювати не лише з ретроспективними даними, а й застосовувати прогностичні моделі, що поєднують HR-показники з фінансовими та операційними бізнес-метриками. Це дає змогу оцінювати реальний внесок людського капіталу в прибутковість, продуктивність праці, інноваційну активність і стійкість організації в умовах змін. Таким чином, цифрова трансформація HR у 2025 році формує нову

парадигму управління персоналом, у межах якої рішення ґрунтуються не на інтуїції, а на даних, прогнозах і системному аналізі.

У 2025 році штучний інтелект посів центральне місце в цифровій архітектурі HR, перетворившись із допоміжного інструмента на повноцінний елемент стратегічного управління персоналом. AI-рішення активно застосовуються на всіх етапах життєвого циклу працівника - від рекрутингу та адаптації до розвитку, оцінювання ефективності й утримання талантів. Зокрема, інтелектуальні алгоритми використовуються для автоматизованого аналізу резюме, попереднього відбору кандидатів, прогнозування їх відповідності корпоративній культурі та вимогам конкретних посад.

Особливого розвитку набули можливості генеративного штучного інтелекту, який значно розширив функціонал HR-служб. Такі системи здатні не лише автоматизувати підготовку стандартної кадрової документації, а й формувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку компетентностей, пропонувати індивідуальні траєкторії професійного зростання та підтримувати процес безперервного навчання персоналу. На основі аналізу поведінкових і результативних даних AI може виявляти ранні ознаки професійного вигорання, зниження мотивації або ризику звільнення працівників, що дозволяє HR-фахівцям своєчасно реагувати на потенційні проблеми та коригувати управлінські рішення [79].

Крім того, інтелектуальні системи дедалі частіше застосовуються для аналізу соціально-психологічного клімату в колективі. За допомогою обробки текстових повідомлень, опитувань і внутрішніх комунікацій AI-алгоритми оцінюють емоційний стан працівників, рівень залученості та загальну атмосферу в організації. Це створює підґрунтя для формування data-driven підходу до управління корпоративною культурою та підтримки здорового мікроклімату в колективах [79].

Паралельно зі штучним інтелектом важливе місце в системі розвитку персоналу посідають іммерсивні технології, зокрема віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR). У 2025 році ці інструменти стали значно

доступнішими для бізнесу й активно інтегруються в HR-практики навчання та адаптації персоналу. Використання VR/AR дозволяє створювати інтерактивне навчальне середовище, у межах якого працівники можуть відпрацьовувати професійну поведінку в складних або кризових ситуаціях, моделювати виробничі процеси та знайомитися з внутрішніми регламентами ще до фактичного початку роботи.

Застосування іммерсивних технологій суттєво підвищує ефективність навчальних програм завдяки поєднанню практичної спрямованості, візуалізації та елементів гейміфікації. Це не лише скорочує час адаптації нових працівників і знижує витрати на підготовку кадрів, а й підвищує рівень залученості персоналу, формуючи позитивний досвід навчання. У результаті VR/AR-технології стають важливим інструментом розвитку компетентностей і підтримки інноваційної культури в організаціях, орієнтованих на довгостроковий розвиток [91].

Важливе місце в сучасній цифровій HR-екосистемі посідають чат-боти та віртуальні HR-асистенти, які у 2025 році стали звичним елементом повсякденної роботи багатьох організацій. Їх основне призначення полягає у спрощенні комунікації між працівниками та HR-службою шляхом забезпечення швидкого й цілодобового доступу до актуальної інформації. За допомогою таких інструментів співробітники можуть оперативно отримувати відомості про внутрішні політики компанії, графіки навчальних заходів, процедури оформлення відпусток, лікарняних або відряджень, а також відстежувати статус власних HR-запитів.

Сучасні HR-боти значно відрізняються від перших автоматизованих систем, оскільки здатні вести діалог у режимі природної мови, враховувати контекст звернення та адаптувати відповіді до індивідуальних потреб працівників. Інтеграція чат-ботів з календарями, кадровими обліковими системами, платформами управління ефективністю та навчанням дозволяє суттєво знизити навантаження на HR-фахівців і водночас підвищити якість сервісу для персоналу [91]. У результаті HR-служба поступово

трансформується з адміністративного підрозділу у сервісно орієнтований центр підтримки працівників.

Паралельно з активним впровадженням цифрових HR-інструментів у 2025 році істотно зростає увага до питань кібербезпеки та захисту персональних даних. Збільшення обсягів оброблюваної HR-інформації та широке використання хмарних рішень актуалізують ризики витоків даних і несанкціонованого доступу. У відповідь на ці виклики сучасні HR-системи оснащуються багаторівневими механізмами захисту, включно з розширеними протоколами автентифікації, інтелектуальними системами виявлення загроз і засобами моніторингу підозрілої активності.

Особливого поширення набуває використання технологій блокчейн у HR-сфері, які забезпечують незмінність і прозорість фіксації змін у персональних даних працівників. Це дозволяє не лише підвищити рівень захисту конфіденційної інформації, а й забезпечити більший контроль з боку співробітників над власними даними, що позитивно впливає на рівень довіри до цифрових HR-рішень.

У цілому цифрова трансформація HR у 2025 році вже не розглядається як окрема інноваційна ініціатива або експериментальний напрям. Вона стала невід'ємною складовою корпоративної стратегії розвитку підприємств, орієнтованих на довгострокову ефективність і конкурентоспроможність. Інструменти, які ще кілька років тому сприймалися як новаторські, сьогодні перетворилися на стандарт управління персоналом для компаній, що прагнуть утримувати таланти, підвищувати продуктивність і формувати стійкі команди в умовах цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація HR відкриває принципово нові можливості для оптимізації управлінських процесів, впровадження інноваційних підходів і стратегічного розвитку людського капіталу. Від автоматизації щоденних операцій до використання складних аналітичних і прогнозних моделей HR-служба трансформується у високотехнологічний, інтегрований та аналітично орієнтований центр управління талантами. В умовах зростаючої конкуренції за

кваліфікованих фахівців і постійних змін зовнішнього середовища саме цифрові HR-рішення стають ключовим чинником сталого розвитку та успіху сучасних організацій у XXI столітті.

### **Висновки до 1 розділу**

Розвиток персоналу виступає однією з ключових складових системи управління підприємством, оскільки саме через нього формується професійний, мотиваційний та адаптивний потенціал працівників. Він не зводиться лише до навчання чи підвищення кваліфікації, а охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на розкриття індивідуальних можливостей персоналу та їх узгодження зі стратегічними цілями організації. Ефективний розвиток персоналу забезпечує не лише зростання професійної компетентності працівників, а й підвищує рівень їх залученості, лояльності та готовності до змін. У сучасних умовах саме розвиток людського капіталу стає основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства та чинником його стійкого функціонування в динамічному зовнішньому середовищі.

Різноманіття форм і моделей розвитку персоналу свідчить про відсутність універсального підходу, який був би однаково ефективним для всіх організацій. Традиційні методи розвитку персоналу залишаються важливими завдяки своїй системності та практичній спрямованості, тоді як інноваційні підходи відкривають нові можливості для персоналізації навчання, підвищення гнучкості та залученості працівників. Оптимальна система розвитку персоналу ґрунтується на поєднанні традиційних і сучасних інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня підготовки персоналу та стратегічних пріоритетів. Саме інтеграція різних підходів дозволяє створити адаптивну модель розвитку кадрів, здатну відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Цифрова трансформація HR у 2025 році набула системного та стратегічного характеру, істотно змінюючи підходи до управління персоналом. Використання цифрових платформ, аналітики даних, штучного інтелекту та інноваційних навчальних технологій перетворює HR-службу з

адміністративного підрозділу на активного учасника формування бізнес-стратегії та розвитку людського капіталу. Цифрові інструменти створюють умови для більш точного прийняття управлінських рішень, персоналізації розвитку працівників і підвищення ефективності HR-процесів. У результаті цифрова трансформація HR стає не тимчасовим трендом, а необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в умовах швидкоплинних змін.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його кадрової політики

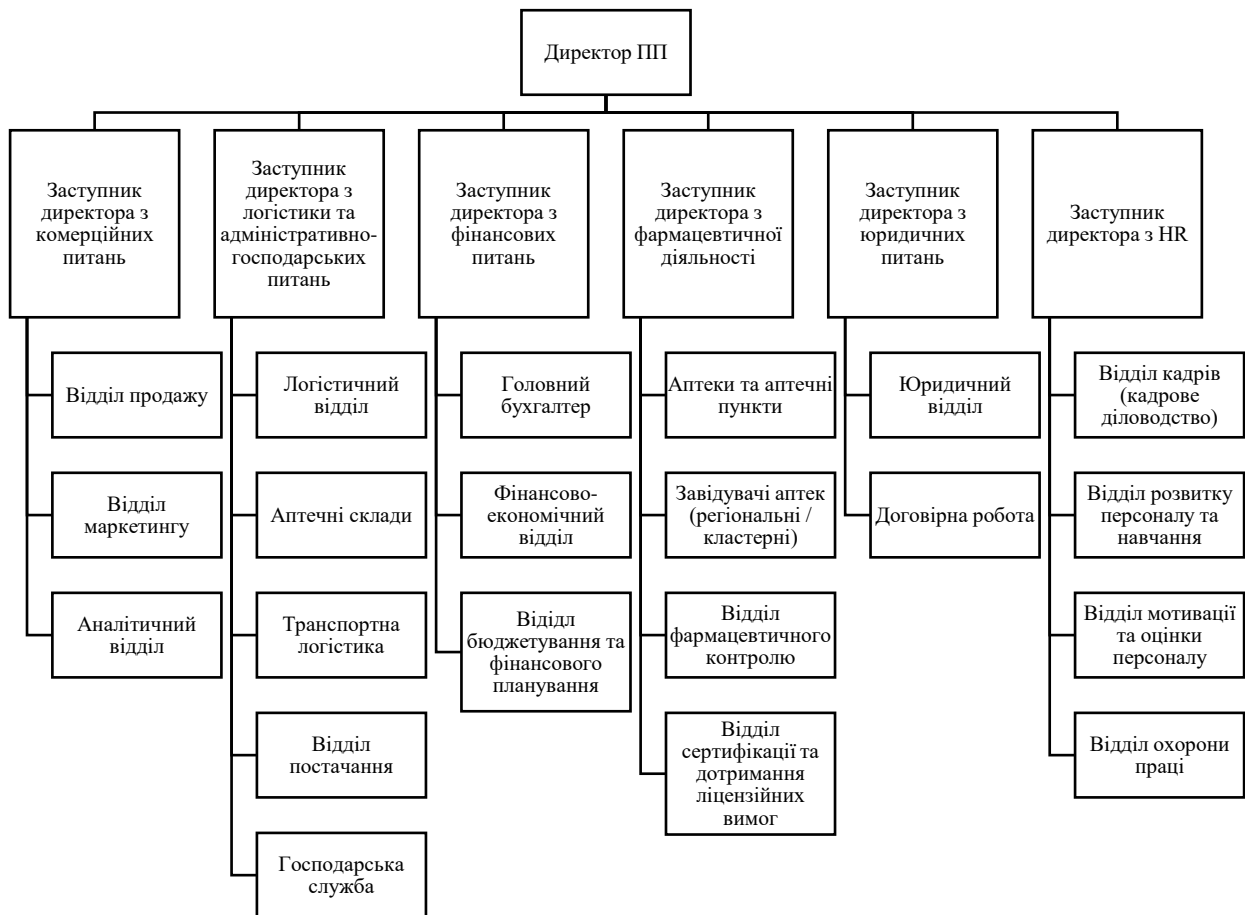
Приватне підприємство «Соломія-Сервіс» (ПП «Соломія-Сервіс») є одним із провідних гравців українського фармацевтичного ринку та розвиває національну мережу аптек під брендом «Подорожник». Підприємство зареєстроване в Україні з 1998 року (код ЄДРПОУ 30163496), юридично розташоване у м. Львові, і має довгу історію стабільного функціонування в роздрібній торгівлі фармацевтичними товарами та медичними виробами

Організаційно-правова форма - приватна. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 47.73 - роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та супутніми товарами, що зумовлює його високу соціальну значущість і підвищені вимоги до якості обслуговування та професійного рівня персоналу.

Функціонування ПП «Соломія-Сервіс» відбувається в умовах жорсткого державного регулювання фармацевтичного ринку, високої конкуренції та постійних змін у законодавчому полі. Це обумовлює необхідність дотримання ліцензійних вимог, стандартів фармацевтичної діяльності, а також впровадження ефективних управлінських рішень, зокрема у сфері управління персоналом. Специфіка аптечного бізнесу передбачає безперервну взаємодію працівників з кінцевими споживачами, що підвищує роль людського фактору у формуванні репутації підприємства та рівня довіри клієнтів.

Організаційна структура ПП «Соломія-Сервіс» має лінійно-функціональний характер. Керівництво підприємством здійснюється на засадах одноосібного управління, де ключові управлінські рішення зосереджені на рівні

директора та включає ключові функціональні напрями: комерційний, фармацевтичний, логістично-господарський, фінансовий, кадровий та юридичний (рис. 2.1).



**Рис.2.1. Організаційна структура ПП «Соломія-Сервіс»\***

\*Джерело: складено автором на основі даних ПП «Соломія-Сервіс»

Така модель управління забезпечує чіткий розподіл повноважень між напрямками діяльності, сприяє ефективній координації роботи мережі аптек, безперебійному товарозабезпеченню та реалізації єдиної кадрової політики, що є особливо важливим для підприємства з великою кількістю працівників.

З метою комплексного дослідження внутрішнього середовища ПП «Соломія-Сервіс» доцільним є застосування моделі McKinsey 7S (табл.2.1), що дає змогу системно проаналізувати взаємозв'язки між основними елементами організаційної побудови та управління. Використання цієї моделі дозволяє оцінити узгодженість стратегічних, структурних і кадрових компонентів, а

також виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

### Аналіз ПП «Соломія-Сервіс» за допомогою моделі McKinsey «7S»\*

Елемент McKinsey 7S	Характеристика для ПП «Соломія-Сервіс»	Сильні сторони	Слабкі сторони/Зони росту
Стратегія	Діяльність підприємства зосереджена на розвитку аптечної мережі, розширенні присутності в регіонах, забезпеченні доступних цін і стабільної якості фарм. обслуговування. Поступово впроваджуються цифрові сервіси та єдині стандарти роботи аптек	Зрозумілий напрям розвитку; сильна ринкова позиція; висока впізнаваність бренду; можливість масштабування бізнесу.	Стратегія розвитку персоналу не завжди чітко виокремлена; питання навчання й кар'єрного росту часто вирішуються ситуативно.
Структура	Підприємство має лінійно-функц. структуру з чіткою ієрархією управління та розподілом відповідальності між основними напрямками діяльності	Прозора система підпорядкування; зрозумілі управлінські ролі; зручність управління великою кількістю працівників.	Складна ієрархія може ускладнювати комунікацію; обмежена гнучкість на рівні окремих підрозділів.
Системи	Використовуються системи фінансового обліку, логістики, контролю якості, кадрового адміністрування та внутрішнього навчання персоналу. Частина процесів автоматизована	Налагоджені базові процеси; контроль відповідності фармацевтичним вимогам; цифрова підтримка операційної діяльності	Недостатньо розвинена HR-аналітика; обмежене використання даних для планування розвитку персоналу
Стиль управління	Переважає регламентований, адміністративний стиль управління, що відповідає вимогам фарм. сфери та необхідності дотримання стандартів	Чітка дисципліна; контроль якості; мінімізація операційних ризиків.	Потреба в більшій залученості працівників; розвиток мотиваційного та партнерського стилю управління.
Працівники	Персонал складається з фармацевтів, провізорів, управлінських, логістичних та допоміжних працівників. Загальна чисельність на початок 2025 року - 1470 осіб	Професійна підготовка персоналу; досвід роботи в регульованій сфері; відносна кадрова стабільність	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку; ризики плинності; високе навантаження в аптечних закладах
Навички	Ключовими є фармацевтичні знання, навички обслуговування клієнтів, знання нормативних вимог і стандартів роботи.	Високий рівень професійних компетенцій; практичний досвід персоналу.	Потреба в розвитку управлінських, цифрових і комунікативних навичок; нерівномірний рівень компетенцій між підрозділами
Спільні цінності	Основу корпоративних цінностей становлять відповідальність перед	Соціальна орієнтація бізнесу; довіра споживачів;	Потреба у більш активному закріпленні цінностей через HR-

	клієнтами, доступність ліків, дотримання етичних норм і стандартів якості	стабільність організаційної культури	інструменти, навчання та внутрішні комунікації.
--	---	--------------------------------------	---

\*Джерело: складено автором

Аналіз стратегічної складової показує, що розвиток ПП «Соломія-Сервіс» має чітку ринкову спрямованість. Підприємство орієнтоване на розширення мережі аптек, забезпечення доступності лікарських засобів і підтримання стабільної якості обслуговування. Такий підхід є логічним з огляду на соціальну значущість фармацевтичної діяльності та високий рівень конкуренції на ринку. Водночас стратегічні орієнтири підприємства переважно зосереджені на операційних і комерційних показниках, тоді як питання системного розвитку персоналу не завжди мають чітко сформульовану довгострокову перспективу.

