

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: « ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ НЕПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛУ »**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**БОРОВЛОВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ДМИТРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри

доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**БОРОВЛЬОВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ДМИТРІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи: «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ НЕПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛУ»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 12.09.2023, протокол №2., редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13
- 2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**
- 3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.**
- 4. Предмет дослідження:** процеси розвитку персоналу підприємства у сфері непродовольчого ритейлу
- 5. Об'єкт дослідження:** інноваційні форми, методи і механізми управління розвитком персоналу у ТОВ «Епіцентр К».
- 6. Мета і завдання дослідження:**  
**Мета** - систематизація теоретичних і методичних основ застосування інноваційних технологій розвитку персоналу в організаціях ритейлу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К».  
**Завдання:**
  - 6.1.Розкрити місце та роль розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства на основі сучасних наукових підходів
  - 6.2.Проаналізувати новітні методи та інструменти управління розвитком персоналу, зокрема в контексті цифровізації та інноваційних технологій
  - 6.3.Провести оцінку кадрового забезпечення у ТОВ «Епіцентр К» та визначити його відповідність стратегічним цілям компанії
  - 6.4.Дослідити організаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», виявити його сильні та слабкі сторони
  - 6.5.Обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням сучасних викликів
  - 6.6.Розробити програму розвитку персоналу для ТОВ «Епіцентр К», що базується на впровадженні інноваційних технологій управління.

## Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2024
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Місце та роль розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства.....	6
1.2. Новітні методи та інструменти управління розвитком персоналу.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	
<b>РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....</b>	<b>26</b>
2.1. Оцінка кадрового забезпечення у ТОВ «Епіцентр К» .....	26
2.2 Аналіз організаційно - методичного забезпечення розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К» .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	
<b>РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «Епіцентр К».....</b>	<b>44</b>
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сучасного підприємства.....	44
3.2. Розробка програми розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К» .....	51
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>61</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	
<b>АННОТАЦІЇ</b>	

## ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена потребою підприємств у створенні сучасних, гнучких та інноваційних систем управління людськими ресурсами, що забезпечують не лише професійне зростання працівників, а й підвищення їхньої залученості, задоволеності та емоційної стійкості в умовах невизначеності. Особливої уваги вимагає впровадження цифрових платформ навчання, персоналізованих маршрутів розвитку, систем зворотного зв'язку, штучного інтелекту в HR-процеси, що формує запит на розробку комплексних моделей.

У вітчизняній літературі особливу увагу приділено формуванню кадрового потенціалу та інноваційним механізмам управління персоналом. Зокрема, вагомий внесок у розвиток цієї тематики зроблено у працях таких дослідників, як Білорус Т.В., Грیشнова О.А., Крамаровська І.О., Данюк В.І., Збрицька П.П., Петюх В.Г., Плугіна Ю.М., Колесников Б., Сардак О.О., Щокін Г.І., Коваль О.М., Савченко О.Г., Качан Є.І., Приймак В.М., Фірсова С.Г., Нетреба І.О., Корнілова І.М. та інші. В їхніх роботах розглядаються питання стратегічного управління людським капіталом, розвитку освітніх програм, оцінювання компетентностей та запровадження електронного навчання.

Аналіз зарубіжних наукових джерел свідчить про зростання інтересу до тематики персоналізованого навчання, моделей талант-менеджменту, гібридних форматів підвищення кваліфікації та впливу лідерства нового типу на організаційну культуру. Суттєвий вклад у теоретичне обґрунтування інноваційних підходів внесено у працях Дж. Коттера, Д. Гоулмана, Р. Хайфеца, Дж. Меттіссона, Е. Хенфілд-Джонс, Т. Бредберрі, Е. Майклза, Дж. Драйза, А. Робертсона, П. Капеллі, М. Армстронга, Б. Бенкета, а також в аналітичних звітах міжнародних консалтингових компаній McKinsey & Company, Deloitte, PwC, Gartner.

Вивчення управлінського досвіду провідних економік світу засвідчує, що значною мірою їхній успіх зумовлений ефективною системою управління персоналом, виробництвом та обміном матеріальними благами, що отримала узагальнену назву — менеджмент. Особливу роль у цьому контексті відіграє кадровий менеджмент, який формує умови для постійного удосконалення підходів

до роботи з людськими ресурсами, базуючись на досягненнях наукової думки, сучасних технологіях і кращих практиках бізнесу.

Все більше українських компаній визнають, що професійний розвиток персоналу є не лише інструментом адаптації до змін, але й важливою умовою інноваційного зростання. Нові вимоги до підготовки працівників передбачають регулярне оновлення знань, формування міжфункціональних навичок і лідерських якостей. Результати системи навчання безпосередньо впливають на управлінські рішення: формування кадрового резерву, мобільність персоналу, розподіл функцій у командах та стратегічне планування розвитку компанії загалом.

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси розвитку персоналу підприємства у сфері непродовольчого ритейлу.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є інноваційні форми, методи і механізми управління розвитком персоналу у ТОВ «Епіцентр К».

Метою дослідження є систематизація теоретичних і методичних основ застосування інноваційних технологій розвитку персоналу в організаціях ритейлу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Завдання, які необхідно вирішити:

- розкрити місце та роль розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства на основі сучасних наукових підходів;
- проаналізувати новітні методи та інструменти управління розвитком персоналу, зокрема в контексті цифровізації та інноваційних технологій;
- провести оцінку кадрового забезпечення у ТОВ «Епіцентр К» та визначити його відповідність стратегічним цілям компанії;
- дослідити організаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», виявити його сильні та слабкі сторони;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням сучасних викликів;
- розробити програму розвитку персоналу для ТОВ «Епіцентр К», що базується на впровадженні інноваційних технологій управління.

У процесі виконання роботи були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Так, структурно-функціональний підхід дозволив виявити місце інноваційних технологій у системі управління персоналом. Методи логічного узагальнення, індукції та дедукції стали основою для формування класифікацій та систематизації форм і напрямів розвитку персоналу. За допомогою конкретно-історичного підходу проаналізовано еволюцію концепцій управління персоналом на підприємствах ритейлу.

Методи аналізу, синтезу та порівняння використовувались для оцінки кадрового забезпечення в ТОВ «Епіцентр К», визначення ефективності інструментів розвитку персоналу, а також обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом. Також було застосовано елементи економіко-математичного моделювання, табличного, графічного та експертного аналізу, що дозволило глибше проаналізувати тенденції у сфері кадрової політики підприємства та візуалізувати результати дослідження.

Апробація результатів наукового дослідження проводилася на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Опубліковані тези: «Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва» (Додаток А). За результатами магістерського дослідження опублікована наукова стаття «Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства на ринку будівельних матеріалів» у науковому фаховому виданні «Наукові інновації та передові технології» (категорія «Б») (Додаток Б).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шість підрозділів висновки, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. У роботі представлено 23 таблиці, 18 рисунків, 104 найменування використаних джерел, а також 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Місце та роль розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства

Персонал підприємства є ключовим елементом будь-якої організації, що забезпечує її функціонування та досягнення поставлених цілей. Згідно з науковими дослідженнями, персонал підприємства визначається як сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з підприємством та своєю працею забезпечують його діяльність у певній галузі [39]. Ці працівники наймаються на основі трудових угод, де обумовлюються умови їхньої праці, взаємодія з організаційними цілями, а також їхні професійні якості та характеристики [39]. Важливо зазначити, що термін «персонал підприємства» є ширшим за поняття «кадри». Останнє зазвичай охоплює лише основний, штатний та кваліфікований склад працівників, тоді як персонал включає всіх працівників, незалежно від їхнього статусу чи рівня кваліфікації, включаючи як постійних, так і тимчасових співробітників [40]. У міжнародному контексті для позначення людських ресурсів організацій часто використовується термін «human resources», який охоплює весь людський потенціал підприємства, включаючи як рядових співробітників, так і керівництво, що використовують свої знання, навички та етичні принципи для створення, підтримки та розвитку бізнесу [41].

Для повного розуміння сучасного підходу до розвитку персоналу важливо враховувати його історичку еволюцію. Протягом останніх десятиліть концепція розвитку людських ресурсів зазнала суттєвих змін – від інструментального навчання до стратегічного управління талантами та формування інтелектуального капіталу[42]. Історична динаміка демонструє, як змінювалися пріоритети в роботі з персоналом під впливом соціально-економічних трансформацій, науково-технічного прогресу та потреб глобального ринку[43]. Починаючи з післявоєнного періоду, розвиток персоналу пройшов шлях від

орієнтації на підвищення продуктивності[44] до гнучкого індивідуалізованого підходу, що охоплює не лише професійні навички, але й м'які компетенції, управління потенціалом та безперервне навчання [45-46] (рис. 1.1).

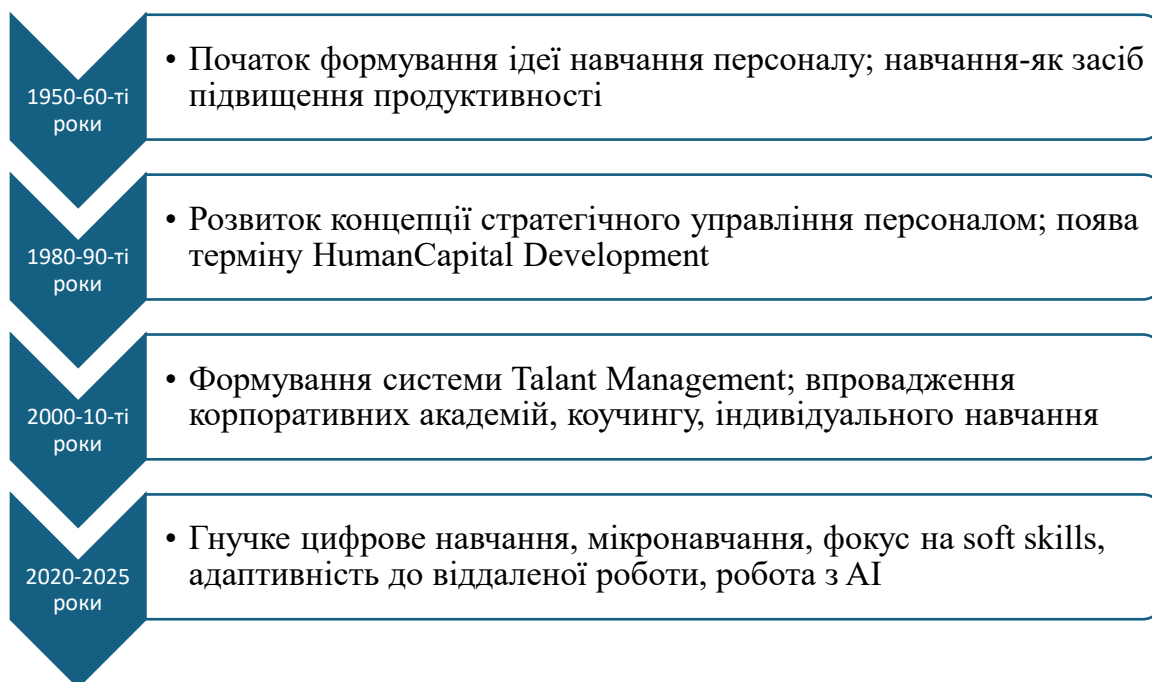


Рис 1.1. Хронологія трансформації підходів до розвитку персоналу\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [42] [43] [44] [45] [46]

Пройдені історичні формували основу для сучасної концепції розвитку персоналу як інтегрованої частини стратегічного управління людськими ресурсами. Сьогодні розвиток персоналу розглядається не лише як засіб професійного зростання, а як критично важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення корпоративної культури та адаптації до змін середовища [47].

У науковій літературі поняття «персонал» найчастіше трактується як сукупність працівників підприємства, які перебувають з ним у трудових відносинах і реалізують його виробничу, управлінську, інноваційну та соціальну функцію[1] [2].

«Управління персоналом» визначається як система заходів, спрямованих на формування, розвиток, раціональне використання та збереження трудового потенціалу підприємства[4].

Під «розвитком персоналу» розуміють цілеспрямований процес формування професійних, ділових, особистісних компетенцій працівників, що забезпечує їхню готовність до виконання посадових обов'язків на більш високому рівні, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, підвищення конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства в цілому [5-7].

На основі вивчених підходів можна сформуванати наступне узагальнене визначення: розвиток персоналу – це безперервна система заходів у межах управління персоналом, що забезпечує розширення професійного потенціалу працівників, їх адаптацію до стратегічних змін середовища, посилення здатності до інноваційної діяльності та інтеграції в організаційну культуру(рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління персоналом

*\*Джерело: розроблено автором*



Рис. 1.3. Процеси розвитку персоналу\*

\*Джерело: розроблено автором

Розвиток персоналу як об'єкт наукового дослідження сформувався на стику економіки праці, менеджменту та педагогіки. Однією з фундаментальних теорій, яка заклала основи сучасного розуміння значущості людських ресурсів, є теорія людського капіталу Гері Беккера. Вона обґрунтовує доцільність інвестицій у навчання працівників як спосіб підвищення продуктивності праці та доходів підприємства [44]. Згідно з цією теорією, людський капітал – це сукупність знань, навичок, здібностей та досвіду працівників, які можуть бути використані для створення економічної цінності [48]. Таким чином, розвиток персоналу розглядається як форма довгострокових інвестицій, яка дозволяє підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції(рис. 1.3).

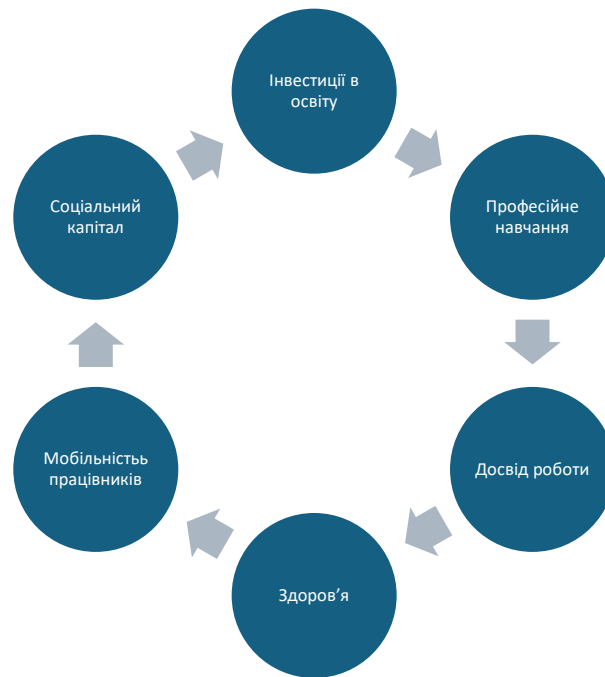


Рис. 1.4. Основні елементи теорії людського капіталу Гері Беккера\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [44]

Іншим важливим підходом є модель компетенцій (табл. 1.1), яка була розроблена в межах стратегічного HRM і передбачає побудову системи навчання, розвитку та оцінювання персоналу на основі ключових професійних та поведінкових компетенцій [49]. Сьогодні цей підхід широко використовується у транснаціональних компаніях, де ключовими критеріями оцінки результатів навчання виступають розвиток гнучких (soft) та технічних (hard) навичок [50].

Таблиця 1.1

Порівняння традиційного та сучасного підходу до моделі компетенцій\*

Аспект	Традиційний підхід (раніше)	Сучасний підхід (тепер)
Ціль використання	Використання у відборі та атестації персоналу	Формування індивідуальних планів розвитку, управління талантами
Фокус компетенцій	Професійні навички та досвід (hard skills)	Поєднання hard та soft skills, поведінкові компетенції
Методи оцінювання	Стандартизовані тести, анкетування	360° оцінка, цифрові платформи, аналітика
Зв'язок із навчанням	Формальна прив'язка до посадових інструкцій	Динамічне оновлення компетенцій під стратегію бізнесу

Аспект	Традиційних підхід (раніше)	Сучасний підхід (тепер)
Технології підтримки	Паперова документація, Excel	LMS, HR-системи, штучний інтелект
Індивідуалізація	Один набір компетенцій на посаду	Адаптація під конкретного працівника
Інтеграція з іншими HR-функціями	Фрагментарна або відсутня	Єдина стратегічна HR-модель (відбору, оцінки, навчання, мотивації)

\*Джерело: розроблено автором на основі [49] [50] [53]

Значного поширення у сфері управління персоналом набула також модель чотирьох рівнів оцінки ефективності навчання Кіркпатріка, яка передбачає аналіз результатів розвитку персоналу за чотирма рівнями: реакція, навчання, поведінка, результат [51]. Ця модель стала основою для оцінювання повернення інвестицій у розвиток персоналу (ROI training) в багатьох компаніях світу. Кожен наступний рівень забезпечує глибший рівень аналізу впливу навчання на організацію та працівників(рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель оцінки ефективності навчання за Дональдом Кіркпатріком\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [51]

У межах сучасного стратегічного управління розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, інтегрований у загальну стратегію компанії, що включає прогнозування потреб у навичках, формування навчального середовища, персоналізацію підходів до розвитку та створенню корпоративної культури навчання [52].

Таким чином, теоретичні основи розвитку персоналу поєднує в собі економічні, поведінкові та стратегічні підходи, які дозволяють організаціям розвивати свій людський потенціал цілеспрямовано та ефективно.

Кадровий менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством, спрямованою на ефективне використання та розвиток трудового потенціалу. Згідно з Білорус Т. В. [1], стратегічне управління кадровим потенціалом передбачає формування та реалізацію кадрової політики, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємства, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню поставлених цілей.

Сучасний підхід до кадрового менеджменту акцентує увагу на інтеграції функцій управління персоналом з іншими бізнес-процесами, впровадженні інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління персоналом, електронне навчання та дистанційна робота [60]. Дослідження, проведене на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» [61], демонструє важливість адаптації кадрової політики до кризових умов, зокрема, під час повномасштабної війни в Україні. Впровадження гнучких форм зайнятості, підтримка психологічного здоров'я працівників та забезпечення безпеки на робочому місці стали ключовими аспектами ефективного кадрового менеджменту в умовах нестабільності. Крім того, ефективний кадровий менеджмент включає в себе планування потреб у персоналі, організацію процесу підбору та адаптації нових працівників, оцінювання результатів їхньої діяльності, а також формування системи мотивації та розвитку персоналу [62].

Розвиток персоналу виконує в системі управління людськими ресурсами не лише операційні, але й стратегічні функції. Він є ключовим чинником

формування конкурентоспроможності підприємства, впливає на ефективність праці, лояльність персоналу та стабільність кадрового потенціалу [54].

Однією з основних функцією є адаптаційна. Завдяки навчання нові працівники швидше інтегруються в корпоративне середовище, засвоюють цінності, правила, системи та процедури компанії [55]. Другою важливою функцією є мотиваційна. Можливість розвиватися, підвищувати кваліфікацію та будувати кар'єру виступає суттєвим стимулом до тривалого співробітництва з компанією [56]. Розвиток персоналу на пряму впливає на рівень залученості працівників, а отже – і на результативність бізнесу [57]. Третя функція – інноваційна. Сучасне навчання орієнтоване не лише на відтворення існуючих компетенцій, в ньому й на формування гнучких навичок, здатність до змін, генерації нових ідей та підтримки внутрішніх інновацій [58]. Це особливо актуально в умовах турбулентного ринку.

Крім того, розвиток виконує стратегічну функцію, оскільки забезпечує формування кадрового резерву, планування наступництва та підготовку керівників для реалізації довгострокових бізнес-цілей. Саме на основі даних про розвиток будується система Talent Management, що дозволяє компаніям зберігати й вирощувати ключових працівників [59].

