

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДІДИК ЄЛИЗАВЕТА ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г.В. Бей, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Дідик Є. В. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на основі застосування цифрових технологій. Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

У роботі сформульовано теоретичні основи розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації, розглянуто традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу, проаналізовано вплив цифрових трансформацій на розвиток персоналу, особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. Проведено дослідження сучасного стану системи розвитку персоналу на ТОВ «Агрона-Фрут Україна», зокрема наведено загальну характеристику діяльності підприємства та функціонування системи управління персоналом, проаналізовано існуючу систему розвитку персоналу підприємства, проведено оцінку рівня цифровізації системи управління персоналом. За результатами дослідження розроблено напрями удосконалення системи розвитку персоналу із застосуванням цифрових технологій. Розроблено нову модель розвитку персоналу підприємства, визначено етапи та здійснено прогноз впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, HR-менеджмент, цифрові технології, навчання, підготовка, підприємство, цифровізація.

95 с., 16 табл., 19 рис., 65 джерел.

ABSTRACT

Didik Ye. Improvement of employee development system based on digital tools. Specialty 073 «Management», Vasyl Stus Donetsk National University, 2024.

The master's thesis explores the theoretical foundations of staff development in the context of digital transformation. It examines both traditional and innovative approaches to staff development, analyzes the impact of digital transformation on this process, and highlights the specifics of integrating digital technologies into staff development models. The research includes an analysis of the current state of the personnel development system at Agrana-Fruit Ukraine LLC. It provides a general overview of the company's operations, evaluates the functioning of its personnel management system, and assesses the level of digitalization within this framework. Based on the findings, the author proposes directions for enhancing the staff development system using digital technologies. A new model for enterprise staff development is designed, with defined stages and a forecast for implementing digital technologies into the development process.

Keywords: personnel development, HR management, digital technologies, education, training, enterprise, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	8
1.1 Традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу	8
1.2 Вплив цифрових технологій на розвиток персоналу	16
1.3 Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ АГРАНА-ФРУТ УКРАЇНА	31
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та базові соціально-економічні показники	31
2.2 Аналіз системи управління персоналом та розвитку персоналу підприємства	41
2.3 Оцінка рівня цифровізації системи управління персоналом	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	63
3.1 Розробка нової моделі розвитку персоналу підприємства	63
3.2 Етапи та прогноз впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу	73
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення системи розвитку персоналу є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи підтримувати безперервність процесу набуття й підтримки релевантності професійних навичок працівників. В межах цифровізації економіки й появи нових технологій сьогодні вже неможливо ігнорувати їх значення та вплив на систему управління персоналом, включаючи його розвиток. Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект (AI), віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), великі дані (Big Data), діджиталізація HR-процесів тощо сприяють більш ефективному, інтерактивному та персоналізованому навчанню співробітників. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність та ефективність роботи співробітників, що, в свою чергу, покращує загальну конкурентну позицію підприємства на ринку.

Пандемія COVID-19 підштовхнула багато підприємств до масового переходу на дистанційну роботу, що виявило слабкі місця в системах розвитку персоналу. Традиційні методи розвитку персоналу часто не відповідають вимогам цифрової економіки, де знання та навички швидко застарівають, а цифрові навики дозволяють створювати гнучкі та адаптивні програми навчання, які відповідають індивідуальним потребам співробітників і забезпечують їх безперервний професійний розвиток. Використання цифрових технологій дозволяє ефективно навчати та розвивати співробітників незалежно від їхнього місця розташування, забезпечуючи безперервність навчання та підтримку високого рівня мотивації і залученості співробітників. Отже, дослідження можливостей удосконалення системи розвитку персоналу на основі застосування цифрових технологій є актуальним та своєчасним.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне та практичне обґрунтування підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу, що сприяє загальній конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової

економіки, виявлення кращих практик та методів використання цифрових технологій, які можуть бути застосовані для створення гнучкої та адаптивної системи розвитку персоналу.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні дослідницькі завдання:

- категоризувати традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу;
- обґрунтувати вплив цифрових технологій на розвиток персоналу;
- визначити особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства та функціонування системи управління персоналом;
- проаналізувати поточну систему розвитку персоналу підприємства;
- провести оцінку рівня цифровізації системи управління персоналом;
- розробити нову модель розвитку персоналу підприємства;
- охарактеризувати етапи та здійснити прогноз впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система розвитку персоналу підприємства та процес її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, моделі, інструменти та механізми управління розвитком персоналу, можливості їх трансформації із застосуванням цифрових технологій.