Організаційна структура підприємства загалом відповідає масштабам його діяльності та чисельності персоналу. Лінійно-функціональна модель управління забезпечує зрозумілий розподіл обов'язків, чітку ієрархію та можливість централізованого контролю за роботою аптечної мережі. Разом із тим така структура має і свої обмеження: багаторівнева система підпорядкування може ускладнювати горизонтальні комунікації та знижувати гнучкість у прийнятті рішень на рівні окремих підрозділів, зокрема аптек.

Оцінюючи системи управління, можна зазначити, що на підприємстві функціонують базові механізми фінансового обліку, логістики, кадрового адміністрування та контролю якості, значна частина яких підтримується цифровими інструментами. Це дозволяє забезпечувати стабільну операційну діяльність і відповідність нормативним вимогам фармацевтичної галузі. Водночас використання аналітичних інструментів у сфері управління персоналом має переважно описовий характер і ще не повною мірою використовується для прогнозування кадрових потреб або планування професійного розвитку працівників.

Стиль управління, який склався на ПП «Соломія-Сервіс», можна охарактеризувати як переважно адміністративний і регламентований. Такий

підхід є виправданим у сфері, де помилки можуть мати серйозні наслідки для споживачів і репутації компанії. Разом із тим надмірна орієнтація на контроль і дотримання процедур може стримувати ініціативність працівників і знижувати їхню залученість у процеси розвитку підприємства, що особливо важливо для великої мережі з чисельним персоналом.

Персонал підприємства є ключовим ресурсом його стабільного функціонування. Переважна більшість працівників має відповідну професійну освіту та досвід роботи у фармацевтичній сфері, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Водночас кадрова ситуація ускладнюється загальноринковим дефіцитом кваліфікованих фармацевтів, високим навантаженням на працівників аптек і ризиками плинності кадрів, що актуалізує потребу в цілеспрямованій політиці розвитку персоналу.

Аналіз навичок і компетенцій персоналу свідчить про достатньо високий рівень фахової підготовки працівників у межах виконання їхніх безпосередніх функцій. Проте сучасні умови діяльності вимагають не лише професійних знань, а й розвитку цифрових, комунікативних та управлінських компетенцій, які наразі розвинені нерівномірно в різних підрозділах підприємства.

Спільні цінності підприємства формуються навколо відповідальності перед клієнтами, забезпечення доступності лікарських засобів і дотримання етичних норм фармацевтичної діяльності. Ці цінності є зрозумілими та підтримуються більшістю працівників, однак їх практичне закріплення потребує активнішого використання HR-інструментів, зокрема систем навчання, внутрішніх комунікацій і мотивації персоналу.

Отже, результати аналізу за моделлю McKinsey 7S дозволяють зробити висновок, що ПП «Соломія-Сервіс» має загалом збалансовану організаційну систему, яка відповідає масштабам і специфіці фармацевтичного бізнесу. Разом із тим виявлено зони росту, пов'язані з управлінням розвитком персоналу організації.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ПП «Соломія-Сервіс» за 2022 - 2024 рр. в табл.2.2.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 роки свідчить про суттєві зміни в масштабах та ефективності функціонування підприємства, що відбувалися в умовах нестабільного економічного середовища, трансформації фармацевтичного ринку та впливу воєнних дій. Для аптечного бізнесу ці фактори стали одночасно викликом і точкою зростання, оскільки попит на лікарські засоби в період війни залишається стабільно високим.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПП «Соломія-Сервіс» \***

«Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Активи, тис. грн.	856269	978984	1646401	122715	667417	14,3	68,2
Власний капітал, тис. грн.	27674	47514	32444	19840	-15070	71,7	-31,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3252587	4540743	5002716	1288156	461973	39,6	10,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2777026	3767918	3612457	990892	-155461	35,7	-4,1
Валовий прибуток	475561	772825	1390259	297264	617434	62,5	79,9
Інші операційні доходи	4843	10154	5704	5311	-4450	109,7	-43,8
Адміністративні витрати	189497	259748	470363	70251	210615	37,1	81,1
Витрати на збут	261904	457000	831872	195096	374872	74,5	82,0
Інші операційні витрати	15747	44358	14192	28611	-30166	181,7	-68,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13256	21873	79536	8617	57663	65,0	263,6
Інші фінансові доходи	8673	1481	1173	-7192	-308	-82,9	-20,8
Фінансові витрати	0	4145	19915	4145	15770	0,0	380,5
Фінансовий результат до оподаткування	21883	19106	60520	-2777	41414	-12,7	216,8
Податок на прибуток	4913	8253	11596	3340	3343	68,0	40,5
Чистий прибуток (збиток)	16970	10853	48924	-6117	38071	-36,0	350,8
Рентабельність активів, %	2,0	1,1	3,0	-0,9	1,9	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	61,3	22,8	150,8	-38,5	128,0	-	-
Рентабельність продаж, %	0,5	0,2	1,0	-0,3	0,7	-	-
Рентабельність послуг, %	0,6	0,3	1,4	-0,3	1,1	-	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності

підприємства

Передусім слід відзначити помітне зростання активів підприємства. У 2022 році їх обсяг становив 856269 тис грн, у 2023 році - 978984 тис грн, а у 2024 році зріс до 1646401 тис грн. Найбільш відчутне зростання активів припадає на 2024 рік, що пов'язано з розширенням аптечної мережі, нарощуванням товарних запасів, інвестиціями у логістичну інфраструктуру та забезпеченням стабільних поставок лікарських засобів в умовах перебоїв постачання. Для фармацевтичної галузі така динаміка є характерною, оскільки підприємства змушені формувати значні запаси для мінімізації ризиків дефіциту.

Динаміка власного капіталу має більш суперечливий характер. У 2023 році його обсяг зріс з 27674 тис грн до 47514 тис грн, що свідчить про накопичення фінансового результату та збереження прибутку в бізнесі. Проте у 2024 році власний капітал зменшився до 32444 тис грн. Така тенденція може бути зумовлена активним реінвестуванням коштів у розвиток мережі, зростанням витрат та підвищеним фінансовим навантаженням, характерним для воєнного періоду.

Важливою позитивною тенденцією є стале зростання чистого доходу від реалізації. У 2022 році він становив 3252587 тис грн, у 2023 році зріс до 4540743 тис грн, а у 2024 році досяг 5002716 тис грн. Найбільший приріст спостерігався у 2023 році (+39,6 %), що пояснюється підвищеним попитом на лікарські засоби, медичні товари та препарати для підтримки здоров'я населення в умовах війни. У 2024 році темпи зростання доходу дещо сповільнилися (+10,2 %), що може свідчити про поступову стабілізацію ринку та адаптацію споживчої поведінки.

Разом із доходами зростала і собівартість реалізованої продукції. У 2023 році вона збільшилася на 35,7 %, до 3767918 тис грн, що було наслідком інфляційних процесів, подорожчання імпортованих препаратів, логістики та енергоносіїв. Водночас у 2024 році собівартість знизилася до 3612457 тис грн (-

4,1 %), що може свідчити про оптимізацію закупівельної політики, перегляд асортименту та підвищення ефективності управління витратами.

Позитивним результатом цих змін стало суттєве зростання валового прибутку. Якщо у 2022 році він становив 475561 тис грн, то у 2023 році зріс до 772825 тис грн, а у 2024 році досяг 1390259 тис грн. Особливо показовим є приріст у 2024 році (+79,9 %), що свідчить про зростання маржинальності бізнесу та здатність підприємства адаптуватися до складних умов функціонування фармацевтичного ринку.

Разом із масштабуванням діяльності значно зросли адміністративні витрати та витрати на збут. У 2024 році адміністративні витрати збільшилися до 470363 тис грн (+81,1 %), а витрати на збут - до 831872 тис грн (+82,0 %). Це є типовим для аптечної мережі в умовах активного розвитку та воєнного часу, оскільки включає витрати на утримання персоналу, логістику, безпеку, маркетинг і забезпечення безперебійної роботи аптек.

Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку. Операційний прибуток у 2024 році зріс до 79536 тис грн, що у 3,6 рази перевищує показник 2023 року. Це свідчить про поступове підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Водночас негативним чинником залишаються фінансові витрати, які у 2024 році зросли до 19915 тис грн. Це може бути пов'язано із залученням кредитних ресурсів та ускладненням фінансових умов у період війни. Попри це, чистий прибуток підприємства у 2024 році зріс до 48924 тис грн, що на 350,8 % більше порівняно з 2023 роком.

Показники рентабельності також підтверджують загальне покращення фінансових результатів. У 2024 році рентабельність активів зросла до 3,0 %, рентабельність продажів - до 1,0 %, а рентабельність власного капіталу досягла 150,8 %. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів і посилення фінансової стійкості підприємства.

У цілому фінансові результати ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 роки демонструють здатність підприємства не лише функціонувати, а й розвиватися

в умовах воєнної економіки та високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

Кадрова політика ПП «Соломія-Сервіс» формується з урахуванням специфіки фармацевтичної діяльності, масштабів аптечної мережі та соціальної відповідальності підприємства перед споживачами. Оскільки основним ресурсом аптечного бізнесу є персонал, кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення аптек кваліфікованими фахівцями, здатними працювати в умовах високих стандартів якості, нормативних обмежень і підвищеного навантаження.

В умовах функціонування великої аптечної мережі кадрова політика підприємства має централізований характер і реалізується через відповідні управлінські підрозділи. Основна увага приділяється формуванню стабільного кадрового складу, дотриманню вимог професійної освіти фармацевтів і провізорів, а також забезпеченню безперервності кадрових процесів у всіх аптечних закладах мережі.

Підбір персоналу на ПП «Соломія-Сервіс» здійснюється з урахуванням професійних, кваліфікаційних і особистісних вимог до кандидатів. Для фармацевтичних посад обов'язковою є наявність відповідної освіти, сертифікатів і допусків до професійної діяльності. Окрім фахових знань, підприємство звертає увагу на навички комунікації з клієнтами, відповідальність і здатність працювати в умовах високого темпу роботи, що є особливо важливим для аптечного обслуговування населення.

Важливим елементом кадрової політики є організація процесу адаптації нових працівників. Нові співробітники проходять ознайомлення з внутрішніми правилами, стандартами обслуговування клієнтів, вимогами фармацевтичного законодавства та особливостями роботи конкретної аптеки. Такий підхід дозволяє скоротити період входження в посаду та забезпечити єдині підходи до обслуговування у межах усієї мережі.

Кадрова політика ПП «Соломія-Сервіс» передбачає також підтримання професійного рівня працівників шляхом навчання та підвищення кваліфікації. З огляду на постійні зміни у фармацевтичному законодавстві, оновлення

асортименту лікарських засобів і впровадження нових стандартів обслуговування, персонал аптек потребує регулярного оновлення знань. Навчальні заходи організуються як у внутрішньому форматі, так і за участю зовнішніх освітніх ресурсів, що дозволяє забезпечити відповідність кваліфікації персоналу чинним вимогам.

Окрему увагу в кадровій політиці ПП «Соломія-Сервіс» приділено питанням мотивації та утримання персоналу. Підприємство застосовує систему матеріального стимулювання, що включає заробітну плату, доплати та преміювання, а також використовує нематеріальні форми мотивації, зокрема стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку та роботу в межах відомої аптечної мережі. Це є особливо важливим в умовах дефіциту фармацевтичних кадрів на ринку праці.

Кадрова політика підприємства також охоплює питання дотримання трудового законодавства, охорони праці та створення безпечних умов роботи. В умовах воєнного стану ці аспекти набули додаткової актуальності, оскільки робота аптек пов'язана з підвищеним рівнем стресу, психологічного навантаження та відповідальності за здоров'я населення.

Загалом кадрова політика ПП «Соломія-Сервіс» має практичну спрямованість і орієнтована на забезпечення безперебійної роботи аптечної мережі, підтримання професійного рівня персоналу та дотримання стандартів фармацевтичного обслуговування. Водночас зростання масштабів діяльності підприємства, чисельності працівників і складності зовнішнього середовища зумовлює необхідність більш системного підходу до управління персоналом, що потребує подальшої оцінки й аналізу існуючої системи управління персоналом, які будуть здійснені у наступному підрозділі.

## **2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом**

Управління персоналом на ПП «Соломія-Сервіс» здійснюється в межах централізованої системи, яка функціонує через відповідні кадрові та управлінські підрозділи підприємства. Координацію кадрових процесів

забезпечує HR-напрямок (відділ кадрів та управління персоналом), який перебуває у безпосередньому підпорядкуванні керівництва підприємства та взаємодіє з керівниками структурних підрозділів і завідувачами аптек.

З урахуванням масштабів діяльності підприємства та значної чисельності персоналу система управління персоналом виконує не лише адміністративну, а й організаційну функцію. Вона покликана забезпечити безперебійну роботу аптечної мережі, своєчасне укомплектування аптек фахівцями та підтримання стабільності кадрового складу. У практичній площині це означає постійний пошук і підбір кваліфікованих працівників, організацію їх адаптації до умов роботи, супровід професійної діяльності та контроль дотримання встановлених стандартів.

Основні процеси управління персоналом на ПП «Соломія-Сервіс» зосереджені навколо кількох ключових напрямів. Насамперед ідеться про визначення потреби в персоналі та залучення працівників відповідної кваліфікації, що є особливо важливим в умовах дефіциту фармацевтичних кадрів на ринку праці. Важливу роль відіграють також адаптаційні заходи для нових співробітників, які допомагають їм швидше включитися в роботу, засвоїти внутрішні правила та стандарти обслуговування клієнтів.

Окремим напрямом є супровід поточної кадрової діяльності, що включає облік руху персоналу, переведення, звільнення, а також ведення кадрової документації. Ці процеси мають чітко регламентований характер і здійснюються з дотриманням вимог трудового законодавства України та нормативів, що регулюють фармацевтичну діяльність. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати правові ризики й забезпечити стабільність трудових відносин.

Система управління персоналом на ПП «Соломія-Сервіс» формується в логіці загальної бізнес-стратегії підприємства. Розширення аптечної мережі, зростання обсягів реалізації та посилення конкурентних позицій безпосередньо залежать від наявності професійного, відповідального й мотивованого персоналу.

Водночас реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану, високого навантаження на працівників аптек і постійних змін у зовнішньому середовищі вимагає від системи управління персоналом гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Це підвищує значення налагодженої комунікації між кадровими підрозділами, керівництвом і працівниками, а також своєчасного обміну інформацією щодо змін у правилах, вимогах і внутрішніх процедурах.

Таким чином, на ПП «Соломія-Сервіс» сформована система управління персоналом, яка забезпечує виконання основних кадрових функцій і підтримує поточну діяльність підприємства. Разом із тим ефективність цієї системи, її здатність сприяти розвитку персоналу та відповідати сучасним вимогам фармацевтичного ринку потребують детальнішої оцінки, що зумовлює доцільність подальшого аналізу кількісних і якісних показників управління персоналом.