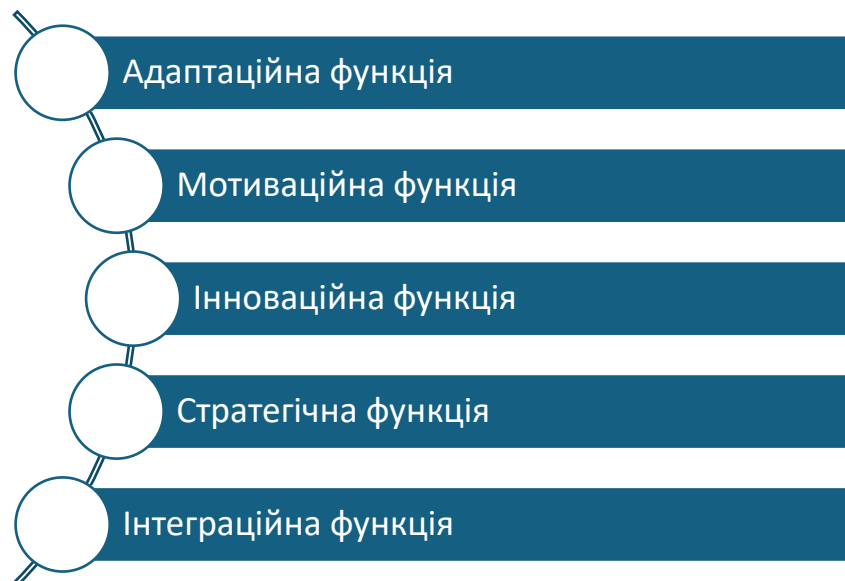


Рис. 1.6. Основні функції розвитку персоналу в кадровому менеджменті підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [54] [58] [55]

Отже, розвиток персоналу – це не ізольована HR-функція, а система складова управління персоналом, що пов'язана з рекрутингом, адаптацією, оцінюванням та мотивацією. Його правильне проектування дозволяє сформувати ефективну й стабільну команду, готову до викликів сучасного бізнес-середовища(рис.1.6).

Однією з головних переваг системного підходу до розвитку персоналу є зростання продуктивності праці. Навчання дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час виконання завдань та підвищити якість обслуговування клієнтів [64]. Як свідчить аналітичні дані McKinsey&Company [65], підприємства, що активно інвестують у розвиток співробітників, мають на 20-30% вищу продуктивність порівняно з тими, що цього не роблять. Також розвиток персоналу знижує плинність кадрів. Можливість професійного зростання сприяє формуванню лояльності працівників, підвищує їхню залученість і створює довготривалі відносини між працівниками і компанією.

Крім того, інвестування в навчання персоналу є інструмент ризик-менеджменту. Освічений персонал краще орієнтується в нових викликах, швидше адаптується до технологічних змін і здатен генерувати інновації [66].

Іншою суттєвою перевагою є формування кадрового резерву. Завдяки розвитку персоналу організація отримує можливість просувати внутрішніх кандидатів на управлінські посади, що знижує витрати на зовнішній підбір і прискорює адаптацію нових керівників [67]. Ці висновки також знаходять підтвердження в українських наукових джерелах (рис. 1.5). Зокрема, Вакарюк Л. В. та Гетьманцев Н.Д. наголошують, що розвиток персоналу підвищує соціальну стійкість підприємства, забезпечує внутрішню мобільність кадрів і сприяє зменшенню кадрових ризиків [68].

Таким чином, розвиток персоналу виступає невід'ємною частиною системи кадрового менеджменту підприємства, що має стратегічне значення в умовах динамічного бізнес-середовища.



Рис. 1.7. Переваги розвитку персоналу для підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [65] [66] [67] [68]

На основі аналізу історичної еволюції, теоретичних засад, функціонування змісту та переваг, розвиток персоналу можна розглядати як інвестицію, що забезпечує зростання продуктивності, інноваційність, кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах акцент зміщується від формального навчання до комплексного управління людським капіталом із використанням інноваційних підходів, що буде розглянуто в наступному підпункті.

## 1.2. Новітні методи та інструменти управління розвитком персоналу

В умовах нової реальності стрімкого розвитку технологій у бізнес-середовищі, традиційні підходи до управління персоналом виявляється недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зростає потреба у впровадженні новітніх методів та інструментів, що дозволяють ефективно розвивати потенціал працівників, адаптувати їх до нових викликів та стимулювати інноваційність [70].

Сучасні підприємства активно впроваджують інноваційні форми навчання, такі як електронне навчання (e-learning), мікронавчання (microlearning), а також використання мобільних платформ для доступу до навчальних матеріалів. Ці підходи дозволяють забезпечити гнучкість у навчальному процесі та адаптацію до індивідуальних потреб працівників [71]. Стажування та менторські програми стають невід'ємною частиною процесу адаптації нових працівників, сприяючи швидкому засвоєнню корпоративної культури та професійних навичок. Випробувальний термін розглядається не лише як період оцінки, але й як можливість для інтенсивного навчання та розвитку [72]. Перекваліфікація (reskilling) на підвищення кваліфікації (upskilling) набувають особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, коли працівники повинні швидко освоювати нові компетенції для відповідності сучасним вимогами [73].

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика новітніх методів розвитку персоналу\*

Назва методу	Короткий опис	Історичне походження	Очікуваний ефект	Найкращі приклади в Україні	Найкращі приклади в світі
E-learning	Дистанційне онлайн-навчання з використанням LMS та відеокурсів	Початок 2000-х; масове поширення з 2010-х	Гнучкість навчання, зниження витрат, масштабованість	Prometheus, Епіцентр Education	Cooursera, LinkedIn Learning

Назва методу	Короткий опис	Історичне походження	Очікуваний ефект	Найкращі приклади в Україні	Найкращі приклади в світі
Менторство	Передача досвіду від більш досвідченого працівника до молодшого	Історично використовувався з античності; HR-моделі – з 1990-х	Адаптація, підвищення лояльності, розвиток soft skills	Нова Пошта, ДТЕК	Google, General Electric
Перекваліфікація	Навчання новим професіям у зв'язку зі зміною потреб ринку	Особливо популярно після COVID-19	Адаптація до цифрової трансформації, збереження персоналу на робочих місцях.	ІТ Generation, Дія.Освіта	Amazon, PwC
Інститут джуніорства	Структурований супровід новачків у компанії через програми	Поширення з 2010-х років	Зменшення плинності кадрів, пришвидшена адаптація	Епіцентр К, Rozetka	SAP, Siemens
Випробувальний термін	Період адаптації працівників з елементами навчання й оцінки	Класична HR-практика, систематизована з 2000-х	Формування очікувань, адаптація до ролі.	Епіцентр К, Нова Пошта	Nestle, Accenture

*\*Джерело: засновано автором на основі [71] [72] [73]*

Зміна підходів до управління персоналом все частіше передбачає акцент не лише на навчання, а й на виявлення та розвиток талановитих працівників, які здатні забезпечити підприємству стратегічну перевагу. Концепція талант-менеджменту (Talent Management) передбачає планомірну роботу з високопотенційними співробітниками (HiPo), формування індивідуальних траєкторій розвитку та побудову кадрового резерву на основі компетентнісного підходу [74]. Одним із ключових елементів талант-менеджменту є система ідентифікації талантів через інструменти оцінки потенціалу, зокрема матрицю 9-бох (табл. 1.3), тести здібностей, зворотній зв'язок «360 градусів» (рис. 1.8), а також регулярне лідерське спостереження [75].

Таблиця 1.3

Матриця 9-вох\*

	<i>Низький потенціал</i>	<i>Середній потенціал</i>	<i>Високий потенціал</i>
<i>Висока результативність</i>	Надійні виконавці (лідери стабільності)	Цінні співробітники (готові до розвитку)	Високоєфективні лідери (кадровий резерв)
<i>Середня результативність</i>	Посередні виконавці (стабільні, але обмежені)	Працівники з потенціалом (потребують підтримки)	Перспективні лідери (розвивати активно)
<i>Низька результативність</i>	Малоефективні виконавці (зони ризику)	Працюють «на межі» (можуть вирости)	Нерелізовані таланти (тренінги, коучинги)

\*Джерело: засновано автором на основі [75]

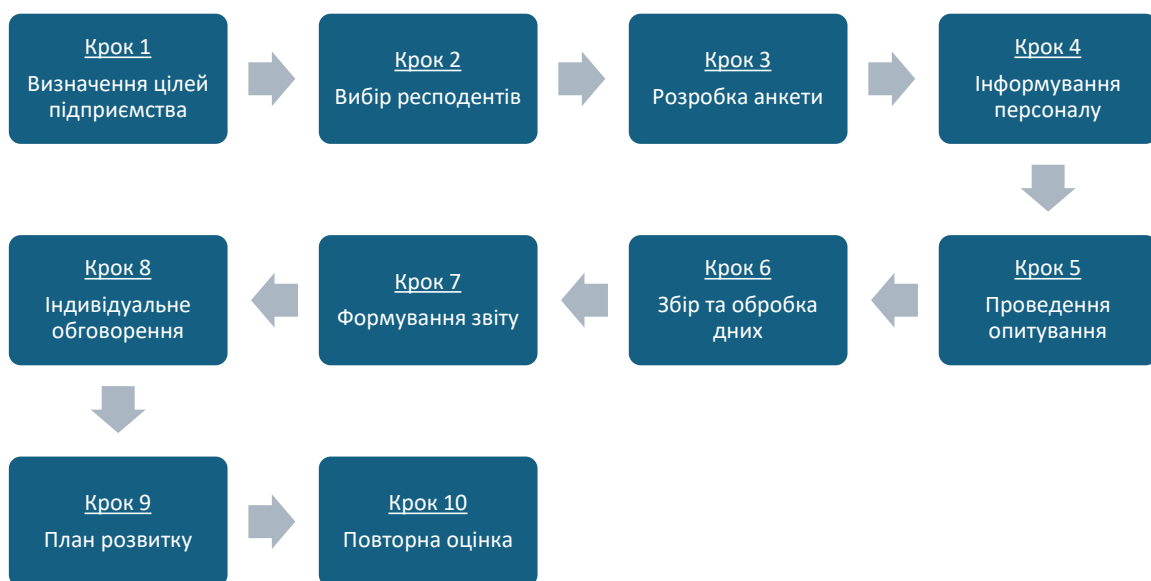


Рис. 1.8. Алгоритм впровадження зворотного зв'язку «360°»\*

\*Джерело: засновано автором на основі [78] [79] [80]

У науковій та практичній площині лідерство трактується як багатогранне явище, що охоплює не лише управління персоналом, а й уміння впливати на поведінку колективу, формувати бачення змін і створювати сприятливу атмосферу для розвитку[83]. Залежно від підходів, що домінують в організації, лідерство може набувати різних форм – від класичного директивного до креативного, яке базується на емоційному інтелекті, відкритості та інноваційності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Порівняльна характеристика традиційного та креативного лідерства\*

Критерій	Традиційне лідерство	Креативне лідерство
Основна мета	Досягнення поставлених цілей	Генерація нових ідей, підтримка інновацій
Фокус	Стратегія, контроль, організація	Творчість, адаптивність, гнучкість
Підхід до управління	Відверте керівництво (top-down)	Співпраця, натхнення, лідерство прикладом
Тип комунікацій	Вертикальна, формальна	Горизонтальна, відкрита, емпатична
Мотивація команди	Досягнення КРІ, винагорода	Сенс, автономність, розвиток потенціалу
Реакція на зміни	Спротив або поступова адаптація	Проактивне прийняття та ініціювання змін
Інструменти розвитку	Тренінги, атестація, оцінка результатів	Менторство, коучинг, дизайн-мислення
Приклади ролей	Генеральний директор, керівник відділу	Scrum-майстер, фасилітатор, інноваційний лідер

\*Джерело: засновано автором на основі [81] [82] [83]

Під впливом цифрової епохи, лідерство перестає бути виключно функцією управління і дедалі більше розглядається як сукупність соціально-психологічних і стратегічних компетенцій, що забезпечує довіру, натхнення та орієнтацію команди та зміни. Згідно з підходом професора Harvard Business School Дж. Коттера [84], ефективний лідер нового покоління повинен не лише контролювати процеси, але й вміти працювати з емоціями, адаптуватися до нестабільного середовища та формувати спільні цінності в команді.

Однією з ключових компетенцій лідера є емоційний інтелект (EQ) (рис. 1.9). Як свідчать дані дослідження TalentSmart [85], лідери з високим рівнем EQ демонструють на 20% кращі результати у роботі з командами, ніж ті, хто покладається лише на раціональні управлінські навички. Також вагомого значення набуває адаптивне лідерство – здатність керівника оперативна змінювати стиль управління відповідно до контексту. За концепцією Heifetz&Laurie [86], лідери повинні діяти не лише в межах формальної влади, а й виступати агентами змін. Прикладом практичного впровадження цього підходу є українська ІТ-компанія SoftServe, яка реалізує внутрішні програми розвитку адаптивних лідерів із фокусом на діджитал-комунікацію та зміну мислення.



Рис 1.9. Важливість емоційного інтелекту у XXI столітті\*

*\*Джерело розроблено автором на основі [87] [88] [89]*

В умовах нової реальності, командна робота стала ключовим індикатором ефективності підприємства. Зі зростанням складності бізнес-процесів, міждисциплінарності проектів і гібридних форматів роботи, злагодженої взаємодія між членами команди стає критичним чинником досягнення цілей [90].

Командна робота забезпечує колективну відповідальність, взаємне навчання, обмін знаннями та розвиток soft skills, зокрема комунікаційних, конфліктологічних та адаптивних компетенцій [91]. Вона є платформою для

формування внутрішнього лідерства, розкриття індивідуального потенціалу та самореалізації працівників.

Одним із найвпливовіших досліджень у цій сфері є Project Aristotle [93], ініційований компанією Google. Його результати (рис.1.10) доводять, що психологічна безпека, а не професійні якості учасників, є головним чинником високої продуктивності команди. Співробітники мають відчувати, що можуть відкрито висловлювати ідеї, запитувати та навіть помилятися – без страху перед осудом.

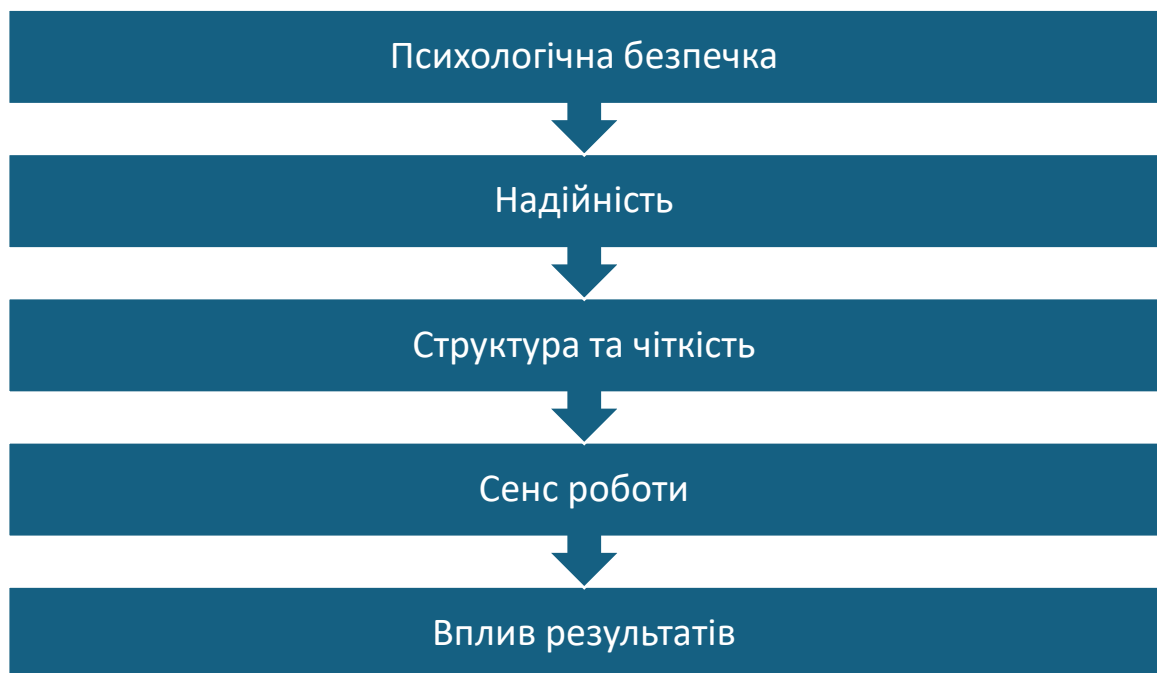


Рис. 1.10. Ключові фактори ефективності команд за результатами Project Aristotle\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [93]

У контексті проектного управління особливої актуальності набувають гнучкі моделі координації командної взаємодії, що дозволяють ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Як зазначають Приймак В. та Корж Б. [92], гнучкі формати управління в інжинірингових проектах забезпечують підвищену адаптивність, скорочення комунікаційних втрат та підсилення відповідальності кожного учасника за загальний результат.

Інший важливий тренд – гібридні команди, які поєднують роботу в офісі та онлайн. Згідно зі звітом Microsoft Work Index [93], компанії, які впровадили

ефективні моделі цифрової командної взаємодії, підвищили загальну кількість продуктивності на 25% [94].

Для розвитку командної роботи на підприємствах застосовуються такі інструменти:

- фасилітація групових сесій (фасилітатор – не лідер і не експерт, а той, хто створює умови для залучення кожного учасника, забезпечує продуктивність і комфорт у групі);

- agile-методології (Scrum, Kanban);

- внутрішні тимбілдінги;

- платформи для спільної роботи (Trello, Asana, MS Teams) [95].

Таким чином, командна робота виступає каталізатором професійного розвитку працівників, стимулює навчання «peer-to-peer», формує культуру довіри й відкритості – як основи корпоративної ефективності.

Peer-to-peer навчання (навчання на рівних) – це формат освітнього процесу, в якому працівники навчають одне одного, обмінюючись знаннями, досвідом і практичними навичками без формального статусу викладача. Це один із ключових компонентів сучасного корпоративного навчання, особливо в компаніях, що прагнуть до гнучкості та саморозвитку працівників.

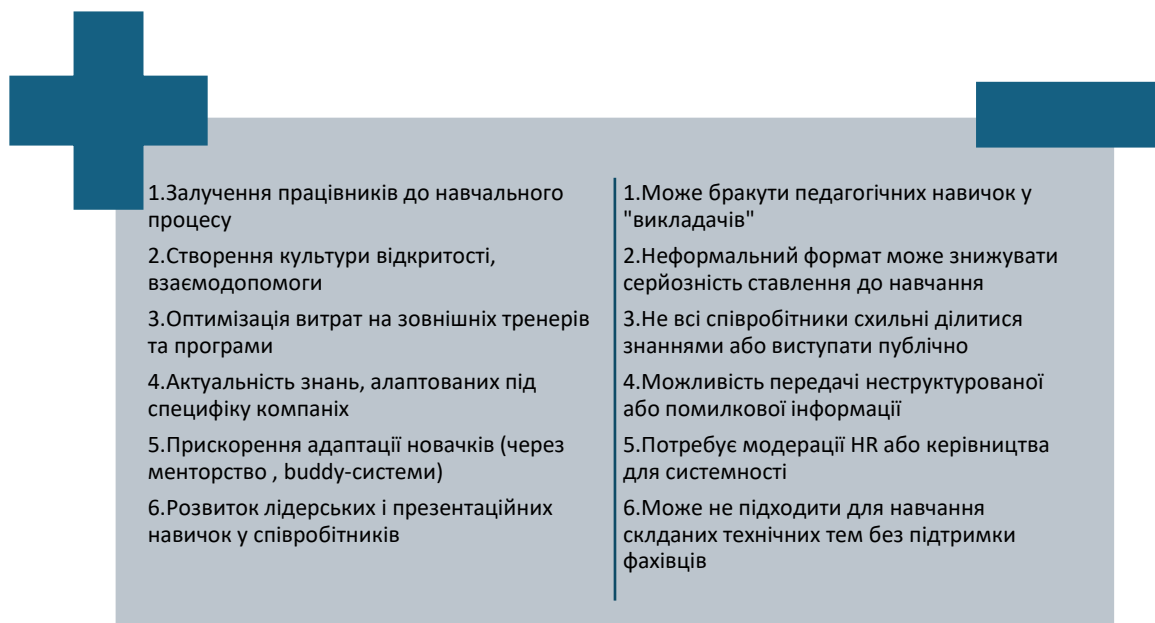


Рис. 1.11. Переваги та недоліки peer-to-peer навчання\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [96] [97]

Peer-to-peer навчання є дієвим інструментом внутрішнього розвитку персоналу, проте для його ефективності важливо поєднувати цей формат із координацією HR-відділу та системною оцінкою результатів(рис. 1.11).