Методи дослідження. Для визначення сучасних підходів до розвитку персоналу, імплементації систем розвитку персоналу в моделі управління персоналом, трендів у застосуванні цифрових технологій та діджиталізації економіки застосовано метод аналізу та синтезу літературних джерел і наукових досліджень з обраної теми. В аналітичній частині роботи застосовано метод порівняння, статистичного та економічного аналізу, структурно-логічний, балансовий метод, а також SWOT-аналіз, прогнозування, моделювання для визначення особливостей застосування цифрових технологій в системі

управління персоналом та розвитку персоналу, розробки рекомендацій з удосконалення існуючих процесів.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження сформовано з наукових праць українських й іноземних дослідників з питань цифровізації, трансформації управлінських процесів та системи розвитку персоналу, зокрема статті, матеріали конференцій, монографії, державні нормативно-правові акти, Статут, річні звіти про роботу ТОВ «Агрона Фрут Україна», штатний розпис, організаційна структура, результати аудиторських перевірок, а також офіційні ресурси інтернет, публікації та статті.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати дослідження представлено до обговорення під час роботи міжнародної науково-практичної конференції, а також опубліковано в електронному фаховому виданні «Економіка та суспільство».

1. Дідик Є. В., Бей Г. В. Традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу підприємства. *Праці IX Міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізаційні процеси: виклики та рішення»* (Одеса, МГУ, 12 листопада 2024). 2024. С. 29-31.

2. Дідик Є. В., Бей Г. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. №67 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>

Наукова новизна кваліфікаційної (магістерської роботи). Основним науковим результатом проведеного дослідження є удосконалення теоретичних та практичних засад застосування цифрових технологій в системі розвитку персоналу підприємства.

удосконалено модель розвитку персоналу підприємства, що передбачає імплементацію концепції людиноцентризму й принципів цифрового суспільства, вимог неперервного професійного вдосконалення; механізм розвитку персоналу підприємства із використанням цифрових технологій, а також ініціативи щодо підвищення ефективності цього механізму.

набули подальшого розвитку категоризація традиційних та інноваційних підходів до розвитку персоналу, переліку цифрових компетенцій персоналу підприємств й метанавичок; особливості та тенденції інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу, а також теоретичні та практичні засади інтеграції людиноцентрованого підходу в систему навчання та розвитку персоналу.

Практична значущість отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних підходів до інтеграції та побудови й практичної реалізації моделі розвитку персоналу підприємства із застосуванням цифрових технологій.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи наступна: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 95 сторінок (19 рис., 16 табл.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу

Ефективність діяльності підприємства, кількість та лояльність клієнтів, ділова репутація на ринку тісно пов'язані із якістю персоналу, тому розвиток персоналу виступає одним із найважливіших завдань на шляху до набуття конкурентних переваг підприємств. О. Іващенко підкреслює, що конкурентоспроможність підприємств залежить від високої кваліфікації персоналу, яка включає інтелектуальний капітал, прагнення до знань і самовдосконалення, відповідну мотивацію працівників та ефективні стимули для продуктивної й якісної роботи. Важливу роль відіграють також навички та досвід працівників, які сприяють зниженню рівня браку й собівартості продукції, впровадженню першокласного обслуговування клієнтів, створенню унікального стилю реклами та ефективних методів просування товарів і послуг. [20, с. 409].

Початок ХХІ століття ознаменувався змінами у глобальному середовищі, яке зазнало трансформації від стабільності та передбачуваності (концепція SPOD-світу) до потреби адаптації економік, підприємств і працівників до постійних змін. Сучасне середовище характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю управління та неоднозначністю вибору управлінських рішень, що відображає сутність концепції VUCA-світу.