На першому етапі дослідження системи управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс» проведемо дослідження структури його персоналу в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка чисельності персоналу ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу - всього	986	100	1222	100	1470	100	+236	23,9	+248	20,3
у тому числі:										
керівники	82	8,3	101	8,3	120	8,2	19	23,2	19	18,8
фахівці	655	66,4	832	68,1	1003	68,2	177	27,0	171	20,6
службовці	61	6,2	74	6,1	90	6,1	13	21,3	16	21,6
основні робітники	117	11,9	141	11,5	160	10,9	24	20,5	19	13,5
допоміжні робітники	71	7,2	74	6,1	97	6,6	3	4,2	23	31,1

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 роки свідчить про стаке зростання трудового потенціалу підприємства, що

відповідає загальній тенденції розвитку аптечної мережі в умовах підвищеного попиту на фармацевтичні товари та необхідності забезпечення безперервного обслуговування населення в період воєнного стану. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зросла з 986 осіб у 2022 році до 1470 осіб у 2024 році, тобто на 484 особи, або майже на 49 %, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі персоналу протягом усього досліджуваного періоду становлять фахівці, до яких належать фармацевти та провізори аптечної мережі. Їх чисельність зросла з 655 осіб у 2022 році до 1003 осіб у 2024 році, а частка в загальній структурі персоналу збільшилася з 66,4 % до 68,2 %. Така динаміка є закономірною для фармацевтичного підприємства, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо забезпечує основну діяльність аптек - реалізацію лікарських засобів і консультування споживачів. Зростання чисельності фахівців відображає як відкриття нових аптечних пунктів, так і підвищення навантаження на персонал у зв'язку зі зростанням попиту на медичні та фармацевтичні товари в умовах війни.

Чисельність керівників упродовж аналізованого періоду також зросла - з 82 осіб у 2022 році до 120 осіб у 2024 році. Водночас їх частка в загальній чисельності персоналу залишалася відносно стабільною (близько 8 %), що свідчить про збалансований характер управлінської структури. До цієї категорії належать директор підприємства, його заступники, регіональні менеджери та завідувачі аптек, кількість яких зростала відповідно до розширення аптечної мережі та необхідності посилення управлінського контролю.

Категорія службовців, до складу якої входять працівники фінансово-економічних, кадрових, юридичних та адміністративних підрозділів, демонструє помірне зростання чисельності - з 61 особи у 2022 році до 90 осіб у 2024 році. Частка службовців у структурі персоналу залишалася практично незмінною (близько 6 %), що свідчить про раціональне співвідношення управлінсько-адміністративних функцій та основної діяльності підприємства.

Чисельність основних робітників, до яких належить логістичний і

складський персонал, зросла з 117 осіб у 2022 році до 160 осіб у 2024 році. Водночас їх частка у загальній структурі персоналу дещо зменшилася - з 11,9 % до 10,9 %. Така тенденція може пояснюватися підвищенням ефективності логістичних процесів, оптимізацією складських операцій і впровадженням елементів автоматизації, що дозволяє обслуговувати більші обсяги товарообігу без пропорційного збільшення чисельності працівників.

Особливу увагу привертає динаміка допоміжних робітників, чисельність яких у 2024 році зросла до 97 осіб порівняно з 71 особою у 2022 році. Найбільш різкий приріст цієї категорії спостерігається у 2024 році (+31,1 %), що може бути пов'язано з розширенням мережі аптек, підвищеними вимогами до забезпечення безпеки, санітарних умов, технічного обслуговування приміщень та функціонування аптек у складних умовах воєнного часу.

Загалом аналіз структури та динаміки персоналу ПП «Соломія-Сервіс» свідчить про домінування фахівців у загальній чисельності працівників, що відповідає галузевій специфіці фармацевтичного бізнесу. Зростання чисельності персоналу відбувається збалансовано між основними та управлінськими категоріями, що дозволяє підприємству підтримувати стабільну роботу аптечної мережі. Водночас збільшення кількості працівників актуалізує потребу в удосконаленні системи управління персоналом, розвитку професійних компетенцій і підвищенні ефективності HR-процесів, що стане предметом подальшого аналізу.

Підбір персоналу на ПП «Соломія-Сервіс» є одним із ключових елементів системи управління персоналом, оскільки від якості добору кадрів безпосередньо залежить рівень фармацевтичного обслуговування, дотримання професійних стандартів та репутація аптечної мережі. З огляду на специфіку діяльності підприємства, особлива увага приділяється залученню кваліфікованих фармацевтів і провізорів, які мають відповідну освіту, сертифікацію та практичні навички роботи з клієнтами.

У процесі комплектування персоналу підприємство використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела підбору кадрів. До зовнішніх джерел

належать публікація вакансій на спеціалізованих інтернет-ресурсах і платформах з працевлаштування, розміщення оголошень у соціальних мережах, співпраця з профільними навчальними закладами, а також звернення до державних служб зайнятості. В умовах дефіциту фармацевтичних кадрів саме інтернет-канали є найбільш оперативним і результативним способом залучення кандидатів.

Водночас на підприємстві активно застосовуються внутрішні джерела комплектування персоналу, зокрема використання кадрового резерву, рекомендації діючих працівників та розміщення інформації про вакансії на корпоративних ресурсах. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на пошук персоналу, скоротити період адаптації нових співробітників і підвищити рівень довіри до кандидатів.

Динаміку використання основних джерел комплектування персоналу ПП «Соломія-Сервіс» упродовж 2022-2024 років наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Основні джерела підбору персоналу на ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.

Зовнішні джерела	Питома вага, %			Внутрішні джерела	Питома вага, %		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Інтернет-ресурси працевлаштування з	48	50	46	Кадровий резерв	38	41	47
Соціальні мережі та професійні платформи та	22	23	26	Рекомендації працівників	34	32	28
Державна служба зайнятості	12	11	9	Оголошення на корпоративних ресурсах	28	27	25
Співпраця з навчальними закладами	18	16	19				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних кадрової служби ПП «Соломія-Сервіс»

Разом із тим аналіз практики підбору персоналу свідчить, що потенціал внутрішнього кадрового резерву використовується не повною мірою, особливо

в частині підготовки працівників до зайняття керівних посад у межах аптечної мережі. Посилення уваги до професійного розвитку власних співробітників могло б сприяти зниженню плинності кадрів та оптимізації витрат на зовнішній набір персоналу. Важливим напрямом удосконалення також залишається поглиблення співпраці з профільними освітніми закладами, зокрема в частині організації практики студентів фармацевтичних спеціальностей з перспективою їх подальшого працевлаштування.

Завершальним етапом процесу підбору персоналу є ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу та оформлення трудових відносин відповідно до чинного законодавства України. Після підписання трудового договору нові працівники проходять процедуру первинної адаптації та ознайомлення з внутрішніми стандартами роботи аптечної мережі.

Мотивація персоналу є однією з ключових складових ефективного функціонування ПП «Соломія-Сервіс», оскільки діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з обслуговуванням населення у сфері охорони здоров'я та потребує високого рівня професіоналізму, відповідальності й емоційної стійкості працівників. В умовах воєнного стану, підвищеного навантаження та дефіциту кваліфікованих фармацевтичних кадрів система мотивації набуває особливого значення як інструмент утримання персоналу та забезпечення стабільної роботи аптечної мережі.

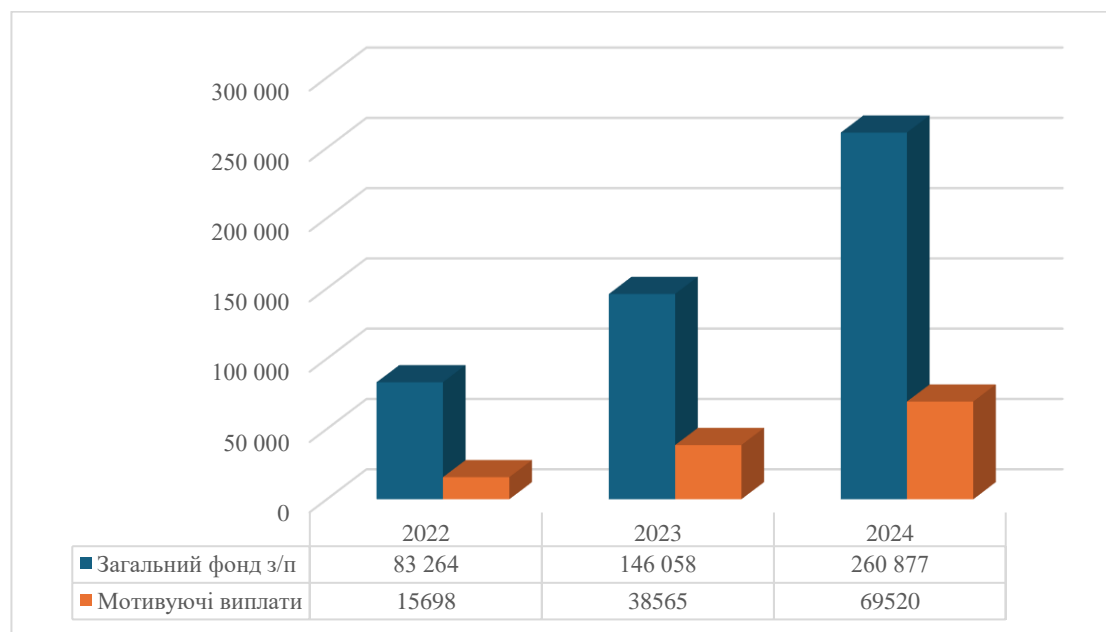
На підприємстві застосовується комплексний підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Основу матеріальної мотивації становить система оплати праці, яка включає посадові оклади, доплати, надбавки та преміальні виплати. Розмір заробітної плати залежить від посади, рівня кваліфікації, стажу роботи, обсягу виконаних функціональних обов'язків і результатів діяльності конкретної аптеки або структурного підрозділу. Такий підхід дозволяє диференціювати оплату праці залежно від реального внеску працівників у діяльність підприємства.

Преміювання на ПП «Соломія-Сервіс» має стимулюючий характер і пов'язане з досягненням планових показників, дотриманням стандартів

фармацевтичного обслуговування, відсутністю порушень у роботі та рівнем клієнтського сервісу. Водночас практика показує, що значна частина працівників орієнтується насамперед на стабільність доходу, що є особливо важливим у сучасних соціально-економічних умовах. Саме стабільна та прогнозована заробітна плата виступає базовим мотиватором для більшості фармацевтів і провізорів підприємства.

Важливою складовою системи матеріальної мотивації є також доплати за суміщення посад, роботу у вечірній та нічний час, підвищене навантаження, а також за виконання додаткових функцій. Заохочується оволодіння суміжними професійними навичками, що підвищує гнучкість використання персоналу та дозволяє оперативно реагувати на кадрові потреби аптечної мережі.

Динаміка обсягів заробітної плати, а також мотивуючих виплат на ПП «Соломія-Сервіс», представлена на рис.2.2.



**Рис.2.2. Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат на ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр., тис.грн\***

\*Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ПП «Соломія-Сервіс»

Поряд із матеріальними стимулами на підприємстві активно використовуються нематеріальні методи мотивації, спрямовані на формування лояльності персоналу, підтримання позитивного соціально-психологічного

клімату та зниження рівня професійного вигорання. До таких методів належать визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, внутрішнє кар'єрне просування, а також підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками.

На ПП «Соломія-Сервіс» практикується публічне та індивідуальне визнання досягнень персоналу, зокрема відзначення працівників, які демонструють високі показники обслуговування клієнтів, відповідальність і професіоналізм. Для працівників із тривалим стажем роботи застосовуються заохочення за лояльність до підприємства, що сприяє формуванню стабільного кадрового ядра та зменшенню плинності кадрів.

Окрему роль у мотивації відіграє стиль управління, який ґрунтується на підтримці, довірі та взаємній повазі. Керівництво аптек і структурних підрозділів орієнтоване на створення сприятливих умов праці, врахування потреб працівників і забезпечення балансу між робочим навантаженням та відпочинком, що є особливо актуальним у фармацевтичній сфері.

Таким чином, система мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс» має комплексний характер і поєднує фінансові стимули зі соціально-психологічними методами впливу. Водночас її подальше вдосконалення потребує більш тісного зв'язку між результатами індивідуальної праці та преміальними виплатами, а також розвитку нематеріальних мотиваторів, орієнтованих на професійне зростання та довгострокове утримання кваліфікованих працівників.

На ПП «Соломія-Сервіс» формування сильної корпоративної культури розглядається як один із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства, що особливо актуально для фармацевтичної сфери, де якість сервісу, професійна етика та довіра споживачів відіграють визначальну роль. Керівництво підприємства виходить із розуміння того, що саме згуртований колектив, спільні цінності та єдині стандарти поведінки забезпечують стабільну роботу аптечної мережі та формують її репутацію на ринку.

Особлива увага приділяється напрямку «Команда та цінності», який є

основою внутрішньої корпоративної політики підприємства. У діяльності аптечної мережі акцент робиться на відповідальності, орієнтації на клієнта, професіоналізмі, взаємоповазі та етичності у взаємодії з відвідувачами й колегами. Для підтримки єдиного підходу до роботи та внутрішніх стандартів на підприємстві використовуються внутрішні корпоративні матеріали та комунікаційні інструменти, які допомагають працівникам краще розуміти місію підприємства, його цінності та правила поведінки у повсякденній роботі.

Важливим елементом корпоративної культури ПП «Соломія-Сервіс» є підтримка соціальної згуртованості колективу та формування відчуття причетності працівників до діяльності компанії. Підприємство приділяє увагу не лише професійній, а й соціальній складовій взаємодії, що сприяє зміцненню довіри між працівниками та підвищенню їхньої лояльності до роботодавця. Особливої ваги ці заходи набули в умовах воєнного стану, коли стабільність, підтримка та взаєморозуміння в колективі є важливими чинниками збереження працездатності персоналу.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс» проведемо наліз динаміки руху трудових ресурсів підприємства за 2022-2024 в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка руху персоналу ПП «Соломія-Сервіс» за 2022-2024 рр.\***

	Показники	2022	2023	2024	Відхилення, +/-	
					2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чисельність персоналу початку року, чол.	938	1090	1332	152	242
2	Прийнято працювати, чол.	215	286	347	71	61
3	Чисельність персоналу наприкінці року, чол.	1090	1332	1585	242	253
4	Чисельність звільнених всього, зокрема.	63	44	94	-19	50
5	- за власним бажанням	47	64	83	17	19
6	- через порушення трудової дисципліни	9	11	14	2	3
7	- у зв'язку з виходом на пенсію	7	9	11	2	2
8	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	986	1222	1470	236	248
9	Чисельність працівників у період зі стажем понад 5 років у цій організації, чол.	402	438	486	36	48
Коефіцієнти						

10	Коефіцієнт загального обороту $(2+4)/8$	0,28	0,27	0,30	-0,01	0,03
11	Коефіцієнт обороту з прийому працівників $(2/8)$	0,22	0,23	0,24	0,01	0,01
12	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників $(4/8)$	0,06	0,04	0,06	-0,02	0,02
13	Коефіцієнт плинності кадрів, % $((5+6)/3*100\%)$	5,1	5,6	6,1	0,5	0,5
14	Коефіцієнт сталості кадрів, % $((1-4) / 3 * 100\%)$	80,3	78,4	77,5	-1,9	-0,9
15	Коефіцієнт заміщення кадрів, % $((2-4)/8*100\%)$	15,5	19,8	17,2	4,3	-2,6

\*Джерело: складно автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт загального обороту кадрів упродовж аналізованого періоду залишався на відносно високому рівні та зростав з 0,28 у 2022 році до 0,30 у 2024 році. Це свідчить про значну інтенсивність руху персоналу, яка є характерною для аптечних мереж у період активного розвитку та нестабільного зовнішнього середовища. Високий рівень загального обороту відображає одночасне масштабування підприємства та підвищену плинність кадрів, що створює додаткове навантаження на систему управління персоналом.

Коефіцієнт обороту з прийому працівників демонструє стійку тенденцію до зростання - з 0,22 у 2022 році до 0,24 у 2024 році. Така динаміка зумовлена розширенням аптечної мережі, відкриттям нових торговельних точок та необхідністю оперативного доукомплектування персоналу. Підприємство активно залучає нових працівників, що свідчить про його розвиток і здатність адаптуватися до змін на ринку фармацевтичних послуг.

Водночас коефіцієнт обороту з вибуття працівників також залишається підвищеним і у 2024 році досяг рівня 0,06. Це означає, що значна частка персоналу щороку залишає підприємство, що може бути наслідком високого професійного навантаження, емоційного вигорання, конкуренції між аптечними мережами та загальних соціально-економічних викликів, пов'язаних із воєнним станом.