Штучний інтелект (AI) дедалі активніше інтегрується в корпоративне середовище, трансформуючи традиційні підходи до розвитку персоналу. Як раніше навчальні програми були універсальними й часто не враховували індивідуальні потреби працівників, то завдяки AI з'явилась можливість створювати адаптивні та персоналізовані освітні траєкторії, що відповідають конкретним рівням компетентності, темпам засвоєння інформації та професійним цілям [98].

Одним із ключових напрямів є використання інтелектуальних платформ навчання (AI-based LMS), які аналізують поведінку працівників під час навчання, визначають слабкі місця й автоматично рекомендують потрібні модулі або тести. Наприклад, система IBM Watson Talent (рис. 1.12) застосовує AI для управління знаннями, побудови кар'єрних маршрутів та оцінки потенціалу працівників [99].

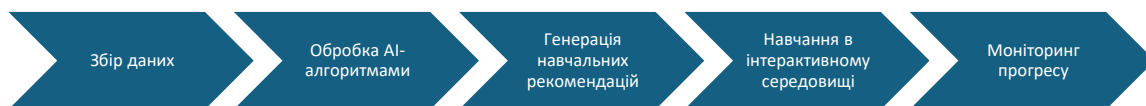


Рис. 1.12. Принцип роботи платформи IBM Watson Talent у навчанні персоналу\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [99]

Не менш важливою є роль чат-ботів і віртуальних наставників у процесі безперервного навчання. Такі інструменти як Coach M(SAP) або EdCast забезпечують доступ до мікроконтенту в зручний для користувача момент (on-demand learning) та надають персоналізований зворотний зв'язок у реальному часі(рис. 1.13) [100].

### 1. Агрегація контексту

- Платформи інтегрує курси з внутрішніх і зовнішніх джерел (LinkedIn Learning, Coursera, YouTube)

### 2. Аналіз профілю користувача

- Збір даних про попереднє навчання, інтереси, посаду, поведінку в системі

### 3. Персоналізовані рекомендації

- AI надає релевантні освітні блоки: відео, статті, мікрокурси, кейси

### 4. Можливість взаємодії

- Користувачі можуть обмінюватися знаннями, коментувати та зберігати матеріали

### 5. Аналітика прогресу

- Алатформа відстежує активність і формує звіти для користувачів та HR-аналітиків

Рис. 1.13. Принцип роботи платформи EdCast у розвитку персоналу\*

*\*Джерело: розроблено автором на основі [100]*

Крім того, AI застосовується для передбачення потреб у навчанні, аналізуючи великі масиви HR-даних (performance review, кар'єрні цілі, оцінки), що дозволяє HR-відділам приймати обґрунтовані рішення щодо навчальних інвестицій [101]. Разом із цим, використання AI у сфері розвитку персоналу супроводжується низкою викликів. Серед них – питання конфіденційності даних, алгоритмічної упередженості та необхідності етичного регулювання цифрових рішень у сфері HR [102].

У світовій практиці приклади успішного використання AI демонструють компанії Amazon, Google, Unilever, які застосовують автоматизовані системи підбору контенту, цифрових коучів і голосових помічників у навчанні [103]. В Україні перші кроки у цьому напрямі здійснюють компанії з IT та банківського сектору, зокрема Monobank, EPAM та Grammarly, де створюють внутрішні платформи з AI-елементами [104].

Таким чином, штучний інтелект не просто доповнює традиційні методи навчання, а радикально змінює філософію управління знаннями, надаючи інструменти для глибшої персоналізації, аналітики та проактивного управління розвитком персоналу.

Отже, теоретичний аналіз сутності та еволюція розвитку персоналу засвідчує, що ця функція є не лише інструментом удосконалення компетенцій працівників, а стратегічною складовою системи управління підприємством. Історичні підходи до розвитку персоналу, зокрема класичні теорії Гері Беккера про людський капітал, лягли в основу сучасного розуміння значущості інвестицій у працівників як носія цінності. На зміну традиційним адміністративним моделям приходять цілісні системи розвитку, в яких персонал розглядається як актив, що здатен генерувати інновації, лояльність, конкурентні переваги. Новітні моделі розвитку ґрунтуються на інтеграції навчання в бізнес-процеси, розвитку компетенцій, адаптивності, цифрової грамотності та м'яких навичок. Особливе значення в цьому контексті мають новітні технології, зокрема система на базі штучного інтелекту, персоналізоване навчання, фасилітація, оцінка на 360° та талант менеджмент. Розвиток персоналу більше не обмежується лише підвищенням кваліфікації – він стає каталізатором трансформацій, рушієм інноваційної культури та фактором стратегічного успіху.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 2.1. Оцінка кадрового забезпечення у ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» - провідна українська компанія у сфері непродовольчого ритейлу, заснована у 2003 році. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому, саду, технікою та іншими непродовольчими товарами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні віхи розвитку ТОВ «Епіцентр К»\*

Рік	Подія
2003	Заснування компанії та відкриття першого ТЦ у Києві
2008	Розширення мережі столиці, початок регіонального розвитку
2013	Запуск онлайн-продажів та розвиток логістичної інфраструктури
2020	Адаптація до пандемії: цифровізація, посилення онлайн-платформи
2023-2023	Реорганізація у воєнний час: збереження робочих місць, гуманітарна допомога
2024	Вихід на нові ринки, оновлення форматів магазинів

*\*Джерело: розроблено автором*

Кадровий потенціал є важливою складовою успішного функціонування ТОВ «Епіцентр К». Саме працівники забезпечують ефективну реалізацію операційних і стратегічних завдань компанії, що працює в динамічному сегменті непродовольчого ритейлу. В останні роки спостерігається стійке зростання чисельності персоналу, що пов'язано з розширенням мережі та зростаючими вимогами до якості обслуговування клієнтів.

Стратегічна мета компанії – утримання лідерських позицій у галузі DIY-ритейлу України через активну цифровізацію бізнес-процесів, розвиток інноваційних форматів торгівлі, сталий розвиток персоналу та створення ефективного HR-середовища.

Таблиця 2.2

## Основні показники господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»\*

Показник	2022	2023	2024
Кількість ТЦ, од.	66	71	75
Чисельність персоналу, осіб	40 000	42 000	44 000
Обсяг продажів, млрд грн	58,2	61,7	65,0
Чистий прибуток	3,1	3,6	4,0

\*Джерело: розроблено автором на основі [103]

Мета компанії – забезпечення українських споживачів якісними, доступними та інноваційними товарами для дому, будівництва, ремонту та садівництва, сприяючи підвищенню рівню життя населення.

Таблиця 2.3

## Динаміка чисельності персоналу у ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Темп приросту, %
2022	40 000	-
2023	42 000	+5,0%
2024	44 000	+4,8%

\*Джерело: розроблено автором

Як видно з даних (табл. 2.3), кількість працівників компанії зросла з 40 000 у 2022 році до 44 000 у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про поступовий розвиток кадрової політики компанії.

Найбільшу частку в структурі персоналу займає обслуговуючий персонал (60%), що характерно для ритейлу. Частка спеціалістів 27%, що свідчить про потребу у висококваліфікованих кадрах (табл. 2.4).

Щоб наочно продемонструвати пропорції між різними категоріями працівників, доцільно використати кругову діаграму, яка дозволить візуалізувати співвідношення складових структури персоналу у 2024 році, що сприяє кращому розумінню кадрової ситуації в компанії (рис. 2.1. ).

Таблиця 2.4

## Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за категоріями у 2024 році

Категорія персоналу	Кількість осіб	Питома вага, %
Керівний персонал	1 320	3,0
Адміністративно-управлінський персонал	4 400	10,0
Спеціалісти(експерти)	11 880	27,0
Обслуговуючий персонал	26 460	60,0
Всього	44 000	100

*\*Джерело: розроблено автором*

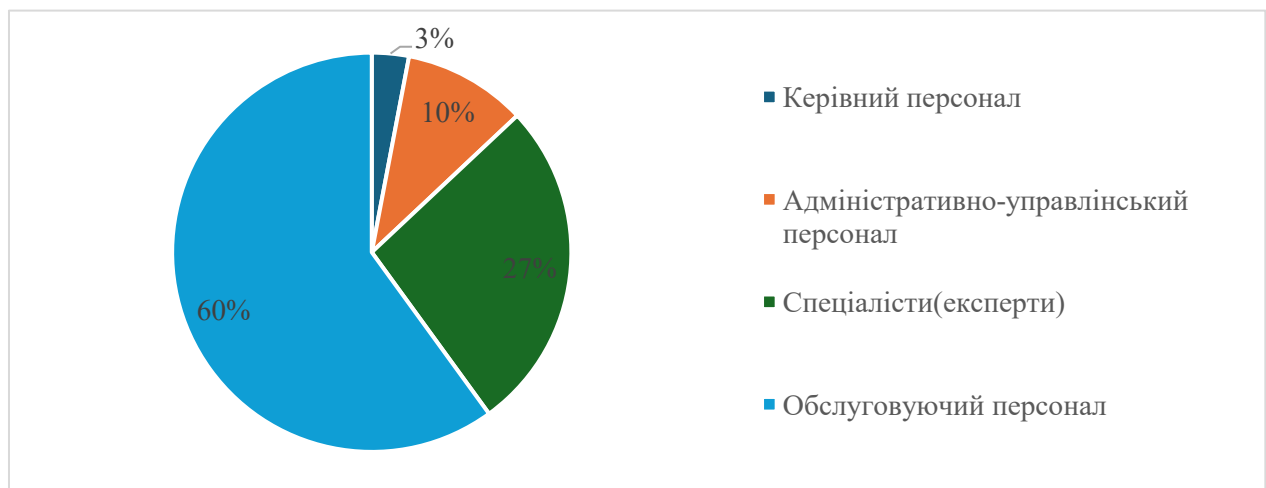


Рис. 2.1. Розподіл персоналу за категоріями у 2024 році

*\*Джерело: основана автором на основі*

Оцінка якісного складу персоналу дає змогу глибше зрозуміти кадровий потенціал компанії та визначити рівень його відповідності стратегічним завданням розвитку. У межах цього аналізу було розглянуто рівень освіти працівників, структуру та стаж роботи.

Перш за все, важливим було проаналізувати освітній рівень персоналу (табл. 2.5), адже саме знання і компетенції працівників формують основу для ефективного виконання посадових обов'язків і впровадження інноваційних технологій.

Таблиця 2.5.

Розподіл працівників ТОВ «Епіцентр К» за рівнем освіти у 2024 році

Рівень освіти	Кількість осіб	Питома вага, %
Повна вища освіта	13 000	30,0
Неповна вища освіта	8 800	20,0
Професійно-технічна освіта	13 200	30,0
Середня загальна освіта	8 800	20,0
Всього	44 000	100,0

*\*Джерело: розроблено автором*

Згідно з умовними даними, більшість працівників мають або повну вищу(30%), або професійно-технічну освіту (також 30%). Це свідчить про баланс між управлінськими, технічними та сервісними функціями у структурі персоналу.

Далі було проаналізовано віковий склад та розподіл персоналу за стажем роботи, що дозволяє оцінити кадрову стабільність та можливості для передачі досвіду всередині компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл працівників за віковими групами та стажем роботи у 2024 році

Вікова група	Кількість осіб	Стаж роботи (в середньому, років)
До 25 років	7 920	1,2
26-35 років	13 200	3,4
36-45 років	11 000	7,1
Старше 45 років	11 800	11,6
Всього	44 000	-

*\*Джерело: розроблено автором*

Аналіз таблиці свідчить про те, що персонал ТОВ «Епіцентр К» має досить різноманітний віковий склад, із помітною часткою працівників середнього та передпенсійного віку. Це створює потенціал для передачі досвіду молодшого поколінню працівників і водночас потребує оновлення підходів до навчання та розвитку персоналу з урахуванням вікових особливостей.

Аналіз руху персоналу та плинності кадрів дозволяє оцінити стабільність колективу, виявити основні тенденції змін чисельності працівників і вчасно реагувати на негативні явища. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу у ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість прийнятих працівників	8 000	8 500	9 000
Кількість звільнених працівників	6 800	7 200	7 500
Коефіцієнт обороту з прийому(%)	20	20,2	20,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення(%)	17	17,1	17

*\*Джерело: розроблено автором*

За даними таблиці 2.7. видно, що коефіцієнт обороту з прийому та звільнення персоналу у компанії є відносно стабільним, що свідчить про ефективну роботу з кадрами.

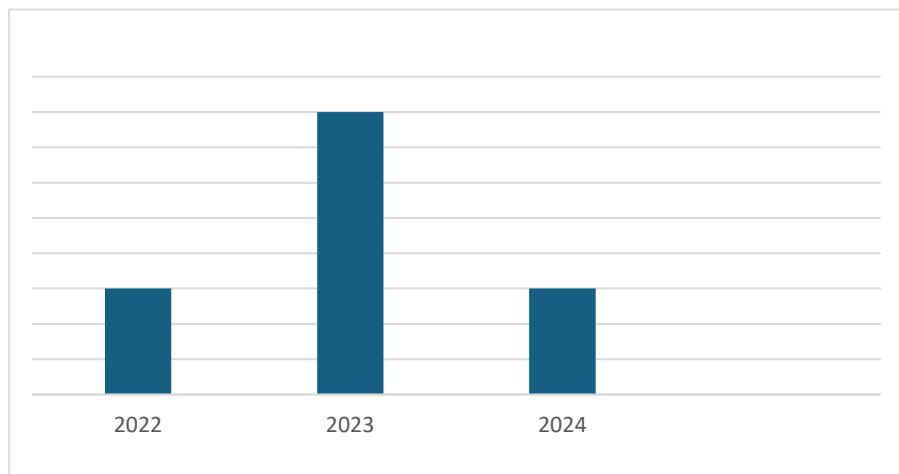


Рис. 2.2 Динаміка плинності кадрів у ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

*\*Джерело: розроблено автором*

Причинами плинності кадрів у компанії можуть бути такі фактори, як зміна місця проживання, пошук вищої заробітної плати, незадоволеність умовами праці або кар'єрними перспективами (рис. 2.2). Для більш глибокого аналізу цих причин доцільно проводити внутрішні анкетування серед працівників, що

звільняються. Внутрішнє анкетування працівників(додаток В), які звільнилися у 2024 році, представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати анкетування причин звільнення працівників  
у ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році

Причина звільнення	Частка опитаних, %
Низький рівень заробітної плати	35,0
Відсутність кар'єрного зростання	25,0
Незадоволеність умовами праці	20,0
Переїзд в інше місто або країну	10,0
Інші причини(особисті обставини тощо)	10,0

*\*Джерело: розроблено автором*

З аналізу даних, можна зробити висновок, що основними причинами звільнень у 2024 році є матеріальні та кар'єрні аспекти. Це вказує на необхідність удосконалення політики оплати праці та розширення можливостей кар'єрного росту всередині компанії.

Рівень плинності кадрів у ТОВ «Епіцентр К» залишається контрольованим і не створює суттєвих загроз стабільності роботи підприємства. Проте існує потенціал для вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу з метою ще більшого зниження плинності кадрів.

Також треба виділити інтенсивність процесу найму працівників. Одним із основних показників у цьому контексті виступає коефіцієнт прийняття персоналу, який характеризує відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу протягом періоду (табл. 2.9).

Коефіцієнт прийняття персоналу розраховується за наступною формулою :

$$\frac{\text{(Кількість прийнятих працівників за період)}}{\text{(Середньооблікова чисельність працівників)}} * 100\% \quad (2.1)$$

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки прийняття персоналу у ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна чисельність працівників	40 000	42 000	44 000
Кількість прийнятих працівників	8 000	8 500	9 000
Кількість звільнених працівників	6 800	7 200	7 500
Коефіцієнт прийняття персоналу, %	20,0	20,2	20,5
Коефіцієнт звільнення персоналу, %	17,0	17,1	17,0
Чистий приріст персоналу, осіб	1 200	1 300	1 500
Темп зростання чисельності персоналу, %	3,1	3,2	3,6

*\*Джерело: складено автором*

Аналіз наведених даних свідчить, що коефіцієнт персоналу у ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 роках залишався стабільно високим і встановив у середньому понад 20%. Це вказує на активну кадрову політику, спрямовану на підтримку потреб підприємства в умовах розширення мережі та зростання обсягів діяльності. Разом із тим коефіцієнт звільнення персоналу залишався на стабільному рівні близько 17%, що свідчить про відносно низький рівень плинності кадрів. Позитивним є також показник чистого приросту персоналу, який у 2024 році склав 1 500 осіб, що відображає приріст чисельності працівників на 3,6%, порівняно з попереднім роком.

Ще одним ключовим показником ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці персоналу. Від рівня продуктивності безпосередньо залежить конкурентоспроможність компанії, її фінансові результати та потенціал до розвитку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка продуктивності праці у ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Рік	Виручка, млрд грн	Чисельність персоналу, осіб	Виручка на одного працівника, тис. грн
2022	57,6	40 000	1 440
2023	69,9	42 000	1 664
2024	75,0	44 000	1 705

*\*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці, протягом 2022-2024 років спостерігається стабільне зростання продуктивності праці. Зокрема, у 2022 році виручка на одного працівника становила 1 440 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 1 664 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У 2024 році виручка на одного працівника досягла 1 705 тис. грн., на 18,4% більше порівняно з 2022 роком. Така позитивна динаміка свідчить про оптимізацію бізнес-процесів і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Підвищення продуктивності праці також можна пояснити розвитком системи мотивації працівників, впровадження нових технологічних рішень у сфері управління персоналом та вдосконалення організаційної структури компанії. Проте для подальшого зміцнення цих позитивних тенденцій необхідно продовжувати інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію внутрішніх процесів та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результативність.

З метою комплексної оцінки кадрової політики підприємства розроблений SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози для функціонування кадрової системи компанії(рис. 2.3).

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень внутрішнього кар'єрного росту</li> <li>• Розвинена система внутрішнього навчання</li> <li>• Доступність онлайн-навчання через Moodle</li> <li>• Мотивація через участь у програмах розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нерівномірність якості кадрів у філіях</li> <li>• Обмеженість у залученні зовнішніх експертів</li> <li>• Наявність неформальних процедур оцінювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження міжнародних HR-практик</li> <li>• Посилення бренду роботодавця</li> <li>• Розвиток корпоративного наставництва</li> <li>• Автоматизація оцінки компетенцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока конкуренція на ринку праці</li> <li>• Відтік кваліфікованих кадрів за кордон</li> <li>• Зміни у трудовому законодавстві</li> <li>• Зниження мотивації через економічні фактори</li> </ul>

Рис. 2. 3 SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Епіцентр К»\*

\*Джерело: розроблено автором

Таким чином, виявлено, що кадрове забезпечення ТОВ «Епіцентр К» має стабільний розвиток, про що свідчить позитивна динаміка чисельності працівників та виручки на одного працівника. Структура персоналу є збалансованою, проте потребує подальшої оптимізації з огляду на високий відсоток обслуговуючого персоналу. Якісний склад працівників характеризується домінуванням фахівців із повною вищою та професійно-технічною освітою, що відповідає вимогам діяльності підприємства. Аналіз руху персоналу показав стабільний рівень прийняття та звільнення працівників. Плинність кадрів перебуває на допустимому рівні, однак основними причинами звільнення залишаються низький рівень заробітної плати та обмеження кар'єрні можливості. Проведене внутрішнє анкетування працівників підтвердило ці висновки. Виявлено активне залучення зовнішніх консультантів до процесів інноваційної трансформації кадрової політики, що сприяє впровадженню передових технологій управління персоналом. Оцінка коефіцієнта прийняття персоналу засвідчила стабільність кадрового поповнення та відповідність динаміки змін стратегічним планам компанії. Отже, кадровий потенціал ТОВ «Епіцентр К» має позитивні тенденції розвитку, проте вимагає подальшого вдосконалення через підвищення якості кадрових рішень, впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу та посилення нематеріальної мотивації.

## 2.2 Аналіз організаційно - методичного забезпечення розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К»

Для компанії ТОВ «Епіцентр К», яка займає провідні позиції на ринку торгівлі і надає широкий аспект товарів і послуг, організаційна структура управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Від ефективно розробленої схеми управління персоналом залежить не лише внутрішня організація роботи, а й зовнішня конкурентоспроможність компанії, її інноваційність та здатність до адаптації у динамічних ринкових умовах.

