

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського
персоналу організації в умовах цифровізації»

Виконала: студентка групи 401-ЕМ

Вакуленко Дарина Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення підвищення кваліфікації управлінського персоналу	6
1.2 Сучасні підходи та методи розвитку управлінських компетентностей..	9
1.3. Вплив цифровізації на систему навчання та розвитку персоналу	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Домінік Ко».....	18
2.2. Оцінка існуючої системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко».....	28
2.3. Аналіз ефективності використання цифрових інструментів у навчанні персоналу	32
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	39
3.1. Розроблення напрямів удосконалення системи навчання управлінського персоналу	39
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	43
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В умовах сучасного розвитку економіки, що характеризується активними процесами цифровізації, трансформації бізнес-моделей та зростанням ролі інформаційних технологій, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Управлінський персонал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від рівня його професійної підготовки, компетентності та здатності адаптуватися до змін залежить результативність діяльності організації в цілому [9, 15].

Цифровізація суттєво змінює підходи до організації праці, управління персоналом та розвитку професійних компетентностей. Використання цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління, онлайн-платформи навчання, аналітичні інструменти та великі дані, формує нові вимоги до кваліфікації управлінців [34]. У таких умовах традиційні методи підвищення кваліфікації вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що обумовлює потребу в їх удосконаленні.

Проблеми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу знайшли широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А.О. Азарової [3], Л.В. Балабанової [5], В.Я. Брича [12], О.А. Грішнєвої [17], Л.Є. Довгань [19], М.В. Семикіної [32] та інших. Разом з тим, питання адаптації системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу до умов цифрової економіки потребує подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу з урахуванням сучасних викликів цифровізації, що дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємств та їх стійкий розвиток.

Метою кваліфікаційної роботи провести теоретичне дослідження підвищення кваліфікації та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу організації в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

розкрити сутність та значення підвищення кваліфікації управлінського персоналу;

дослідити сучасні підходи та методи розвитку управлінських компетентностей;

проаналізувати вплив цифровізації на систему навчання та розвитку персоналу;

надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

оцінити існуючу систему підвищення кваліфікації управлінського персоналу;

проаналізувати ефективність використання цифрових інструментів у навчанні персоналу;

розробити напрями удосконалення системи підвищення кваліфікації;

обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу в умовах цифровізації.

У процесі дослідження використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, методи системного підходу, а також графічні методи для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України [1, 2], наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, матеріали підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет [38, 41], статистична і фінансова звітність за 2022 – 2024 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу на підприємствах, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності в умовах цифрової

трансформації.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на:

1. XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: (Полтава, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 06 листопада 2025 р.);

2. 78-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету на базі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 15 – 22 травня 2026 року.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

1. Вакуленко Д.С. Компетентності менеджера майбутнього: вимоги цифрової епохи / XII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», Полтава, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 06 листопада 2025 р.

2. Биба В.В., Вакуленко Д.С. Цифрова трансформація системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу: інструменти, моделі та ефективність впровадження. Матеріали 78-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету на базі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 15 – 22 травня 2026 року. С. 96 – 98.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 таблиць, 12 рисунків, 42 джерела літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 56 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення підвищення кваліфікації управлінського персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки знань та цифрової трансформації особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, центральне місце в якому займає управлінський персонал. Саме керівники різних рівнів формують стратегічні орієнтири розвитку підприємства, приймають управлінські рішення та забезпечують адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим підвищення кваліфікації управлінського персоналу виступає важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства [9, 15].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та інноваційності. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток інформаційних систем управління змінюють вимоги до професійної підготовки управлінців. Вони повинні володіти не лише традиційними управлінськими знаннями, а й цифровими компетентностями, здатністю до стратегічного мислення та управління змінами [34].

Підвищення кваліфікації управлінського персоналу розглядається як складний, багатогранний процес, що охоплює різні аспекти розвитку особистості працівника. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити основні характеристики цього процесу:

- безперервність;
- системність;
- цілеспрямованість;
- орієнтація на результат;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища [3, 5, 19].

Як було зазначено раніше, у науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності підвищення кваліфікації. Узагальнені трактування подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «підвищення кваліфікації управлінського персоналу»

Автор	Визначення
А.О. Азарова та ін.	Підвищення кваліфікації – це процес поглиблення та оновлення професійних знань і навичок працівників відповідно до сучасних вимог виробництва та управління [3]
Л.В. Балабанова	Систематичний процес розвитку компетентностей персоналу, спрямований на підвищення ефективності діяльності організації [5]
В.Я. Брич	Сукупність заходів щодо вдосконалення професійного рівня працівників з метою забезпечення їх відповідності сучасним умовам господарювання [13]
М.В. Семикіна та ін.	Безперервний процес розвитку людського капіталу, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства [32]
Л.Є. Довгань та ін.	Інструмент управління людськими ресурсами, спрямований на формування та розвиток ключових компетентностей персоналу [19]

Примітка. Узагальнено автором на основі [3, 5, 13, 19, 32]

Подальший аналіз дозволяє стверджувати, що підвищення кваліфікації управлінського персоналу слід розглядати не лише як освітній процес, а як елемент стратегічного управління підприємством. Це пов'язано з тим, що рівень компетентності керівників безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність підприємства до інноваційного розвитку. З метою більш глибокого розуміння сутності підвищення кваліфікації доцільно розглянути його класифікацію за основними ознаками.

Таблиця 1.2 – Класифікація підвищення кваліфікації управлінського персоналу

Класифікаційна ознака	Види
За формою навчання	очна, дистанційна, змішана
За місцем проведення	внутрішня (на підприємстві), зовнішня (у навчальних закладах, тренінгових центрах)
За тривалістю	короткострокова, середньострокова, довгострокова
За змістом	професійна, управлінська, цифрова
За періодичністю	разова, періодична, безперервна
За методами	традиційна, інноваційна (e-learning, коучинг, тренінги)

Примітка. Сформовано автором на основі [7, 19, 32]

Наведена класифікація свідчить про багатовимірність процесу підвищення кваліфікації та необхідність його адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. Особливої актуальності набуває розвиток дистанційних та змішаних форм навчання, що обумовлено цифровізацією економіки та поширенням онлайн-освіти.

Важливим аспектом дослідження є визначення ролі підвищення кваліфікації у формуванні управлінських компетентностей. Сучасний керівник повинен володіти комплексом компетенцій, серед яких:

- професійні знання та навички;
- управлінські здібності;
- комунікативні навички;
- цифрова грамотність;
- здатність до критичного мислення та прийняття рішень [28, 29].

Підвищення кваліфікації забезпечує розвиток зазначених компетентностей, що сприяє підвищенню якості управління та ефективності функціонування підприємства.

Для наочності взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та результатами діяльності підприємства доцільно представити відповідну логічну модель (рис. 1.1).

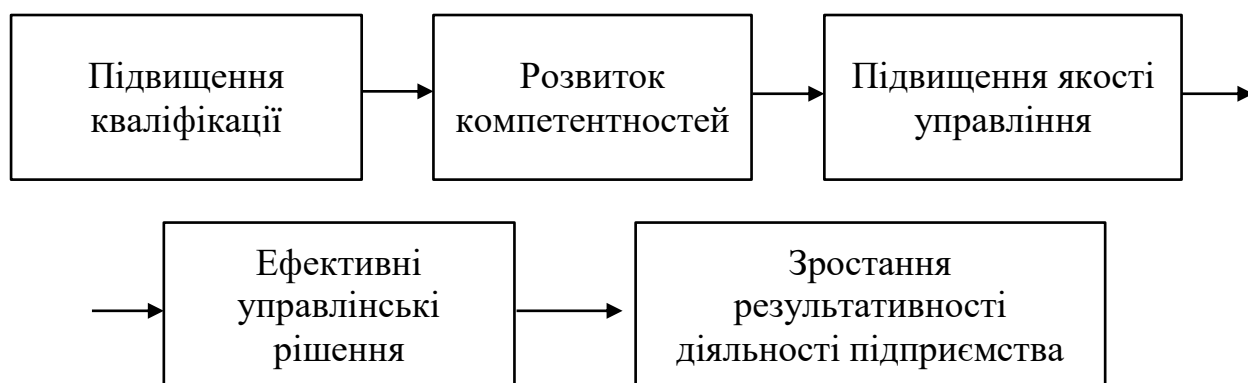


Рисунок 1.1 – Вплив підвищення кваліфікації управлінського персоналу на результати діяльності підприємства (розроблено автором на основі [28, 29])

Таким чином, підвищення кваліфікації управлінського персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, який забезпечує розвиток професійних компетентностей, підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифровізації значення цього процесу зростає, оскільки саме він дозволяє адаптувати управлінський персонал до нових вимог та викликів сучасного бізнес-середовища.

1.2 Сучасні підходи та методи розвитку управлінських компетентностей

У сучасних умовах діяльність підприємств дедалі більше залежить від професійного рівня управлінського персоналу. Постійні зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій та необхідність швидкого реагування на нові виклики вимагають від керівників не лише ґрунтовних професійних знань, а й здатності ефективно приймати управлінські рішення, працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін [7, 12].

Саме тому розвиток управлінських компетентностей сьогодні розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством. Управлінські компетентності охоплюють не лише професійні

знання та практичні навички, а й особистісні якості керівника, його досвід, стиль мислення, здатність організовувати роботу колективу та досягати поставлених цілей [28].

Сучасний підхід до розвитку управлінського персоналу базується на принципі безперервного навчання, оскільки знання та навички швидко втрачають актуальність. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати систему професійного розвитку керівників, поєднуючи традиційні та інноваційні методи навчання.

Серед найбільш поширених підходів до розвитку управлінських компетентностей варто виділити:

компетентнісний підхід, який передбачає формування конкретних професійних і управлінських компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків;

системний підхід, відповідно до якого розвиток персоналу розглядається як складова загальної системи управління підприємством;

інноваційний підхід, що базується на використанні сучасних цифрових технологій та інтерактивних методів навчання;

особистісно-орієнтований підхід, який враховує індивідуальні особливості працівників, їх потреби та мотивацію;

підхід безперервного навчання (lifelong learning), що передбачає постійне оновлення знань і професійний розвиток протягом усього трудового життя [3, 5, 29].