Зважаючи на зміни, викликані все більшою невизначеністю та динамічністю розвитку глобального середовища, провідні світові корпорації приділяють безперервному розвитку персоналу значну увагу і витрачають великий обсяг коштів на запровадження програм підготовки і перепідготовки персоналу, розглядають витрати на освіту як інвестиції та обов'язкову складову конкурентної стратегії, фінансують професійну освіту в межах подальшої освіти. В Україні програми підвищення кваліфікації працівників існують лише у великих компаніях із іноземними інвестиціями; системою підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації охоплено лише 9% персоналу; за рівнем осяжності навчання персоналу країна обіймає 109 позицію, а періодичність підвищення рівня кваліфікації персоналу становить у середньому 11 років, тоді як у країнах Євросоюзу – близько 5 років, і щорічно – в Японії [20, с. 410].

До 2014 року великі промислові підприємства вугільної, металургійної, енергетичної, машинобудівної та інших провідних галузей економіки галузей України мали комплексні системи розвитку персоналу і охоплювали різними формами навчання весь персонал від нових працівників до висококваліфікованих спеціалістів, від працівників робочих професій до вищого менеджменту підприємства, проводили навчання на робочому місці і співпрацювали із великою мережею закладів професійної та вищої освіти, допомагали розвивати не тільки професійні знання і навички, розширювали економічні знання персоналу, але і сприяли розвитку інноваційності, творчості, духовності.

Найвагомішими причинами уповільнення процесів розвитку персоналу в Україні фахівці називають нестабільність політичної ситуації, економічну кризу, спад виробництва, скорочення доходів, централізований і бюрократичний способи прийняття рішень, несприятливе нормативно-правове регулювання бізнес-процесів, незацікавленість держави у підтримці підприємств, зниження рівня завантаження виробничих потужностей, високий рівень амортизованості виробничої техніки, недостатність власних засобів, технологій та інструментів, фінансових ресурсів підприємств, дисбаланс на ринку праці, стереотипність мислення персоналу щодо удосконалення або впровадження нових підходів, побоювання ризиків і небажання вкладення коштів у розвиток персоналу [5-9].

В. Брич та О. Борисяк у своєму дослідженні доводять, що незважаючи на кризові явища, підприємства і організації працюють і підвищують свою конкурентоспроможність в епоху глобалізації, інтелектуалізації та швидкого поширення інноваційних виробничих технологій, появи нових форм організації праці (дистанційної зайнятості), гнучких соціально-трудових відносин з

використанням інформаційних і комунікаційних технологій, зокрема завдяки запровадженню безперервних процесів навчання та розвитку персоналу [6].

Сучасні підприємства вже активно використовують проривні та цифрові технології для удосконалення власних бізнес-моделей, процесів, захоплення нових частин глобального ринку, задоволення інших організаційних потреб. Х. Арбабі відзначає, що в умовах VUCA-середовища такі трансформації неможливі без відповідного зростання продуктивності та якості, покращення обслуговування, творчого та новаторського мислення в межах усієї управлінської системи, тому методи розвитку персоналу стають все більш інноваційними та досконалими [55].

Згідно класифікації І. Яковенко до інноваційних методів управління персоналом науковці відносять такі методи як підбір персоналу, його оцінка, навчання, а також система винагород та управління кар'єрою [53]. Із розвитком теорії менеджменту основний зміст і значення цих методів не змінюється, однак, трансформується інструментальне та технічне наповнення завдяки автоматизації процесів і появі нових сервісів та технологій. Погоджуємось із баченням Л. Семів, яка стверджує, що нові системи управління персоналом повинні забезпечувати горизонтальну та вертикальну мобільність всіх працівників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і відповідні зміни, що супроводжують ці процеси [37]. В центрі уваги більше не є постійне технологічне оновлення та модернізація, однак, розвиток і розкриття особистісного і творчого потенціалу працівників стають невід'ємною складовою в системі розвитку трудового потенціалу підприємства.