Перевагами сучасних схем управління персоналом є високий рівень автоматизації процесів, прозорість системи оцінки роботи співробітників і акцент на їх професійний розвиток. Однак слабкими сторонами можуть бути недосконалі механізми внутрішньої комунікації, деякі розриви між стратегічними планами та оперативним управлінням, а також обмеженість ресурсів для впровадження інноваційних рішень.

Організаційна структура управління персоналу «Епіцентр К» характеризується як матрична, що базується на лінійно-штабних або лінійно-функціональних принципах [33]. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який несе юридичну відповідальність за діяльність компанії та представляє її інтереси [34]. Нарівні гіпермаркетів управління здійснюється директором. Комерційному директору підпорядковуються ключові відділи, включаючи маркетинг, торгівлю, а також підрозділи, що мають відношення до управління персоналом, такі як внутрішня реклама та інформація [33]. Така структура свідчить про певну децентралізацію управління, де кожен гіпермаркет має операційну автономію, що потенційно може поширюватися і на окремі аспекти розвитку персоналу на місцевому рівні, при цьому зберігаючи централізований стратегічний контроль (рис. 2.4)

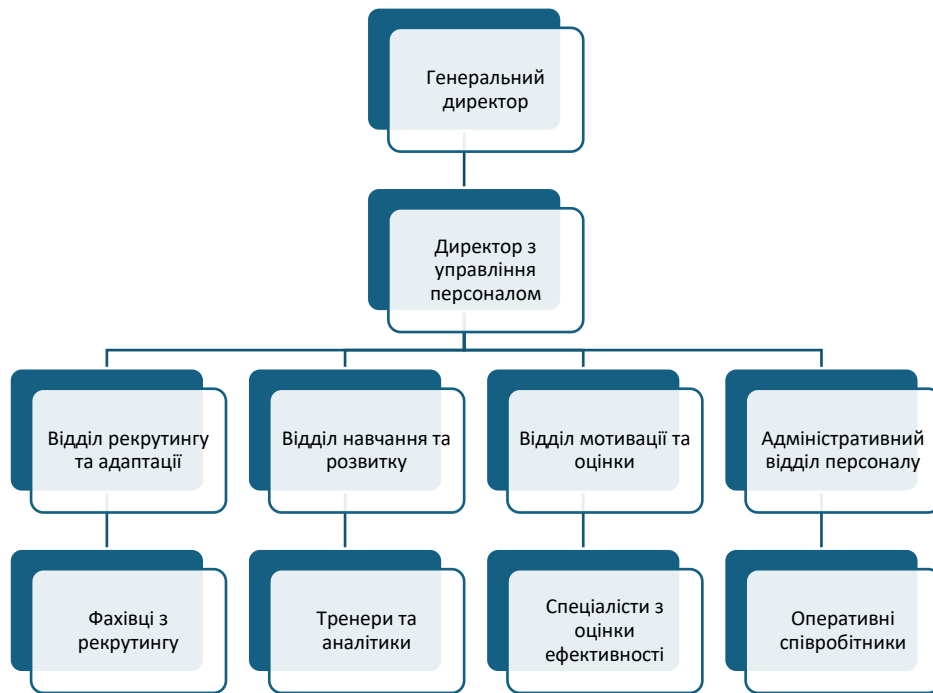


Рис. 2.4. Організаційна структура управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К»\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [33] [34]

Дана схема є конкурентоспроможною, оскільки дозволяє поєднати переваги традиційних функціональних систем з елементами матричної структури, що забезпечує гнучкість і оперативність прийняття рішень. Розподіл обов'язків відповідно до сучасних стандартів управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи кожного співробітника, а також інтеграції новітніх технологій у повсякденну діяльність. Окрім того, цей підхід дозволяє створити прозору систему зав'язків між керівними рівнями, що є важливим для моніторингу ефективності впровадження стратегії розвитку персоналу.

У відділу навчання та розвитку працюють фахівці різних рівнів, включаючи провідних фахівців та фахівців навчальних проектів, таких як Дмитро Кондрацький та Лариса Петрова. Сухорукова Ольга Аркадіївна, укладачка навчальних матеріалів для напряму підготовки «Менеджмент». Пріоритетність навчання та розвитку персоналу є одним з основних напрямів роботи з персоналом в компанії(2.11).

Таблиця 2.11

Основні функції та позиції кожного підрозділу управління персоналом\*

Назва підрозділу	Основні функції	Ключові позиції
Відділ рекрутингу та адаптації	Пошук, відбір кандидатів, проведення адаптаційних програм	Менеджер з рекрутингу, HR-спеціаліст
Відділ навчання та розвитку	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації співробітників	Тренер, спеціаліст з навчання
Відділ мотивації та оцінки	Розробка системи стимулювання та оцінка ефективності	Аналітик з мотивації, HR-менеджер
Адміністративний відділ	Ведення документації, забезпечення внутрішніх операцій	Адміністратор, секретар

\*Джерело: розроблено автором

Перш ніж розробляти та впроваджувати навчальні програми, ТОВ «Епіцентр К» проводить оцінку потреб у навчанні свого персоналу. Одним з підходів є аналіз внутрішні ресурсів підприємства, включаючи кадровий потенціал, який дозволяє виявити наявні знання та навички співробітників та визначити сфери, де необхідне додаткове навчання.

Стратегічне значення кадрового потенціалу, по-перше, впливає на підвищення організаційної продуктивності та ефективності, оскільки кваліфіковані та компетентні працівники здатні виконувати свою роботу якісно та своєчасно. По-друге, різносторонній кадровий потенціал сприяє покращенню інноваційної діяльності та здатності організації вирішувати складні проблеми, оскільки різні навички та точки зору можуть призвести до нових ідей та ефективності рішень. Крім того, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу підвищують рівень залученості та утримання працівників, оскільки вони відчують, що їх цінують та надають можливості для зростання. Зрештою, сильний кадровий потенціал може стати вирішальною конкурентною перевагою на ринку, дозволяючи організації випереджати конкурентів завдяки своїм висококваліфікованим та мотивованим працівникам [35].

Відділ управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» здійснює взаємодію з іншими структурними підрозділами компанії. Зокрема, при виборі форм та

методів оцінки персоналу відбувається координація з керівниками структурних підрозділів, а остаточне рішення щодо оцінки ефективності навчання приймається директором підприємства або його заступниками за відповідними напрямками[37]. Крім того, фахівці департаменту навчання та розвитку персоналу беруть участь у соціально-освітніх проектах, таких як «Освітній марафон ЗВО» для студентів вищих навчальних закладів[38]. Це свідчить про співпрацю не лише з внутрішніми підрозділами, але й із зовнішніми стейкхолдерами, спрямовану на розвиток майбутнього кадрового потенціалу та формування позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Оцінка знань та навичок співробітників є критично важливим етапом у виявленні кадрового потенціалу та визначенні потреб у навчанні. У ТОВ «Епіцентр К» використовуються різноманітні методи оцінювання, кожен із яких має свої особливості та спрямованість, що дозволяє комплексно оцінювати як професійні компетенції, так і особистісні якості працівників. (табл. 2.12).

Для з'ясування ефективності зазначених методів було проведено опитування серед працівників компанії. Результати описування представлені на рисунку.

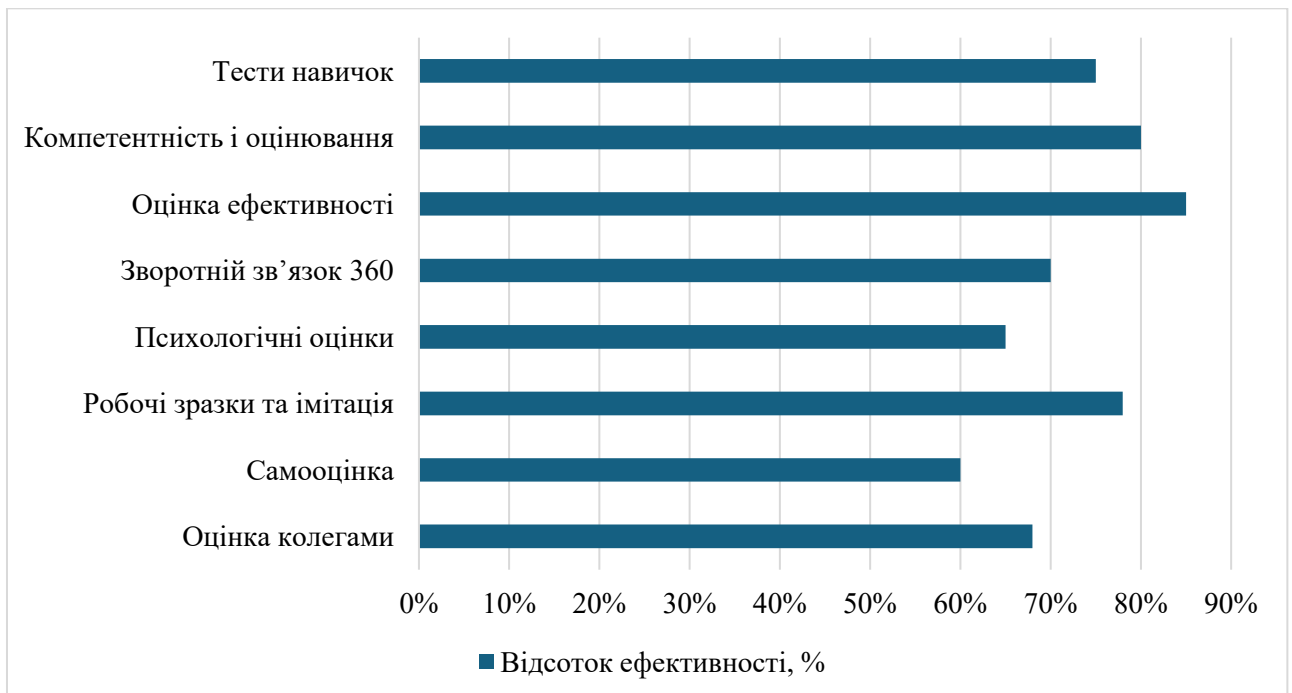


Рис. 2.5. Оцінка ефективності методів оцінювання персоналу у ТОВ "Епіцентр К"\*

\*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.12

## Методи оцінювання знань та навичок співробітників ТОВ «Епіцентр К»\*

Метод оцінки	Опис	Ключові характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони	Найкраще застосування
Тести навичок	Вимірюють конкретні технічні або практичні здібності	Оцінюють здатність виконувати певні завдання	Об'єктивні, ефективні для вимірювання конкретних навичок	Можуть не відображати повний кадровий потенціал, обмеженість контекстом	Оцінка технічних навичок для конкретних ролей
Компетентність і оцінювання	Оцінюють навички, знання та поведінку відповідно до визначених компетенцій	Порівнюють працівника з визначеними стандартами	Оцінюють як технічні, так і особистісні навички, узгодженість з вимогами посади	Може бути складним у розробці, залежить від якості рамок компетенцій	Оцінка загальної відповідності ролі та потенціалу розвитку
Оцінка ефективності	Систематичний процес оцінювання продуктивності та ефективності працівників	Регулярні оцінки, часто річні або піврічні	Надає структурований зворотний зв'язок, виявляє потреби в розвитку	Може бути суб'єктивним, залежить від якості оцінювача	Оцінка загальної ефективності роботи та визначення областей для покращення
Зворотній зв'язок «360 градусів»	Інформація від колег, підлеглих, керівників та іноді клієнтів	Комплексний погляд на навички та поведінку	Забезпечує всебічне розуміння, особливо міжособистісних навичок	Може бути упередженим, потребує анонімності та довіри	Розвиток лідерства, оцінка роботи та комунікації
Психологічні оцінки	Оцінюють риси особистості, когнітивні здібності та емоційний інтелект	Прогнозують поведінку та потенціал	Надають уявлення про особистість та потенціал, корисні при наймі	Можуть бути непрямими показниками знань та навичок	Підбір персоналу, визначення відповідності корпоративної культури

Метод оцінки	Опис	Ключові характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони	Найкраще застосування
Робочі зразки та імітація	Працівники виконують завдання, пов'язані з роботою	Оцінюють практичні навички в реалістичному контексті	Сильний предиктор ефективності роботи	Може бути складним у розробці для всіх ролей	Оцінка практичних навичок та здатності застосування знання
Самооцінка	Працівники оцінюють власну ефективність та навички	Сприяє самосвідомості та відповідальності	Забезпечує власну перспективу, виявляє потреби в навчанні	Може бути упередженим або неточним	Початок процесу розвитку, стимулювання саморефлексії
Оцінка колегами	Колеги оцінюють ефективність роботи працівника	Фокусується на навичках командної роботи та співпраці	Надає уявлення про внесок у команду та міжособистісні навички	Може бути упередженим, залежить від відносин у команді	Оцінка командної роботи та міжособистісної ефективності

Найбільш ефективними працівники вважають такі методи, як оцінка ефективності(85%) та компетентність і оцінювання(80%), що вказує на їх високу релевантність для формування кадрового потенціалу компанії. Відносно нижчі оцінки отримали методи самооцінка(60%) та психологічні оцінки(65%), що свідчить про необхідність їх удосконалення або додаткового навчання працівників щодо правильного використання цих інструментів.

Для більшого дослідження кадрового потенціалу було проведене ще одне опитування та результати занесені у таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Результати оцінки кадрового потенціалу персоналу  
у ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік\*

Ключовий показник кадрового потенціалу	Одиниця виміру	Середнє значення по компанії	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
Рівень володіння ключовими професійними навичками	%	85%	4.2
Рівень знань асортименту продукції	%	90%	4.5
Показник адаптивності до нових технологій	% співробітників, що пройшли навчання	75%	3.8
Рівень розвитку комунікативних навичок	Середній бал за результатами оцінки	4.0	4.0
Показник лідерського потенціалу(середня оцінка керівника)	Середній бал за результатами оцінки	3.5	3.5
Задоволеність можливостями для професійного зростання(за результатами опитування)	% позитивних відповідей	70%	3.5
Коефіцієнт плинності кадрів серед співробітників з високим потенціалом	%	5%	4.0
Кількість внутрішніх кандидатів, готових до підвищення	осіб	50	4.0
Середній час досягнення необхідного рівня кваліфікації новими співробітниками	місяці	2	4.5

\*Джерело: розроблено автором

Отримані дані свідчать про досить високий рівень володіння ключовими професійними знаннями та навичками, а також знання асортименту продукції. Проте, є можливості для покращення показників адаптивності до нових технологій та розвитку лідерського потенціалу.

У ТОВ «Епіцентр К» реалізується широкий спектр програм навчання та розвитку персоналу (табл. 2. 14), спрямованих на різні категорії співробітників та їхні потреби у професійному зростанні[36]. Важливою складовою кадрової політики компанії є багаторівнева система кар'єрного зростання, про що свідчить той факт, що 95% директорів торговельних центрів «Епіцентр К» починали свою кар'єру в компанії зі звичайних співробітників[36].

Таблиця 2.14

## Інноваційні формати навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К»\*

Формат навчання	Короткий опис	Основна мета
Платформа Epicentr Education	Цифрова система дистанційного навчання на базі Moodle, з мобільним доступом	Забезпечення безперервного навчання і доступності контенту
Літня школа бізнесу	Інтенсивна програма для потенційних управлінців, яка поєднує теорію та практику	Розвиток лідерських навичок та формування резерву керівників
Освітній марафон ЗВО	Цикл вебінарів на теми маркетингу, управління, командоутворення	Оновлення знань і розширення кругозору співробітників
Відеоуроки на YouTube-каналі	Матеріали з коучингу, комунікації, продажів та командної роботи	Мотивація до самоосвітита зручний доступ до знань
Протипожежні навчання	Практичні інструктажі та тренування з безпеки на робочому місці	Підвищення безпеки персоналу та дотримання стандартів
Наставництво	Передача досвіду новачкам через старших колег	Прискорення адаптації та зниження плинності кадрів
Кейс-метод	Розбір реальних бізнес-ситуацій у навчальних програмах	Розвиток критичного мислення та прийняття рішень
Онлайн-практикуми	Інтерактивні вправи, симуляції та тренінги через інтернет	Закріплення практичних навичок

\*Джерело: складено автором

Отже, аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К» свідчить про наявність розгалуженої системи, що включає як організаційну структуру з відділом навчання та розвитку персоналу, так і різноманітні методи та програми навчання. Оцінка потреб у навчанні проводиться на основі стратегічних цілей компанії, запитів керівників та оцінки знань співробітників за їхніми професіями. Важливим елементом є система кар'єрного розвитку, яка надає співробітникам реальні можливості для зростання від початкових посад до керівника. Впровадження системи дистанційного навчання «Epicentr Education» дозволяє охопити велику кількість співробітників та забезпечити безперервний процес навчання. Оцінка ефективності навчальних програм допомагає компанії вдосконалювати підходи до розвитку персоналу та забезпечувати максимальну віддачу від інвестицій у людські ресурси.

## **РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «Епіцентр К»**

### **3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сучасного підприємства**

З огляду на трансформацію ринку праці, спричинених військовими подіями, цифровізацією та трансформацією ринку праці, перед підприємствами постає завдання переосмислення підходів до управління людським капіталом. Особливого значення набуває розвиток персоналу як стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на інноваційний потенціал, стійкість та конкурентоспроможність компанії.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє значні успіхи у впровадженні сучасних HR-практик, будучи одним із лідерів українського непродовольчого ритейлу із рівнем цифрової трансформації у сфері навчання персоналу. Зокрема, компанія створила власну платформу «Epicentr Education» на базі Moodle, розвиває мобільне та дистанційне навчання, інвестує в освітні марафони, тренінги, YouTube-канал для працівників, а також активно впроваджує програми розвитку лідерства та наставництва.

Однак стрімке масштабування компанії, регіональна децентралізація, постійна ротація кадрів та зростаючі очікування працівників щодо швидкого, гнучкого та релевантного навчання ставлять нові виклики до організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Інноваційна спрямованість ТОВ «Епіцентр К» створює підґрунтя для переходу від фрагментованих освітніх ініціатив до цілісної L&D-системи, що базується на аналітиці, цифрових рішеннях та стратегії сталого зростання персоналу [105].

ТОВ «Епіцентр К» вирізняється масштабністю діяльності, складною організаційною структурою та розгалуженою мережею торговельних центрів по всій країні. У таких умовах особливою актуальності набуває ефективна система розвитку персоналу, яка повинна бути не лише адаптивною, але й

стратегічно узгодженою з цілями компанії. Проте на поточному етапі у механізмі управління розвитком персоналу можна виокремити низку системних проблем:

1. Відсутня чітка інтеграція оцінки потреб у навчанні з довгостроковим стратегічним плануванням HR-процесів. Більшість рішень ухвалюються ситуативно, за запитом лінійних керівників, без комплексного аналізу динаміки компетентностей працівників.

2. Система внутрішнього навчання фрагментована – існують окремі ініціативи на рівні гіпермаркетів або відділів, однак відсутній єдиний L&D-контур, який би забезпечував наскрізне управління знаннями, єдині підходи до побудови навчального контенту, оцінки результатів та формування освітніх траєкторій.

3. Недостатньо розвинений зворотній зв'язок та пост-оцінка ефективності навчання. У більшості випадків навчання завершується тестуванням без подальшого моніторингу того, як засвоєнні знання трансформуються в поведінкові або продуктивні зміни. Відсутність системи ROI-аналізу навчальних ініціатив знижує прозорість інвестування у розвиток персоналу.

4. Практично не використовується можливість автоматизованого аналізу великих HR-даних, що обмежує здатність до прогнозування потреб у навчанні, побудови talent-карт, виявлення лідерського потенціалу тощо.

5. Існує певний розрив між форматом навчання та очікуванням молодого покоління працівників. Домінування традиційних форматів – лекцій, офлайн-тренінгів – не завжди відповідає потребі у гнучкому, інтерактивному, мобільному навчанні, що властиве сучасним EdTech-підходам.