Використання зазначених підходів дозволяє підприємствам формувати більш ефективну систему розвитку управлінського персоналу, яка відповідає сучасним умовам цифрової економіки та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Для узагальнення сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей доцільно подати їх характеристику у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей

Підхід	Характеристика	Переваги
Компетентнісний	Орієнтація на формування конкретних компетентностей	Чіткість вимог до персоналу
Системний	Розвиток як частина загальної системи управління	Комплексність і узгодженість
Інноваційний	Використання сучасних технологій навчання	Підвищення ефективності навчання
Особистісно-орієнтований	Врахування індивідуальних особливостей	Підвищення мотивації
Безперервний	Постійний розвиток протягом кар'єри	Актуальність знань

Примітка. Сформовано автором на основі [3, 5, 29]

Поряд із підходами важливе значення мають і методи розвитку управлінських компетентностей, оскільки саме вони визначають практичні інструменти навчання та професійного розвитку керівників.

Сьогодні підприємства використовують як традиційні, так і сучасні інтерактивні методи навчання. До традиційних належать лекції, семінари, інструктажі та консультації. Вони забезпечують передачу теоретичних знань, проте часто мають обмежену практичну спрямованість [7, 19].

Більш ефективними вважаються практико-орієнтовані методи, зокрема тренінги, бізнес-кейси, ділові ігри та моделювання управлінських ситуацій. Вони дозволяють формувати практичні навички, розвивати критичне мислення та здатність працювати в нестандартних умовах.

Окремої уваги заслуговують інтерактивні методи розвитку, серед яких коучинг, наставництво та фасилітація. Їх перевага полягає в індивідуальному підході до розвитку працівника та можливості врахування його професійних потреб.

У сучасних умовах особливо швидко розвиваються цифрові методи навчання. Використання онлайн-курсів, вебінарів, платформ дистанційного навчання та LMS-систем дозволяє організувати навчальний процес більш гнучко

та ефективно [34].

Таблиця 1.4 – Методи розвитку управлінських компетентностей

Група методів	Методи	Характеристика
Традиційні	Лекції, семінари, інструктаж	Передача теоретичних знань
Практичні	Тренінги, кейс-методи, ділові ігри	Формування практичних навичок
Інтерактивні	Коучинг, наставництво, фасилітація	Індивідуальний розвиток
Цифрові	E-learning, вебінари, онлайн-курси	Гнучкість і доступність
Інноваційні	Гейміфікація, VR/AR навчання	Висока залученість

Примітка. Сформовано автором на основі [7, 19, 33]

Особливу роль у розвитку управлінських компетентностей сьогодні відіграють цифрові технології. Вони дозволяють зробити навчання більш доступним, адаптивним і персоналізованим. Наприклад, LMS-системи дають можливість контролювати процес навчання, оцінювати результати та формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників.

Крім того, значного поширення набувають практико-орієнтовані методи навчання, серед яких:

- аналіз управлінських ситуацій;
- робота з бізнес-кейсами;
- участь у проєктній діяльності;
- ротація персоналу;
- командні тренінги.

Використання таких методів сприяє розвитку навичок комунікації, прийняття рішень, управління командою та роботи в умовах невизначеності.

Для кращого розуміння взаємозв'язку між підходами, методами та результатами розвитку управлінських компетентностей доцільно представити відповідну модель на рисунку 1.2.

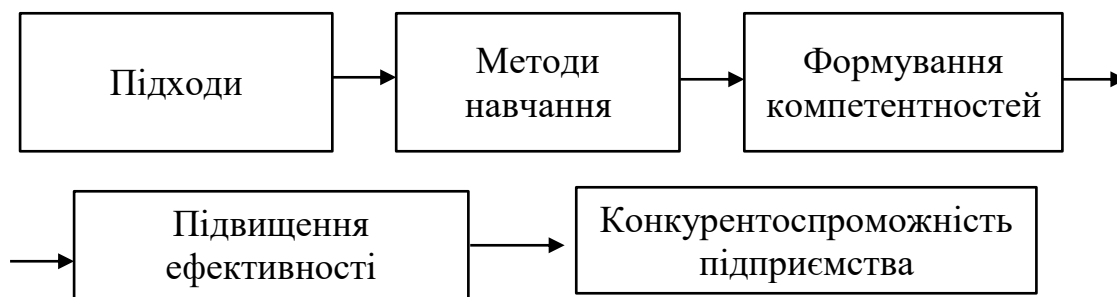


Рисунок 1.2 – Модель розвитку управлінських компетентностей

Отже, сучасна система розвитку управлінських компетентностей базується на поєднанні традиційних і сучасних методів навчання, використанні цифрових технологій та орієнтації на безперервний професійний розвиток. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень підготовки управлінського персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки.

1.3. Вплив цифровізації на систему навчання та розвитку персоналу

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифровізація суттєво впливає не лише на виробничі процеси чи систему управління, а й на підходи до навчання та професійного розвитку персоналу [34].

У сучасних умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, що потребує постійного оновлення знань і навичок працівників. Саме тому цифровізація навчання стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації.

Під впливом цифрових технологій традиційні форми навчання поступово трансформуються у більш гнучкі, мобільні та персоналізовані системи розвитку персоналу. Якщо раніше основна увага приділялася очним формам підвищення

кваліфікації, то сьогодні дедалі більшого поширення набувають дистанційне та змішане навчання, використання онлайн-платформ, вебінарів і цифрових освітніх ресурсів [33].

Цифровізація системи навчання передбачає:

- автоматизацію процесів навчання;
- використання електронних платформ;
- дистанційне та змішане навчання;
- застосування аналітики даних;
- персоналізацію навчальних програм [19].

У результаті формується новий підхід до розвитку персоналу, який базується на доступності, безперервності та гнучкості навчання.

Для більш наочного розуміння змін доцільно порівняти традиційну та цифрову системи навчання персоналу.

Таблиця 1.5 – Порівняння традиційної та цифрової систем навчання персоналу

Критерій	Традиційне навчання	Цифрове навчання
Форма	Очна	Онлайн / змішана
Доступність	Обмежена	Висока
Гнучкість	Низька	Висока
Індивідуалізація	Обмежена	Висока
Вартість	Відносно висока	Нижча
Контроль результатів	Частково	Автоматизований

Примітка. Сформовано автором на основі [19, 33, 34]

Як видно з таблиці, цифрові технології забезпечують більш ефективну організацію навчального процесу та розширюють можливості професійного розвитку працівників.

Одним із ключових елементів цифровізації є використання сучасних цифрових інструментів навчання.

Таблиця 1.6 – Основні цифрові інструменти навчання персоналу

Інструмент	Характеристика	Переваги
LMS (Learning Management System)	Системи управління навчанням	Автоматизація процесів навчання
Онлайн-курси	Освітні платформи	Доступність і гнучкість
Вебінари	Онлайн-семінари	Інтерактивність
Мобільне навчання	Навчання через смартфони	Доступ у будь-який час
Big Data	Аналіз даних навчання	Персоналізація
Штучний інтелект	Інтелектуальні системи навчання	Адаптивність

Джерело. Сформовано автором на основі [33, 34]

Сьогодні підприємства дедалі активніше використовують системи управління навчанням, онлайн-курси та інструменти аналітики даних. Це дозволяє не лише організувати навчання, а й оцінювати його результативність, визначати потреби працівників у розвитку та формувати індивідуальні програми підвищення кваліфікації.

Разом із перевагами цифровізація має і певні недоліки. Зокрема, впровадження цифрових технологій потребує відповідного технічного забезпечення, фінансових ресурсів та достатнього рівня цифрових компетентностей персоналу.

Таблиця 1.7 – Переваги та недоліки цифровізації навчання персоналу

Переваги	Недоліки
Гнучкість навчання	Потреба в технічному забезпеченні
Доступність	Ризик зниження мотивації
Індивідуалізація	Необхідність цифрових навичок
Зниження витрат	Обмежений особистий контакт
Швидкість оновлення знань	Кіберризика

Примітка. Сформовано автором на основі [29, 34]

Таким чином, ефективне впровадження цифрових технологій у систему навчання потребує комплексного підходу, який включає технічну підготовку підприємства, розвиток цифрових компетентностей працівників та адаптацію організаційної культури до нових умов.

Для узагальнення впливу цифровізації на систему розвитку персоналу доцільно представити відповідну модель на рисунку 1.3.

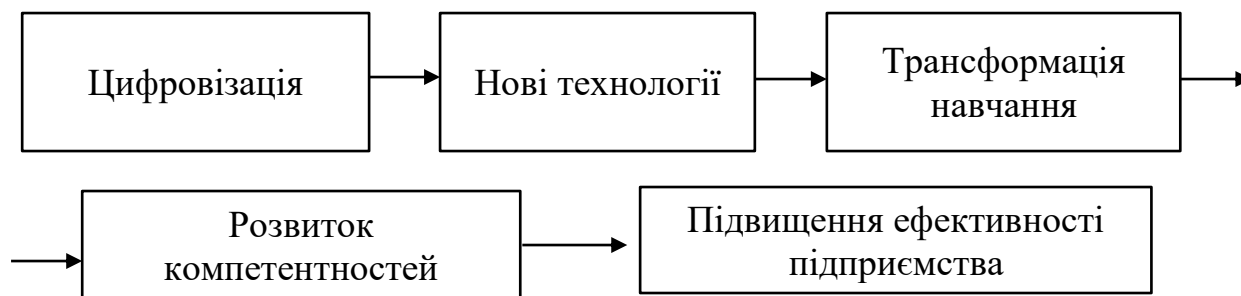


Рисунок 1.3 – Вплив цифровізації на систему навчання та розвитку персоналу

Отже, цифровізація суттєво змінює підходи до навчання та розвитку персоналу. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє зробити процес підвищення кваліфікації більш ефективним, гнучким і доступним, що є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти підвищення кваліфікації управлінського персоналу в умовах цифровізації економіки та змін сучасного бізнес-середовища.

1. У процесі дослідження з'ясовано, що система підвищення кваліфікації управлінського персоналу є однією з ключових складових ефективного управління підприємством. Саме рівень професійної підготовки керівників значною мірою впливає на якість прийняття управлінських рішень, організацію бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємства. Підвищення кваліфікації розглядається як безперервний процес професійного розвитку, що передбачає постійне оновлення знань, навичок і компетентностей відповідно до сучасних умов господарювання та розвитку технологій.