В традиційних моделях управління персоналом департаменти, відповідальні за його реалізацію, очікувано здійснюють: попередній аналіз змісту роботи й створення обґрунтованих вимог до робочих місць та посад, планування й прогнозування потреб в персоналі, визначення джерел задоволення цих потреб, розробка і реалізація програм залучення та найму, проведення онбордингу, подальше планування та розвиток кар'єри, виконують моніторинг соціально-психологічного клімату й корпоративної культури, обґрунтовують і

формують напрями корпоративного навчання, підвищення кваліфікації, програм стажування та перекваліфікації працівників, а також оцінки результатів, набуття необхідних компетенцій та підсумкової продуктивності [30]. Додатково до функцій системи управління персоналом відносять заходи з організації та нормування праці, атестації робочих місць, охорони праці, обліку та звітності, аудиту. Відповідно до зміни етапів і процесів управління людськими ресурсами з'явилися альтернативні підходи до розвитку персоналу, які базуються на створенні відносин із працівниками на основі довіри, взаємності і формування можливостей для розвитку працівників всередині підприємства [24, с.23]. Концепція управління трудовими ресурсами із технікоцентричною моделлю розвитку персоналу сьогодні змінилась на концепцію управління компетенціями з моделлю розвитку на основі компетенцій персоналу – особливостей, які дозволяють працівнику успішно і якісно виконувати свої завдання (рис. 1.1).