Таблиця 3.1

Аналіз поточного механізму управління розвитком персоналу  
у ТОВ «Епіцентр К»\*

Компонент	Поточний стан	Ключові обмеження	Напрями вдосконалення
Платформа навчання	Працює Epicentr Education на базі Moodle; мобільна версія; активне використання вебінарів, курсів, марафонів, YouTube-каналу	Обмежене використання AI-аналітики; недостатня гейміфікація та адаптивність контенту	Впровадження персоналізованого навчання на основі AI; розширення мобільного функціоналу; інтерактивний UX-дизайн
Оцінка потреб у навчанні	Визначається запитамі керівників і внутрішнім аналізом; застосовується зв'язок 360°	Відсутність повноцінної аналітики навичок; прогнозування розвитку обмежене	Впровадження системи картування компетенцій; формалізація індивідуальних планів розвитку; інтеграція даних у HR-аналітику
Формат навчання	Онлайн-курси, вебінари, відео-уроки, корпоративні марафони, офлайн тренінги	Відсутні формалізовані менторські програми; обмежене використання реер-to-реер або мікронавчання	Розвиток внутрішніх шкіл, наставництва, реер-to-реер; гнучкий графік; гейміфікація навчального процесу
Оцінка результативності	Застосовується 360° та тестування; результати доступні HR	Немає пост-моніторингу трансформації знань у практику; слабкий зв'язок з результатами праці	Інтеграція результатів навчання з KPI; аналіз ефективного навчання (ROI); цифровий супровід зворотного зв'язку

Компонент	Поточний стан	Ключові обмеження	Напрями вдосконалення
Організаційна структура	В HR-структурі координатори навчання діють локально на рівні ТЦ	Відсутній централізований L&D-офіс; різнорівневе навантаження на координаторів; децентралізація процесів	Формування стратегічного L&D-центру; делегування функцій підтримки навчання; делегування функцій підтримки навчання; уніфікація стандартів розвитку персоналу
Мотивація до розвитку	Високий рівень внутрішнього просування (95% керівників – з числа співробітників); проходження тренінгів є обов'язковим	Нерівномірна активність серед співробітників; обмежена підтримка індивідуального кар'єрного росту	Розробка системи визнання (бейджі, цифрові досягнення); включення розвитку в мотиваційні пакети; підтримка талант-менеджменту
Перекваліфікація персоналу	Проводиться в межах внутрішніх курсів і тренінгів; особливо для керівників кадрів	Відсутність структурованої програми перекваліфікації для нових професій або кризових ситуацій	Розробка програм reskilling/upskilling; створення внутрішніх академій; партнерство з навчальними платформами
Командна робота	Розвивається на рівні відділів і філій; проводяться тренінги з комунікацій та продажів	Відсутні формальні програми розвитку командних навичок; обмежена практика фасилітації та гнучких методів роботи	Впровадження фасилітованих сесій, навчання soft skills <sup>4</sup> розробка програм лідерства та командної роботи

\*Джерело: розроблено автором

Для підвищення результативності управління розвитком персоналу у ТОВ «Епіцентр К» доцільно сформувавши концептуально новий організаційно-економічний механізм, яка б забезпечила інтеграцію стратегічних цілей компанії з індивідуальними траєкторіями розвитку працівників. Удосконалена модель управління розвитком передбачає функціонування системи на основі п'яти ключових компонентів:

1. Організаційний компонент охоплює створення централізованого офісу навчання та розвитку персоналу (L&D-центру), який координуватиме планування освітніх ініціатив, їх реалізацію, моніторинг та оцінку результатів. Запровадження регіональних координаторів розвитку дозволить гармонізувати стандарти навчання в усіх підрозділах компанії.

2. Цифровий компонент базується на подальшому розвитку корпоративної платформи Epicentr Education з акцентом на адаптивність контенту, інтеграцію штучного інтелекту (AI) для персоналізації навчання, запровадження гейміфікаційних елементів, інструментів peer-to-peer та мікронавчання. Таке технічне розширення дозволить створити інклюзивне середовище для самонавчання та професійного вдосконалення.

3. Економічний компонент включає формування цільового бюджету на навчання персоналу та розвиток талантів, побудову систем аналізу ефективності освітніх інвестицій (на основі ROI) та оцінки продуктивності. Передбачено також впровадження мотиваційної системи визнання досягнень працівників у навчанні, включаючи цифрові сертифікати, баджі, рейтинг результатів.

4. Аналітично-оціночний компонент передбачає формування системи моніторингу ефективності навчання з урахуванням не лише результатів тестування, а й динаміки поведінкових змін, впливу на продуктивність праці, залученість та утримання кадрів. Розширення практики зворотного зв'язку 360° дозволить виявити прогалини в компетенціях та сформувавши рекомендації для розвитку

5. Соціально-психологічний компонент охоплює розробку та реалізацію програм ментального здоров'я, лідерства, командної взаємодії та адаптаційної

підтримки. Це дозволить сформувати сталі цінності взаємної підтримки, відкритості до змін, емоційної гнучкості та відповідальності за результати команди.

Інтеграція зазначених компонентів дозволить забезпечити цілісний механізм розвитку персоналу, що функціонуватиме на принципах адаптивності, персоналізації, прозорості та стратегічного вирівнювання з довгостроковими пріоритетами компанії.

Запропонована модель удосконаленого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу спрямована на досягнення системної трансформації кадрової політики компанії, підвищення ефективності навчальних заходів та формування сталої освітньої культури. Очікувальні результати впровадження можна умовно поділити на функціональні та стратегічні ефекти.

Функціональні результати:

- Централізація освітнього процесу та уніфікація стандартів навчання через L&D-офіс;
- Підвищення залученості працівників до навчання завдяки гнучким форматам та персоналізації;
- Скорочення часу нових працівників через онбординг-програми;
- Розширення охоплення навчанням за рахунок мікроформатів, мобільного доступу та peer-to-peer.

Стратегічні результати:

- Формування внутрішнього кадрового резерву через цільові програми розвитку;
- Зниження рівня плинності кадрів завдяки підвищенню задоволеності та перспектив росту;
- Покращення показників продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації;
- Зміцнення корпоративної культури безперервного розвитку, підтримки інновацій і командної взаємодії.

Таблиця 3.2

Порівняння стану розвитку персоналу до та після впровадження  
удосконаленого механізму\*

Показник/аспект	Було (поточна модель)	Стало(після впровадження моделі)
Централізоване управління навчанням	Відсутнє	Запроваджене через L&D-офіс
Формат навчання	Переважно вебінари, офлайн-тренінги	Додано мікронавчання, peer-to-peer
Оцінка результатів навчання	Тестування, частково 360°	Повний цикл Kirkpatrick, ROI, KPI
Розвиток кар'єри	Переважно внутрішнє просування без формалізованих планів	Визначено кар'єрні траєкторії, мапи розвитку
Перекваліфікація та підвищення кваліфікації	Неформалізовано, за потреби	Запроваджено програми reskilling/upskilling
Психоемоційна підтримка	Не представлена як окрема програма	Додано блок психологічної стійкості та фасилітації команд
Охоплення навчанням	~45-55% працівників у різних філіях	>85% завдяки автоматизації

*Джерело: розроблено автором*

Проведений аналіз організаційного та функціонального забезпечення розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К» виявив наявність стабільної освітньої інфраструктури, зокрема платформа «Epicentr Education», практики зворотного зв'язку 360°, внутрішніх навчальних ініціатив. У той самий час виявлено низку структурних, методичних та аналітичних обмежень, що ускладнюють реалізацію потенціалу персоналу в умовах трансформаційного середовища.

### 3.2. Розробка програми розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К»

Метою програми розвитку персоналу у ТОВ «Епіцентр К» є створення цілісної. Інституційно оформленої, інноваційно орієнтованої системи безперервного навчання, що базується на індивідуальних траєкторіях працівників, корпоративних потреб компанії та принципах результативного управління людським капіталом.

Основні завдання програми включають:

1. Удосконалення освітньої інфраструктури компанії цифрових, адаптивних і мобільних форматів навчання.
2. Систематизація процесів онбордингу, перекваліфікації та підвищення кваліфікації з урахуванням вимог до гнучких компетенцій та стресостійкості.
3. Формування кадрового резерву через цільові програми розвитку лідерських та управлінських навичок.
4. Посилення командної взаємодії та внутрішньої мобільності персоналу як складових організаційної гнучкості.
5. Запровадження механізмів оцінювання ефективності навчання з фокусом на реальні зміни поведінки, результативності та інтеграцію знань у робочі процеси.
6. Забезпечення психологічного супроводу та корпоративного добробуту працівників у межах навчальних і підтримуючих ініціатив.
7. Розширення кола внутрішніх тренерів, наставників та фасилітаторів, здатних підтримувати культуру розвитку в компанії на всіх рівнях.

Успішна реалізація програми розвитку персоналу передбачає чітке визначення цільових груп, до яких адресовано змістовні, організаційні та методичні компоненти навчання. Це дозволяє забезпечити максимальну релевантність освітніх заходів, їх відповідність потребам конкретних категорій працівників, а також ефективне використання ресурсів компанії.

✓ Новоприйняті працівники: ця категорія охоплює персонал, який перебуває на етапі первинної адаптації до корпоративного середовища. Основні

потреби зосереджені на проходженні онбордингу, засвоєнні організаційних стандартів, ознайомленні з корпоративною культурою та набуті базових професійних навичок. Важливою складовою цього етапу є випробувальний термін, протягом якого працівник не лише інтегрується в трудовий колектив, але й демонструє здатність до засвоєння ключових знань, дотримання внутрішнього розпорядку та відповідність вимогам посади. На цьому етапі особливе значення має наставницький супровід, який дозволяє новачку адаптуватися до реальних умов праці, уникнути типових помилок та сформувати позитивну динаміку навчання.

Програма включає:

- 1) Онбординг через платформу «Ericentr Education» - адаптаційний курс з відеоінструкціями, гейміфікацією, автоматизованим трекінгом процесу.
- 2) Buddy system – до працівника прикріплюється колега-наставник(buddy), який забезпечує емоційну та комунікаційну підтримку перші 30 днів.
- 3) Менторство – працівник супроводжується старшим колегою, який відповідає за професійну інтеграцію в команду.
- 4) Електронна карта адаптації – структурований індивідуальний план ознайомлення з функціоналом, структурою компанії, ключовими особами.
- 5) Інтерактивний чекліст першого тижня – перелік завдань, які допомагають швидко орієнтуватися у середовищі компанії.
- 6) Мікронавчання «1 день-1 знання» - короткі відео або текстова підказки, які допомагають поступово засвоїти ключову інформацію.
- 7) Оцінка адаптації за схемою 7-14-30 – електронне опитування через 7,14 та 30 днів після виходу працівника. Дає змогу зрозуміти рівень адаптації, проблеми, потреби.
- 8) Гейміфікований рейтинг адаптації — працівники накопичують бали за проходження етапів адаптації, що стимулює залучення та позитивну динаміку.

Ключові професійні спеціалісти – сюди належать працівники, які мають досвід роботи у компанії та виконують спеціалізовані функції (логістика,

закупівлі, маркетинг, фінанси, аналітика тощо). Вони потребують постійного професійного вдосконалення відповідно до змін у технологіях та ринку.

Програма включає:

1) Модульне навчання з використанням платформ EdCast або Coursera for Business, що дозволяє формувати індивідуальні треки навчання для кожного спеціаліста на основі його функціональних потреб.

2) Мікронавчання та нано-курси (Micro/Nano-learning) для швидкого засвоєння точкових компетенцій, зокрема у сфері data-driven управління, інструментів Power BI, аналітики продажів.

3) Peer-to-peer навчання у форматі професійних клубів всередині компанії (наприклад, Клуб Категорійного Менеджменту, Клуб Аналітики), де спеціалісти обмінюються досвідом, кейсами, лайфхаками.

4) Практика job shadowing: тимчасове спостереження за роботою більш досвідченого колеги в іншому регіоні чи підрозділі.

5) Участь у хакатонах, agile-воркшопах, спринтах, орієнтованих на генерацію внутрішніх інновацій.

6) Інтерактивні курси soft skills 2.0 (критичне мислення, цифрова етика, адаптивність, дизайн-мислення).

7) Інтеграція зі світовими професійними спільнотами через корпоративні акаунти на LinkedIn Learning, Google Skillshop, HubSpot Academy тощо.

8) Професійна сертифікація (internal & external) — участь у програмах з видачею сертифікатів, зокрема у сфері фінансового моделювання, маркетингової аналітики, логістики тощо.

✓ Лінійні керівники та кадровий резерв – це одна з ключових категорій у стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К», оскільки ефективне управління торговими залами, відділами, логістичними центрами та проєктними командами вимагає не лише професійних, а й лідерських, креативних та комунікаційних навичок. Програма включає:

1) Літню школу бізнесу — флагманську внутрішню програму розвитку управлінців.

2) Комплекс лідерських треків: креативне лідерство, ситуаційне управління, етичне лідерство.

3) Програми з фасилітації командної роботи — модулі з ведення стратегічних сесій, SMART-цілей, візуального управління.

4) Онлайн-інтенсиви з адаптивного лідерства (на основі підходів Heifetz & Laurie).

5) Профільна оцінка лідерського потенціалу через матрицю 9-box, Kirkpatrick, 360°.

6) Коучинг другого рівня — персональна робота з розвитком сильних сторін керівника.

7) Мозкові штурми (brainstorming sprints), командні симуляції з реальними кейсами.

8) Гейміфіковане змагання управлінців (leadership quest) — з рейтинговими результатами.

✓ Наставники, внутрішні тренери – ці працівники є основними провідниками знань усередині компаній. Їхня місія – не просто передавати інформацію, а формувати позитивну освітню культуру, управляти знаннями, підвищувати залученості персоналу, підтримувати адаптацію та розвиток. Програма включає:

1) Сертифікацію внутрішнього тренера (програма на базі Epicentr Education).

2) Майстер-класи з andragogy (особливості навчання дорослих, робота з опором, типи аудиторії).

3) Фасилітаційні сесії другого рівня — модулі з ведення стратегічних груп, використання візуальних інструментів (canvas, mindmap).

4) Peer Review: наставник для наставника — система взаємного вдосконалення тренерських навичок.

5) Обов'язкові пітчінги навчальних ідей — захист навчального продукту перед L&D-командою.

6) Спільноти практик (CoP) — регулярні зустрічі наставників для обміну кейсами, фідбеком, спільного створення рішень.

7) Мікрокоучинг — розвиток емпатії, вміння слухати, давати зворотній зв'язок.

Таблиця 3.3

## Індивідуальний план розвитку працівника (IDP)\*

1. Інформація про працівника	Ім'я, посада, відділ, стаж, керівник
2. Цілі розвитку	- Короткострокові (до 6 міс) - Довгострокові (до 2 років)
3. Поточні компетенції	Оцінка через 9-бох, матрицю навичок, результати 360°, внутрішні оцінки
4. Цільові компетенції	Які навички потрібно розвинути (на основі моделі компетенцій компанії)
5. Навчальні заходи	- Онлайн-курси - Менторство - Воркшопи - Сертифікація
6. Learning Journey	Персоналізована траєкторія навчання з датами, модулями, форматами
7. Практичні завдання	- Участь у проєкті - Презентація ідеї - Тимчасове виконання обов'язків
8. Очікувані результати	КРІ розвитку (індекс ефективності, залученість, виконання задач)
9. Термін виконання плану	Встановлені дедлайни для кожного етапу (3, 6, 12 міс)
10. Моніторинг і підтримка	Відповідальний ментор/HR, проміжні оцінки кожні 30 або 60 днів
Примітки	

Для компанії, що працює в роздрібному ритейлі, як ТОВ «Епіцентр К», емоційна компетентність персоналу безпосередньо впливає на рівень обслуговування, лояльність клієнтів та внутрішній клімат. З огляду на це, програма розвитку персоналу включає цілеспрямоване впровадження інструментів формування та розвитку емоційного інтелекту працівників, з урахуванням потреб різних посадових груп.

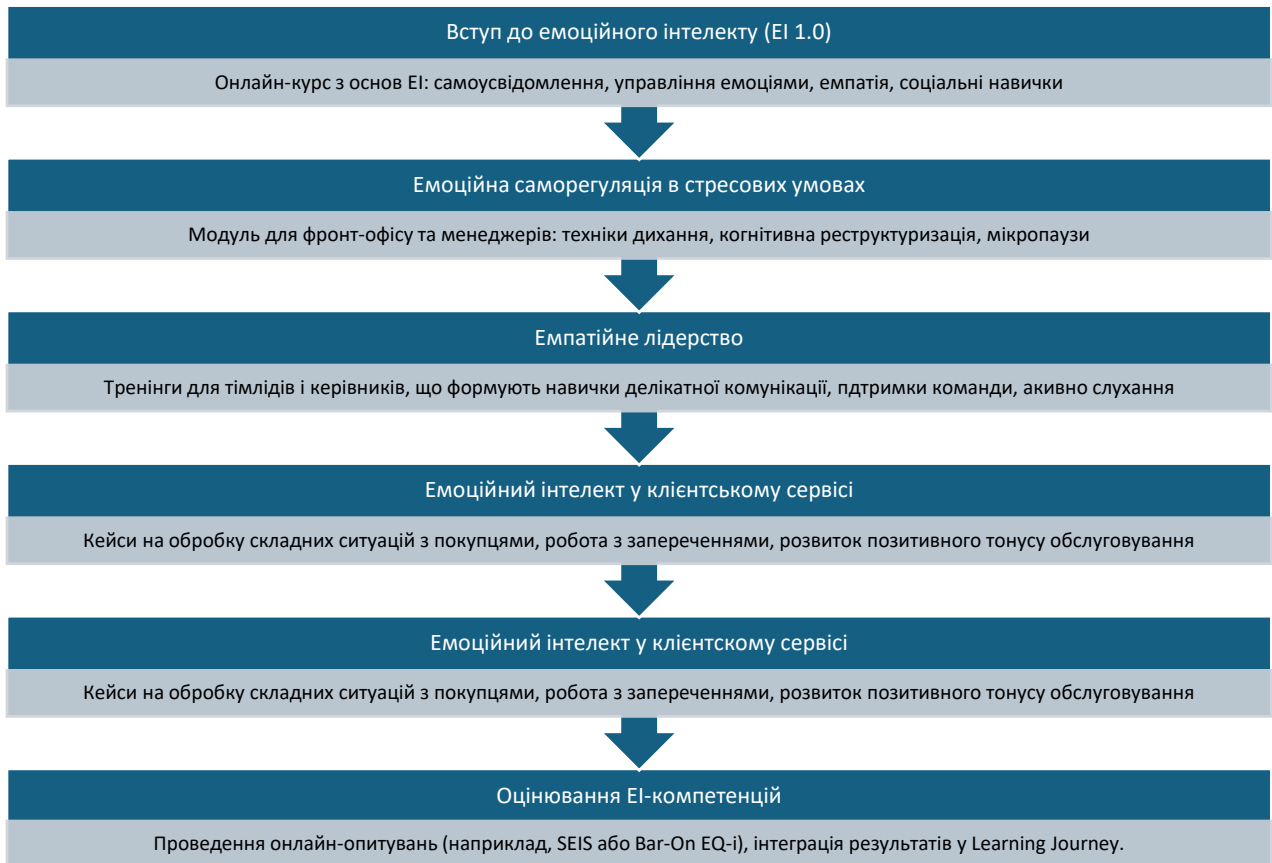


Рис. 3.1 – Програмні модулі емоційного розвитку\*

\*Джерело: засновано автором

Таблиця 3.4

Трек розвитку емоційного інтелекту(EI) – практичне впровадження\*

Тиждень	Формат	Активності	Відповідальні
Тиждень 1	Онлайн-навчання самодіагностика	- Онлайн-курс EI 1.0 на платформі Epicentr Education - Базовий тест на рівень EI (опитування) - Ознайомлення з ключовими поняттями	L&D-спеціаліст, HRBP
Тиждень 2	Воркшопи симуляції	- Фасилітований воркшоп у групах до 10 осіб - Рольові ігри: обробка скарг клієнтів, внутрішні конфлікти - Аналіз емоцій у комунікаціях	Фасилітатор, внутрішній тренер

Тиждень	Формат	Активності	Відповідальні
Тиждень 3	Практика в роботі	- Практичне застосування ЕІ у повсякденній роботі - Самоспостереження заповнення щоденника емоцій - Підготовка до обговорення з ментором	Лінійний керівник, працівник
Тиждень 4	Менторинг план дій	- Індивідуальна зустріч з ментором - Оцінка динаміки - Формування персонального плану розвитку ЕІ	Ментор, працівник
Через 30 днів	Оцінка результатів	- Повторне опитування ЕІ - Порівняння результатів до/після - Збір фідбеку учасників - Звіт для HR	HR-аналітик, координатор програми

*\*Джерело: розроблено автором*

Психологічна підтримка персоналу в умовах воєнного стану — етичний обов'язок роботодавця та стратегічний елемент HR-політики. ТОВ «Епіцентр К», як компанія з великою кількістю працівників у регіонах, які безпосередньо зазнали впливу війни, має впровадити системну програму психологічної стабілізації та підтримки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Програма психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану \*

Ключові компоненти	Етапи впровадження	Очікувані результати
Анонімне опитування щодо психологічного стану	Стартова діагностика, формування груп ризику	Виявлення ініціатив для підтримки; база для індивідуальних дій
Психологічна гаряча лінія	Підключення зовнішнього сервісу, комунікація з працівниками	Доступ до кризової допомоги 24/7, зниження гострих реакцій

Ключові компоненти	Етапи впровадження	Очікувані результати
Онлайн-психотерапевтичні сесії	Формування груп, запуск регулярних зустрічей з фахівцем	Зниження рівня тривожності, підвищення стабільності
Інструктажі з саморегуляції	Розробка матеріалів, навчання у форматі мікронавчання	Навички самопомоги, підвищення особистої стресостійкості
Підтримка керівників	Спеціальні модулі для менеджерів, розбір кейсів	Покращення командного клімату, зменшення вигоряння в команді
Кімнати емоційного відновлення	Пілотне створення у 2–3 ТЦ, масштабування	Місця зниження емоційного тиску, профілактика вигорання
Психопросвітницький блог/платформа	Публікації двічі на тиждень, фокус на ментальне здоров'я	Підвищення обізнаності, нормалізація звернень по допомогу

\*Джерело: розроблено автором

Отже, у рамках дослідження розроблено комплексну програму розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр К», яка відповідає стратегічним цілям підприємства та враховує виклики сучасного ринку праці. Запропонована модель орієнтована на побудову персоналізованих освітніх маршрутів для різних цільових груп працівників, урахування їхніх професійних потреб, потенціалу та рівня залученості. Програма інтегрує найновітніші світові підходи до управління людським капіталом: Learning Experience Platform (LXP), індивідуальні плани розвитку (IDP), коучинг і фасилітацію, систему 360°, матрицю 9-box, peer-to-peer навчання, а також гейміфіковані формати розвитку soft skills. Окрему увагу приділено розвитку емоційного інтелекту та формуванню нової генерації лідерів через креативне та адаптивне лідерство. Особливу цінність має включення до програми блоку психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану, що дозволяє не лише підтримати ментальне здоров'я працівників, а й забезпечити соціальну стійкість організації.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати сучасні теоретичні та практичні засади розвитку персоналу підприємств у сфері непродовольчого ритейлу з урахуванням трансформаційних змін у середовищі праці та потреби у впровадженні інноваційних рішень у системі управління людськими ресурсами.