2. Проведений аналіз сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей показав, що сьогодні підприємства все більше орієнтуються на компетентнісний, системний та інноваційний підходи до навчання персоналу. Важливого значення набуває не лише отримання теоретичних знань, а й розвиток практичних навичок, здатності працювати в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін та використовувати цифрові технології у професійній діяльності. Дослідження також підтвердило, що найбільшу ефективність забезпечує поєднання традиційних методів навчання з інтерактивними, практико-орієнтованими та цифровими інструментами розвитку персоналу.

3. Значну увагу в роботі приділено впливу цифровізації на систему навчання та розвитку персоналу. Встановлено, що цифрові технології суттєво змінюють підходи до організації навчального процесу, роблячи його більш гнучким, доступним та персоналізованим. Використання LMS-платформ, онлайн-курсів, вебінарів, аналітичних систем і технологій штучного інтелекту дозволяє підприємствам підвищувати ефективність навчання та забезпечувати безперервний розвиток персоналу. Разом із перевагами цифровізація створює й нові виклики, зокрема потребу у розвитку цифрових компетентностей працівників, технічному забезпеченні та адаптації організаційної культури до нових форматів роботи й навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Домінік Ко»

У межах теми дослідження обрано ТОВ «Домінік Ко» як об'єкт для проведення організаційно-економічного аналізу, оцінки стану його діяльності та визначення напрямів подальшого розвитку. Вибір саме цього підприємства зумовлений тим, що воно є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні, характеризується стабільними позиціями на ринку, а також функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, що робить його показовим для дослідження.

ТОВ «Домінік Ко» є сучасним українським підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві шоколаду, цукерок, карамелі, вафель, печива, снекової продукції та інших кондитерських виробів. Підприємство входить до числа найбільших виробників кондитерської галузі України та має значний досвід функціонування, оскільки його історичний розвиток бере початок ще з 1919 року, коли було створено перший кондитерський цех.

Сучасний етап розвитку підприємства пов'язаний із залученням іноземних інвестицій та трансформацією бізнес-процесів. Важливою віхою став 1999 рік, коли до розвитку підприємства було залучено інвестиції міжнародного фонду «SigmaBleyzer», що дозволило здійснити модернізацію виробництва, впровадити сучасні технології та підвищити ефективність діяльності. У 2006 році підприємство розпочало активну експортну діяльність, вийшовши на міжнародні ринки. У 2021 році відбулася зміна організаційно-правової форми та назви підприємства на ТОВ «Домінік Ко».

Основні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Домінік Ко»

Найменування статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "DOMINIK CO" (LLC «DOMINIK CO»)
Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце знаходження	36009, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, буд.2
Рік заснування	27.08.2021
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та кондитерських виробів
Веб-сайт	https://dominik.ua
Основний асортимент	Шоколад, цукерки, карамель, вафлі, печиво, снеки
Ринки збуту	Україна та країни Європи й Азії
Код за ЄДРПОУ	00382208
Телефон	+380532505040
Кількість працівників, чол.	494 особи (2024 р.)
Директор	Плаксіє Валерій Ігорович

Примітка. Складено автором на основі [38, 41]

Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема на основі Конституції України, Господарського та Податкового кодексів, а також спеціальних законів, що регулюють діяльність господарських товариств та бухгалтерський облік. Основним внутрішнім документом є статут підприємства, який визначає структуру управління, повноваження органів управління та порядок здійснення господарської діяльності.

ТОВ «Домінік Ко» здійснює як внутрішню, так і зовнішньоекономічну діяльність. Продукція підприємства реалізується не лише на території України, але й експортується до ряду країн, серед яких держави Європейського Союзу та інші країни. Це свідчить про конкурентоспроможність продукції та відповідність міжнародним стандартам якості. Водночас підприємство здійснює імпорту

сировини та обладнання, що зумовлено відсутністю окремих ресурсів на внутрішньому ринку.

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий розподіл повноважень між рівнями управління. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності. Поточне керівництво здійснює директор, який координує роботу функціональних підрозділів, зокрема виробничого, фінансового, кадрового та комерційного напрямів.

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» рис.2.1.

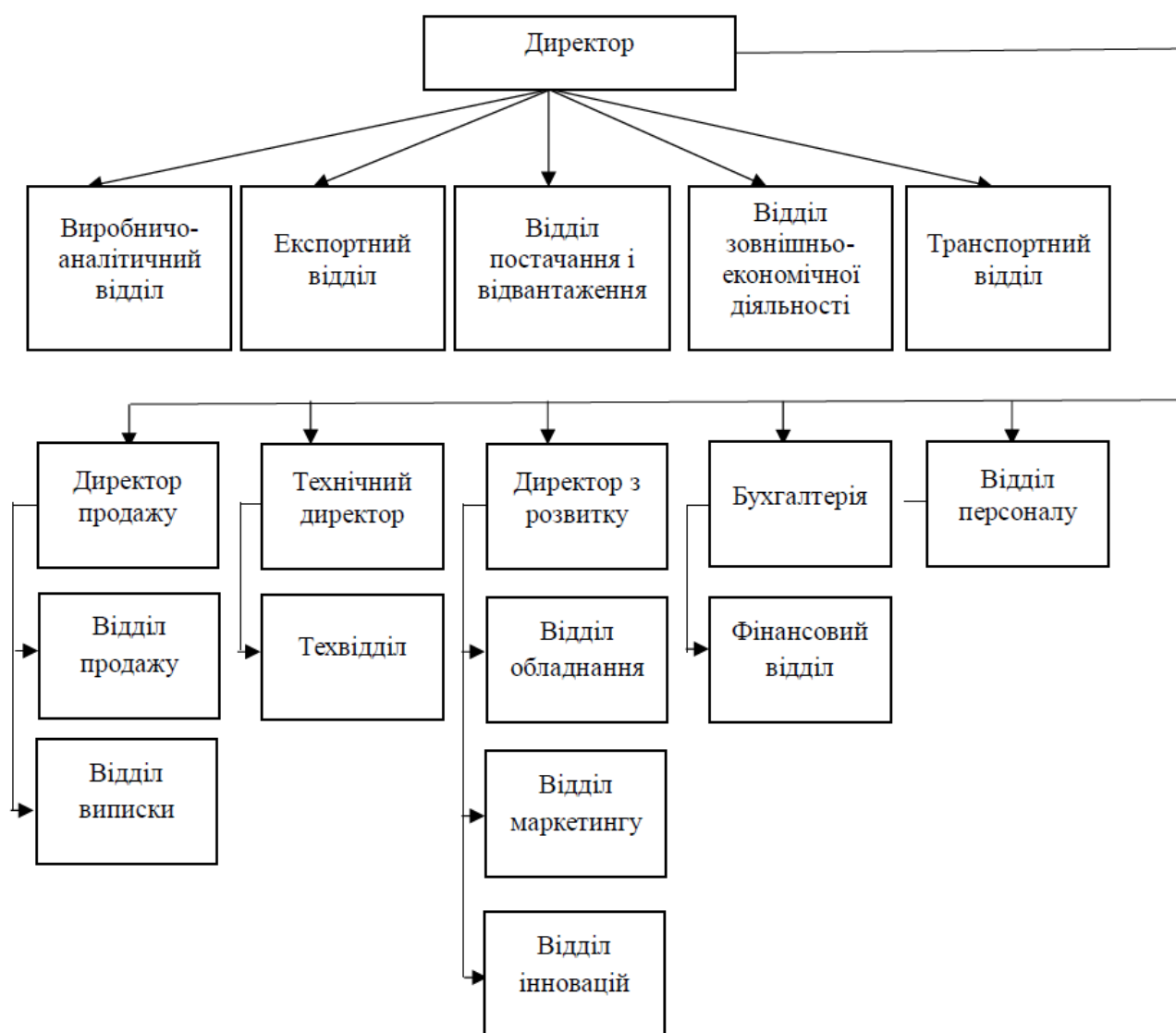


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Складено автором на основі інформації підприємства

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграє кадровий потенціал. Динаміка чисельності персоналу свідчить про його скорочення упродовж останніх років, що зумовлено загальнооекономічними та демографічними факторами, зокрема впливом воєнного стану, міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

У табл. 2.2 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2022 – 2024 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2022 – 2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	93	15,53	99	18,13	96	19,43	3,9	1,3
У тому числі: керівники	9	1,5	7	1,28	7	1,42	-0,08	+0,14
спеціалісти	83	13,86	91	16,67	88	17,81	+3,95	+1,14
технічні працівники	1	0,17	1	0,18	1	0,20	+0,03	+0,02
Виробничий персонал	506	84,47	447	81,87	398	80,57	-3,9	-1,3
Разом	599	100	546	100	494	100	x	x

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані демонструють тенденцію зменшення чисельності персоналу протягом 2022 – 2024 років з 599 осіб до 494 осіб. Зменшення протягом досліджуваного періоду склало більше ніж 100 осіб.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Категорія	2022	2023	2024	Тенденція
Управлінський персонал	зростання частки	↑	↑	Підвищення ролі управління
Виробничий персонал	домінує	↓	↓	Скорочення чисельності
Загальна чисельність	599	546	494	Зменшення

Аналіз структури персоналу дозволяє зробити висновок про поступове зростання частки управлінського персоналу при одночасному скороченні виробничого, що може свідчити про зміну підходів до управління підприємством та автоматизацію окремих виробничих процесів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснює зовнішнє середовище, яке в сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності. До основних факторів впливу належать воєнні ризики, інфляційні процеси, ускладнення логістики, кадровий дефіцит та посилення конкуренції.