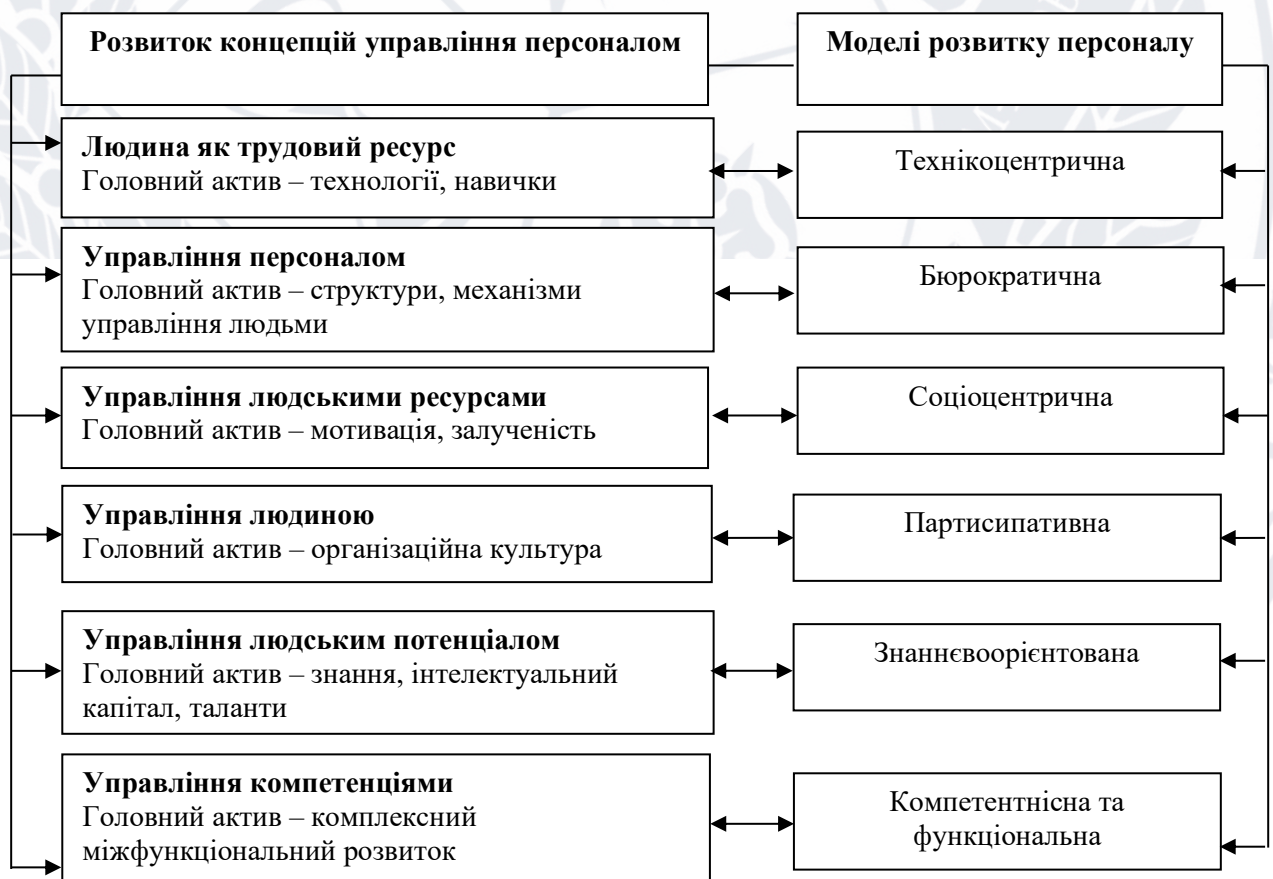


Рисунок 1.1 Етапи розвитку концепцій управління персоналом та моделей розвитку персоналу

Джерело: складено автором, опубліковано в [1]

Розвиток персоналу на основі компетенцій ґрунтується на розумінні, що компетенції працівників є одним із найцінніших ресурсів підприємства. Завдання кадрових служб включає не лише підбір, оцінку та планування розвитку співробітників, але й адаптацію їхніх компетенцій до потреб компанії та ефективне використання цих навичок. Такий підхід враховує індивідуальні особливості й схильності працівників до досягнення конкретних результатів, що сприяє підвищенню ефективності роботи та розкриттю людського потенціалу для здобуття максимальних конкурентних переваг.

Вважається, що талановиті працівники працюють більш ефективно, а підприємство може підвищувати свою ефективність без збільшення чисельності персоналу. Компетентісний підхід близький до концепції безперервного навчання, орієнтується на працівника, а не на обійману ним посаду, дозволяє інтегрувати всі області управління людськими ресурсами, дозволяє зробити людський капітал підприємства більш гнучким за рахунок розширення обсягу і рівня компетенцій працівників. Зміст інноваційних підходів до розвитку персоналу формується на основі необхідності досягнення більш високої адаптивності до змін, підвищення продуктивності праці, здатності ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію, застосовувати критичне, аналітичне, креативне і стратегічне мислення для генерації нових ідей [13].

Отже, під впливом інноваційної та цифрової трансформації в системі управління підприємством і системі управління персоналом запроваджуються засади оптимізаційного розвитку, які полягають в динамічному оновленні корпоративних знань та підвищенні гнучкості використання персоналу, змінюються підходи до управління персоналом, розширюються і доповнюються принципи, види, методи і форми розвитку персоналу. Згідно нових цілей бізнесу виникає потреба у перегляді відношення до працівників як основного джерела створення цінності, відбувається удосконалення функцій управління персоналом, змінюється змістовне наповнення розвитку персоналу як концепції розвитку організації в цілому, удосконалюються принципи, методи, інструменти безперервної підготовки та навчання працівників (рис. 1.2).