В результаті аналізу сучасних наукових підходів до розвитку персоналу систематизовано ключові теоретичні положення щодо ролі людського капіталу в кадровому менеджменті. Визначено сучасні тенденції в управлінні персоналом, включно з впровадженням концепцій талант-менеджменту, формування емоційного інтелекту, розвитку креативного лідерства, використанням peer-to-peer навчання, командної роботи та цифрових інструментів на основі штучного інтелекту. Узагальнено вітчизняний та міжнародний досвід застосування новітніх форматів розвитку персоналу. Окрему увагу приділено розвитку гнучких підходів до організації навчання, персоналізації освітніх траєкторій та використанню інноваційних освітніх платформ.

Здійснено аналітичну оцінку кадрового забезпечення підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Встановлено сильні та слабкі сторони організаційної структури, проаналізовано динаміку персоналу, мотиваційні чинники, рівень адаптації та внутрішньої комунікації, а також оцінено інтелектуальний капітал. Застосовано економіко-математичні методи, анкетування, моделі 360° та 9-бокс, що дозволило ідентифікувати основні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства. Виявлено потенціал для подальшого розвитку в напрямках цифровізації HR-процесів, зростання лояльності персоналу та покращення механізмів підтримки ментального здоров'я.

Розроблено програму розвитку персоналу із врахуванням внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх викликів. Визначено напрями реалізації інноваційної моделі, яка передбачає впровадження платформи типу LXP, формування індивідуальних освітніх маршрутів (Learning Journeys), розвиток

емоційного інтелекту, лідерських компетентностей, підтримку ментального здоров'я в умовах воєнного стану, а також широке застосування цифрових технологій навчання. Програма орієнтована на цільові групи працівників із урахуванням специфіки посадових обов'язків, рівня професійної підготовки та потенціалу до зростання.

Доведено, що реалізація такої моделі дає змогу поєднати стратегічні цілі бізнесу з особистісним зростанням працівників, знижує плинність кадрів, підвищує залученість і формує культуру безперервного навчання. Використання елементів гейміфікації, фасилітації, коучингу та реер-to-реер навчання створює передумови для формування ефективних команд та розвитку адаптивних організацій.

Досягнуті результати мають прикладну цінність для вдосконалення HR-стратегії підприємства, підвищення його організаційної стійкості, адаптації до змін ринку праці та забезпечення сталого розвитку. Запропоновані підходи можуть бути масштабовані та використані в інших компаніях сфери ритейлу, що прагнуть цифрової трансформації та управління персоналом на основі інновацій. Створена програма може стати складовою довгострокової стратегії корпоративного розвитку та служити орієнтиром для підприємств, які прагнуть відповідати сучасним запитам ринку праці та зберігати людський потенціал як ключовий актив.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс]. URL: <https://studylib.net/doc/25827924/bilorus-tv-strategichne-upravlinnia-kadrovim-potentsialom-pi> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Ситницький М. В., Жилінська О. І., Руденко С. В., Горбась І. М., Вялькова В. І. Креативне мислення [Creative Thinking] : навч. посіб. / за ред. М. В. Ситницького. – Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. – 100 с.
3. Приймак В. М. Управління знаннями: підручник. — Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. — 240 с.
4. Герасименко О. О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Економіка та держава. — 2015. — №7. — С. 6–10.
5. Корнілова І. М. Управління персоналом. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник. — Одеса: Фенікс, 2024. — 71 с.
6. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. — Київ: Ліра-К, 2018. — 302 с.
7. Плотник, В. М., & Іванова, І. В. (2023). Гейміфікація як інструмент підвищення ефективності навчання персоналу. Економіка та суспільство, (52).
8. Popenici, S. A. D., & Kerr, S. (2017). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning. Academic Press.
9. Roberts, G. (2020). Building a learning culture through social learning. Industrial and Commercial Training, 52(7/8), 389-396
10. Sailer, M., Hense, J. U., Mandl, H., & Klevers, M. (2017). Gamification and motivation: A meta-analysis of the empirical literature. Computers in Human Behavior, 69, 371-377.

11. Святун, О. В., & Журавльова, О. В. (2021). Соціальні мережі як інструмент розвитку персоналу. *Економіка та управління національним господарством*, (1), 115-121.
12. Siemens, G. (2013). Learning analytics: The emergence of a discipline. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1380-1400.
13. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
14. Tiwari, P., Singh, A., & Yadav, S. (2023). Effectiveness of E-learning Platforms in Employee Training and Development. *International Journal of E-Learning and Corporate Education*, 3(1), 15-28.
15. Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2021). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and opportunities. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 673-688.
16. Van den Haak, M. J., Admiraal, W., & van Aalst, J. (2019). Learning analytics in teacher education: The impact of feedback on student teachers' learning and motivation. *Computers in Human Behavior*, 97, 154-163.
17. Wang, Y., & Vásquez, E. (2018). The impact of social media on employee learning and development. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 179-192.
18. Колот, А. М. (2023). *Управління персоналом: теоретичні та прикладні аспекти*. К.: КНЕУ.
19. Бандур, С. І., & Петрова, М. Л. (2021). Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економічної науки України*, 1(40), 15-21.
20. Грیشнова, О. А., & Савка, О. В. (2020). Розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства. *Економіка та суспільство*, (22), 112-118.
21. Міщук, В. П., & Дмитренко, Г. А. (2022). Сучасні підходи до розвитку персоналу на підприємстві. *Інноваційна економіка*, (3), 78-85.

22. Кравець, В. М., & Терещенко, О. О. (2024). Взаємозв'язок функцій кадрового менеджменту та розвитку персоналу. Проблеми економіки та управління, (1), 45-52.

23. Ліпич, Л. Г., & Семенюк, В. М. (2019). Роль розвитку персоналу у реалізації стратегічних цілей підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (25(1)),<sup>1</sup> 105-109.

24. Петренко, С. М., & Іванова, І. П. (2023). Вплив розвитку персоналу на продуктивність праці на промислових підприємствах. Економіка промисловості, (4), 33-39.

25. Зайцев, Ю. Д., & Сидоренко, Н. В. (2021). Розвиток персоналу як інструмент зниження плинності кадрів. Менеджмент та маркетинг в Україні, (1), 120-126.

26. Мельник, О. Г., & Ткаченко, Т. І. (2022). Розвиток персоналу в контексті підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Актуальні проблеми економіки, (5), 95-101.

27. Романенко, О. О., & Шевченко, І. В. (2020). Формування культури безперервного навчання як фактор розвитку персоналу. Теорія та практика державного управління, (2), 180-186.

28. Соловійов, В. М., & Кузьменко, Н. В. (2024). Вплив розвитку персоналу на інноваційну діяльність підприємства. Інвестиції: практика та досвід, (3), 55-61.

29. Критичний аналіз структури управління ТОВ "Епіцентр К" - Prezi, доступ отримано квітня 26, 2025, <https://prezi.com/p/pzajjr3szkhp/presentation/>

30. Ковальчук І. В. Управління розвитком персоналу на підприємстві : теоретико-методичні аспекти / І. В. Ковальчук // Економіка та держава. – 2021. – №12. – С. 104–108. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2021/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/23.pdf)

31. How to Effectively Conduct Employee Skill Assessments | Skillrobo, доступ отримано травня 1, 2025, <https://www.skillrobo.com/how-to-effectively-conduct-employee-skills-assessment/>
32. Вакансії • Епіцентр К, доступ отримано квітня 26, 2025, <https://epicentrk.ua/ua/info/vakansyy/>
33. Нетреба І. О. Сучасні підходи до формування системи навчання і розвитку персоналу в умовах цифровізації / І. О. Нетреба // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2022. – № 6 (243). – С. 58–62. – Режим доступу: [http://visnyk-ekon.univ.kiev.ua/2022\\_6/11.pdf](http://visnyk-ekon.univ.kiev.ua/2022_6/11.pdf)
34. «Освітній марафон ЗВО» від групи компаній «ЕПІЦЕНТР К», доступ отримано квітня 26, 2025, <https://econom.chnu.edu.ua/advert/osvitnij-marafon-zvo-vid-grupy-kompanij-epitsentr-k>
35. Данюк В. І. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації / В. І. Данюк, І. О. Савенко // Ефективна економіка. – 2022. – № 11. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2022/23.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2022/23.pdf)
36. Познякова Т. Т. Інноваційні стратегії в системі менеджменту організації : магістерська робота / Т. Т. Познякова ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ, 2023. – 87 с. – Режим доступу: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3668/маг.%20роб.%20Познякова%20Т..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
37. Yusupov R., Nurmatov I. Innovative Personnel Management in Modern Organizations // Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. – 2021. – Vol. 12, No. 4. – P. 885–891. – Режим доступу: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmат/article/download/11311/8753/21261>
38. Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development.

39. CIPD (2020). Learning and skills at work survey. Retrieved from: <https://www.cipd.co.uk>
40. Becker, G.S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.
41. Deloitte Insights (2022). The future of workforce learning. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com>
42. McKinsey & Company (2020). The new possible: How HR can help build the organization of the future. <https://www.mckinsey.com>
43. Valamis (2021). The State of Learning & Development.
44. OECD (2021). Measuring Human Capital. Retrieved from: <https://www.oecd.org>
45. Boyatzis, R.E. (2020). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Wiley.
46. CIPD (2022). Competency frameworks and their applications. Retrieved from: <https://www.cipd.co.uk>
47. Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2020). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
48. McKinsey & Company (2021). Building capability for the workforce of the future. <https://www.mckinsey.com>
49. Bersin by Deloitte (2021). Modern Talent Models in a Digital World. [<https://www2.deloitte.com>]
50. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.
51. Valamis (2021). Employee Onboarding and Adaptation Guide.
52. LinkedIn Learning (2022). Workplace Learning Report.
53. Gallup (2020). Employee Engagement and Business Results Study.
54. Deloitte Insights (2022). Learning for a skills-based organization.
55. Bersin by Deloitte (2021). Talent Management Maturity Model.
56. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський

національний університет, 2022.  
URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf>

57. Гуржій Н. М., Батерук М. Ю. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану в Україні. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. №1(31). С. 79–94. DOI: 10.26661/2522-1566/2025-1/31-07

58. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : підручник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022.  
URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49018/1/Брич%20підручник.pdf>

59. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*.

60. CIPD (2022). *Learning and Skills at Work Survey*. <https://www.cipd.org>

61. McKinsey & Company (2023). *How workforce capability building drives performance*.

62. Gallup (2020). *State of the Global Workplace Report*.

63. Deloitte Insights (2022). *Learning in the flow of work*.

64. Valamis (2021). *Benefits of employee development*. <https://www.valamis.com>

65. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. (2021). *Управління персоналом: навчально-методичний посібник*. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.  
URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/700>

66. Іваненко, О. В. (2023). *Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації*. Київ: Національний економічний університет.

67. Smith, J. A. (2022). *Modern Learning Technologies in Human Resource Development*. *Journal of HR Innovation*, 15(3), 45-59.

68. Петренко, Л. М. (2024). *Менторство та стажування як інструменти адаптації персоналу*. Харків: Видавництво «Освіта».

69. Johnson, R. L. (2025). Reskilling and Upskilling in the Age of Digital Transformation. *International Journal of Workforce Development*, 10(1), 12-27.
70. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). Strategic Talent Management in the Digital Age. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100828.
71. CIPD (2023). Talent management: A guide. <https://www.cipd.org>
72. Городинська, І. Б. (2024). Сучасні підходи до розвитку персоналу в системі стратегічного HRM. *Вісник Київського нац. університету ім. Шевченка*.
73. Назаренко, Т. В. (2023). Талант-менеджмент як інструмент стратегічного розвитку персоналу. *Економіка і організація управління*, №2(38), с. 45–52.
74. Collaborator. (2024). Зворотний зв'язок 360 градусів: як оцінити персонал і покращити роботу компанії. [Електронний ресурс]. URL: <https://collaborator.biz/blog/360-degree-feedback-how-to-evaluate-staff-and-improve-the-work/> (дата звернення: 06.05.2025).
75. CIPD. (2023). 360-degree feedback: guidance and resources. Chartered Institute of Personnel and Development. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/360-degree-feedback/>
76. Nowack, K. (2020). 360-degree Feedback Systems: Best Practices in Design and Implementation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 187–202. DOI: <https://doi.org/10.1037/cpb0000148>
77. Goleman, D. (2020). *Leadership That Gets Results*.
78. Adobe (2023). *Creativity and Leadership in the Modern Workplace*.
79. Гончарук, А. І. (2022). *Лідерство в системі управління персоналом підприємства*.
80. Kotter, J. P. (2023). *Change Leadership in the New Era*. Harvard Business School Publishing.
81. TalentSmart. (2024). Emotional Intelligence Research Summary. <https://www.talentsmart.com>
82. Heifetz, R., & Laurie, D. (2023). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review.

83. Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 25th Anniversary Edition. New York: Bantam Books.
84. TalentSmart. (2024). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: Research Summary. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.talentsmart.com>
85. MIT Sloan School of Management. (2024). Psychological Safety and High-Performing Teams: Analytical Report. [Електронний ресурс]. URL: <https://mitsloan.mit.edu>
86. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2020). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.
87. Ткаченко, С. В. (2023). Soft Skills у корпоративному середовищі: навчальний посібник. Київ: КНЕУ.
88. Приймак В., Корж Б. (2020). Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. №7(208), С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/3>
89. Google re:Work. (2023). Project Aristotle. <https://rework.withgoogle.com>
90. Microsoft Work Trend Index. (2024). The Future of Hybrid Work. <https://www.microsoft.com>
91. CIPD. (2022). Teamworking and collaboration: HR strategies and tools. <https://www.cipd.org>
92. Petrenko, A. (2023). Peer learning as a strategic HR tool in Ukrainian tech companies.
93. Журавель І. В. (2024). Інноваційні формати навчання персоналу: досвід ІТ-сектору. Вісник КНЕУ.
94. CIPD. (2023). Learning in the flow of work: AI-driven personalization in L&D. <https://www.cipd.org>
95. IBM. (2022). Watson Talent: Using AI to redefine learning and performance.
96. SAP. (2023). AI and Intelligent Learning Assistants. <https://www.sap.com>
97. Bersin, J. (2024). The rise of AI in HR and L&D. Josh Bersin Company.

98. Dignum, V. (2021). Responsible Artificial Intelligence: Ethics for Human-Centric AI.
99. World Economic Forum. (2023). Shaping the Future of the New Economy with AI in HR.
100. Коваленко, Ю. (2024). Інтелектуалізація корпоративного навчання в українських компаніях. Бізнес і кадрова стратегія, №1.
101. Епіцентр К. (2024). Корпоративна освітня платформа Epicentr Education. <https://epicentrk.ua>
102. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epicentrk.ua>
103. ТОВ «Епіцентр К» – Аналітична інформація в системі YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/epicentr-k](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/epicentr-k)
104. Forbes Україна. «Як Епіцентр проходить війну: антикризовий менеджмент, адаптація ритейлу та інвестиції» // Forbes.ua. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/company/epicentr>

# ДОДАТКИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Рада молодих вчених

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025**



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ  
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025.  
Економіка України 2025: нові вектори  
розвитку в умовах глобальних  
трансформацій**

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної  
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Рецензенти:

*Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*В.Л. Осецький, доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. А.О. Ходжаян; д-р екон. наук, проф. Г.О. Черноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пащук; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. І.А. Гончар; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

**Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.**

Збірник містить матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

*Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.*

УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)

ISBN 978-617-8324-44-5

© Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, 2025  
© Видавець Цибульська, 2025

Гула М.А.	Особливості використання методів оцінки вартості компаній під час війни	298
Гунда А.Б.	Особливості боргової політики України в умовах військової агресії	299
Доминікін М.В.	Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України	300
Желнов Б.В.	Тінізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України	301
Жуков А.Я.	Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні	302
Залужна З.В.	Використання програмно-цільового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави	304
Заячківський Б.М.	Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України	306
Ібатулліна Д.М.	Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі	307
Ігрунова С.О.	Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні	309
Каганець В.В.	Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізмі післявоєнної відбудови України	311
Камардіна Д.Ю.	Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські Послуги»)»	312
Клєвцова З.А.	Військові облигації як джерело фінансування оборонних витрат держави	313
Коваль П.О.	Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій	314
Кошєлев І.О.	Е-інвойсинг у системі реверсивного факторингу	315
Кульченко Ф.В.	Фінансова політика корпорації	317
Кутиркіна В.О.	Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності	318
Кучин А.Б.	Інституціоналізація механізму фінансового планування	320
Лагоша А.Т.	Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни	322
Лєпський Р.В.	Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування	323
Лещенко І.О.	Зелені фінанси як інструмент повоєнного відновлення в Україні	324
Літнік А.Ю.	Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні	327
Ложечко О.І.	Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи	328
Матвієнко Х.В.	Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни	330
Мельник Н.В.	Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі	332
Мельничук Ю.О.	Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України	334
Мрачковська С.А.	Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи	336
Панкович М.В.	Фінансова стабільність корпорацій: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку	337
Рубан А.Ю.	Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України	338
Рубан В.С.	Функціонування інвестиційних фондів нерухомості на фінансовому ринку	340
Саакянц О.О.	Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні	341
Самсонов В.Ю.	Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році	342
Скорупська Ю.Ю.	Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП»	344
Смаглок С.С.	Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України	345
Соболь М.Р.	Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах	347
Суліпа П.В.	Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків	348
Тараба В.С.	Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкінгу в Україні	350
Трейтяк О.О.	Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення	352
Хитрий О.О.	Інвестиційна привабливість підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України	354
Цибульник О.В.	Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні	356
Цюрпіта К. В.	Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка	357
Чубін Д.Д.	Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни	359
Шкварун М.В.	Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації	360
Шпурик Г.О.	Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України	362
Korovin Serhii	Impact of ESG reporting on financial system	363

#### Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	365
Багрій Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	366
Бідій Є.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	368
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	369
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	370
Борьльова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	371
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	372
Бутович К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	374
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	376
Гефко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	377
Гітько І.В.	Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	379
Годлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	381
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	382
Гриценко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	384
Довганич А.А.	Командна робота: студентоцентрикований підхід її організації	385
Дорошин О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	386
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	387
Друбецький С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	389
Думнич Р.І.	Реінтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	390
Зінченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	391
Зубкова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни	393
Калайтан Л.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	395
Калінчук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	396
Квік О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	397

THE USE OF VR/AR IN THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

*This paper explores the use of Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR) in personnel development in the construction industry. The study highlights the advantages of VR/AR technologies, including enhanced training efficiency, reduced learning time, and improved workplace safety. The integration of these technologies enables employees to acquire practical skills in a risk-free environment, ultimately increasing productivity and reducing human error. The research also examines challenges in implementation and provides recommendations for successful adoption. The findings demonstrate that VR/AR solutions are a crucial tool for modernizing HR processes and fostering sustainable growth in the construction sector.*

У сучасних умовах будівельна галузь стикається з низкою викликів, таких як нестача кваліфікованих кадрів, високі вимоги до безпеки праці та необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) стають ключовими інструментами для розвитку персоналу, забезпечуючи інноваційні підходи до навчання, тренувань та підвищення кваліфікації [1, 2]. Дослідження показують, що використання VR/AR сприяє не лише підвищенню ефективності навчання, але й скороченню часу на освоєння нових навичок та зниженню рівня помилок серед персоналу. Це дозволяє значно зменшити фінансові витрати на навчальні програми та підвищити рівень безпеки на робочому місці. У таблиці 1 наведено порівняння основних аспектів традиційного навчання та VR/AR-методів у будівельній галузі.