З метою комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту	Воєнні ризики
Залучення інвестицій	Зростання витрат
Розвиток онлайн-продажів	Посилення конкуренції
Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваний бренд	Недостатня цифровізація
Широкий асортимент	Знос основних засобів
Доступ до інвестицій	Дефіцит кадрів
Прибутковість	Залежність від постачальників

На основі наведених даних сформуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Можливості + Сильні сторони = 7	Загрози + Сильні сторони = 7
Можливості + Слабкі сторони = 7	Загрози + Слабкі сторони = 7

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак функціонує в умовах підвищених ризиків. Це обумовлює необхідність застосування стратегії обмеженого зростання, що передбачає поступове нарощування діяльності з урахуванням зовнішніх обмежень.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» є потужним підприємством кондитерської галузі, яке характеризується стабільними фінансово-економічними показниками, наявністю конкурентних переваг та здатністю адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища. Водночас наявні проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, технічним станом основних засобів та впливом воєнних факторів, потребують подальшого дослідження та розробки ефективних управлінських рішень.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінки ефективності його функціонування, оскільки дає можливість визначити рівень прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності, а також раціональність використання наявних ресурсів. Дослідження динаміки основних фінансових показників дозволяє не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, але й виявити основні тенденції його розвитку, окреслити проблемні аспекти діяльності та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління ресурсами і збутовою діяльністю.

В умовах сучасної економічної та політичної нестабільності, в яких функціонують українські підприємства, значення фінансового аналізу суттєво зростає. Це пов'язано з необхідністю своєчасного реагування на зовнішні ризики, зокрема коливання попиту, зростання вартості сировини, енергоресурсів та логістичних витрат. У зв'язку з цим проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ресурси підприємства									
1	Основні засоби								
1.1	за первинною вартістю	тис. грн.	416359	424260	429520	13161	3,16	5260	1,24
1.2	знос на кінець року	тис. грн.	268512	293343	319898	51386	19,14	26555	9,05
1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	414329	420309,5	426890	12561	3,03	6580,5	1,57
2	Нематеріальні активи								
2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	1643	1643	1667	24	1,46	24	1,46
2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	1379	1465	1545	166	12,04	80	5,46
2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1722	1643	1655	-67	-3,89	12	0,73
3	Оборотні активи								
3.1	усього на кінець року	тис. грн.	325223	369016	477401	152178	46,79	108385	29,37
3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	63439	101761	73854	10415	16,42	-27907	-27,42
3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	290265	347119,5	423208,5	132943,5	45,80	76089	21,92
ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
4.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	638511	735277	837760	199249	31,21	102483	13,94

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	515820	620962	690612	174792	33,89	69650	11,22
4.3	Валовий прибуток	тис. грн.	122 691	114 315	147 148	24457	19,93	32833	28,72
4.4	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	65 720	27 097	60 038	-5682	-8,65	32941	121,57
4.5	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	65 831	27 097	63 926	-1905	-2,89	36829	135,92
4.6	Чистий прибуток	тис. грн.	53 749	19 398	52 399	-1350	-2,51	33001	170,13
5. Показники ефективності використання ресурсів									
5.1	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,64	0,69	0,74	0,1	15,63	0,05	7,25
5.2	Фондовіддача	грн./ грн.	1,54	1,75	1,96	0,42	27,27	0,21	12,00
5.3	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,20	2,12	1,98	-0,22	-10,00	-0,14	-6,60
5.4	Середній період обороту оборотних засобів	дні	164	170	182	18	10,98	12	7,06
5.5	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	0,27	0,23	0,27	0	0,00	0,04	17,39

Основним джерелом формування доходів ТОВ «Домінік Ко» є виручка від реалізації продукції, яка протягом досліджуваного періоду демонструє стійку тенденцію до зростання. Так, у 2024 році обсяг чистого доходу становив 837760 тис. грн, що на 199249 тис. грн (або 31,21%) більше порівняно з 2022 роком та на 102483 тис. грн (13,94%) перевищує показник 2023 року. Разом із тим слід враховувати, що таке зростання частково зумовлене інфляційними процесами, зокрема підвищенням цін на енергоресурси, логістичні послуги та сировину.

Водночас спостерігається аналогічна тенденція до зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році збільшилась на 33,89% порівняно з 2022 роком. При цьому темпи приросту собівартості перевищують темпи зростання доходу, що є негативним фактором і свідчить про зниження ефективності витрат. Динаміку основних економічних показників діяльності підприємства наведено на рис. 2.2.

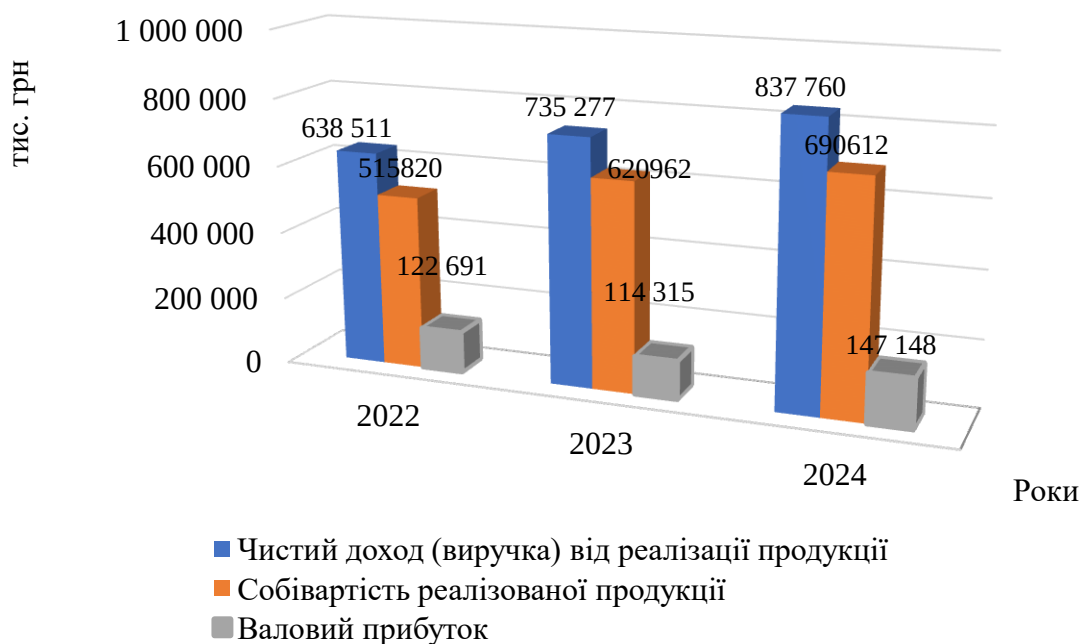


Рисунок 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Попри складні умови господарювання, зокрема вплив воєнних факторів та загальної нестабільності зовнішнього середовища, ТОВ «Домінік Ко» зберігає

прибутковість. Чистий прибуток у 2024 році становив 52399 тис. грн, що на 1350 тис. грн (2,51%) менше, ніж у 2022 році, проте значно перевищує показник 2023 року – приріст склав 33001 тис. грн або 170,13%. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування, збереження його економічної активності, а також здатність забезпечувати виконання соціально-економічних функцій, зокрема створення робочих місць і наповнення бюджетів. Динаміку чистого прибутку відображено на рис. 2.3.

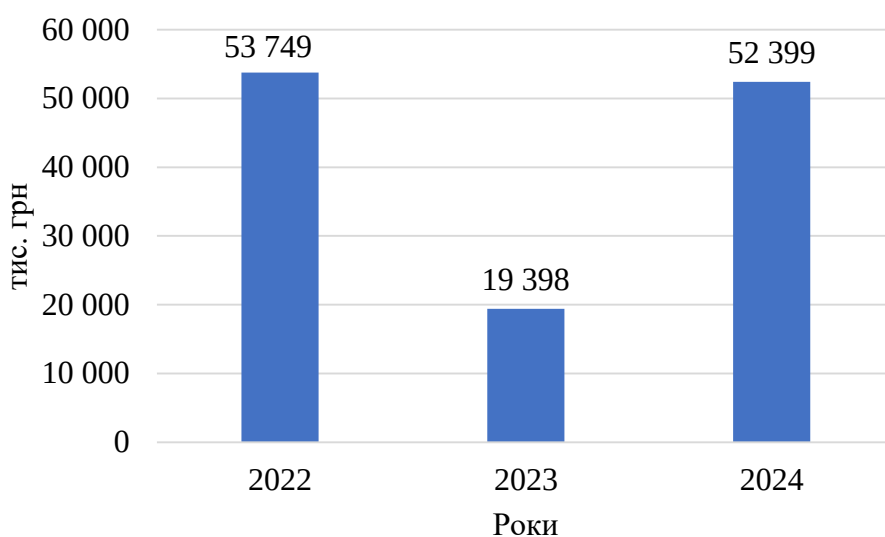


Рисунок 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, фондівдача має стійку тенденцію до зростання: з 1,54 грн/грн у 2022 році до 1,96 грн/грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас коефіцієнт обіговості оборотних активів знижується і у 2024 році становить 1,98 обороти проти 2,20 у 2022 році, що вказує на певне уповільнення обігу ресурсів.

Крім того, спостерігається збільшення середнього періоду обороту оборотних активів з 164 днів у 2022 році до 182 днів у 2024 році. Така тенденція

свідчить про зниження швидкості повернення коштів у господарський оборот та може негативно впливати на рівень ліквідності підприємства.

Загалом результати аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Домінік Ко» свідчать про відносну стабільність його діяльності, наявність потенціалу розвитку, однак одночасно вказують на необхідність підвищення ефективності витрат, оптимізації структури ресурсів та прискорення їх оборотності.

2.2. Оцінка існуючої системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко»

У сучасних умовах діяльність підприємства значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів чи виробничих потужностей, а й від професійного рівня управлінського персоналу. Саме керівники приймають рішення, від яких залежить ефективність роботи підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкурентні позиції. Тому питання підвищення кваліфікації управлінського персоналу для ТОВ «Домінік Ко» є важливим елементом кадрової політики та одним із напрямів забезпечення стабільного розвитку підприємства.

На сьогодні система професійного розвитку управлінського персоналу на підприємстві вже сформована частково та включає декілька напрямів навчання. Її організація здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей виробничого процесу та сучасних умов функціонування бізнесу. Значний вплив на організацію навчання мають нестабільність економічного середовища, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також необхідність адаптації працівників до цифровізації управлінських процесів.

Основною метою підвищення кваліфікації на підприємстві є підтримання належного рівня професійних компетентностей керівників, розвиток практичних навичок управління та підготовка персоналу до роботи в умовах постійних змін.

Крім того, система навчання спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень і формування кадрового резерву.