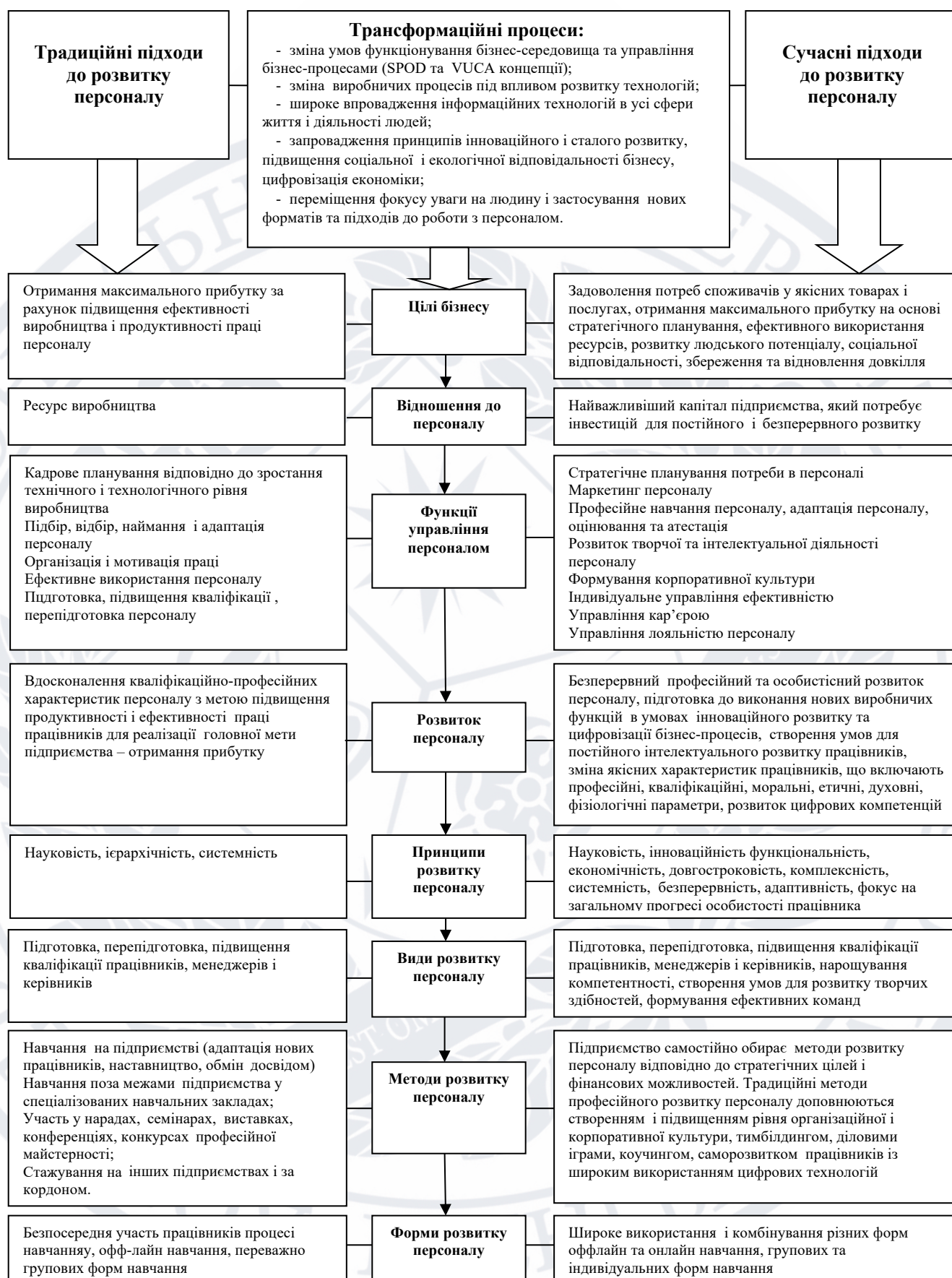


Рисунок 1.2 Традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу

Джерело: складено автором за [9; 29; 38; 51; 53]

Нові тенденції і підходи вплинули на формулювання сутності розвитку персоналу. Всі науковці вважають цей процес дуже важливим і для підприємства, і для працівників, і для суспільства в цілому, але дещо по-різному визначають його характеристики.

Для розуміння трансформації змісту поняття розвиток персоналу (професійний розвиток) проаналізуємо наукові підходи в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Зміст поняття «розвиток персоналу» та «професійний розвиток» з позицій різних наукових підходів