Особливу увагу привертає коефіцієнт плинності кадрів, який упродовж досліджуваного періоду має чітко виражену тенденцію до зростання - з 5,1 % у 2022 році до 6,1 % у 2024 році. Переважна частка звільнень відбувається за

власним бажанням працівників, що свідчить про наявність внутрішніх чинників, які спонукають персонал шукати альтернативні можливості працевлаштування. Для фармацевтичної сфери такий рівень плинності вважається помірним, однак його зростання є тривожним сигналом і вказує на потребу вдосконалення мотиваційних механізмів і умов праці.

Коефіцієнт сталості кадрів у 2022-2024 роках поступово зменшується - з 80,3 % до 77,5 %. Це означає, що частка працівників, які зберігають робочі місця протягом року, скорочується, що негативно впливає на стабільність колективу та збереження накопиченого професійного досвіду. Зниження сталості кадрів є типовим явищем для підприємств, які функціонують в умовах високої динаміки та зовнішньої нестабільності, проте вимагає системних управлінських рішень.

Коефіцієнт заміщення кадрів упродовж аналізованого періоду перевищує коефіцієнт вибуття, що свідчить про здатність підприємства компенсувати втрати персоналу за рахунок прийому нових працівників. У 2024 році значення цього показника становить 17,2 %, що вказує на активну кадрову політику та прагнення забезпечити безперервність операційної діяльності аптечної мережі навіть за умов підвищеної плинності кадрів.

Загалом аналіз коефіцієнтів руху персоналу ПП «Соломія-Сервіс» показує, що підприємство перебуває в стані активного розвитку, однак стикається з викликами у сфері утримання кадрів. Зростання плинності персоналу та зниження коефіцієнта сталості підкреслюють необхідність посилення заходів із мотивації, адаптації та професійного розвитку працівників, що визначає актуальність подальших управлінських рішень і рекомендацій у межах наступного розділу роботи.

### **2.3. Дослідження процесів навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»**

Організація навчання та підготовки персоналу на ПП «Соломія-Сервіс» є

важливою складовою системи управління розвитком кадрів, оскільки діяльність аптечної мережі вимагає не лише наявності профільної освіти, а й постійного оновлення знань, навичок і компетенцій відповідно до змін у фармацевтичному законодавстві, асортименті лікарських засобів та вимог до якості обслуговування населення. Координацію навчального процесу здійснює HR-напрямок (відділ кадрів та розвитку персоналу), який взаємодіє з керівниками аптек, внутрішніми тренерами та зовнішніми освітніми партнерами.

Основною метою освітньої політики ПП «Соломія-Сервіс» є формування професійного, відповідального та клієнтоорієнтованого персоналу, здатного ефективно виконувати свої функціональні обов'язки в умовах високого навантаження, конкуренції між аптечними мережами та підвищених соціальних очікувань у період воєнного стану. Підприємство виходить з того, що якість фармацевтичного сервісу безпосередньо залежить від рівня підготовки кожного працівника - від фармацевта в аптеці до керівника структурного підрозділу.

У межах освітньої політики на підприємстві виокремлюються чотири ключові напрями навчання персоналу, які у сукупності формують цілісну інфраструктуру програм навчання (рис. 2.5).



**Рис.2.3. Основні напрями підготовки персоналу ПП «Соломія-Сервіс»**

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ПП «Соломія-Сервіс»

Програма навчання управлінню на ПП «Соломія-Сервіс» є важливим елементом системи розвитку персоналу та спрямована на формування управлінських компетенцій працівників на різних етапах їх професійного зростання. Її впровадження зумовлене потребою забезпечити на кожній управлінській позиції компетентного, відповідального та підготовленого співробітника, здатного ефективно організовувати роботу персоналу, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати дотримання стандартів фармацевтичної діяльності.

В умовах розширення аптечної мережі, зростання чисельності персоналу та підвищеного навантаження на керівників аптек, особливого значення набуває системний підхід до підготовки управлінських кадрів. Підприємство виходить із розуміння того, що ефективний керівник у фармацевтичній сфері має поєднувати професійні знання, навички управління людьми, комунікації, планування та контролю, а також здатність працювати в умовах невизначеності та стресу.

Програма навчання управлінню на ПП «Соломія-Сервіс» побудована за багаторівневим принципом і включає три послідовні рівні підготовки, що дозволяє забезпечити безперервний розвиток управлінського потенціалу персоналу та формування внутрішнього кадрового резерву.

Таблиця 2.6

### Навчання управлінню на ПП «Соломія-Сервіс»

Рівень навчання	Характеристика та зміст
Навчання початкового рівня	Орієнтоване на новопризначених керівників аптек, старших фармацевтів та працівників, включених до кадрового резерву. Передбачає адаптацію до управлінської ролі, ознайомлення з внутрішніми регламентами, стандартами роботи аптечної мережі, основами планування, контролю та організації роботи персоналу. Значна увага приділяється наочному навчанню, наставництву та підтримці з боку більш досвідчених керівників.
Навчання управлінню	Спрямоване на поступове нарощування управлінського потенціалу керівників середньої ланки. Охоплює розвиток навичок управління

	персоналом, комунікації, мотивації, вирішення конфліктів, аналізу показників діяльності аптек, а також прийняття управлінських рішень у нестандартних ситуаціях.
Професійна управлінська підготовка	Орієнтована на керівників з досвідом управлінської діяльності та працівників, які готуються до зайняття вищих управлінських посад. Передбачає поглиблену підготовку з питань стратегічного управління, фінансового планування, розвитку персоналу, управління змінами та підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів.

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Соломія-Сервіс»

Запровадження трирівневої системи навчання управлінню дозволяє ПП «Соломія-Сервіс» забезпечити наступність управлінських кадрів, зменшити ризики управлінських помилок та підвищити ефективність роботи аптечної мережі. Водночас така система створює мотиваційні стимули для працівників, орієнтуючи їх на професійне зростання та довгострокову співпрацю з підприємством.

Програми навчання роботі на ПП «Соломія-Сервіс» спрямовані на розвиток і вдосконалення практичних професійних навичок персоналу, безпосередньо задіяного в операційній діяльності аптечної мережі. З огляду на специфіку фармацевтичної галузі, такі програми мають ключове значення для забезпечення належної якості обслуговування, дотримання вимог законодавства та мінімізації професійних ризиків у процесі відпуску лікарських засобів.

Основна мета навчання роботі полягає у формуванні в працівників стійких професійних компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, а також у підвищенні їхньої здатності адаптуватися до змін асортименту, стандартів фармацевтичної практики та внутрішніх регламентів підприємства. Такі програми охоплюють як новоприйнятих співробітників, так і персонал із досвідом роботи, який потребує регулярного оновлення знань і навичок.

На ПП «Соломія-Сервіс» програми навчання роботі реалізуються за кількома напрямками, що дозволяє враховувати різний рівень підготовки працівників та їхні професійні перспективи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Навчання роботі на ПП «Соломія-Сервіс»

Вид навчання	Характеристика та зміст
Професійна підготовка	Навчання, спрямоване на формування та поглиблення фахових знань і навичок фармацевтів і провізорів. Охоплює питання асортименту лікарських засобів, правил їх зберігання та відпуску, фармацевтичної опіки, дотримання нормативних вимог і внутрішніх стандартів аптечної мережі
Навчання суміжним видам роботи	Орієнтоване на розширення професійного потенціалу працівників шляхом оволодіння суміжними функціями. Передбачає підготовку персоналу до виконання додаткових обов'язків, зокрема в управлінні аптекою, роботі з товарними залишками, внутрішній звітності, елементах фінансового та операційного планування.
Навчання поза підприємством	Реалізується у формі участі працівників у зовнішніх навчальних програмах, курсах підвищення кваліфікації, професійних семінарах і тренінгах. Особлива увага приділяється програмам, що мають практичну спрямованість і відповідають профілю діяльності підприємства.

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Соломія-Сервіс»

У діяльності ПП «Соломія-Сервіс» клієнт розглядається як центральний елемент бізнес-процесів, що зумовлює підвищену увагу до якості сервісу в аптечній мережі. Саме тому програми навчання сервісу спрямовані на формування у працівників клієнтоорієнтованого мислення, відповідального ставлення до відвідувачів та вміння професійно взаємодіяти з людьми в різних ситуаціях, зокрема в умовах емоційної напруги чи стресу.

Навчання сервісу охоплює вивчення стандартів обслуговування клієнтів, правил професійної комунікації, етики фармацевтичної діяльності, а також методів роботи зі зверненнями та скаргами. Особлива увага приділяється розвитку навичок активного слухання, коректного консультування, надання зрозумілої та достовірної інформації про лікарські засоби з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів. У фармацевтичній сфері сервіс має не лише комерційне, а й соціальне значення, адже від якості консультації часто залежить безпека та ефективність лікування.

Програми навчання сервісу сприяють формуванню єдиного підходу до обслуговування в усіх аптеках мережі, що дозволяє підтримувати стабільний рівень клієнтського досвіду незалежно від місця розташування аптеки.

У діяльності ПП «Соломія-Сервіс» клієнт розглядається як центральний елемент бізнес-процесів, що зумовлює підвищену увагу до якості сервісу в аптечній мережі. Саме тому програми навчання сервісу спрямовані на формування у працівників клієнтоорієнтованого мислення, відповідального ставлення до відвідувачів та вміння професійно взаємодіяти з людьми в різних ситуаціях, зокрема в умовах емоційної напруги чи стресу.

Навчання сервісу охоплює вивчення стандартів обслуговування клієнтів, правил професійної комунікації, етики фармацевтичної діяльності, а також методів роботи зі зверненнями та скаргами. Особлива увага приділяється розвитку навичок активного слухання, коректного консультування, надання зрозумілої та достовірної інформації про лікарські засоби з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів. У фармацевтичній сфері сервіс має не лише комерційне, а й соціальне значення, адже від якості консультації часто залежить безпека та ефективність лікування.

Програми навчання сервісу сприяють формуванню єдиного підходу до обслуговування в усіх аптеках мережі, що дозволяє підтримувати стабільний рівень клієнтського досвіду незалежно від місця розташування аптеки.

Окрім професійного, управлінського та сервісного навчання, на ПП «Соломія-Сервіс» реалізуються інші навчальні програми, спрямовані на всебічний розвиток персоналу та підтримку його працездатності в умовах підвищеного навантаження. До таких програм належать курси з охорони праці, техніки безпеки, дотримання вимог фармацевтичного законодавства, а також навчання, пов'язане з адаптацією нових працівників.

Враховуючи розширення асортименту імпортованих лікарських засобів і зростання ролі міжнародних стандартів у фармацевтичній діяльності, підприємство заохочує вивчення іноземних мов, насамперед англійської. Такі курси можуть організовуватися як безпосередньо в межах підприємства, так і поза його межами, зокрема у формі онлайн-навчання або зовнішніх освітніх програм. Знання іноземної мови сприяє кращому розумінню інструкцій до препаратів, професійної літератури та матеріалів виробників.

Окрему увагу приділяють самоосвіті працівників, яка розглядається як важливий інструмент безперервного професійного розвитку. Підприємство підтримує прагнення персоналу до самостійного навчання, ознайомлення з новими препаратами, сучасними підходами до фармацевтичної практики та розвитку soft skills. Такий підхід дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників за власний професійний розвиток і сприяє формуванню культури навчання в межах організації.

Отже, у ПП «Соломія-Сервіс» система навчання та розвитку персоналу розглядається як один із ключових інструментів забезпечення стабільної якості фармацевтичних послуг і професійного зростання працівників. Особлива увага приділяється адаптації нових співробітників, адже від перших місяців роботи значною мірою залежить їхня ефективність, рівень залученості та подальша лояльність до підприємства.

Для новоприйнятих працівників протягом перших трьох місяців роботи реалізується адаптаційна програма типу «Орієнтація», яка поєднує вступне навчання, наставництво та практичне ознайомлення з внутрішніми процесами аптечної мережі. У межах цієї програми нові співробітники знайомляться зі структурою підприємства, принципами роботи аптек, стандартами фармацевтичного обслуговування, внутрішніми регламентами та корпоративними цінностями. Важливу роль у процесі адаптації відіграють безпосередні керівники аптек і досвідчені працівники, які виконують функції наставників, допомагаючи новачкам швидше опанувати професійні обов'язки та інтегруватися в колектив.

Окремий формат вступного навчання передбачений для практикантів і стажерів. Такий курс має скорочену тривалість і спрямований на базове ознайомлення з діяльністю аптечної мережі, вимогами фармацевтичного законодавства, правилами охорони праці та техніки безпеки, а також основами професійної етики. Практиканти отримують можливість спостерігати за роботою фармацевтів, брати участь у крос-функціональних навчальних елементах та поступово залучатися до виконання простіших операцій під

контролем наставників.

Поряд з адаптаційними програмами на ПП «Соломія-Сервіс» систематично проводяться тренінги, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток професійних і комунікативних навичок персоналу. Навчальні заходи охоплюють різні категорії працівників - від фармацевтів і провізорів до керівників аптек та управлінського персоналу. Тематика тренінгів включає оновлення знань щодо асортименту лікарських засобів, зміни у нормативно-правовому регулюванні фармацевтичної діяльності, стандарти обслуговування клієнтів, техніки ефективної комунікації, клієнтоорієнтованість і етичні аспекти роботи з відвідувачами аптек.

Навчання має безперервний характер і охоплює весь персонал підприємства незалежно від стажу та посади. У разі неможливості участі в окремому тренінгу працівникам надається можливість пройти відповідне навчання у наступний період або в альтернативному форматі, зокрема дистанційному. Проведення навчальних заходів здійснюється як внутрішніми фахівцями підприємства, так і залученими зовнішніми експертами, що дозволяє поєднувати практичний досвід компанії з сучасними галузевими підходами та підвищувати загальний рівень професійної підготовки персоналу.

Кар'єрне зростання на ПП «Соломія-Сервіс» базується на системному та поетапному підході, що передбачає регулярну оцінку результатів діяльності працівників, аналіз їхнього професійного потенціалу та визначення перспектив подальшого розвитку. Щорічно керівництвом формуються цілі розвитку персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства, які надалі деталізуються та адаптуються для різних рівнів управління та посад. Такий підхід дозволяє поєднувати стратегічні інтереси підприємства з індивідуальними кар'єрними очікуваннями працівників.

Водночас на практиці система кар'єрного просування не завжди сприймається персоналом як достатньо прозора та передбачувана. Частина працівників не має чіткого розуміння критеріїв переходу на вищі посади, етапів професійного зростання та вимог до кандидатів на управлінські позиції. Це

знижує мотиваційний ефект кар'єрного розвитку, особливо серед фахівців операційного рівня, для яких кар'єрна перспектива часто асоціюється виключно з тривалим стажем роботи, а не з результативністю чи розвитком компетентностей.

Процес кар'єрного просування орієнтований передусім на внутрішній кадровий резерв, що дає змогу забезпечити наступність управлінських кадрів, зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та підвищити мотивацію персоналу до професійного розвитку. Працівники, які демонструють високі результати, відповідальність і готовність до навчання, отримують можливості для переходу на вищі посади, зокрема з фармацевтичного персоналу до управлінського рівня аптек.

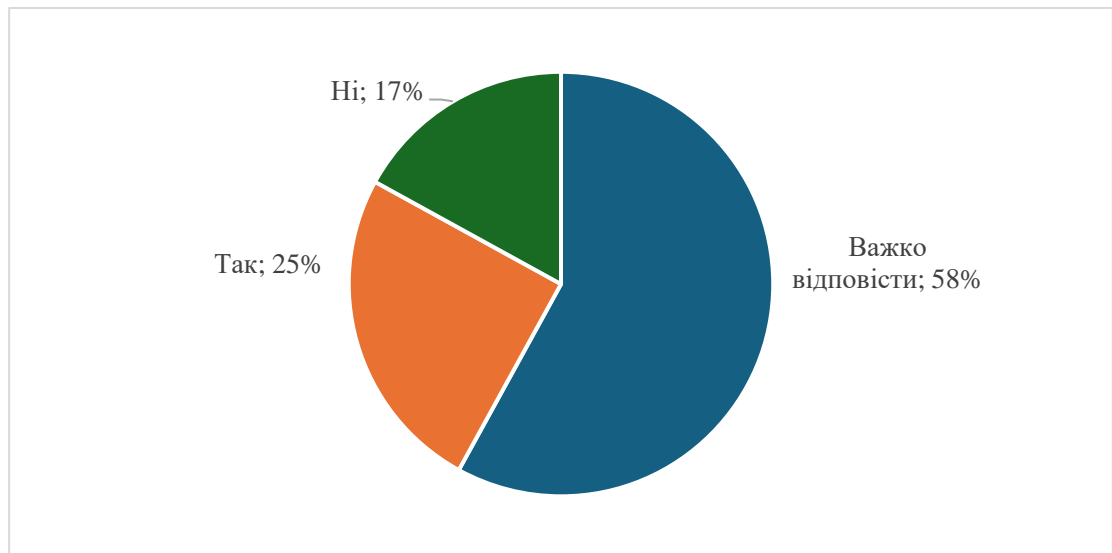
Разом з тим формування та використання кадрового резерву має певні обмеження. Зокрема, відсутність формалізованих індивідуальних кар'єрних планів і систематичного супроводу розвитку резервістів ускладнює реалізацію потенціалу перспективних працівників. Крім того, інтенсивний темп роботи аптечної мережі та кадровий дефіцит у галузі часто обмежують можливості персоналу для повноцінної підготовки до управлінських ролей, що потребує подальшого вдосконалення підходів до кар'єрного планування та розвитку управлінських компетенцій.