На практиці на підприємстві використовуються різні форми професійного розвитку управлінського персоналу, які застосовуються залежно від потреб підприємства та посадових обов'язків працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні форми підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Форма навчання	Характеристика
Внутрішнє навчання	Проведення тренінгів, інструктажів, обмін досвідом між підрозділами
Зовнішнє навчання	Участь у семінарах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації
Самоосвіта	Самостійне опрацювання професійної літератури, онлайн-курсів
Наставництво	Передача досвіду від більш досвідчених керівників
Стажування	Тимчасове виконання функцій на інших посадах або підрозділах

Найбільш поширеним напрямом професійного розвитку на підприємстві є внутрішнє навчання. Воно використовується як для адаптації нових керівників, так і для ознайомлення працівників із внутрішніми процедурами та особливостями організації роботи. Досить важливе значення має обмін практичним досвідом між окремими підрозділами, оскільки це дозволяє покращити взаємодію між службами та підвищити узгодженість управлінських рішень.

Зовнішнє навчання використовується переважно для оновлення знань управлінського персоналу та ознайомлення із сучасними підходами до менеджменту. Керівники підприємства беруть участь у професійних семінарах, тренінгах і конференціях, де розглядаються питання стратегічного управління, цифрових технологій, організації роботи персоналу та маркетингу. Проте в умовах воєнного стану та фінансових обмежень підприємство не завжди має

можливість систематично направляти працівників на зовнішнє навчання, що певною мірою обмежує інтенсивність професійного розвитку.

Важливу роль у підвищенні кваліфікації відіграє самоосвіта. Частина керівників самостійно проходить онлайн-курси, бере участь у вебінарах, використовує професійні інформаційні ресурси та спеціалізовану літературу. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати актуальний рівень професійних знань.

Крім цього, на підприємстві використовуються елементи наставництва та стажування. Молодші керівники отримують можливість переймати досвід у більш досвідчених працівників, що сприяє адаптації до специфіки роботи підприємства та формуванню практичних навичок управління. Стажування в інших підрозділах дозволяє краще зрозуміти особливості діяльності підприємства та покращує координацію роботи між службами.

Разом із тим проведене дослідження показало, що система підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» має не лише переваги, але й низку проблем, які негативно впливають на її ефективність. Узагальнені результати оцінювання наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Елемент системи	Характеристика	Оцінка
Наявність системи навчання	Система існує, але не формалізована повністю	Середній рівень
Планування навчання	Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку персоналу	Низький рівень
Форми навчання	Поєднання внутрішніх і зовнішніх форм	Високий рівень
Цифровізація навчання	Обмежене використання онлайн-платформ	Низький рівень
Мотивація персоналу до навчання	Частково стимулюється, але не системно	Середній рівень
Оцінка результатів навчання	Відсутність чітких КРІ та критеріїв оцінки	Низький рівень

Примітка. Складено автором на основі результатів дослідження.

Отримані результати свідчать про те, що сильним боком системи є використання різних форм навчання, що забезпечує певну гнучкість у розвитку персоналу. Працівники мають можливість поєднувати внутрішнє навчання, самоосвіту та участь у зовнішніх професійних заходах залежно від потреб підприємства та специфіки роботи.

Разом із тим система розвитку персоналу поки що не має достатнього рівня стратегічної орієнтації. Навчання організовується переважно для вирішення поточних завдань, а не на основі довгострокового планування потреб у компетентностях. У результаті процес професійного розвитку має переважно ситуативний характер.

Окремою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації навчання. На підприємстві майже не використовуються сучасні LMS-системи (Learning Management Systems), які дозволяють автоматизувати процес навчання, контролювати проходження курсів, оцінювати результати та формувати індивідуальні програми розвитку працівників. Через це навчання здійснюється нерівномірно й значною мірою залежить від особистої ініціативи працівників.

Крім того, на підприємстві фактично відсутній чіткий механізм оцінювання результативності навчання. Не використовуються конкретні показники ефективності або система контролю, яка б дозволяла визначити, наскільки навчальні заходи впливають на якість роботи управлінського персоналу та результати діяльності підприємства.

Для більш наочного відображення сильних і слабких сторін системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу доцільно представити їх на рисунку 2.5.

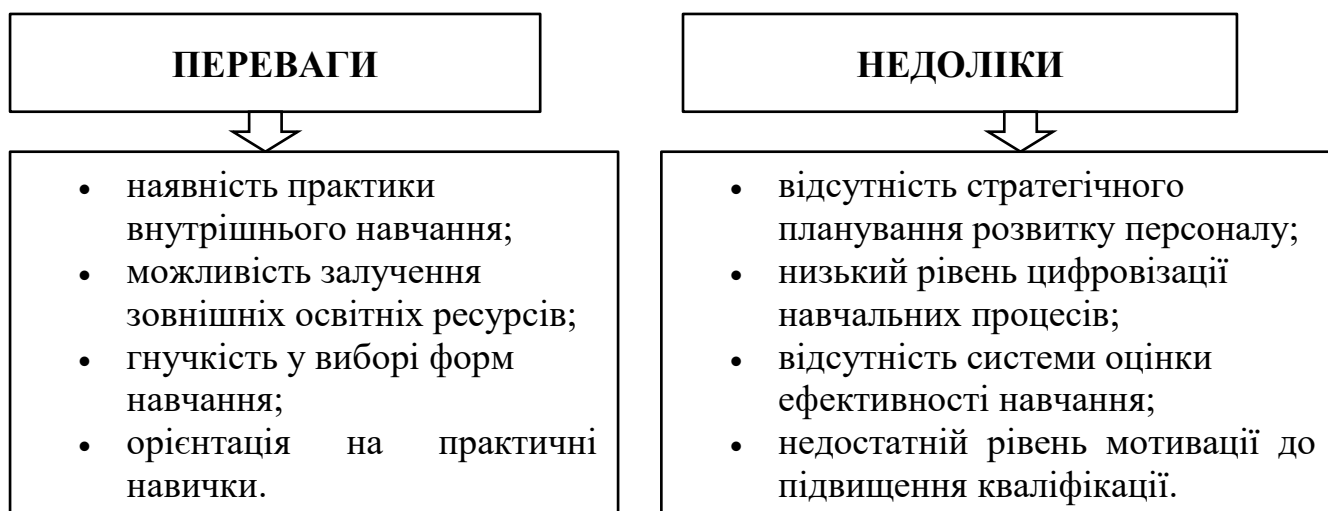


Рисунок 2.5 – Основні переваги та недоліки системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» (розроблено автором на основі результатів дослідження)

Отже, проведений аналіз показав, що система підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» перебуває на етапі поступового розвитку. Підприємство вже використовує окремі сучасні форми навчання та підтримує професійний розвиток керівників, однак існуюча система ще не є достатньо цілісною та стратегічно орієнтованою. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення організації навчального процесу, активнішого використання цифрових технологій та формування комплексного підходу до розвитку управлінського персоналу.

2.3. Аналіз ефективності використання цифрових інструментів у навчанні персоналу

Сьогодні цифрові технології все активніше впливають на систему управління персоналом, зокрема на організацію навчання працівників. Для більшості підприємств цифрові інструменти вже стали не додатковою можливістю, а необхідною умовою підтримання професійного рівня персоналу. Це пов'язано насамперед із швидкими змінами у бізнес-середовищі, необхідністю

оперативно оновлювати знання та забезпечувати безперервний розвиток працівників.

Для ТОВ «Домінік Ко» питання цифровізації навчання є особливо актуальним. Підприємство працює в умовах нестабільної економічної ситуації, воєнного стану та постійних змін ринку. За таких обставин організовувати навчання виключно у традиційному форматі стає дедалі складніше. Саме тому використання цифрових технологій дозволяє підтримувати необхідний рівень підготовки персоналу навіть за умов обмежених ресурсів і нестачі часу.

У процесі дослідження було встановлено, що на підприємстві вже використовуються окремі цифрові інструменти для навчання працівників, однак їх застосування поки що має несистемний характер. Найчастіше цифрові ресурси використовуються для проведення онлайн-зустрічей, обміну інформацією між працівниками та самоосвіти. Водночас повноцінна система цифрового навчання на підприємстві фактично ще не сформована.

Основні цифрові інструменти, які використовуються у процесі навчання персоналу ТОВ «Домінік Ко», наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Використання цифрових інструментів у навчанні персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Цифровий інструмент	Напрямок використання	Рівень використання
1	2	3
Онлайн-курси (Coursera, Prometheus тощо)	Самоосвіта персоналу	Середній
Вебінари та онлайн-тренінги	Підвищення кваліфікації	Середній
Відеоконференції (Zoom, Google Meet)	Проведення навчальних заходів	Високий
Корпоративні месенджери	Обмін інформацією та знаннями	Високий
LMS-системи	Організація навчального процесу	Низький

Примітка. Складено автором на основі результатів дослідження.

Як показали результати аналізу, найактивніше на підприємстві використовуються засоби дистанційної комунікації. Передусім це Zoom та Google Meet, які застосовуються для проведення робочих нарад, внутрішніх обговорень і окремих навчальних заходів. Значну роль також відіграють корпоративні месенджери, через які працівники швидко обмінюються інформацією, матеріалами та рекомендаціями.

Онлайн-курси та вебінари використовуються менш активно. У більшості випадків їх проходження залежить від особистої ініціативи працівників або поточних потреб підприємства. Частина керівників самостійно підвищує кваліфікацію за допомогою професійних платформ і тематичних онлайн-заходів, що дозволяє підтримувати належний рівень знань у сфері менеджменту та цифрових технологій.

Разом із тим дослідження показало, що на підприємстві майже не використовуються спеціалізовані LMS-системи, які дозволяють централізовано організовувати навчальний процес. Через це ускладнюється контроль за проходженням навчання, оцінювання результатів та планування професійного розвитку персоналу. Фактично навчання відбувається окремими епізодами й недостатньо пов'язане із загальною системою управління персоналом.