Таблиця 1

Основні напрямки використання VR/AR у будівельній галузі

Напрямок	Опис	Переваги
Навчання та тренування	Використання VR для симуляції будівельних процесів та роботи з технікою	Зниження ризиків, покращення навичок, можливість тренування в безпечних умовах
Проектування та планування	Використання AR для візуалізації проектів у реальному часі	Покращення точності проектування, зменшення кількості помилок
Безпека праці	VR-тренування з безпеки на виробництві	Зниження травматизму, підвищення обізнаності про ризики
Віддалена підтримка	Використання AR для віддаленого нагляду та консультування	Економія часу та ресурсів, швидке вирішення проблем на місці

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2]

Впровадження VR/AR у будівельній галузі має низку переваг. По-перше, технології дозволяють проводити навчання в умовах, максимально наближених до реальних, що значно підвищує ефективність підготовки працівників [3, 4]. По-друге, використання VR-симуляцій дозволяє значно зменшити ризики, пов'язані з виконанням небезпечних будівельних робіт, що позитивно впливає на рівень безпеки праці [5]. Крім того, AR-технології сприяють покращенню процесу проектування та планування. За допомогою AR можна створювати інтерактивні моделі будівельних об'єктів, що дозволяє зменшити кількість помилок у процесі будівництва [6]. Попри численні переваги, впровадження VR/AR пов'язане з певними викликами. Головними перешкодами є висока вартість обладнання та необхідність додаткового навчання персоналу. Однак, як показує практика провідних компаній, поступове впровадження технологій через пілотні проекти значно знижує фінансові ризики [5].

Для оцінки ефективності використання VR/AR у будівельній галузі проведено аналіз ключових показників продуктивності підприємств до та після впровадження технологій. У діаграмі 1 наведено порівняння змін у рівні продуктивності, безпеки праці та швидкості навчання персоналу після інтеграції VR/AR-рішень. Попри численні переваги, впровадження VR/AR пов'язане з певними викликами. Головними перешкодами є висока вартість обладнання та необхідність додаткового навчання персоналу. Однак, як показує практика провідних компаній, поступове впровадження технологій через пілотні проекти значно знижує фінансові ризики [5].



Рис. 1. Вплив VR/AR на ключові показники продуктивності

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Отже, VR/AR-технології мають значний потенціал для трансформації процесів навчання і розвитку персоналу в будівельній галузі. Їх використання сприяє підвищенню ефективності підготовки працівників, покращенню безпеки на робочих місцях і зниженню кількості виробничих помилок. Водночас, високі початкові витрати та потреба в адаптації персоналу є викликами, які необхідно враховувати під час впровадження. Перспективним напрямом є подальше вдосконалення VR/AR-рішень з акцентом на їх доступність і простоту інтеграції в існуючі навчальні процеси. Важливим кроком буде розробка методичних рекомендацій та навчальних програм для ефективного використання цих технологій. Загалом, VR/AR можуть стати ключовими інструментами для підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі.

1. ResearchGate. (2023). Використання технологій віртуальної та доповненої реальності для забезпечення безпеки праці. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358642175\\_Virtual\\_and\\_Augmented\\_Reality\\_for\\_Occupational\\_Safety\\_and\\_Health\\_Training](https://www.researchgate.net/publication/358642175_Virtual_and_Augmented_Reality_for_Occupational_Safety_and_Health_Training)
2. Dedalsoft. (2023). Цифровізація будівельної галузі: переваги та виклики. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/tsifrovizatsiya-budivelnnoi-galuzi>
3. ForestUkr. (2023). Сучасна будівельна техніка. URL: <https://forestukr.com/suchasna-budivelnna-tehnika/>
4. Корінь М.В., Запруднов Я.В., Зибін С.В. (2023). Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/83\\_2023/8.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/8.pdf)
5. Constructive Voices. (2023). Будувати майбутнє: як технології революціонізують будівельну галузь. URL: <https://constructive-voices.com/uk/будувати-майбутнє%2C-як-технології-революціонізують-будівельну-галузь/>
6. McKinsey & Company. (2023). A new approach to human resources. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

Електронне видання

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025. Економіка України 2025:  
нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій

МАТЕРІАЛИ ХХІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

**Коректори:**

Басич В.О.  
Жнякіна О.С.

**Укладачі:**

Жнякіна О.С.  
Басич В.О.  
Бездудний О.А.  
Квік О.І.  
Леонова М.В.  
Осуховська М.В.  
Семанцо О.В.  
Смолій І.М.  
Яким'як С.-М.

**Обкладинка:**

Смолій І.М.

Підписано у світ 18.04.2025

ФОП Цибульська В.О.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №6562 від 03.01.2019

ISBN 978-617-8324-44-5



Усі права застережено!

Будь-яку частину цього видання забороняється у  
будь-якій формі перекладати (зберігати у пошукових  
системах) та передавати будь-яким способом  
(фотокопіювальним, електронним або іншим) без  
письмової згоди власника авторських прав.



*Ми їстимось за те, чому  
немає цін в усьому світі —  
за Батьківщиною.*  
О. Довженко



# **Наукові інновації та передові технології**

**СЕРІЯ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"**

**СЕРІЯ "ПРАВО"**

**СЕРІЯ "ЕКОНОМІКА"**

**СЕРІЯ "ПСИХОЛОГІЯ"**

**СЕРІЯ "ПЕДАГОГІКА"**



**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління**



*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

# ***«Наукові інновації та передові технології»***

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

**Випуск № 4(44) 2025**

**Київ – 2025**

**Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration**



*within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»*

# ***«Scientific innovations and advanced technologies»***

*(Series «Management and administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»)*

**Issue № 4(44) 2025**

**Kyiv – 2025**



ISSN 2786-5274 Print

УДК 001.32:1 /3/(477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44))

**«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування»,  
Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):  
журнал. 2025. № 4(44) 2025. С. 2120.**

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 07.04.2025, № 3/4-25)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 24962-14902Р від 13.09.2021 р.*

*Журнал видається за наукової підтримки: Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук  
Азербайджану (Баку, Азербайджан), громадської організації «Асоціація науковців України», громадської організації  
«Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і  
психологів з духовно-морального виховання».*



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.11.2021 № 1290  
журналу присвоєно категорію "Б" із права**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2022 № 89  
журналу присвоєно категорію "Б" із педагогіки**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 07.04.2022 № 320 журналу  
присвоєно категорію "Б" із економіки та державного управління**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.06.2023 № 768 журналу  
присвоєно категорію "Б" зі спеціальностей 073 - менеджмент, 076 - підприємництво  
та торгівля, 015 - професійна освіта**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.08.2023 № 1035 журналу  
присвоєно категорію "Б" зі спеціальності 053 - психологія**



*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу у галузях державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та його інтеграції у світовий науковий простір, шляхом оприлюднення результатів наукових досліджень.*

**Головний редактор:**



**Романенко Євген Олександрович** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)





**Редакційна колегія:**

- Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
- Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Беньковська Наталя Борисівна — кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету "Одеська морська академія" (Одеса, Україна)
- Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості (м. Київ, Україна)
- Бондар-Підгурська Оксана Василівна - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», (Полтава, Україна)
- Будник Вікторія Анатоліївна - кандидат економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державного університету інфраструктури та технологій (Київ, Україна)
- Гбур Зоряна Володимирівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)
- Дацій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)
- Демідова Юлія Євгенівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут» (Харків, Україна)
- Дем'янишина Олеся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- Дранус Любов Сергіївна — кандидат економічних наук, доцент, оцент кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили
- Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна)
- Заячківська Оксана Василівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Ільїн Валерій Юрійович - доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
- Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
- Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Кайдашев Роман Петрович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Каламаж Руслана Володимирівна - доктор психологічних наук, професор, проректор з навчально-виховної роботи Національного університету «Острозька академія» (Рівне, Україна)
- Кардаш Оксана Любомирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики Навчально-наукового інституту автоматики, кібернетики та обчислювальної техніки Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)
- Калашнік Наталя Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент кафедри українознавства Вінницького національного медичного університету ім. М.І.Пирогова, (Вінниця, Україна)
- Кернас Андрій Вячеславович – доктор філософії в галузі психології, кандидат психологічних наук, дійсний член Української психологічної асоціації, магістр права, магістр педагогіки, доцент кафедри Практичної психології Одеського національного морського університету, старший викладач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету (Одеса, Україна)
- Кобець Дмитро Леонтійович - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна)
- Коваленко Олена Михайлівна - кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник відділу профільного навчання Інституту педагогіки НАПН України (Київ, Україна)
- Корильчук Неоніла Іванівна – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- Корнієнко Петро Сергійович - доктор юридичних наук, доцент, адвокат, заступник першого проректора по роботі з колежами, професор кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)
- Кошова Світлана Петрівна — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління охороною здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика (Київ, Україна)
- Кравчук Володимир Миколайович — доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Кравчук Людмила Степанівна - кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», завідувач кафедрою фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інститут соціальних технологій Університет "Україна" (Хмельницький, Україна)
- Литвиненко Віктор Іванович — доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного права та порівняльного правознавства Навчального наукового інституту права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Лич (Назарук) Оксана Миколаївна - доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)



- Половян Н.С., Калущка-Гладюк І.В.** 418  
*ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ*
- Приймак В.М., Боровльова О.Д.** 427  
*ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ*
- Проць Р.Р.** 437  
*ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮ-  
ВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*
- Савків У.С., Любченко О.В.** 446  
*МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ДЛЯ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОГО  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА*
- Хольченков М.О.** 456  
*КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ*
- Шуст В.Б.** 469  
*ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ  
РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ*
- Ясюк О.М., Дегтяр О.А.** 480  
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ*
- Ohinok S.V., Hunka V.** 489  
*RESEARCH ON THE MAIN CHALLENGES FACED BY E-COMMERCE IN THE  
DIGITALIZATION ERA*
- Андрусів У.Я., Чучук Ю.В.** 502  
*СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРЕЙДЕРІВ ЕНЕРГОНОСІЇВ  
В УКРАЇНІ*
- Бірюков Є.І.** 513  
*МЕТОДИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРОБНИЧІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ*
- Галан Л.В., Борисевич Є.Г.** 521  
*КОНВЕРГЕНЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІ-  
КАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ*
- Германюк Н.В., Швецова К.Г.** 534  
*ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: МОЖЛИВОСТІ  
ТА ВИКЛИКИ В УКРАЇНІ*





УДК: 331.108

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-427-436](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-427-436)

**Приймак Василь Михайлович** кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (050) 608-35-39, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

**Боровльова Олександра Дмитрівна** здобувач освітнього рівня «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (066) 097-69-04

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

**Анотація.** У статті досліджуються сучасні інноваційні технології розвитку персоналу підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації будівельних матеріалів. Основна увага приділяється аналізу та оцінці ефективності цифрових інструментів у процесі навчання, підготовки та підвищення кваліфікації працівників будівельної галузі. Зокрема, розглядаються такі технології, як віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), що сприяють інтерактивному навчанню та моделюванню виробничих процесів у безпечному середовищі [1, 2]. Також досліджується впровадження штучного інтелекту (AI) для автоматизації управління персоналом, аналізу даних та прогнозування потреб у навчанні [5].

Окрему увагу приділено системам онлайн-навчання, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів незалежно від місцезнаходження працівників та дозволяють гнучко адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб співробітників. Розглядається автоматизація HR-процесів, що включає використання спеціалізованих платформ для рекрутингу, оцінки ефективності працівників, моніторингу кар'єрного розвитку та управління корпоративною культурою [3, 4].

Стаття висвітлює ключові переваги впровадження інноваційних технологій, серед яких підвищення ефективності навчання персоналу, зниження витрат на підготовку кадрів, оптимізація часу навчання, підвищення рівня залученості співробітників, а також покращення загальної продуктивності праці. Також у роботі наголошено на основних викликах, пов'язаних із цифровою трансформацією кадрових процесів. Серед них – необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, адаптація працівників до нових цифрових форматів навчання, ризики втрати робочих місць через автоматизацію та необхідність захисту персональних даних працівників [6].

Окрім того, стаття містить аналіз сучасних трендів у сфері розвитку персоналу, таких як перехід до персоналізованого навчання, використання





гейміфікації в освітніх процесах, застосування Big Data для прогнозування кар'єрних шляхів та підвищення ефективності управлінських рішень [3, 4]. Запропоновано практичні рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових технологій у кадрову політику підприємств будівельної галузі.

Завдяки комплексному підходу до аналізу технологічних інновацій у сфері управління персоналом, результати дослідження можуть бути корисними для керівників будівельних компаній, HR-менеджерів, фахівців з навчання та розвитку персоналу, а також для дослідників, які вивчають вплив цифрових технологій на сучасний ринок праці.

**Ключові слова:** інноваційні технології, розвиток персоналу, будівельні матеріали, віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI), цифрова трансформація, автоматизація HR-процесів, онлайн-навчання.

**Pryimak Vasyl Mykhailovych** Ph.D, associate professor, associate professor of the Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (050)608-35-39, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

**Borovlova Oleksandra Dmytrivna** Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel. (066) 097-69-04

## INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE BUILDING MATERIALS MARKET

**Abstract.** The article examines modern innovative technologies for the development of personnel of enterprises specialising in the production and sale of building materials. The main focus is on analysing and evaluating the effectiveness of digital tools in the process of education, training and professional development of construction industry employees. In particular, we consider technologies such as virtual reality (VR) and augmented reality (AR), which facilitate interactive learning and modelling of production processes in a safe environment [1, 2]. The introduction of artificial intelligence (AI) to automate human resources management, data analysis, and training needs forecasting is also being studied [5].

Particular attention is paid to online learning systems that provide access to training materials regardless of the location of employees and allow flexible adaptation of training programmes to the individual needs of employees. The automation of HR processes, which includes the use of specialised platforms for recruiting, employee performance evaluation, career development monitoring and corporate culture management, is also considered [3, 4].

The article highlights the key benefits of implementing innovative technologies, including increasing the efficiency of staff training, reducing training



costs, optimising training time, increasing employee engagement, and improving overall productivity. The paper also highlights the main challenges associated with the digital transformation of HR processes. These include the need for significant investments in technological infrastructure, adaptation of employees to new digital learning formats, risks of job losses due to automation, and the need to protect employees' personal data [6].

In addition, the article analyses current trends in the field of staff development, such as the transition to personalised learning, the use of gamification in educational processes, the use of Big Data to predict career paths and improve the efficiency of management decisions [3, 4]. The article offers practical recommendations for the effective implementation of digital technologies in the personnel policy of construction industry enterprises.

Due to the integrated approach to the analysis of technological innovations in the field of human resources management, the results of the study may be useful for managers of construction companies, HR managers, specialists in training and development of personnel, as well as for researchers studying the impact of digital technologies on the modern labour market.

**Keywords:** innovative technologies, personnel development, construction materials, virtual reality (VR), augmented reality (AR), artificial intelligence (AI), digital transformation, automation of HR processes, online learning.

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок будівельних матеріалів характеризується високою конкуренцією, стрімким розвитком технологій та постійними змінами у вимогах споживачів. У таких умовах ключовим фактором успіху підприємств стає ефективне управління персоналом, зокрема його розвиток та підготовка до роботи з інноваційними технологіями. Однак традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації працівників часто виявляються недостатньо ефективними через обмеженість ресурсів, низьку інтерактивність та відсутність можливості моделювання реальних умов роботи. Основним викликом для підприємств будівельної галузі є необхідність інтеграції інноваційних технологій у процеси розвитку персоналу. Це включає використання VR/AR для тренувань, AI для аналізу продуктивності працівників, автоматизацію рутинних HR-процесів та впровадження систем онлайн-навчання. Проте багато компаній стикаються з такими проблемами, як висока вартість інноваційних рішень, недостатня обізнаність керівництва про їх потенціал, а також необхідність підготовки персоналу до роботи з новими технологіями. Таким чином, постає необхідність у комплексному дослідженні можливостей та переваг інноваційних технологій для розвитку персоналу підприємств будівельної галузі, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку будівельних матеріалів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.





**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в галузі управління персоналом та інноваційних технологій підкреслюють значний потенціал цифрових інструментів для розвитку кадрового потенціалу підприємств. Зокрема, дослідження Deloitte Insights [1] вказують на те, що використання штучного інтелекту (AI) та віртуальної реальності (VR) дозволяє підвищити ефективність навчання працівників на 40%, а також знизити витрати на підготовку персоналу на 25-30%.

У публікаціях McKinsey & Company [2] акцентовано увагу на важливості інтеграції AI для аналізу продуктивності працівників та автоматизації рутинних HR-процесів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити залученість співробітників через персоналізовані підходи до навчання та розвитку.

У контексті будівельної галузі дослідження Constructive Voices [3] підкреслюють, що використання VR/AR для тренувань працівників значно знижує ризик травматизму та підвищує якість виконання складних будівельних завдань. Крім того, Economy and Society [6] вказують на те, що цифрова трансформація HR-процесів є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств на ринку будівельних матеріалів.

Проте, незважаючи на численні переваги, дослідження Басвої О.В. [4] підкреслюють, що багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні інноваційних технологій через недостатню технічну підготовку персоналу та обмежені фінансові ресурси.

**Мета статті** - аналіз сучасних інноваційних технологій розвитку персоналу підприємств на ринку будівельних матеріалів та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження, зокрема: дослідити основні інноваційні технології, які використовуються для розвитку персоналу в будівельній галузі; проаналізувати переваги та виклики впровадження цифрових інструментів, таких як VR/AR, AI та системи онлайн-навчання; виявити ключові фактори, які впливають на ефективність використання інноваційних технологій у розвитку персоналу; розробити рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси підприємств будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні інноваційні технології, такі як віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI) та системи онлайн-навчання, відіграють ключову роль у розвитку персоналу підприємств будівельної галузі. VR/AR дозволяють створювати інтерактивні симуляції будівельних процесів, що значно підвищує ефективність навчання та знижує ризик помилок. Наприклад, за даними ResearchGate [5], використання VR для тренувань працівників знижує кількість виробничих інцидентів на 30%.