<i>Визначення</i>	<i>Автори</i>
Розвиток персоналу	
Комплексне поняття, яке охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних аспектів, пов'язаних із особистісним і професійним розвитком індивіда.	В.Я. Брич, О.Я. Гугул
Важливий критерій оцінки ефективності соціально-економічної діяльності, який базується на якості кар'єрного й особистісного розвитку	О.А. Сливка
Один із елементів системи управління персоналом, що передбачає кількісні й якісні перетворення через підвищення професійно-компетентісного рівня, кар'єрне просування, адаптивну професійну орієнтацію, а також проведення оцінювання та сертифікації персоналу, формування дієвої організаційної культури	Н.С. Маркова
Організаційно-економічний процес, що із застосуванням сучасних методів та інструментів дозволяє підвищувати якісний та професійний рівень працівників	Л.А. Сиволап
Це процес безперервного професійного розвитку працівників, що характеризується організованістю та системністю. Він спрямований на підготовку людських ресурсів до виконання нових виробничих завдань, професійно-кваліфікаційне зростання, формування управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу.	В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська
Каталізатор безперервного організаційного та особистісного розвитку персоналу з метою збільшення віддачі від кожного працівника, окремих структурних підрозділів за рахунок підкріпленої і вмотивованої діяльності	О.О. Гетьман, А.В. Плясун
Професійний розвиток	
Сфера людської діяльності, пов'язана з підготовкою працівників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань	Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська
Цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності. Метою такого впливу є досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення здатності працівників виконувати більш складні завдання.	А.М. Ткаченко, К.А. Марченко
Набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь, навичок, які він використовує або використовуватиме у професійній діяльності	Ю.А. Плугіна

Джерело: складено автором за [7; 11; 24; 25; 31; 35; 38; 39; 44]

Інноваційний підхід до розвитку персоналу ґрунтується на визначенні персоналу як рушійної сили для вирішення проблем економічного розвитку підприємства та його ефективного функціонування і конкурентоспроможності.

Новітній погляд на розвиток персоналу базується не лише на необхідності отримання вигоди для підприємства, а й на позиції вигідності для людини за рахунок забезпечення зростання її інтелектуального рівня, розширення ерудиції, кола спілкування, тобто підвищується конкурентоспроможність окремого працівника, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і зростанню конкурентоспроможності держави.

Система розвитку персоналу в сучасних умовах – це комплекс організаційних структур, методів, процесів та ресурсів, які забезпечують ефективне виконання поточних та стратегічних завдань у сфері розвитку персоналу. Вона також спрямована на оптимальне задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному зростанні. (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 Система розвитку персоналу в умовах інноваційних викликів і цифровізації

Джерело: доопрацьовано автором за [25; 31; 42]

До основних завдань системи розвитку персоналу в сучасному контексті Л. Сиволап, С. Ховалиць, Р. Ніколаєнко відносять: забезпечення безперервного розвитку та професійної підготовки шляхом післядипломної освіти та системи корпоративного навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на основі виробничої адаптації для реалізації цілей підприємства, забезпечення повного використання потенціалу підприємства, а також об'єктивного процесу адаптації, атестації та оцінки, підсумкового позитивного ставлення працівників до організаційних цілей [38].

На думку А. Вороніної, К. Ніколаєвої на якість розвитку персоналу впливають: динамічні зміни середовища функціонування, наявність збалансованої системи стратегічного управління підприємством, де функція розвитку персоналу є важливою частиною, здатність працівників залишатись конкурентними та продуктивними, розширення бази претендентів та кандидатів та якість поточного ринку праці й освітніх послуг [8].

Загалом, система розвитку персоналу на сучасних підприємствах трансформується разом із посиленням невизначеності та динамічності навколишнього середовища, відповідаючи на потреби та запити підприємств стає більш гнучкою, людиноцентрованою та адаптивною, активно використовує можливості цифрових комунікацій та проривних технологій.

1.2 Вплив цифрових технологій на розвиток персоналу

На сьогоднішній день інноваційні та цифрові технології запроваджуються у всі аспекти бізнесу, від щоденних операцій до прийняття стратегічних рішень [21]. Аналітики вважають, що цифрова трансформація економіки впливатиме на 85% робочих місць, призведе до кардинальної зміни або зникнення великої кількості професій та спеціальностей працівників і до появи нових [41].