Для більш детального аналізу було проведено оцінювання ефективності використання цифрових інструментів за основними критеріями (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності використання цифрових інструментів у навчанні персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Критерій	Характеристика	Оцінка
Доступність навчання	Можливість дистанційного доступу до навчальних матеріалів	Високий рівень
Гнучкість	Можливість навчання у зручний час	Високий рівень
Залученість персоналу	Нерівномірна участь працівників	Середній рівень
Контроль результатів	Відсутність системного контролю	Низький рівень
Системність навчання	Фрагментарний характер використання інструментів	Низький рівень

Примітка. Складено автором

Отримані результати свідчать про те, що найбільшими перевагами цифрового навчання для підприємства є доступність та гнучкість. Працівники можуть навчатися незалежно від місця перебування та поєднувати підвищення кваліфікації з виконанням поточних посадових обов'язків. Особливо важливо це в умовах дистанційної роботи та нестабільної ситуації в країні.

Разом із цим ефективність цифрового навчання поки що залишається недостатньо високою через відсутність комплексного підходу до організації навчального процесу. На підприємстві фактично не здійснюється системний контроль результатів навчання, не визначено чітких критеріїв оцінювання ефективності, а процес професійного розвитку працівників недостатньо пов'язаний зі стратегічними цілями підприємства.

У ході дослідження було визначено кілька основних проблем, які стримують розвиток цифрового навчання на ТОВ «Домінік Ко»:

- відсутність єдиної системи управління навчанням;
- недостатній рівень цифрових навичок окремих працівників;
- слабка мотивація персоналу до онлайн-навчання;
- обмежені фінансові можливості для впровадження сучасних цифрових рішень;
- нерегулярне використання онлайн-ресурсів.

Попри це, цифрові технології мають значний потенціал для подальшого розвитку системи навчання персоналу. Впровадження LMS-платформ, створення внутрішніх навчальних курсів, використання інтерактивних сервісів і сучасних аналітичних інструментів може зробити процес підвищення кваліфікації більш організованим та ефективним.

Крім цього, цифровізація навчання дозволить:

- підвищити якість професійної підготовки працівників;
- покращити контроль за результатами навчання;
- скоротити витрати на проведення навчальних заходів;
- формувати індивідуальні програми розвитку персоналу;
- підвищити рівень залученості працівників до навчального процесу.

Для узагальнення результатів аналізу переваги та недоліки використання цифрових інструментів у навчанні персоналу доцільно подати на рисунку 2.6.

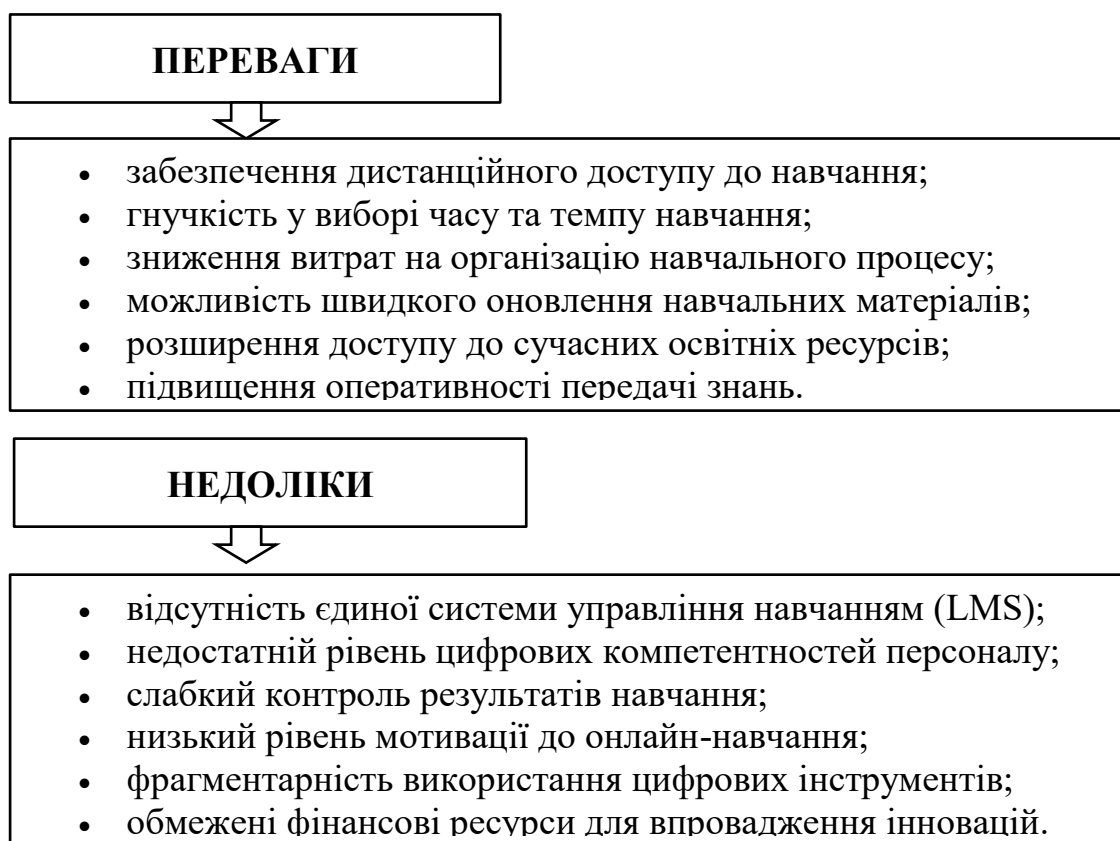


Рисунок 2.6 – Переваги та недоліки використання цифрових інструментів у навчанні персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Складено автором

Отже, проведене дослідження показало, що ТОВ «Домінік Ко» лише частково використовує можливості цифрових технологій у сфері навчання персоналу. Підприємство вже застосовує окремі сучасні інструменти для дистанційної комунікації та професійного розвитку працівників, однак цілісна система цифрового навчання поки що не сформована. Саме тому подальший розвиток підприємства потребує більш активного впровадження цифрових технологій, створення єдиної системи управління навчанням та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Домінік Ко». Також проведено дослідження особливостей системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу та використання цифрових технологій у навчанні працівників.

1. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Домінік Ко» загалом зберігає стабільність діяльності навіть в умовах складної економічної ситуації та воєнного стану. Підприємство підтримує прибутковість, забезпечує реалізацію продукції та адаптується до змін ринкового середовища. Разом із тим було виявлено певні проблеми, серед яких зростання рівня зносу основних засобів і уповільнення оборотності активів.

2. Дослідження системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу засвідчило, що на підприємстві використовуються різні форми професійного розвитку працівників: внутрішнє навчання, наставництво, самоосвіта, стажування та участь у зовнішніх тренінгах. Позитивним є прагнення підприємства підтримувати професійний розвиток керівників і використовувати практичний підхід до навчання. Водночас система розвитку персоналу ще не має достатнього рівня формалізації та стратегічного планування, а механізми оцінювання ефективності навчання залишаються недостатньо розвиненими.

3. Аналіз використання цифрових інструментів у навчанні персоналу показав, що підприємство перебуває лише на початковому етапі цифровізації освітніх процесів. Найчастіше використовуються засоби дистанційної комунікації та онлайн-взаємодії, тоді як сучасні системи управління навчанням практично не впроваджені. Через це процес навчання має фрагментарний характер і не забезпечує повною мірою системного розвитку персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» має потенціал для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та розвитку сучасної моделі навчання працівників. Разом із цим підприємству необхідно активніше впроваджувати цифрові технології, формувати стратегічний підхід до професійного розвитку управлінського персоналу та

вдосконалювати організацію процесу підвищення кваліфікації. Отримані результати стали основою для розробки практичних рекомендацій, наведених у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Розроблення напрямів удосконалення системи навчання управлінського персоналу

Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що система підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» характеризується наявністю базових елементів, проте не є достатньо системною, стратегічно орієнтованою та цифровізованою. Виявлені недоліки, зокрема відсутність довгострокового планування навчання, недостатній рівень цифровізації, слабкий контроль результатів та несистемний характер розвитку компетентностей, зумовлюють необхідність її вдосконалення.

З метою підвищення ефективності навчання управлінського персоналу доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на формування сучасної, гнучкої та результативної системи розвитку кадрів.

Перш за все, одним із ключових напрямів удосконалення є формування стратегічного підходу до навчання персоналу. Для цього необхідно розробити довгострокову програму розвитку управлінського персоналу, яка буде інтегрована із загальною стратегією підприємства. Така програма має передбачати визначення ключових компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей, планування навчальних заходів та оцінку їх ефективності.

Важливим напрямом є впровадження системи управління навчанням (LMS). Використання LMS-платформ дозволить автоматизувати процес навчання, забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, контролювати прогрес працівників та формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Це особливо актуально для ТОВ «Домінік Ко» в умовах цифровізації бізнес-процесів та необхідності оптимізації витрат.

Наступним напрямом є розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу. У сучасних умовах керівники повинні володіти навичками роботи з цифровими інструментами, аналітичними системами, онлайн-комунікаціями та платформами управління даними. Для цього доцільно організувати спеціалізовані навчальні програми, спрямовані на розвиток цифрової грамотності.

Не менш важливим є впровадження системи оцінювання ефективності навчання персоналу. З цією метою доцільно використовувати ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити результативність навчання, рівень засвоєння знань та їх вплив на результати діяльності підприємства. Це забезпечить зворотний зв'язок та дозволить коригувати навчальні програми.

З метою підвищення мотивації управлінського персоналу до навчання доцільно впровадити систему стимулювання професійного розвитку. Вона може включати матеріальні та нематеріальні стимули, такі як премії, кар'єрне зростання, участь у стратегічних проєктах, визнання досягнень.

Окремим напрямом є розвиток корпоративної культури навчання. Формування середовища, в якому навчання сприймається як необхідна складова професійного розвитку, сприятиме підвищенню залученості персоналу та ефективності навчального процесу.

З метою систематизації запропонованих напрямів удосконалення доцільно представити їх у табличній формі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Стратегічне планування навчання	Розробка програми розвитку персоналу	Узгодження навчання зі стратегією підприємства
Впровадження LMS	Автоматизація навчального процесу	Підвищення ефективності та контролю навчання

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Розвиток цифрових компетентностей	Проведення цифрових тренінгів	Підвищення цифрової грамотності персоналу
Оцінка ефективності навчання	Впровадження КРІ	Контроль результатів навчання
Мотивація до навчання	Введення системи стимулювання	Зростання залученості персоналу
Розвиток корпоративної культури	Формування культури безперервного навчання	Підвищення ефективності розвитку персоналу

Примітка. Складено автором

Для більш наочного відображення запропонованих напрямів доцільно представити їх у вигляді рисунка (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні напрями удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Рисунок 3.1 відображає концептуальну модель удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко». У центрі моделі знаходиться система навчання персоналу як ключовий елемент розвитку підприємства. Навколо неї розміщені основні напрями удосконалення, які взаємопов'язані між собою.