У процесі аналізу системи розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» було проведено внутрішнє опитування працівників з метою оцінки рівня їхньої задоволеності умовами професійного розвитку, можливостями навчання та перспективами кар'єрного зростання в межах аптечної мережі. До опитування були залучені співробітники різних аптек, а також працівники з різним стажем роботи та посадовим статусом, що дало змогу отримати узагальнену й достатньо репрезентативну картину стану розвитку персоналу на підприємстві.

Результати опитування щодо задоволеності можливостями кар'єрного зростання виявили наявність низки проблемних аспектів. Значна частка респондентів обрала варіант відповіді «важко відповісти», що свідчить про недостатню поінформованість персоналу щодо механізмів просування по

службі та відсутність чітко формалізованої й прозоро комунікованої кар'єрної моделі. Для частини працівників кар'єрні перспективи залишаються нечіткими або асоціюються виключно з тривалим стажем роботи, а не з досягнутими результатами чи рівнем професійних компетенцій.

Водночас лише близько чверті опитаних висловили задоволення наявними умовами кар'єрного розвитку на підприємстві (рис. 2.4), що вказує на обмежене сприйняття системи професійного зростання як дієвого мотиваційного інструменту. Така ситуація є характерною для підприємств з великою чисельністю персоналу та розгалуженою мережею, де кар'єрні можливості існують, але не завжди є очевидними для працівників на операційному рівні.



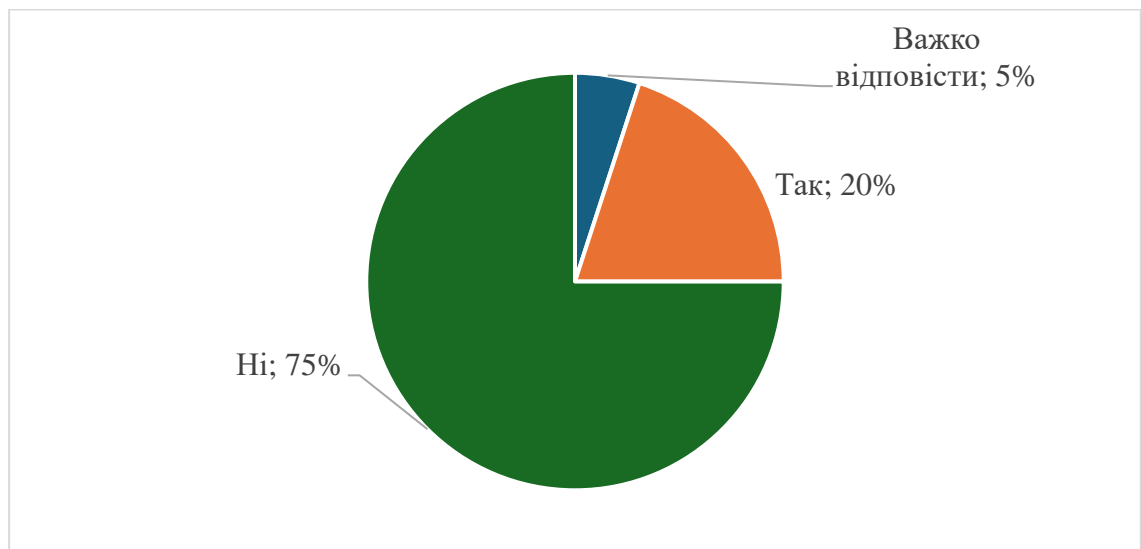
**Рис. 2.4. Задоволеність наявними можливостями просування по службі на ПП «Соломія-Сервіс» \***

\* Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Соломія-Сервіс» у частині кар'єрного планування. Зокрема, актуальним є формування більш прозорих механізмів внутрішнього просування, розвиток кадрового резерву, а також підвищення рівня комунікації з персоналом щодо можливостей професійного та посадового зростання. Реалізація таких заходів може не лише підвищити задоволеність

працівників, а й сприяти зниженню плинності кадрів та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Ще одним важливим індикатором ефективності кадрової політики ПП «Соломія-Сервіс» є сприйняття працівниками можливостей для саморозвитку та особистісної реалізації в межах підприємства. Результати внутрішнього опитування персоналу засвідчили наявність проблем у цій сфері: лише близько 22% респондентів зазначили, що відчують підтримку з боку підприємства щодо професійного та особистісного розвитку. Натомість переважна більшість опитаних (приблизно 70-75%) вважають, що можливості для саморозвитку або відсутні, або мають формальний характер (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Наявність можливості самореалізації та саморозвитку особистості на ПП «Соломія-Сервіс» \***

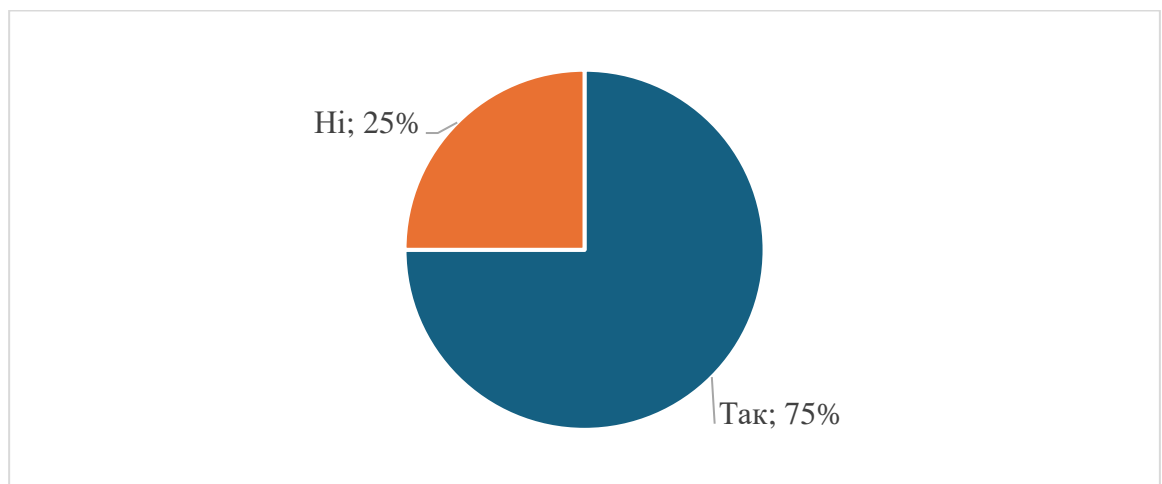
\* Джерело: складено автором

Така ситуація свідчить про недостатню системність у підходах до розвитку персоналу, зокрема обмежене використання інструментів внутрішнього наставництва, індивідуального планування розвитку, програм підтримки самонавчання та нематеріальної мотивації. Для значної частини працівників професійний розвиток асоціюється виключно з обов'язковими навчальними заходами, пов'язаними з виконанням регламентних вимог фармацевтичної діяльності, тоді як можливості для розширення компетенцій,

особистісного зростання або підготовки до управлінських ролей залишаються недостатньо окресленими.

В умовах високого навантаження, дефіциту фармацевтичних кадрів та зростаючої конкуренції на ринку праці така ситуація може негативно впливати на рівень залученості персоналу, ініціативність працівників та їхню готовність пов'язувати власний професійний розвиток із довгостроковою роботою в компанії. Саме тому формування цілісної системи підтримки саморозвитку та внутрішньої реалізації персоналу має стати одним із ключових пріоритетів удосконалення кадрової політики ПП «Соломія-Сервіс» у подальшій перспективі.

Згоду працівників на стажування в іншому відділі / підрозділі ПП «Соломія-Сервіс» розглянемо на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Згода працівників на стажування в іншому відділі / підрозділі ПП «Соломія-Сервіс»\***

\*Джерело: складено автором

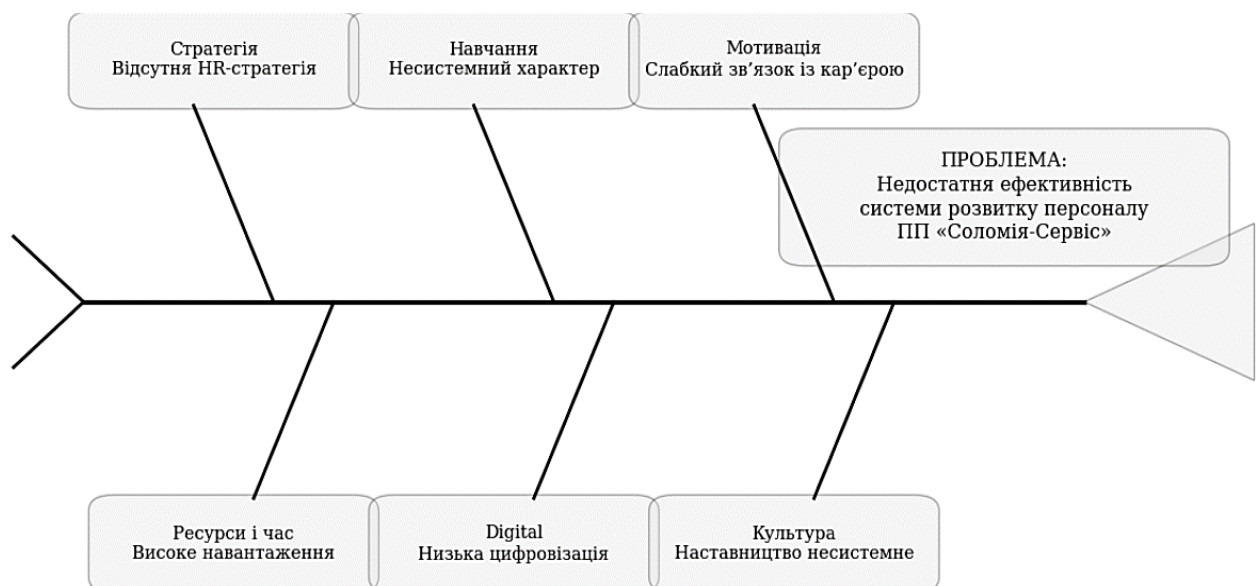
Результати опитування свідчать, що переважна більшість працівників (близько 75%) позитивно ставляться до можливості стажування в інших підрозділах підприємства. Це вказує на достатньо високий рівень відкритості персоналу до професійного розвитку, готовність виходити за межі звичних функціональних обов'язків та зацікавленість у здобутті нових знань і практичних навичок у суміжних сферах діяльності. Така позиція персоналу формує сприятливе підґрунтя для впровадження внутрішньої ротації кадрів,

програм наставництва та адаптаційних курсів, які можуть не лише підвищити професійну гнучкість працівників, а й сприяти формуванню кадрового резерву та зменшенню плинності персоналу.

Разом із позитивним сприйняттям окремих елементів кадрової політики, результати аналізу та внутрішніх опитувань персоналу ПП «Соломія-Сервіс» виявили низку системних проблем у сфері професійного розвитку працівників. Значна частина співробітників висловлює незадоволення чинною моделлю розвитку персоналу, що проявляється у відчутті обмежених можливостей для зростання та недостатньої підтримки з боку організації.

До ключових проблемних аспектів, на які вказують працівники, належать (рис.2.7):

- відсутність чітко окреслених і прозорих кар’єрних траєкторій, особливо для фармацевтичного персоналу аптек;
- обмежені можливості для самореалізації та розвитку управлінських компетенцій у межах підприємства;
- фрагментарність програм навчання та підвищення кваліфікації, що не завжди враховують індивідуальні потреби працівників;
- зниження мотивації до участі в навчальних заходах, що зумовлено перевантаженням роботою, високою інтенсивністю праці та відсутністю чіткого зв’язку між навчанням і подальшим професійним просуванням.



**Рис.2.7. Діаграма Ісікави причин проблем у системі розвитку персоналу  
ПП «Соломія-Сервіс»\***

\*Джерело: побудовано автором за допомогою Google Colab

На сучасному етапі однією з найбільш суттєвих проблем кадрової системи ПП «Соломія-Сервіс» є відсутність цілісної, стратегічно скоординованої системи розвитку персоналу, яка б поєднувала навчання, оцінювання результатів діяльності, формування кадрового резерву та планування кар'єри. Процеси навчання мають переважно епізодичний характер і орієнтовані насамперед на обов'язкове професійне навчання та дотримання регуляторних вимог фармацевтичної галузі, тоді як розвиток «м'яких» навичок, управлінських компетенцій і цифрових знань залишається недостатньо систематизованим.

Крім того, високе навантаження на персонал аптечної мережі, робота в умовах воєнного стану, кадровий дефіцит на ринку праці та зростаючі вимоги клієнтів до якості фармацевтичного сервісу посилюють потребу в оновленні підходів до розвитку персоналу. За відсутності сучасних інструментів навчання, внутрішнього наставництва та цифрових освітніх платформ підприємство ризикує зіткнутися зі зростанням плинності кадрів, професійним вигоранням працівників і втратою конкурентних позицій.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» потребує комплексної модернізації. Її вдосконалення має ґрунтуватися на принципах безперервного професійного навчання, цифровізації HR-процесів, розвитку внутрішнього кадрового резерву, впровадження програм ротації та наставництва, а також формування ефективної системи зворотного зв'язку. Лише за умови системного та стратегічного підходу розвиток персоналу зможе стати реальним інструментом підвищення лояльності працівників, ефективності їхньої діяльності та сталого розвитку підприємства в цілому.

## Висновки до 2 розділу

ПП «Соломія-Сервіс» є фінансово стійким, динамічно зростаючим учасником фармацевтичного ринку з розгалуженою аптечною мережею та значним трудовим потенціалом. Зростання активів, чистого доходу та валового прибутку у 2022–2024 роках підтверджує здатність підприємства ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Разом із тим фінансове зростання супроводжується збільшенням витрат і навантаженням на персонал, що посилює роль людського фактора у забезпеченні стабільності бізнесу. Аналіз за моделлю McKinsey 7S показав загальну узгодженість організаційної структури, стратегії та базових управлінських систем підприємства, однак виявив зони росту у сфері розвитку персоналу. Зокрема, стратегія управління кадрами має переважно операційний характер і недостатньо орієнтована на довгостроковий розвиток компетенцій, кар'єрне планування та використання сучасних HR-інструментів. Це свідчить про необхідність переходу від підтримувальної кадрової політики до системного управління розвитком персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Система управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс» вона забезпечує виконання базових кадрових функцій і відповідає потребам масштабної аптечної мережі. Підприємство демонструє активну кадрову політику, що проявляється у зростанні чисельності персоналу, збалансованій структурі кадрів та здатності оперативно компенсувати вибуття працівників. Водночас високі показники загального обороту кадрів і поступове зростання коефіцієнта плинності свідчать про підвищений кадровий ризик, характерний для аптечного бізнесу в умовах дефіциту фахівців і воєнного навантаження. Аналіз мотиваційної системи та корпоративної культури засвідчив, що на підприємстві поєднуються матеріальні й нематеріальні стимули, проте їх вплив на довгострокову залученість персоналу є обмеженим. Зростання плинності кадрів, зниження коефіцієнта сталості та переважання звільнень за власним бажанням вказують на необхідність посилення мотиваційних механізмів,

розвитку внутрішніх комунікацій і створення більш прозорого зв'язку між результатами праці, винагородою та професійними перспективами. Це актуалізує потребу в модернізації HR-процесів і впровадженні сучасних інструментів управління персоналом.