Таблиця 1

**Порівняння традиційних та інноваційних методів навчання персоналу у будівельній галузі [7, 8]**

Критерії	Традиційні методи	Інноваційні методи
Час на навчання	100-120 годин	60-80 годин
Ефективність засвоєння	60-70%	85-90%
Вартість навчання одного працівника	Висока	Середня (після початкових інвестицій)
Можливість практики	Обмежена	Необмежена через VR/AR
Ризики при навчанні	Високі	Мінімальні
Масштабованість	Обмежена	Висота

Аналіз методів навчання притаманних сфері будівництва (табл. 1) демонструє суттєві переваги інноваційних технологій над традиційними методами навчання персоналу. Особливо важливим є скорочення часу на навчання майже вдвічі (з 100-120 до 60-80 годин) при одночасному підвищенні ефективності засвоєння матеріалу з 60-70% до 85-90%. Це досягається завдяки можливості необмеженої практики через VR/AR технології та мінімізації ризиків під час навчального процесу. Крім того, висока масштабованість інноваційних рішень дозволяє швидко впроваджувати нові навчальні програми та адаптувати їх під потреби конкретного підприємства. Ефективність впровадження інноваційних технологій підтверджується аналізом результатів використання VR/AR рішень на провідних підприємствах будівельної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

**Впровадження VR/AR технологій на підприємствах будівельної галузі [9, 10]**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна(%)
Час на навчання нових співробітників	3 місяці	1.5 місяці	-50%
Кількість помилок при виконанні робіт	15%	5%	-67%
Витрати на навчання	100%	70%	-30%
Рівень задоволеності працівників	70%	90%	+29%
Продуктивність праці(виконані завдання на день)	12	15	+25%

Особливу увагу варто приділити економічній складовій інноваційних рішень. Показове зниження кількості помилок при виконанні робіт на 67% та підвищення продуктивності праці на 25% безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства. Це спонукає до детальнішого розгляду економічного ефекту від впровадження інноваційних технологій у процесі розвитку персоналу.

Таблиця 3

**Економічний ефект від впровадження інноваційних [10, 11]**

Стаття витрат /економії	Сума(тис.грн/рік)
Економія на навчанні	250-300
Зниження виробничих помилок	180-200
Підвищення продуктивності	400-450
Витрати на впровадження	-(300-350)
Загальний економічний ефект	530-600



Незважаючи на значні початкові інвестиції (300-350 тис. грн/рік), сумарний економічний ефект є суттєво позитивним і складає 530-600 тис. грн/рік. Найбільший внесок у формування позитивного економічного ефекту забезпечує підвищення продуктивності праці (400-450 тис. грн/рік), що підтверджує доцільність впровадження таких технологій. Варто зазначити, що економія на навчанні (250-300 тис. грн/рік) та зниження витрат через зменшення виробничих помилок (180-200 тис. грн/рік) також складають значну частину загального економічного ефекту. Такі економічні показники підтверджують, що інвестиції в інноваційні технології розвитку персоналу є не лише технологічно прогресивним рішенням, але й економічно обґрунтованим кроком для підприємств будівельної галузі.

За результатами аналізу досліджень McKinsey & Company [2] та практичного досвіду підприємств будівельної галузі, можна виділити наступні ключові фактори, що впливають на ефективність використання інноваційних технологій у розвитку персоналу:

- технологічні фактори: якість та надійність обраних технологічних рішень; сумісність нових технологій з існуючими системами; рівень технічної підтримки та оновлень; доступність необхідної інфраструктури;
- організаційні фактори [1]: підтримка з боку вищого керівництва; чітка стратегія впровадження інновацій; готовність організаційної структури до змін; наявність системи мотивації персоналу до навчання;
- людський фактор [4]: рівень цифрової грамотності персоналу; готовність співробітників до змін; наявність кваліфікованих тренерів та фасилітаторів; якість комунікації між відділами;
- економічні фактори: достатність фінансових ресурсів; обґрунтованість інвестицій; очікуваний період окупності; співвідношення витрат та очікуваних результатів.

За даними Economy and Society [6], найбільший вплив на успішність впровадження інноваційних технологій мають: системний підхід до впровадження (25% успіху); якість підготовки персоналу (30% успіху); технічна надійність рішень (20% успіху); фінансове забезпечення (15% успіху); інші фактори (10% успіху). Важливо відзначити, що згідно з дослідженням Constructive Voices [3], успішність впровадження інноваційних технологій значною мірою залежить від синергії всіх вищезазначених факторів. При цьому недостатня увага до будь-якого з них може призвести до зниження загальної ефективності впровадження інновацій.

Таким чином, для максимізації ефективності використання інноваційних технологій рекомендується: проводити регулярний моніторинг та оцінку впливу кожного фактора; розробляти та впроваджувати заходи щодо мінімізації ризиків; забезпечувати балансування ресурсів між різними факторами; підтримувати постійний зворотний зв'язок з персоналом. Розуміння та врахування цих факторів дозволяє підприємствам будівельної галузі більш ефективно планувати та реалізовувати проєкти щодо інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси (рис. 1.)

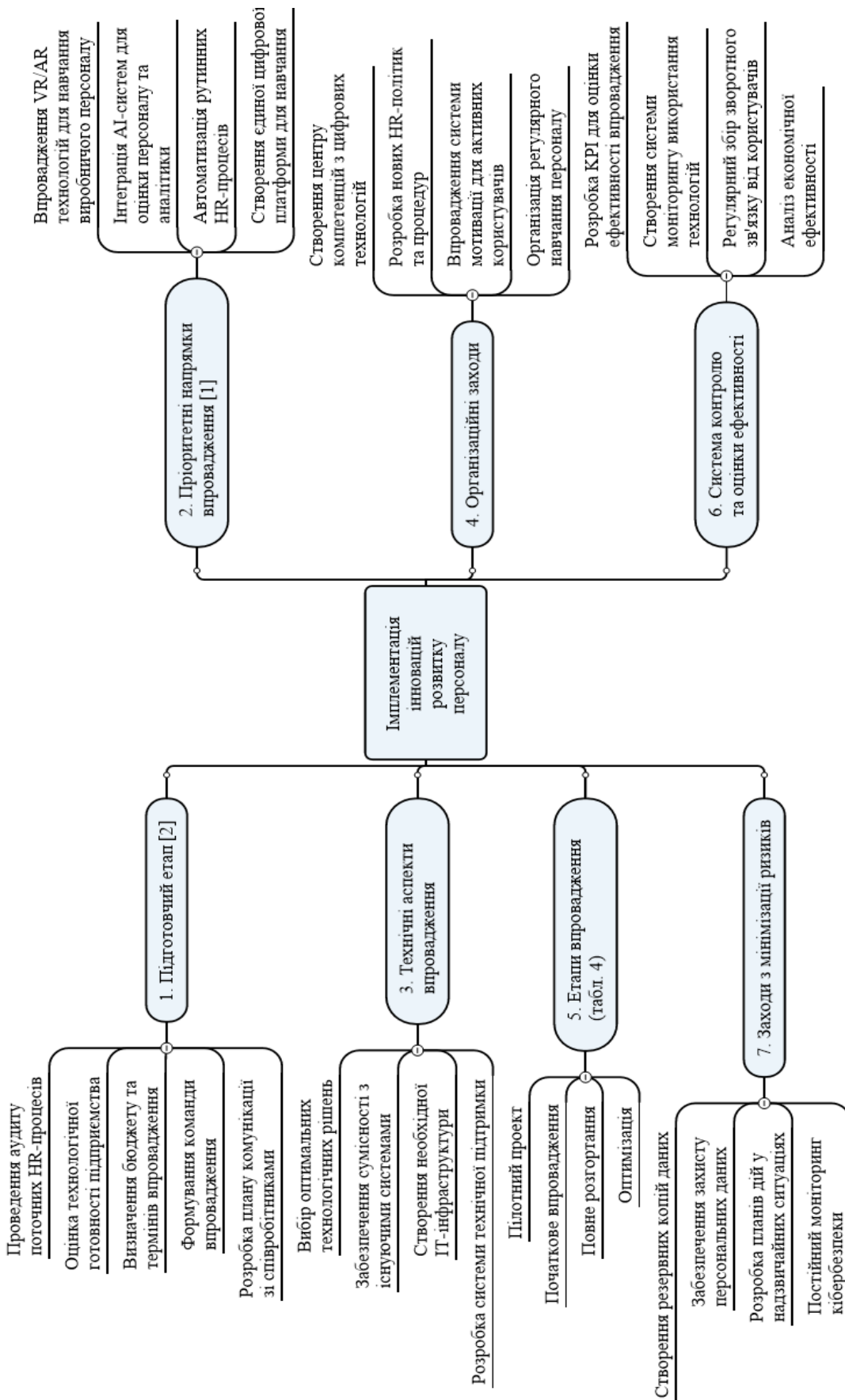


Рис. 1. Інтелект-карта процесу імплементації інновацій розвитку персоналу



Таблиця 4

**Етапи впровадження інновацій розвитку персоналу  
(на основі досвіду успішних проєктів) [2, 7]**

Етап	Тривалість	Ключові завдання	Очікувані результати
Пілотний проєкт	2-3 місяці	Тестування на малій групі	Підтвердження ефективності
Початкове впровадження	3-4 місяці	Впровадження базового функціоналу	Освоєння основних функцій
Повне розгортання	6-8 місяців	Масштабування на все підприємство	Повноцінне використання
Оптимізація	Постійне	Удосконалення процесів	Підвищення ефективності

За даними Constructive Voices [3], дотримання рекомендацій впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу дозволяє: скоротити час впровадження на 30-40%; зменшити витрати на впровадження на 20-25%; підвищити рівень прийняття технологій персоналом до 85-90%; забезпечити сталий розвиток HR-процесів. Слід зазначити, що впровадження HR-інновацій має відбуватися з урахуванням специфіки конкретного підприємства та наявних ресурсів, що дозволить максимізувати ефективність інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси.

**Висновки.** На останок, слід зазначити, що впровадження інноваційних технологій, таких як VR/AR, AI та системи онлайн-навчання, є критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company [2], це дозволяє скоротити час навчання персоналу на 50% при одночасному підвищенні ефективності засвоєння матеріалу до 85-90% [2, 3, 4]. Аналіз економічної ефективності впровадження інноваційних технологій показав значний позитивний ефект: при початкових інвестиціях 300-350 тис. грн/рік загальний економічний ефект складає 530-600 тис. грн/рік, що підтверджує доцільність таких інвестицій [10, 11]. Зокрема, ключовими факторами успішного впровадження інноваційних технологій, серед яких найбільший вплив мають: системний підхід до впровадження (25%), якість підготовки персоналу (30%), технічна надійність рішень (20%) та фінансове забезпечення (15%) [5, 6]. Основними викликами при впровадженні інновацій, включаючи технічні (висока вартість обладнання), організаційні (опір змінам) та кадрові (необхідність додаткового навчання), а також розроблено рекомендації щодо їх подолання.

Таким чином, використання інноваційних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу, але й оптимізувати витрати на управління персоналом, знизити кількість виробничих помилок та підвищити загальну продуктивність праці.



### **Література:**

1. Deloitte Insights. Digital HR: The intelligent employee. 2022. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2020/digital-hr-technology.html>.
2. McKinsey & Company. A new approach to human resources. 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-new-approach-to-human-resources>.
3. Constructive Voices. Будувати майбутнє: як технології революціонізують будівельну галузь. 2023. Режим доступу: <https://constructivevoices.org/uk/building-future-technologies>.
4. Баєва О.В. Цифрова трансформація управління персоналом: монографія. Київ: Видавництво "Знання", 2021. 276 с.
5. ResearchGate. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності для забезпечення безпеки праці. 2023. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/virtual-reality-safety>.
6. Economy and Society. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблеми та перспективи. 2022. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/digital-construction>.
7. PwC. Global Construction Report 2024. Building the future: Digital transformation in construction industry. 2024. Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/engineering-construction/publications/global-construction-report.html>.
8. KPMG. HR Technology Survey: Innovation and Implementation. 2023. Режим доступу: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/hr-technology-survey.html>.
9. LinkedIn. Workplace Learning Report 2024. The Evolution of Learning and Development. 2024. Режим доступу: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
10. Gartner. Top Strategic Technology Trends in HR. 2023. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/technology-trends-in-hr>.
11. Society for Human Resource Management (SHRM). The State of Workplace Technology. 2024. Режим доступу: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/workplace-technology.aspx>.

### **References:**

1. Deloitte Insights. (2022). Digital HR: The intelligent employee. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2020/digital-hr-technology.html> [in English].
2. McKinsey & Company. (2023). A new approach to human resources. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-new-approach-to-human-resources> [in English].
3. Constructive Voices. (2023). Buduvaty maibutnie: yak tekhnolohii revoliutsionizuiut budivelnu haluz [Building the future: how technology is revolutionising the construction industry]. Retrieved from: <https://constructivevoices.org/uk/building-future-technologies> [in Ukrainian].
4. Baieva, O.V. (2021). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: monohrafiia [Digital transformation of personnel management: a monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannia" [in Ukrainian].
5. ResearchGate. (2023). Vykorystannia tekhnolohii virtualnoi ta dopovnenoї realnosti dlia zabezpechennia bezpeky pratsi [The use of virtual and augmented reality technologies to ensure labour safety]. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/virtual-reality-safety> [in Ukrainian].
6. Economy and Society. (2022). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problemy ta perspektyvy [Digitalisation of the construction industry of Ukraine: analysis of the state, problems and prospects]. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/digital-construction> [in Ukrainian].





7. PwC. (2024). Global Construction Report 2024. Building the future: Digital transformation in construction industry. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/engineering-construction/publications/global-construction-report.html> [in English].

8. KPMG. (2023). HR Technology Survey: Innovation and Implementation. Retrieved from: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/hr-technology-survey.html> [in English].

9. LinkedIn. (2024). Workplace Learning Report 2024. The Evolution of Learning and Development. Retrieved from: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> [in English].

10. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends in HR. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/technology-trends-in-hr> [in English].

11. Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). The State of Workplace Technology. Retrieved from: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/workplace-technology.aspx> [in English].

**Журнал**

***«Наукові інновації та  
передові технології»***

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»,  
Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

**Випуск № 4(44) 2025**

Підписано до друку 10.04.2025 р.  
Формат 60х90/8. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.

Видавець:

Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»  
Свідоцтво серія ДК №4957 від 18.08.2015 р., Андріївський узвіз, буд.11, оф 68, м. Київ, 04070.

Анкета для працівників, що звільняються з ТОВ «Епіцентр К»

Шановний працівнику!

Просимо Вас заповнити цю анкету для аналізу причин звільнення та вдосконалення кадрової політики нашої компанії. Анкетування є анонімним. Ваша думка важлива для нас!

### 1. Основна інформація

#### 1.1. Стать:

- Чоловіча
- Жіноча

#### 1.2. Ваша вікова група:

- До 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- Понад 45 років

#### 1.3. Стаж роботи у компанії:

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–7 років
- Понад 7 років

### 2. Причини звільнення (можна обрати декілька варіантів)

- Низький рівень заробітної плати
  - Відсутність можливостей для кар'єрного росту
  - Незадоволеність умовами праці (графік роботи, навантаження, умови в офісі/на складі)
  - Переїзд до іншого міста або країни
  - Особисті причини (сімейні обставини, стан здоров'я тощо)
  - Конфлікти в колективі або з керівництвом
  - Інше (укажіть, будь ласка)
- 

### 3. Оцінка досвіду роботи в компанії

#### 3.1. Як Ви оцінюєте умови праці в компанії?

- Дуже хороші
- Задовільні
- Потребують покращення

#### 3.2. Як Ви оцінюєте взаємодію з керівництвом?

- Відмінна
- Добра
- Посередня

- Незадовільна

3.3. Чи рекомендували б Ви працювати у ТОВ «Епіцентр К» іншим?

- Так
- Ні

4. Ваші побажання та коментарі щодо покращення роботи у компанії:

---

---

---

Примітка: Анкета заповнюється на добровільній основі. Дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для внутрішнього аналізу

Анкета для оцінювання ефективності методів оцінки персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Шановні співробітники!

Просимо вас оцінити ефективність різних методів оцінювання персоналу, які використовуються у нашій компанії. Ваша думка важлива для подальшого розвитку та вдосконалення кадрових процедур. Анкетування є анонімним.

1. Тести навичок:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

2. Компетентність і оцінювання:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

3. Оцінка ефективності:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

4. Зворотній зв'язок «360 градусів»:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

5. Психологічні оцінки:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

6. Робочі зразки та імітація:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

7. Самооцінка:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

8. Оцінка колегами:

Оцініть, наскільки ефективним, на вашу думку, є цей метод:

- Дуже ефективний
- Ефективний
- Задовільний
- Малоефективний
- Не ефективний

Ваші додаткові коментарі та пропозиції:

---

---

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваші відповіді допоможуть покращити нашу роботу.

## АНОТАЦІЯ

**Боровльова О. Д. Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері непродовольчого ритейлу. – Рукопис.**

Кваліфікаційна магістерська робота з менеджменту за спеціальністю «Менеджмент інноваційної діяльності (за видами економічної діяльності)». Київський університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є систематизація теоретичних і методичних основ застосування інноваційних технологій розвитку персоналу в організаціях ритейлу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Магістерська робота присвячена комплексному аналізу сучасних методів розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Вивчено сутність і роль розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту, проаналізовано сучасні методи навчання, оцінювання, адаптації працівників та моделі управління талантами. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових платформ (Epicentr Education, EdCast), моделей індивідуального навчання (Learning journeys), інструментів емоційного інтелекту, peer-to-peer навчання, менторства та використанню штучного інтелекту (Coach M, IBM Watson Talent).

У роботі здійснено оцінку кадрового забезпечення підприємства, організаційно-методичного супроводу навчання персоналу та визначено сильні й слабкі сторони діючої системи. На основі виявлених проблем запропоновано вдосконалену модель управління розвитком персоналу та розроблено практичну програму з поетапною реалізацією заходів для різних груп працівників.

У результаті дослідження виявлено сильні та слабкі сторони існуючої системи розвитку персоналу, що дало підстави для формулювання удосконаленої організаційно-економічної моделі управління. Запропоновано програму розвитку персоналу з урахуванням поділу на

цільові групи працівників, їх потреб та стратегічних цілей підприємства. Розроблено календарний план реалізації програми та визначено очікуваний соціально-економічний ефект.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств ритейл-сектору для вдосконалення політики управління людськими ресурсами. Запропоновані рішення мають адаптивний характер і можуть масштабуватись до умов інших організацій, що прагнуть підвищити інноваційність, гнучкість і результативність системи розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації економіки.

**Ключові слова:** управління, розвиток персоналу, інноваційні технології, цифровізація, управління талантами, ритейл, емоційний інтелект, навчання персоналу, індивідуальні траєкторії розвитку, штучний інтелект.

## **ABSTRACT**

**Borovleva O. D. Innovative technologies of enterprise personnel development in the field of non-food retail.**

Qualification master's thesis in management in the speciality 'Management of innovation activity (by types of economic activity)'. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to systematise the theoretical and methodological foundations of the application of innovative technologies for personnel development in retail organisations and to develop practical recommendations for improving the processes of personnel development management on the example of Epicentr K LLC.

The master's thesis is devoted to a comprehensive analysis of modern methods of staff development on the example of Epicentr K LLC. The essence and role of personnel development in the personnel management system are studied, modern methods of training, assessment, adaptation of employees and talent management models are analysed. Particular attention is paid to the introduction of digital platforms (Epicentr Education, EdCast), individual learning models (Learning journeys), emotional intelligence tools, peer-to-peer learning, mentoring, and the use of artificial intelligence (Coach M, IBM Watson Talent).

The article assesses the staffing of the enterprise, organisational and methodological support of staff training and identifies strengths and weaknesses of the existing system. On the basis of the identified problems, an improved model of personnel development management is proposed and a practical programme with a phased implementation of measures for different groups of employees is developed.

The study has identified the strengths and weaknesses of the existing system of staff development, which provided grounds for formulating an improved organisational and economic model of management. A staff

development programme is proposed, taking into account the division into target groups of employees, their needs and strategic goals of the enterprise. A calendar plan for the implementation of the programme was developed and the expected socio-economic effect was determined.

The results of the master's research can be used in the practical activities of retail sector enterprises to improve the policy of human resource management. The proposed solutions are adaptive and can be scaled to the conditions of other organisations seeking to increase the innovation, flexibility and efficiency of the personnel development system in the context of the digital transformation of the economy.

**Keywords:** management, staff development, innovative technologies, digitalisation, talent management, retail, emotional intelligence, staff training, individual development trajectories, artificial intelligence.