Запропонована модель має системний характер, оскільки кожен із напрямів підсилює інші. Зокрема, впровадження LMS-систем створює технологічну основу для індивідуалізації навчання та оцінювання його результатів. Стратегічне планування забезпечує узгодженість розвитку персоналу із загальною стратегією підприємства.

Формування культури безперервного навчання сприяє підвищенню мотивації працівників, а використання KPI дозволяє оцінити ефективність навчальних заходів. Водночас розширення зовнішнього навчання забезпечує доступ до сучасних знань та інновацій.

Доцільно також зазначити, що впровадження запропонованих напрямів удосконалення має здійснюватися поетапно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та рівня готовності персоналу до змін.

Зокрема, можна виділити такі етапи реалізації проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації проекту

Період	Етапи реалізації
Короткостроковий (0 –6 місяців)	впровадження LMS та запуск базових навчальних програм
Середньостроковий (6–12 місяців)	формування системи KPI та оцінки ефективності навчання
Довгостроковий (1–2 роки)	інтеграція навчання у стратегічне управління підприємством

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики впровадження змін та забезпечити поступову адаптацію персоналу.

Крім того, важливо враховувати, що ефективність навчання значною мірою залежить від рівня залученості персоналу. У зв'язку з цим доцільно застосовувати сучасні підходи до навчання, зокрема змішане навчання, короткі навчальні модулі, навчання через практику.

Це дозволить підвищити ефективність засвоєння знань та їх практичне застосування.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» мають комплексний характер та спрямовані на формування сучасної, ефективної та адаптивної системи розвитку кадрів. Їх реалізація дозволить підвищити рівень професійної підготовки управлінців, забезпечити ефективне використання цифрових інструментів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих у п. 3.1 напрямів удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» потребує відповідного економічного обґрунтування. Це дозволяє оцінити доцільність інвестицій у розвиток персоналу, визначити очікуваний економічний ефект та розрахувати термін їх окупності.

Ефективність заходів оцінюється через співвідношення витрат на їх впровадження та отриманого економічного результату, який проявляється у зростанні продуктивності праці, покращенні фінансових результатів діяльності підприємства та оптимізації бізнес-процесів.

Розрахунок проведемо у декілька етапів.

1. Визначимо витрати на впровадження заходів

До основних витрат віднесемо витрати на впровадження LMS-системи, витрати на організація навчання, витрати на залучення зовнішніх тренерів, адміністративні витрати.

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Впровадження LMS-системи	120
Закупівля онлайн-курсів	80
Зовнішні тренінги	100
Внутрішнє навчання	40
Адміністративні витрати	30
Разом	370

Примітка. Складено та розраховано автором

2. Оцінимо економічний ефект

Економічний ефект від впровадження заходів проявляється у зростанні продуктивності управлінського персоналу, збільшенні доходу підприємства та (або) зниженні витрат.

Припустимо, що внаслідок підвищення кваліфікації ефективність управління зросте на 3%, що в свою чергу призведе до відповідного зростання чистого доходу.

У 2024 році чистий дохід становив 837760 тис. грн.

Розрахуємо очікуване зростання у зв'язку з підвищенням ефективності управління на 3%.

$$Ефект = 837760 \times 3\% = 25132,8 \text{ тис. грн.}$$

3. Виконаємо розрахунок чистого економічного ефекту

Чистий ефект визначається як різниця між отриманим результатом та витратами:

$$E_{ч} = E - B \quad (3.1)$$

E – економічний ефект;

B – витрати.

$$E_{ч} = 25132,8 - 370 = 24762,8 \text{ тис. грн.}$$

4. Розрахуємо коефіцієнт ефективності

$$E_{ef} = E / B \quad (3.2)$$

$$E_{ef} = 25132,8 / 370 = 67,9$$

Це означає, що на кожну 1 грн витрат припадає майже 68 грн ефекту, що є дуже високим показником.

5. Розрахуємо терміну окупності вкладень

$$T_{ок} = B / E \quad (3.3)$$

$$T_{ок} = 370 / 25132,8 \approx 0,015 \text{ року або приблизно } \approx 5 - 6 \text{ днів}$$

6. Виконаємо узагальнення розрахунків

Таблиця 3.3 – Показники ефективності заходів

Показник	Значення
Витрати, тис. грн.	370
Економічний ефект, тис. грн.	25132,8
Чистий ефект, тис. грн.	24762,8
Коефіцієнт ефективності	67,9
Термін окупності	0,015 року

Примітка. Розраховано автором

7. Інтерпретація результатів

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Незначні витрати на організацію навчання управлінського персоналу забезпечують суттєвий приріст доходів підприємства.

Водночас варто зазначити, що отриманий ефект має не лише прямий фінансовий характер, але й непрямі переваги, серед яких:

- підвищення якості управлінських рішень;
- зниження управлінських ризиків;
- підвищення мотивації персоналу;
- покращення організаційної культури.

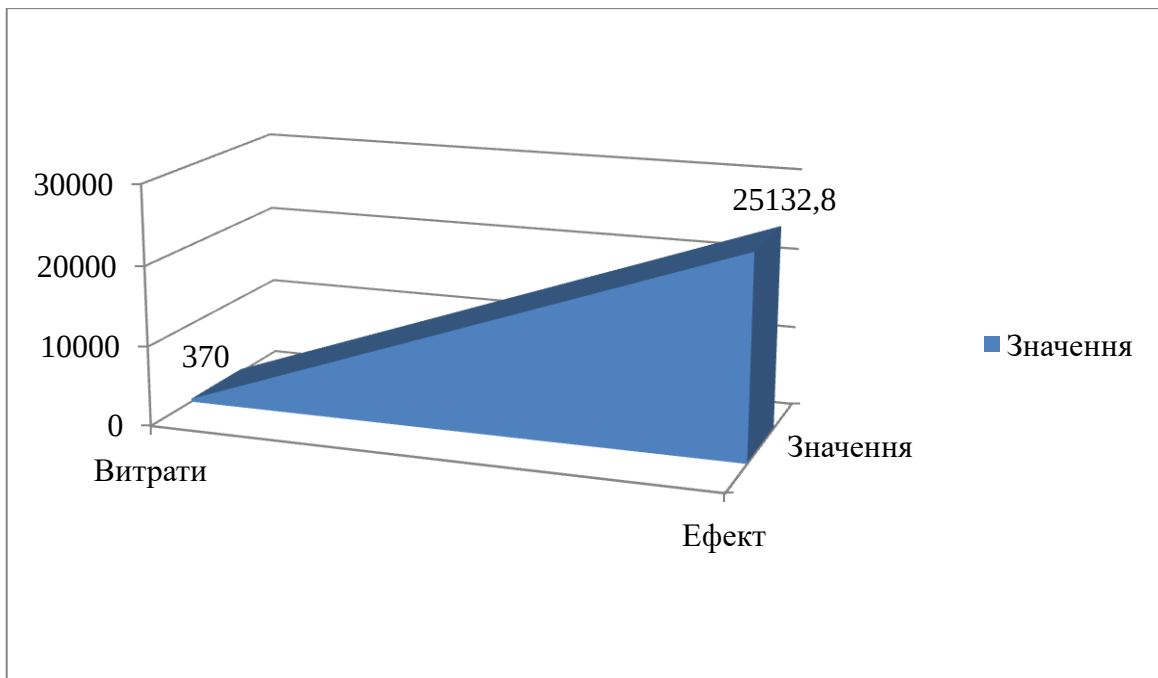


Рисунок 3.2 – Співвідношення витрат та економічного ефекту

Рисунок 3.2 ілюструє значне перевищення економічного ефекту над витратами на впровадження заходів. Така диспропорція підтверджує високу ефективність інвестицій у розвиток управлінського персоналу та доцільність їх реалізації.

Окрім впливу на дохід, доцільно оцінити вплив підвищення кваліфікації управлінського персоналу на прибутковість підприємства.

Припустимо, що за рахунок покращення управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та зниженні неефективних витрат собівартість продукції зменшиться на 2%.

Собівартість у 2024 році дорівнювала 690612 тис. грн.

Тоді очікуване зниження дорівнюватиме

Економії = $690612 \times 2\% = 13812,24$ тис. грн.

9. Розрахуємо сукупний економічний ефект (загальний ефект):

Езаг = $25132,8 + 13812,24 = 38945,04$ тис. грн.

Чистий ефект:

Еч = $38945,04 - 370 = 38575,04$ тис. грн.

10. Розрахуємо ROI (рентабельності інвестицій)

$$ROI = (Eч / B) \times 100\%$$

$$ROI = (38575,04 / 370) \times 100\% \approx 10425\%$$

Розрахунки свідчать про надзвичайно високу ефективність інвестицій у навчання персоналу.

11. Дослідження аналізу чутливості

Для підвищення наукової обґрунтованості доцільно розглянути три сценарії:

Таблиця 3.4 – Сценарний аналіз ефективності

Сценарій	Приріст доходу	Ефект, тис. грн	Чистий ефект
Песимістичний	1%	8377,6	8007,6
Базовий	3%	25132,8	24762,8
Оптимістичний	5%	41888,0	41518,0

Примітка. Розраховано автором

Навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається прибутковим.