На підприємстві сформована багаторівнева система професійної підготовки, яка охоплює управлінське, професійне, сервісне та адаптаційне навчання. Такий підхід дозволяє підтримувати базовий рівень кваліфікації персоналу та забезпечувати відповідність вимогам фармацевтичного законодавства. Водночас навчальні програми мають переважно регламентний і фрагментарний характер, а їх зв'язок із індивідуальними траєкторіями розвитку працівників і кар'єрним просуванням залишається недостатньо вираженим. Результати внутрішніх опитувань засвідчили низький рівень задоволеності персоналу можливостями кар'єрного зростання та саморозвитку, що негативно впливає на мотивацію й залученість працівників. Попри готовність більшості співробітників до навчання, стажування та внутрішньої ротації, відсутність прозорих кар'єрних моделей, індивідуальних планів розвитку та цифрових інструментів підтримки навчання стримує реалізацію кадрового потенціалу. Це свідчить про необхідність комплексного оновлення системи розвитку персоналу, орієнтованого на безперервне навчання, цифровізацію HR-процесів і формування внутрішнього кадрового резерву.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПП «СОЛОМІЯ- СЕРВІС»**

#### **3.1. Запровадження сучасних HR-технологій у систему розвитку персоналу**

На сучасному етапі розвитку глобальної фармацевтичної індустрії управління персоналом дедалі більше ґрунтується на використанні цифрових HR-технологій, які розглядаються як ключовий інструмент формування конкурентних переваг. Провідні фармацевтичні компанії світу - зокрема Pfizer, Novartis, Roche, Johnson & Johnson - активно впроваджують комплексні HRM-платформи, системи HR-аналітики, цифрові інструменти навчання та штучного інтелекту для розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє їм не лише оптимізувати кадрові процеси, а й стратегічно управляти людським капіталом у довгостроковій перспективі.

Міжнародна практика свідчить, що сучасні HR-технології у фармацевтичних компаніях охоплюють декілька ключових напрямів: цифровізацію навчання та сертифікації персоналу, впровадження LMS-платформ і мікронавчання, використання HR-аналітики (People Analytics) для прогнозування плинності кадрів і розвитку талантів, застосування гейміфікації та нематеріальної мотивації, а також автоматизацію адаптації нових працівників. Особливу увагу приділяють персоналізованому розвитку фармацевтів і менеджерів аптечних мереж, адже саме якість людського ресурсу безпосередньо впливає на рівень сервісу, дотримання регуляторних вимог і довіру споживачів.

У провідних фармацевтичних компаніях HR-технології поступово трансформувалися з допоміжного інструменту в стратегічну складову корпоративного управління. Вони забезпечують безперервне навчання персоналу, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, розвиток внутрішнього кадрового резерву та підвищення залученості працівників.

Важливо, що цифрові HR-рішення дозволяють ефективно працювати з великими розгалуженими мережами - лабораторіями, виробничими підрозділами, аптечними точками - незалежно від географічного розташування персоналу.

Разом з тим, адаптація міжнародного досвіду потребує врахування національних і організаційних особливостей. Для українських підприємств фармацевтичної галузі, зокрема в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та підвищеного навантаження на персонал, впровадження сучасних HR-технологій набуває не лише інноваційного, а й життєво необхідного характеру.

Проведений у другому розділі аналіз системи управління та розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» засвідчив, що, попри наявність окремих елементів навчання та професійної підготовки, кадрова система підприємства загалом має фрагментарний характер і не забезпечує сталого розвитку людського капіталу. Виявлені проблеми - відсутність цілісної стратегії розвитку персоналу, несистемність навчальних заходів, низький рівень цифровізації HR-процесів, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатня мотивація працівників до навчання - вимагають переходу від ситуативних рішень до комплексного, технологічно обґрунтованого підходу.

В умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку, зростаючих вимог клієнтів до якості обслуговування та функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, традиційні методи управління персоналом поступово втрачають ефективність. За таких обставин запровадження сучасних HR-технологій стає ключовою передумовою підвищення результативності системи розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс».

Сучасні HR-технології доцільно розглядати не лише як інструмент оптимізації адміністративних процедур, а як стратегічний ресурс розвитку персоналу, що забезпечує впровадження безперервного навчання, формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, розвиток внутрішнього кадрового резерву та підвищення залученості працівників у процесі розвитку.

З урахуванням специфіки діяльності ПП «Соломія-Сервіс» доцільно виокремити ключові напрями впровадження сучасних HR-технологій, які формують основу вдосконалення системи розвитку персоналу (рис. 3.1).



**Рис.3.1. Напрями запровадження сучасних HR-технологій у системі розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»\***

\* Джерело: складено автором

Першим напрямом удосконалення системи розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» є цифровізація процесів навчання та розвитку. Її сутність полягає у створенні єдиного цифрового простору для професійного навчання персоналу, який об'єднає всі освітні матеріали, інструкції, внутрішні стандарти, навчальні курси та результати проходження навчання. Такий підхід дозволить систематизувати процес розвитку персоналу, забезпечити рівний доступ до навчальних ресурсів для працівників аптек і офісних підрозділів, а також зменшити залежність від епізодичних офлайн-тренінгів. Цифрове навчальне середовище створює основу для безперервного професійного розвитку та швидкого оновлення знань відповідно до змін у фармацевтичному

законодавстві й ринкових вимог.

Другим важливим напрямом є підвищення мотивації та залученості персоналу шляхом використання сучасних HR-технологій. Запропонований підхід передбачає впровадження цифрових інструментів нематеріальної мотивації, внутрішнього визнання досягнень та систематичного зворотного зв'язку. Це дозволить зробити результати праці працівників більш помітними, посилити відчуття значущості їхнього внеску в діяльність підприємства та підвищити зацікавленість у професійному розвитку. Цифрові канали комунікації та опитувань також сприятимуть формуванню культури відкритості, довіри й активної участі персоналу в процесах удосконалення роботи аптечної мережі.

Третім напрямом є оптимізація адаптації нових працівників, яка має особливе значення для підприємства з великою чисельністю персоналу та постійною потребою в залученні нових співробітників. Використання HR-технологій у процесі адаптації дозволить стандартизувати та спростити входження новачків у професійне середовище, забезпечити їх своєчасне ознайомлення з корпоративними правилами, стандартами обслуговування, посадовими обов'язками та внутрішніми процедурами. Це сприятиме скороченню періоду адаптації, зниженню рівня плинності кадрів на початкових етапах роботи та формуванню позитивного першого враження від підприємства.

Четвертим напрямом удосконалення є розвиток кадрового резерву та системи кар'єрного зростання. У цьому контексті доцільним є впровадження інструментів HR-аналітики та планування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Такий підхід дозволить виявляти перспективних співробітників, оцінювати їхній потенціал, планувати підготовку до зайняття вищих посад і формувати внутрішній управлінський резерв. Розвиток кар'єрних можливостей на основі цифрових рішень сприятиме підвищенню лояльності персоналу, зменшенню залежності від зовнішнього ринку праці та забезпеченню стабільності управлінських процесів у мережі аптек.

П'ятим напрямом є покращення внутрішніх HR-комунікацій через створення цифрових каналів взаємодії між працівниками та HR-службою. Запровадження таких інструментів дозволить оперативно інформувати персонал про зміни, навчальні заходи, можливості розвитку та внутрішні ініціативи підприємства. Крім того, цифрові канали комунікації спрощують зворотний зв'язок, зменшують інформаційні бар'єри між рівнями управління та сприяють формуванню єдиного корпоративного простору навіть за умов географічної розгалуженості підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями впровадження сучасних HR-технологій формують цілісну основу для переходу ПП «Соломія-Сервіс» від фрагментарної системи розвитку персоналу до комплексної, цифрово орієнтованої моделі управління людськими ресурсами. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення професійного рівня персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

### **3.2. Формування комплексного плану вдосконалення системи навчання та мотивації персоналу**

Ефективне вдосконалення системи розвитку персоналу неможливе без переходу від загальних стратегічних намірів до чітко структурованого плану конкретних заходів. Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що ключовими проблемами кадрової системи ПП «Соломія-Сервіс» є фрагментарність навчальних програм, недостатня мотивація працівників до професійного розвитку, обмежені можливості кар'єрного зростання, а також слабка інтеграція цифрових інструментів у HR-процеси.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування комплексного плану вдосконалення системи навчання та мотивації персоналу, який поєднує організаційні, технологічні та мотиваційні інструменти. Такий план має

враховувати специфіку фармацевтичної діяльності, значну територіальну розгалуженість аптечної мережі, різнорівневу кваліфікацію персоналу, а також функціонування підприємства в умовах підвищеної соціально-економічної нестабільності.

Запропонований комплекс заходів спрямований не лише на усунення виявлених проблем, а й на формування системи безперервного розвитку персоналу, підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів і створення стабільного внутрішнього кадрового резерву. Особливу роль у реалізації плану відіграють сучасні HR-технології, які дозволяють автоматизувати ключові процеси, підвищити прозорість управління та персоналізувати підходи до навчання і мотивації.

З урахуванням зазначеного доцільно запропонувати комплексний план упровадження сучасних HR-технологій у систему навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс», представлений у таблиці 3.1.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Соломія-Сервіс» є цифровізація процесів навчання та професійного розвитку працівників. З огляду на значну чисельність персоналу, територіальну розгалуженість аптечної мережі та високі вимоги до якості фармацевтичного сервісу, традиційні форми навчання (очні інструктажі, разові тренінги, паперові матеріали) виявляються недостатньо ефективними та не забезпечують рівномірного доступу працівників до знань.

У цьому контексті доцільним є створення єдиного цифрового простору для професійного навчання персоналу, який функціонуватиме у форматі корпоративної онлайн-платформи. Така платформа має об'єднувати навчальні курси, відеолекції, тестові завдання, інтерактивні матеріали та систему сертифікації за ключовими напрямками діяльності аптечної мережі. Йдеться, зокрема, про навчання з фармацевтичного законодавства, стандартів обслуговування клієнтів, роботи з асортиментом, дотримання вимог якості та безпеки, а також розвитку управлінських і комунікаційних компетентностей.

Таблиця 3.1

**Пропонований план удосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс»**

Напрямок	Запропоновані заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Вартість, тис.грн
Цифровізація процесів навчання та розвитку	Створення єдиного цифрового простору для професійного навчання персоналу (корпоративна онлайн-платформа з курсами, тестуванням, сертифікацією)	Директор ПП, HR-директор, менеджер з навчання	Протягом року	550,6
	Впровадження системи модульного навчання персоналу	HR-відділ	6 місяців	620,5
Підвищення мотивації та залученості персоналу	Запровадження системи внутрішнього гейміфікованого порталу з бонусами за ініціативність, відгуки клієнтів, ефективність роботи	HR-відділ	Протягом 6 місяців	420,3
	Використання цифрових інструментів нематеріальної мотивації (внутрішнє визнання, рейтинги, бейджі досягнень)			354,5
	Впровадження регулярного цифрового зворотного зв'язку (онлайн-опитування, мікрооцінювання, швидкі форми)	HR-менеджер	Протягом 3 місяців	200
Оптимізація адаптації нових працівників	Розробка інтерактивного мобільного гіда для новачків з AR/VR-екскурсіями по робочих процесах	HR-відділ, керівники аптек	6 місяців	250
	Впровадження онлайн-програми адаптації (електронний welcome-кейс, відеоінструкції, система супроводу)	HR-відділ	Постійно	275,9
Розвиток кадрового резерву та кар'єрного зростання	Впровадження інструментів HR-аналітики для планування індивідуальних траєкторій розвитку працівників	HR-директор, керівники підрозділів	Протягом року	216,5
	Формування цифрового внутрішнього кадрового резерву для управлінських та ключових посад	Керівництво ПП, HR	6-12 місяців	106,5
Покращення внутрішніх HR-комунікацій	Створення цифрових каналів взаємодії між працівниками та HR-службою (HR-чат-бот, внутрішній портал)	HR-відділ, IT-фахівці	Протягом 3-6 місяців	95,9
	Автоматизація HR-звернень і кадрового документообігу	HR-відділ, юрист, IT	Протягом року	100
Всього				3190,7

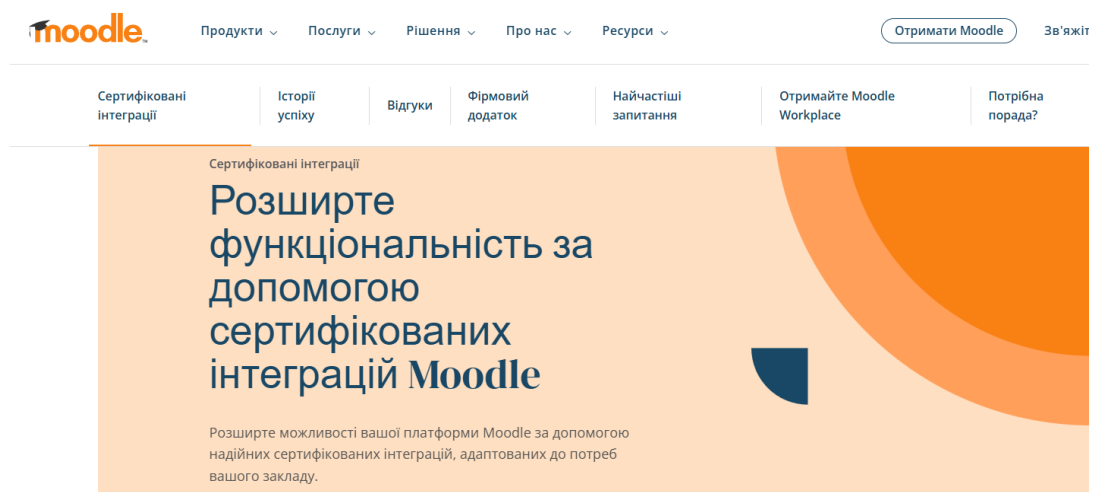
Джерело: складено автором

Запровадження корпоративної онлайн-платформи дозволить забезпечити

єдині стандарти навчання для всіх працівників незалежно від місця їхньої роботи, зменшити витрати часу на організацію очних заходів, а також створити можливість для безперервного навчання у зручному для працівника форматі. Важливою перевагою такого підходу є можливість відстеження прогресу кожного співробітника, результатів проходження курсів і тестування, що формує основу для подальшого планування розвитку персоналу та прийняття управлінських рішень у сфері HR.

Логічним доповненням цифрової платформи є впровадження системи модульного навчання персоналу, яка передбачає поділ навчального контенту на окремі, чітко структуровані модулі відповідно до посадових обов'язків, рівня відповідальності та професійного досвіду працівників. Модульний підхід дозволяє формувати індивідуальні навчальні траєкторії, орієнтовані на конкретні потреби фармацевтів, завідувачів аптек, менеджерів середньої ланки та адміністративного персоналу.

Для вдосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу ПП «Соломія-Сервіс» доцільно запропонувати впровадження модульної системи електронного навчання на базі платформи Moodle (рис. 3.2). Moodle є однією з найпоширеніших у світі систем управління навчанням (LMS), яка активно використовується у сфері освіти, охорони здоров'я, фармацевтики та корпоративного навчання.



**Рис.3.2. Сайт платформи Moodle**

Застосування модульного навчання забезпечує гнучкість системи розвитку персоналу, оскільки працівник може проходити навчання поступово, у власному темпі, поєднуючи професійну діяльність із підвищенням кваліфікації. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню мотивації до навчання, адже кожен модуль має чітку практичну спрямованість і безпосередньо пов'язаний із виконанням посадових функцій.

Однією з ключових проблем системи управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс», виявлених у ході аналізу, є зниження рівня мотивації працівників до професійного розвитку та участі у внутрішніх навчальних ініціативах. Високе навантаження, емоційна напруженість роботи в аптечній сфері, обмежені можливості кар'єрного просування та недостатній рівень нематеріального заохочення призводять до формального ставлення персоналу до навчання і внутрішніх HR-процесів загалом. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук сучасних, гнучких інструментів підвищення залученості працівників.

Одним із перспективних напрямів удосконалення мотиваційної системи є запровадження внутрішнього гейміфікованого HR-порталу, який поєднуватиме елементи навчання, оцінювання та заохочення персоналу. Такий портал може функціонувати як частина корпоративної цифрової платформи та передбачати нарахування умовних бонусів або балів за прояв ініціативності, якісне обслуговування клієнтів, позитивні відгуки покупців, активну участь у навчальних програмах і внутрішніх проєктах. Гейміфікація дозволяє перевести процеси розвитку та оцінювання персоналу у більш привабливий формат, знижує психологічний опір до навчання та стимулює працівників до активнішої взаємодії з HR-системою.