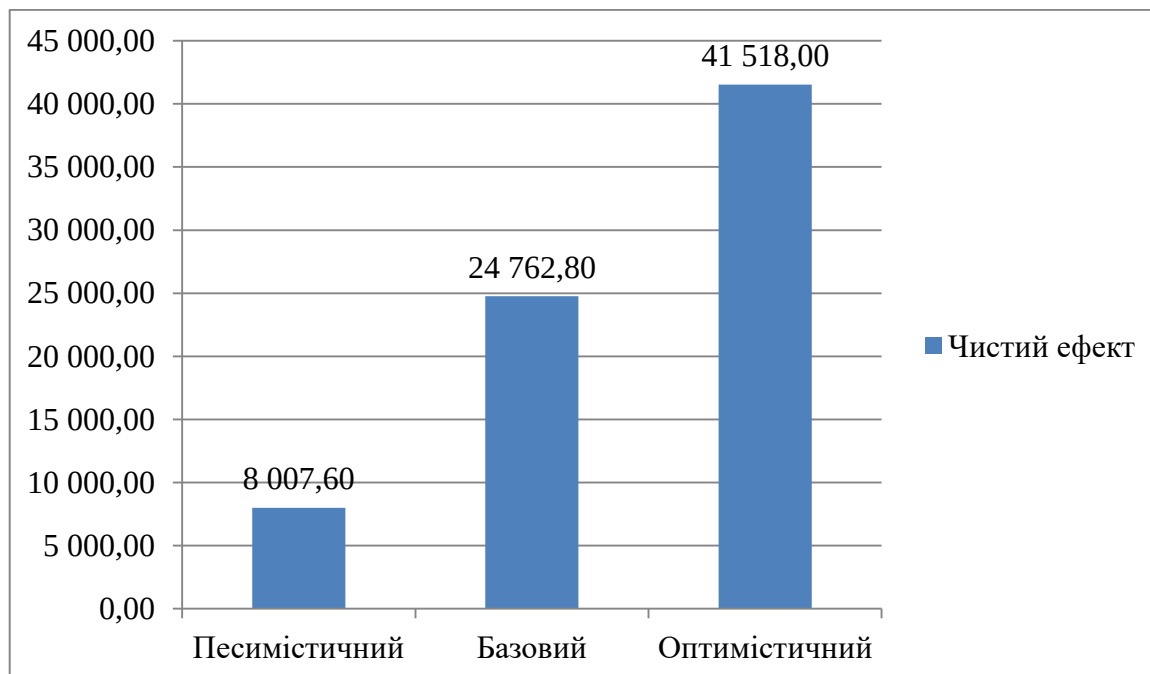


Рисунок 3.3 – Сценарний аналіз економічного ефекту від впровадження заходів з навчання персоналу

Примітка. Розраховано та побудовано автором

Рисунок 3.3 демонструє результати сценарного аналізу економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Як видно, навіть за песимістичного сценарію підприємство отримує позитивний економічний результат. У базовому та оптимістичному сценаріях ефект суттєво зростає, що підтверджує високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу

12. Дослідження нефінансового ефекту

Окрім кількісних результатів, впровадження заходів забезпечить підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу прийняття рішень, зниження операційних ризиків, покращення внутрішніх комунікацій, формування кадрового резерву, зменшення плинності кадрів.

13. Дослідження зниження плинності кадрів (ще один сильний блок)

Кількість управлінського персоналу 50 осіб, плинність становить 10%, що дорівнює 5 осіб.

Вартість заміни 1 працівника 50 тис. грн.

Тоді витрати дорівнюють $5 \times 50 = 250$ тис. грн.

Якщо навчання зменшить плинність до 6% тоді витрати становитимуть

$3 \times 50 = 150$ тис. грн.

Таким чином економія складе $250 - 150 = 100$ тис. грн. щорічно.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи з удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» є економічно обґрунтованими та ефективними. Їх впровадження дозволить забезпечити зростання фінансових результатів підприємства, підвищити ефективність управління та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів має значний економічний потенціал. Загальний ефект формується не лише за рахунок зростання доходів, але й через оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління.

Особливо важливим є те, що навіть за несприятливих умов реалізації (песимістичний сценарій) заходи залишаються економічно доцільними. Це

підтверджує їх високу стійкість до ризиків та адаптивність до нестабільного середовища.

У довгостроковій перспективі інвестиції у розвиток управлінського персоналу сприятимуть формуванню інтелектуального капіталу підприємства, що є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було розроблено та економічно обґрунтовано напрями удосконалення системи навчання управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко» з урахуванням виявлених у попередніх розділах проблем та сучасних викликів функціонування підприємств.

1. У ході дослідження встановлено, що існуюча система підвищення кваліфікації управлінського персоналу потребує модернізації, зокрема в частині цифровізації, стратегічного планування навчання та оцінювання його результативності. З метою усунення виявлених недоліків було запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких ключовими є впровадження LMS-систем, розробка довгострокової стратегії розвитку персоналу, індивідуалізація навчання, впровадження KPI оцінювання ефективності навчання, формування культури безперервного професійного розвитку та розширення зовнішніх освітніх можливостей.

Запропоновані заходи мають системний характер та спрямовані на формування сучасної, гнучкої та ефективної системи навчання, яка відповідає потребам підприємства та тенденціям розвитку бізнес-середовища. Їх реалізація дозволить підвищити рівень професійної компетентності управлінського персоналу, покращити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

2. Проведене економічне обґрунтування показало високу ефективність запропонованих заходів. Зокрема, загальні витрати на їх впровадження становлять 370 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект від їх реалізації може перевищувати 25 млн грн за рахунок зростання ефективності управління та фінансових результатів діяльності підприємства. Розрахований коефіцієнт ефективності є високим, а термін окупності витрат є мінімальним, що свідчить про економічну доцільність інвестування у розвиток управлінського персоналу.

Крім безпосереднього економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів забезпечить також низку непрямих позитивних результатів, зокрема підвищення мотивації персоналу, зниження рівня управлінських помилок, покращення організаційної культури та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи навчання управлінського персоналу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко», зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і розвитку системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства в умовах цифровізації.

1. За результатами дослідження, встановлено, що фінансові ресурси підприємства є ключовою економічною категорією, яка забезпечує безперервність його діяльності та розвиток. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність поняття «фінансові ресурси» та визначити їх роль у формуванні ефективної системи управління підприємством.

2. Обґрунтовано, що ефективність управління фінансовими ресурсами значною мірою залежить від якості управлінських рішень, які, у свою чергу, визначаються рівнем кваліфікації управлінського персоналу. Встановлено взаємозв'язок між професійним розвитком менеджерів та результативністю використання ресурсів підприємства.

3. Досліджено сучасні підходи до підвищення кваліфікації персоналу в умовах цифровізації, що передбачають використання інноваційних форм навчання, цифрових платформ та індивідуалізацію освітніх траєкторій. Визначено, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до розвитку управлінського персоналу.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Домінік Ко» та аналіз його фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки. Встановлено позитивну динаміку чистого доходу підприємства, однак виявлено зростання собівартості продукції та певну нестабільність показників ефективності, що потребує вдосконалення управління.

5. Здійснено оцінку існуючої системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства. Визначено, що система має базові елементи та використовує різні форми навчання, проте характеризується недостатнім рівнем стратегічності, обмеженою цифровізацією та відсутністю ефективного механізму оцінювання результатів навчання.

6. Проаналізовано ефективність використання цифрових інструментів у навчанні персоналу. Встановлено, що їх застосування є фрагментарним та несистемним, що знижує результативність навчального процесу та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифровізації.

7. Розроблено комплекс напрямів удосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Домінік Ко», який включає впровадження стратегічного планування навчання, використання LMS-систем, розвиток цифрових компетентностей, запровадження KPI, підвищення мотивації персоналу та формування культури безперервного навчання.

8. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Проведені розрахунки підтвердили, що їх реалізація забезпечить значний економічний ефект, високий рівень рентабельності інвестицій та короткий термін окупності, що свідчить про доцільність їх впровадження та позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що при загальних витратах у розмірі 370 тис. грн очікуваний економічний ефект може становити понад 38 млн грн, що забезпечує значний чистий економічний результат. Розрахований коефіцієнт ефективності та рівень рентабельності інвестицій свідчать про високу віддачу вкладених коштів, а термін окупності є мінімальним.

Додатково проведений сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного варіанту розвитку подій проєкт залишається економічно ефективним, що підтверджує його стійкість до зовнішніх ризиків.

Крім економічного ефекту, впровадження заходів забезпечить низку нефінансових результатів, зокрема: підвищення якості управлінських рішень; зниження рівня управлінських ризиків, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу, формування кадрового резерву.

Отже, результати дослідження підтверджують, що вдосконалення системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу в умовах цифровізації є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Домінік Ко», підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-ІХ.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
3. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
4. Андрейцева І.А. Облік і аналіз персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 110 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
9. Бербенець О.В. Управління персоналом як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
10. Биба В.В., Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Методичні вказівки з аналізу трудових показників. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 11 с.
11. Болюх М.А. та ін. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 556 с.
12. Брич В., Борисяк О., Білоус Л. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 212 с.
13. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
14. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 180 с.

15. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 467–470.
16. Граждан О.Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 51–54.
17. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення антикризового управління. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 193–198.
18. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
19. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
20. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 233–239.
21. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.А. Болюх та ін. Київ: КНЕУ, 2013. 556 с.
22. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>
23. Кармазін В.А., Савицька О.М. Економічний аналіз: практикум. Київ: Знання, 2017. 255 с.
24. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Знання, 2015. 294 с.
25. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І. Потенціал і розвиток підприємства. URL: <https://elib.lntu.edu.ua>
26. Крамаренко А.В. Оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник ХДУ. 2014. № 8. С. 95–98.
27. Миколайчук І.П. Оцінювання ефективності управління персоналом. Вісник ХНТУ. 2019. № 3. С. 182–188.
28. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ, 2022. 111 с.
29. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія

оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 3(82). С. 134–144.

30. Посилкіна О.В., Козирєва О.В., Деренська Я.М. Аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2019. 398 с.

31. Псюк Р.М. Управління розвитком людських ресурсів. Науковий вісник МГУ. 2017. Вип. 27(2). С. 41–46.

32. Семикіна М.В. та ін. Професійний розвиток персоналу: монографія. Кропивницький, 2021. 440 с.

33. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>

34. Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. URL: <http://www.market-infr.od.ua>

35. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий та ін. Луцьк, 2018. 404 с.

36. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

37. Щьокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 338–342.

38. OpenDataBot: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua>

39. Shaulska L. et al. Strategic enterprise competitiveness management. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

40. Yang B. Human Resource Management of Science and Technology Enterprises. URL: <https://typeset.io>

41. YouControl: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua>

42. Zhang W. Human Resource Management Perspective on Management of Change in State-Owned Enterprises. URL: <https://typeset.io>

ДОДАТКИ