Важливим доповненням до матеріальних стимулів є використання цифрових інструментів нематеріальної мотивації, зокрема систем внутрішнього визнання досягнень працівників. Йдеться про впровадження електронних рейтингів, бейджів професійних досягнень, відзнак за високі результати роботи або дотримання стандартів сервісу. Такі інструменти

сприяють формуванню культури визнання, підсилюють відчуття значущості внеску кожного працівника та позитивно впливають на емоційну залученість персоналу, що є особливо важливим для аптечної сфери з високим рівнем плинності кадрів.

Не менш важливим елементом сучасної мотиваційної системи є впровадження регулярного цифрового зворотного зв'язку між працівниками та HR-службою. Запропоновано використовувати онлайн-опитування, мікрооцінювання після навчальних заходів, короткі цифрові форми для збору думок і пропозицій персоналу. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти в організації праці, навчанні та мотивації, підвищує рівень довіри до управлінських рішень і створює відчуття залученості працівників до процесів розвитку підприємства.

Аналіз кадрових процесів ПП «Соломія-Сервіс» показав, що період адаптації нових працівників супроводжується підвищеним рівнем навантаження, стресу та ризиком раннього звільнення, особливо серед фармацевтичного персоналу та працівників аптек. В умовах масштабної мережі, значної чисельності персоналу та високих вимог до якості обслуговування клієнтів ефективна адаптація новачків стає важливою.

Одним із сучасних рішень у цьому напрямі є розробка інтерактивного мобільного гіда для нових працівників, який забезпечить швидке та зрозуміле ознайомлення з основними робочими процесами. Такий цифровий гід може містити покрокові інструкції з організації роботи в аптеці, стандартів фармацевтичного сервісу, правил внутрішньої комунікації, а також інтерактивні AR/VR-екскурсії, що моделюють типові робочі ситуації. Використання елементів доповненої та віртуальної реальності дозволяє новачкам без ризику помилок «прожити» робочі сценарії ще до повноцінного включення в операційну діяльність, що суттєво скорочує період входження в посаду.

Важливим доповненням до цифрового гіда є впровадження комплексної онлайн-програми адаптації персоналу (табл.3.2), яка функціонуватиме як

структурований «welcome-кейс» для нових працівників. Така програма може включати електронний пакет вступної інформації, відеоінструкції щодо стандартів обслуговування клієнтів, правил роботи з програмним забезпеченням, нормативних вимог фармацевтичної діяльності, а також ознайомлення з корпоративними цінностями та культурою підприємства. Система онлайн-адаптації дозволить уніфікувати процес введення новачків у посаду незалежно від конкретної аптеки чи підрозділу, забезпечуючи єдиний стандарт якості підготовки персоналу.

Таблиця 3.2

**Пропонована структура онлайн-програми адаптації персоналу ПП  
«Соломія-Сервіс» (Welcome-case)\***

Модуль програми	Зміст модуля	Формат реалізації	Тривалість	Очікуваний результат
Вступ до компанії	Історія ПП «Соломія-Сервіс», місія, цінності, корпоративна культура, стандарти поведінки	Відеопрезентація, інтерактивний курс	1 день	Формування розуміння корпоративної ідентичності та цінностей
Організація роботи в аптечній мережі	Структура підприємства, роль аптеки в мережі, взаємодія підрозділів	Інтерактивний модуль, інфографіка	1 день	Швидка орієнтація новачка в організаційній структурі
Стандарти обслуговування клієнтів	Правила комунікації з покупцями, клієнтоорієнтований підхід, типові ситуації	Відеокейси, тестування	2 дні	Забезпечення єдиного стандарту фармацевтичного сервісу
Робота з програмним забезпеченням	Ознайомлення з обліковими системами, касовими операціями, внутрішніми ІТ-сервісами	Відеоінструкції, симуляції	2–3 дні	Зменшення кількості помилок у перші тижні роботи
Нормативні вимоги фармацевтичної діяльності	Основи фармацевтичного законодавства, правила зберігання та відпуску лікарських засобів	Онлайн-курс, контрольне тестування	2 дні	Дотримання законодавчих і професійних стандартів
Охорона праці та безпека	Правила техніки безпеки, дії в надзвичайних ситуаціях	Онлайн-інструктаж, тест	1 день	Зниження виробничих ризиків
Наставництво та супровід	Закріплення наставника, канали зворотного зв'язку, HR-чат	Цифровий супровід, чат-бот	Протягом 1 місяця	Психологічна адаптація та зниження плинності кадрів

Джерело: складено автором

Окрему роль у системі адаптації доцільно відвести цифровому супроводу

нових працівників, який може реалізовуватися через наставницькі чати, чат-боти підтримки або спеціальні HR-канали комунікації. Такий підхід дає змогу оперативно відповідати на запитання новачків, зменшувати психологічну напругу та формувати відчуття підтримки з боку організації вже на початковому етапі роботи.

Упровадження сучасних цифрових інструментів адаптації дозволить ПП «Соломія-Сервіс» не лише скоротити період входження працівників у професійну діяльність, а й знизити рівень плинності кадрів у перші місяці роботи, підвищити впевненість новачків у власних професійних можливостях та закласти основу для подальшого розвитку і лояльності персоналу.

Однією з ключових умов сталого розвитку ПП «Соломія-Сервіс» є наявність підготовленого кадрового резерву та прозорої системи кар'єрного зростання, орієнтованої на внутрішній потенціал працівників. Проведений аналіз показав, що попри декларування пріоритету внутрішнього просування, механізми планування кар'єри та формування резерву на підприємстві залишаються недостатньо формалізованими, а інформація про можливості розвитку часто не є системною або доступною для всіх категорій персоналу.

У цьому контексті доцільним є впровадження інструментів HR-аналітики, які дозволяють перейти від інтуїтивних управлінських рішень до обґрунтованого планування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Використання аналітичних даних щодо результатів діяльності, рівня професійних компетенцій, участі у навчальних програмах, показників залученості та ризиків вигорання дає змогу формувати персоналізовані плани розвитку для різних груп персоналу. Для аптечної мережі це особливо важливо, оскільки дозволяє своєчасно виявляти працівників з управлінським потенціалом серед фармацевтів та інших спеціалістів і цілеспрямовано готувати їх до переходу на керівні посади.

Важливим елементом удосконалення системи кар'єрного зростання є формування цифрового внутрішнього кадрового резерву для управлінських і ключових посад. Такий резерв доцільно реалізувати у вигляді електронної бази

даних, інтегрованої з HRM-системою підприємства, яка міститиме інформацію про кандидатів на просування, їхні професійні досягнення, результати оцінювання, проходження навчання та готовність до виконання нових функцій. Цифровий формат кадрового резерву забезпечує прозорість, актуальність інформації та можливість оперативного прийняття рішень у разі кадрових змін або розширення мережі аптек.

Крім того, цифровізація процесів кар'єрного планування сприятиме підвищенню мотивації працівників, оскільки створює зрозумілий зв'язок між результатами праці, навчанням і перспективами професійного зростання. Працівники отримують чітке уявлення про вимоги до посад, етапи кар'єрного просування та можливості розвитку в межах підприємства, що знижує рівень невизначеності та підсилює лояльність до організації.

Ефективна система управління персоналом неможлива без налагоджених внутрішніх комунікацій між працівниками та HR-службою. Аналіз діяльності ПП «Соломія-Сервіс» засвідчив, що значна частина кадрових взаємодій здійснюється в традиційному форматі, що ускладнює оперативність прийняття рішень, створює інформаційні бар'єри та збільшує адміністративне навантаження як на персонал, так і на кадрові підрозділи. В умовах великої аптечної мережі та чисельного персоналу така ситуація знижує ефективність HR-процесів і може негативно впливати на рівень задоволеності працівників.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення внутрішніх комунікацій є створення цифрових каналів взаємодії між працівниками та HR-службою, зокрема через впровадження HR-чат-бота та внутрішнього корпоративного порталу. HR-чат-бот дозволить забезпечити швидкий доступ до довідкової інформації щодо графіків роботи, відпусток, лікарняних, внутрішніх правил і процедур, а також відповідати на типові запити працівників у режимі реального часу. Це особливо актуально для аптечної сфери, де працівники часто працюють позмінно й не мають змоги оперативно звернутися до HR-фахівців у робочий час.

Внутрішній HR-портал може виконувати функцію єдиного

інформаційного простору, який об'єднує новини підприємства, навчальні матеріали, мотиваційні програми, результати внутрішніх опитувань та інші важливі елементи кадрової політики. Такий інструмент сприятиме підвищенню прозорості HR-процесів, формуванню відчуття залученості працівників до життя компанії та розвитку корпоративної культури.

Важливою складовою вдосконалення комунікацій є автоматизація HR-звернень і кадрового документообігу, що передбачає перехід до електронних заяв, погоджень і кадрових процедур. Автоматизовані системи дозволяють значно скоротити час обробки звернень працівників, зменшити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, та забезпечити зручне зберігання і доступ до кадрової інформації. Для ПП «Соломія-Сервіс» це означає підвищення швидкості внутрішніх HR-процесів, зниження паперового навантаження та оптимізацію роботи кадрової служби.

У цілому, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс» дозволить перейти від фрагментарного та реактивного управління розвитком кадрів до цілісної, системної та технологічно підтриманої HR-моделі. Запропонований комплекс поєднує цифрові інструменти навчання, сучасні мотиваційні механізми, ефективні підходи до адаптації нових працівників, розвиток внутрішнього кадрового резерву та покращення внутрішніх HR-комунікацій, що в сукупності формує основу для безперервного професійного зростання персоналу.

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, зростанню їхньої зацікавленості у професійному розвитку, зниженню плинності кадрів та зміцненню кадрової стабільності підприємства. Водночас цифровізація HR-процесів забезпечить прозорість управлінських рішень, оперативність обміну інформацією та можливість персоналізованого підходу до розвитку кожного працівника. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення якості фармацевтичного сервісу, посилення конкурентних позицій аптечної мережі та сталого розвитку

ПП «Соломія-Сервіс» в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища

### **3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку персоналу**

Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження на ПП «Соломія-Сервіс». У сучасних умовах управління людськими ресурсами ефективність HR-рішень доцільно розглядати комплексно - з урахуванням економічних, кадрових та соціально-організаційних результатів, які формуються переважно у середньо- та довгостроковій перспективі.

Водночас слід зазначити, що об'єктивна кількісна оцінка ефективності HR-заходів є складним завданням, оскільки їхній вплив не завжди має прямий та миттєвий економічний ефект. На відміну від інвестицій у матеріальні активи, результати вкладень у розвиток персоналу проявляються опосередковано - через зміну поведінки працівників, рівня їхньої мотивації, професійної компетентності, залученості та лояльності до підприємства. Саме тому ефект від впровадження сучасних HR-технологій часто має відстрочений характер і залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників.

Особливої складності оцінювання ефективності розвитку персоналу набуває в умовах воєнного стану, нестабільної соціально-економічної ситуації, кадрового дефіциту на фармацевтичному ринку та зростання емоційного навантаження на працівників аптечної сфери. Військові дії, міграційні процеси, зміни споживчої поведінки та регуляторного середовища істотно впливають як на фінансові результати діяльності підприємства, так і на кадрові показники, що ускладнює виділення «чистого» ефекту саме від HR-ініціатив.

Крім того, рівень результативності запропонованих заходів значною мірою залежить від швидкості та якості їх реалізації, управлінських рішень

керівництва, готовності персоналу до змін, а також ступеня інтеграції нових інструментів у повсякденні бізнес-процеси. За відсутності належної підтримки з боку менеджменту, комунікації та системного підходу навіть технологічно досконалі HR-рішення можуть не забезпечити очікуваного ефекту.

У зв'язку з цим у межах дипломної роботи оцінювання ефективності запропонованих заходів здійснюється у прогностичному форматі, з використанням експертних оцінок, аналітичних припущень і узагальнених показників, що дозволяє визначити орієнтовний економічний та організаційний ефект від їх впровадження. Такий підхід є поширеним у наукових дослідженнях у сфері управління персоналом і дає змогу обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу за умов обмеженості фактичних даних.

Згідно табл.3.1, загальні інвестиції у впровадження комплексу заходів з удосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс» становлять 3120,0 тис. грн. До складу цих витрат включено витрати на впровадження LMS-платформи Moodle, розробку навчального контенту, створення онлайн-програм адаптації, запуск інструментів мотивації та HR-аналітики, а також автоматизацію кадрових процесів.

Для визначення можливого економічного ефекту від реалізації запропонованих HR-ініціатив було застосовано експертний метод, який широко використовується у практиці оцінювання нематеріальних управлінських рішень. Оцінка здійснювалася шляхом анкетування управлінського персоналу та фахівців підприємства з урахуванням їхнього посадового рівня та професійної компетентності (табл.3.3).

До опитування залучено 5 керівників (завідувачі аптек, керівники напрямів); 7 фахівців (фармацевти, спеціалісти середньої ланки). Для зважування експертних оцінок використано таку шкалу: керівник - 5 балів; фахівець - 3 бали.

На основі зваженого середнього значення експертних оцінок визначено, що впровадження запропонованих заходів щодо розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» може забезпечити зростання чистого доходу підприємства в

середньому на 0,9%.

Таблиця 3.3

**Прогнозне зростання чистого доходу ПП «Соломія-Сервіс» у результаті впровадження заходів з розвитку персоналу\***

Варіант оцінки	Прогнозне зростання доходу, %	Сума балів
Варіант 1	0,7	23 (3 керівники, 2 фахівці)
Варіант 2	0,9	31 (4 керівники, 3 фахівці)
Варіант 3	1,1	34 (5 керівників, 3 фахівці)

\*Джерело: складено автором

З огляду на обсяг чистого доходу підприємства у 2024 році (5002716 тис. грн), очікуваний економічний ефект у грошовому вираженні становитиме близько 45024 тис. грн додаткового доходу на рік. Такий рівень приросту є економічно обґрунтованим і реалістичним для фармацевтичного підприємства з великою чисельністю персоналу, де вплив HR-заходів проявляється поступово через: зниження плинності кадрів; скорочення витрат на підбір і адаптацію; підвищення продуктивності праці; зростання якості обслуговування клієнтів.

Окрім економічної доцільності, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» забезпечує вагомий соціальний ефект, який проявляється на рівні підприємства в цілому, окремих працівників та управлінської ланки (рис.3.3). Соціальна ефективність є важливим доповненням до фінансових результатів, оскільки саме через якісні зміни у кадровому середовищі формується довгострокова стійкість організації та її конкурентні переваги.

Для підприємства в цілому соціальний ефект проявляється передусім у підвищенні якості кадрового потенціалу. Завдяки системному навчанню, цифровій адаптації та розвитку професійних компетентностей формується більш підготовлений персонал, здатний ефективно працювати в умовах високого навантаження та змінного ринкового середовища. Це сприяє покращенню організаційної культури, зміцненню внутрішньої дисципліни та

дотриманню єдиних стандартів усієї мережі.



**Рис.3.3. Соціальна ефективність запропонованих заходів з розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс»\***

\*Джерело: складено автором

Важливим соціальним результатом для підприємства є також зростання лояльності клієнтів, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від професійної підготовки, мотивації та емоційного стану працівників аптек. Скорочення часу адаптації нових спеціалістів, уніфікація навчальних програм і підтримка персоналу на початкових етапах роботи дозволяють швидше досягати стабільної якості обслуговування, що позитивно впливає на репутацію бренду та довіру споживачів.

Для працівників соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у створенні умов для професійного та особистісного розвитку. Доступ до

структурованих навчальних програм, цифрових курсів і модульного навчання сприяє розвитку професійних якостей, підвищенню впевненості у власних компетенціях та формуванню відчуття перспективи в межах підприємства. Працівники отримують можливість навчатися у зручному форматі, поєднуючи професійну діяльність із розвитком, що є особливо важливим в умовах високого навантаження в аптечній сфері.

Запровадження сучасних мотиваційних інструментів та прозорих механізмів зворотного зв'язку позитивно впливає на рівень мотивації та психологічного настрою персоналу. Працівники відчують зацікавленість підприємства у їхньому розвитку, що знижує емоційне вигорання, сприяє більш швидкій адаптації до професійного середовища та зменшує ймовірність конфліктів у колективі. У результаті формується більш стабільне, згуртоване трудове середовище з вищим рівнем взаємної підтримки.

Для керівників та управлінського персоналу соціальний ефект проявляється у зростанні ролі лідерства та управлінської залученості. Активна участь керівників у розвитку своїх команд, використання HR-аналітики та цифрових інструментів управління сприяють підвищенню їхнього авторитету та статусу в колективі. Керівники отримують можливість більш обґрунтовано приймати кадрові рішення, ефективніше планувати розвиток підлеглих і формувати дієвий кадровий резерв.

Крім того, участь у реалізації програм розвитку персоналу сприяє особистому саморозвитку керівників, розширенню управлінських компетенцій, набуттю нових знань і навичок у процесі виконання функцій наставництва, оцінювання та підтримки працівників. Це позитивно впливає на рівень їхньої професійної задоволеності та відповідальності за результати роботи підрозділів.

Отже, соціальна ефективність запропонованих заходів доповнює економічний ефект і формує комплексний результат від удосконалення системи розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс». Реалізація таких заходів сприяє не лише підвищенню фінансових показників, а й створенню стабільного, мотивованого та професійно підготовленого кадрового середовища, що є

ключовою передумовою сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

### **Висновки до 3 розділу**

Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних HR-технологій у систему розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» з урахуванням міжнародної практики та специфіки фармацевтичної діяльності підприємства. Встановлено, що цифрові HR-рішення у провідних фармацевтичних компаніях виконують стратегічну функцію, забезпечуючи безперервне навчання, розвиток кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та ефективне управління людським капіталом у розгалужених організаційних структурах. Запропоновані напрями впровадження HR-технологій для ПП «Соломія-Сервіс» - цифровізація навчання, підвищення мотивації та залученості, оптимізація адаптації нових працівників, розвиток кар'єрного зростання та покращення HR-комунікацій - формують цілісну концепцію переходу від фрагментарного до системного управління розвитком персоналу. Їх реалізація створює методологічну та технологічну основу для підвищення ефективності кадрової політики підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розроблено комплексний план удосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс», який поєднує організаційні, цифрові та мотиваційні інструменти управління людськими ресурсами. Запропонований план охоплює ключові HR-напрями - навчання, мотивацію, адаптацію, розвиток кадрового резерву та внутрішні комунікації - і структурований за відповідальними особами, термінами реалізації та обсягами фінансування, що забезпечує його практичну реалізованість. Обґрунтовано доцільність використання LMS-платформи Moodle як базового інструменту модульного електронного навчання, а також впровадження гейміфікованих мотиваційних рішень, цифрових програм адаптації та HR-аналітики. Реалізація запропонованого плану дозволяє систематизувати процеси розвитку персоналу, забезпечити прозорість HR-рішень, знизити плинність кадрів і створити

стабільний внутрішній кадровий резерв, що є критично важливим для аптечної мережі з великою чисельністю працівників.

Здійснено прогнозне оцінювання ефективності запропонованих заходів з урахуванням обмежень сучасного соціально-економічного середовища, воєнного стану та специфіки HR-інвестицій. Доведено, що кількісна оцінка ефекту від розвитку персоналу має опосередкований і відстрочений характер, тому доцільним є застосування експертного методу оцінювання, який дозволяє визначити реалістичний прогноз економічного результату. За результатами експертних оцінок встановлено, що впровадження запропонованих HR-заходів може забезпечити зростання чистого доходу ПП «Соломія-Сервіс» у середньому на 0,9%, що в грошовому еквіваленті становить близько 45,0 млн грн додаткового доходу на рік. Поряд з економічним ефектом обґрунтовано значний соціальний результат, який проявляється у підвищенні професійного рівня персоналу, зниженні плинності кадрів, покращенні організаційної культури, зростанні мотивації працівників і зміцненні управлінського потенціалу. Сукупність економічних і соціальних ефектів підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів та їх значення для сталого розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу є однією з базових складових системи управління підприємством, оскільки саме через нього формується професійний, мотиваційний та адаптивний потенціал працівників. Зміст цього процесу не обмежується виключно навчанням або підвищенням кваліфікації, а охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розкриття індивідуальних здібностей персоналу та їх узгодження зі стратегічними цілями організації. Ефективно вибудована система розвитку персоналу сприяє не лише зростанню рівня професійної компетентності працівників, а й підвищенню їхньої залученості, лояльності та готовності до змін. У сучасних умовах саме розвиток людського капіталу дедалі більше виступає ключовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його стійкого функціонування в динамічному зовнішньому середовищі.

Різноманітність підходів, форм і моделей розвитку персоналу свідчить про відсутність універсального рішення, яке було б однаково ефективним для всіх підприємств. Традиційні методи розвитку кадрів зберігають своє значення завдяки системності та практичній спрямованості, водночас інноваційні підходи відкривають нові можливості для персоналізації навчання, підвищення гнучкості та залученості працівників. Найбільш результативною є така система розвитку персоналу, яка ґрунтується на поєднанні класичних і сучасних інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня підготовки персоналу та його стратегічних пріоритетів. Саме інтеграція різних підходів дозволяє сформувавши адаптивну модель розвитку кадрів, здатну відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Цифрова трансформація HR у 2025 році набула системного та стратегічного характеру, суттєво змінивши традиційні підходи до управління персоналом. Застосування цифрових платформ, аналітики даних, елементів штучного інтелекту та інноваційних освітніх технологій трансформує HR-службу з переважно адміністративного підрозділу на активного учасника формування бізнес-стратегії та розвитку людського капіталу. Використання

цифрових інструментів забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень, персоналізацію професійного розвитку працівників і підвищення ефективності HR-процесів. У результаті цифровізація HR перестає бути тимчасовим трендом і перетворюється на необхідну умову забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в умовах швидких змін.

ПП «Соломія-Сервіс» є фінансово стійким та динамічно зростаючим учасником фармацевтичного ринку, який характеризується розгалуженою аптечною мережею та значним трудовим потенціалом. Зростання активів, чистого доходу та валового прибутку у 2022–2024 роках підтверджує здатність підприємства ефективно функціонувати навіть за умов воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Водночас фінансове зростання супроводжується підвищенням витрат і збільшенням навантаження на персонал, що посилює значення людського фактора у забезпеченні стабільності бізнесу. Аналіз за моделлю McKinsey 7S засвідчив загальну узгодженість стратегії, структури та управлінських систем підприємства, проте виявив резерви розвитку у сфері управління персоналом. Зокрема, кадрова стратегія має переважно операційний характер і недостатньо орієнтована на довгостроковий розвиток компетентностей, кар'єрне планування та використання сучасних HR-інструментів, що зумовлює потребу переходу до системного управління розвитком персоналу як стратегічного ресурсу.

Система управління персоналом ПП «Соломія-Сервіс» загалом забезпечує виконання базових кадрових функцій та відповідає потребам масштабної аптечної мережі. Підприємство демонструє активну кадрову політику, що проявляється у зростанні чисельності персоналу, збалансованій кадровій структурі та здатності оперативно компенсувати вибуття працівників. Водночас високі показники загального обороту кадрів і тенденція до зростання коефіцієнта плинності свідчать про підвищені кадрові ризики, характерні для аптечного бізнесу в умовах дефіциту фахівців і воєнного навантаження. Аналіз мотиваційної системи та корпоративної культури показав, що на підприємстві

використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, проте їх вплив на довгострокову залученість персоналу є обмеженим. Переважання звільнень за власним бажанням і зниження показників кадрової стабільності вказують на необхідність посилення мотиваційних механізмів, розвитку внутрішніх комунікацій і формування прозорого зв'язку між результатами праці, винагородою та кар'єрними перспективами.

На підприємстві сформовано багаторівневу систему професійної підготовки, яка охоплює управлінське, професійне, сервісне та адаптаційне навчання. Такий підхід дозволяє підтримувати необхідний рівень кваліфікації персоналу та забезпечувати відповідність вимогам фармацевтичного законодавства. Разом з тим навчальні програми мають здебільшого регламентний і фрагментарний характер, а їх зв'язок із індивідуальними траєкторіями розвитку працівників та кар'єрним зростанням залишається недостатньо вираженим.

Результати внутрішніх опитувань засвідчили низький рівень задоволеності персоналу можливостями кар'єрного розвитку та самореалізації, що негативно позначається на мотивації та рівні залученості працівників. Попри готовність більшості співробітників до навчання, стажування та внутрішньої ротації, відсутність прозорих кар'єрних моделей, індивідуальних планів розвитку й цифрових інструментів підтримки навчання стримує реалізацію кадрового потенціалу. Це підтверджує необхідність комплексного оновлення системи розвитку персоналу з орієнтацією на безперервне навчання, цифровізацію HR-процесів та формування внутрішнього кадрового резерву.

Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних HR-технологій у систему розвитку персоналу ПП «Соломія-Сервіс» з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки фармацевтичної діяльності. Встановлено, що цифрові HR-рішення у провідних фармацевтичних компаніях виконують стратегічну функцію, забезпечуючи безперервний розвиток персоналу, формування кадрового резерву, підвищення залученості працівників та ефективне управління людським капіталом у розгалужених організаційних

структурах. Запропоновані напрями впровадження HR-технологій - цифровізація навчання, посилення мотивації та залученості, оптимізація адаптації нових працівників, розвиток кар'єрного зростання та вдосконалення HR-комунікацій - формують цілісну концепцію переходу від фрагментарного до системного управління розвитком персоналу.

Розроблено комплексний план удосконалення системи навчання та мотивації персоналу ПП «Соломія-Сервіс», який поєднує організаційні, цифрові та мотиваційні інструменти управління людськими ресурсами. Запропонований план охоплює ключові HR-напрями та структурований за відповідальними особами, термінами реалізації й обсягами фінансування, що забезпечує його практичну реалізованість. Обґрунтовано доцільність використання LMS-платформи Moodle як базового інструменту модульного електронного навчання, а також упровадження гейміфікованих мотиваційних рішень, цифрових програм адаптації та HR-аналітики.

Здійснено прогнозне оцінювання ефективності запропонованих заходів з урахуванням сучасних соціально-економічних обмежень, воєнного стану та специфіки інвестицій у розвиток персоналу. Доведено, що результати таких інвестицій мають опосередкований і відстрочений характер, у зв'язку з чим доцільним є застосування експертного методу оцінювання. За результатами розрахунків встановлено, що реалізація запропонованих HR-заходів може забезпечити зростання чистого доходу підприємства в середньому на 0,9%, що еквівалентно близько 45,0 млн грн додаткового доходу на рік. Поряд з економічним ефектом обґрунтовано вагомий соціальний результат, який проявляється у підвищенні професійного рівня персоналу, зниженні плинності кадрів, покращенні організаційної культури, зростанні мотивації працівників та зміцненні управлінського потенціалу. Сукупність економічних і соціальних ефектів підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів та їх значення для сталого розвитку ПП «Соломія-Сервіс».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0-%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_%d0%a5%d0%9d%d0%95%d0%a3.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0-%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%a5%d0%9d%d0%95%d0%a3.pdf)
2. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169-173.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
5. Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Омеляненко М.О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_3\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44)
6. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>
7. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, *Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці*. К.: МУФ. 2018. 99 с.
8. Васюткіна, Н., Самітов, Р., & Колісник, М. (2023). Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, (1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А.

Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.

11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

12. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.

13. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонально-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

14. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи  
URL: <http://libfree.com/index.php>

15. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>

16. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.

17. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23-24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

18. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.

19. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu->

doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html

20. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики . *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52-56.

21. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С.. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice* 1, № 42. 2022 С. 484-92.

22. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

23. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

24. Драган, О., Бергер, А., & Мізюк, А. (2024). Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 71-78. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>

25. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 12. 2022. С. 46-51.

26. Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2018\\_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5)

27. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7-14

28. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

29. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
30. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6-34.
31. Кравцев С. Яких кроків від держави очікує бізнес і як виживає під час війни. 10.01.2024. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/yakih-kroktiv-vid-derzhavi-ochikue-biznes-i-yak-vizhivae-pid-chas-viyni-723701.html>
32. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118-124.
33. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
34. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 9. С. 47-53.
35. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, № 12. 2020. С.125-129.
36. Левченко А.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 124-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2018\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15)
37. Літинська Л.А., Царук В.Ю. Мотиваційний вплив корпоративної культури на стрімкий професійний розвиток персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.18. С.144-149. URL: <http://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Litinska-V.-A.-1.pdf>
38. Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 59, 2020. С. 116-23. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15>.

39. Мохненко, А. С., & Остроус, Г. С. (2025). Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>
40. Орел Ю. Л., Смаглюк, А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, (19). 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
41. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua>
42. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195
43. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>
44. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
45. Платформа Creatio для управління бізнес-процесами і CRM. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Все про цифровізацію: що це, які вигоди надає бізнесу, з чого складається і які інструменти необхідні компанії для швидкої адаптації до нових умов. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation>
46. Про професійний розвиток працівників: закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 39, ст.462) {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 341-IX від 05.12.2019}. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/4312-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17)
47. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

48. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461-467.
49. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу.  
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>
50. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
51. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
52. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2022. Т. 2, № 10. С. 59-64.
53. Фроленкова Н.А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2020. Вип. 1. С. 210-218.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp\\_ekon\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_1_19)
54. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
55. Холодницька А. , Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант- менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління, №2 (34), 2023. С.88-100.
56. Червінська Л. П., Червінська Т. М. , Буковинська М. П. . Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки, № 4 (63). 2021. С. 91-99.
57. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи

- розвитку персоналу. *Бізнес Інформ.* 2020. № 3. С. 437-444.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
58. Шимановська-Діанич Л.М.. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 2(80). 2019. С.81-85.
59. Якимова, Н., Марценюк, О., Мойсеева, В. (2021). Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (32).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>
60. 7 ключових HR-трендів 2025: як приймати сильні рішення в умовах змін <https://coloris.com.ua/blog/the-7-hr-trends-that-will-shape-2025-a-practical-playbook-for-people-leaders/>
61. Bersin J. HR Technology Disruption: Digital Transformation of HR. Oakland: Bersin by Deloitte, 2019. 214 p.
62. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. *Intellectual Economics*, 13(1), 93-104
63. Building the Digital HR Organization. Accenture URL: [https://www.accenture.com/t20160826T013813\\_w\\_usya/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf](https://www.accenture.com/t20160826T013813_w_usya/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf).
64. Cappelli P., Keller J. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 305331.
65. Deloitte. Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020.html>
66. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

67. Digital HR Transformation Facilitated Through Talent Management Software URL: <http://www.lumesse.com/blog/digital-hr-transformation-facilitated-through-talent-management-software>.
68. Digital HR: The Connection Between People and Tech URL: <http://techfestconf.com/hr/aus/blog/strategy/digital-hr-the-connection-between-people-and-tech/>.
69. Gartner. Top HR Trends and Priorities for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends>
70. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
71. Harvard Business Review. How AI Is Changing the Nature of Work. Boston: HBR Press, 2022. 198 p.
72. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreathis//Human Resource Management Journal. 2019.
73. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022) : Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi: Batumi Navigation Teaching University,2022. PP.120-123
74. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning./ C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.
75. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. 2020.

76. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. 29(1). P. 326.
77. Mathewson R.Ch. Talent management. A guide to growing a strong team. M.: Alpina Publ., 2020. - 232 p
78. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>
79. Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida. Digital HR: Revolution, not evolution URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html#endnote-1>.
80. OECD. Artificial Intelligence and the Future of Work. Paris: OECD Publishing, 2021. 158 p. URL: <https://www.oecd.org/employment/ai-and-the-future-of-work/>
81. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>
82. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. London: PwC, 2019. 48 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html>
83. Robertson A., Abby G. Talent management: how to benefit from the talent of your subordinates. - Dnepropetrovsk: Balance Club, 2004. 200 p.
84. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2019. Vol. 29(1). P. 100114.
85. Talent Chaser 2020 URL: <https://talentchaser.com/tc/services/evidence-based-recruitment/>.
86. Top Human Resource Software Products URL:

<http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

87. Trends in talent management in 2023 Source: URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trendy-v-upravlinni-talantamy-u-2023-roczy>

88. Tursunbayeva A., Di Lauro S., Pagliari C. People Analytics-A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 43. P. 224247.

89. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR Competencies for the Future: Creating Value for People and Organizations*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2018. 320 p.

90. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32(1). P. 130.

91. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF, 2020. 163 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>