Найважливішими факторами запровадження цифрових технологій, які впливають на зміну існуючих і появу нових професій, є: стрімке розповсюдження високошвидкісного мобільного інтернету, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних технологій; подальший

розвиток Інтернету речей, машинного навчання, віртуальної та доповненої реальності; зміна профілів і видів зайнятості працівників, зокрема підвищення попиту на професії аналітиків, вчених, розробників програмного забезпечення, спеціалістів з електронної комерції, обслуговування клієнтів, продажів, маркетингу, соціальних медіа та професій, пов'язаних із використанням інформаційних технологій: фахівців у галузі штучного інтелекту та машинного навчання, використання великих даних, автоматизації процесів, аналітики інформаційної безпеки, дизайнерів інтерфейсів, інженери роботів та інші; зміна навичок та компетенцій, необхідних для більшості професій; зростання потреби у перенавчанні та підвищенні кваліфікації більше половини працівників

Активізацію цифрових процесів в усіх сферах суспільного буття суттєво прискорила глобальна пандемія COVID-19, а також поява і розвиток концепту і практики неперервного навчання і розвитку протягом усього життя (Long Life Learning), який базується на необхідності враховувати постійне зменшення тривалості циклу знань у турбулентному бізнес-середовищі, обумовлює необхідність безперервного навчання протягом життя, потребує регулярного оновлення моделі компетентностей персоналу відповідно до нових глобальних викликів VUCA – світу у цифрову епоху [57]. Сфера навчання та розвитку персоналу, поряд з рекрутингом та HR-аналітикою, входить в трійку HR-функцій, які в сучасних умовах є лідерами впровадження цифрових технологій.

Л. Ремньова та Д. Семилітко наводять дві основні характеристики для запровадження цифрових технологій у бізнес [34]:

1) діджитизація – процес впровадження цифрових технологій у різні сфери життя, бізнесу, суспільства чи державного управління, передбачає використання цифрових рішень для оптимізації процесів, покращення ефективності та якості роботи, а також створення нових можливостей..

2) цифрова трансформація – це процес глибоких змін у бізнес-моделях, організаційних процесах і культурі підприємства, спричинених інтеграцією цифрових технологій. Підприємство з усіма підсистемами, функціями та процесами інтегрується в діджитал-середовище, зазнаючи при цьому глибинних

трансформаційних процесів і переходячи до нової якості. Діджитал-трансформація є масштабною трансформацією бізнесу, яка передбачає вищий рівень використання бізнес-технологій з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності персоналу та компанії в цілому, поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами.

На сьогоднішній день переважна більшість українських компаній успішно завершила перший підготовчий етап цифрової трансформації, в 2020 році Україна зайняла 55 місце в світі в рейтингу конкурентоспроможності в цифровому середовищі (у 2017 році – 60 місце) [34].

Є. Івашев підкреслює, що цифрові технології стали основою створення нових продуктів, цінностей, властивостей, набуття конкурентних переваг, а це, у свою чергу, потребує достатнього рівня розвитку навичок цифрових технологій. Для вимірювання навичок цифрових технологій використовується показник DQ (Digital Quotient), або цифровий інтелект, який складається з трьох рівнів: цифрове громадянство, цифрова творчість, цифрове підприємництво [50]. Підтримка набуття таких компетенцій починається на державному рівні, зокрема в Україні затверджена та реалізується державна політика цифрового розвитку, яка передбачає розвиток цифрових компетенцій у громадян та громадської діяльності, а також підтримку трансформації в промисловості та бізнесі згідно з концепцією «Індустрія 4.0.», а в державному секторі України запроваджуються 10 головних стратегічних цифрових технологій: цифрове робоче місце, відкриті дані, електронна ідентифікація громадян, повсюдна аналітика, смарт-машини та засоби для різноманітного поєднання цифрових технологій, інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн [49]. Передумовами для модернізації корпоративних систем розвитку персоналу в цифрову епоху є широкі можливості використання сучасних технологій, зокрема платформ-інтеграторів, інтегрованих мобільних застосунків, чат-ботів на базі штучного інтелекту, HR-аналітики, Big Data та хмарних рішень у процесах навчання й розвитку працівників. Проривні технології підвищують ефективність впровадження систем корпоративного навчання через їх гнучкість (рис. 1.4).

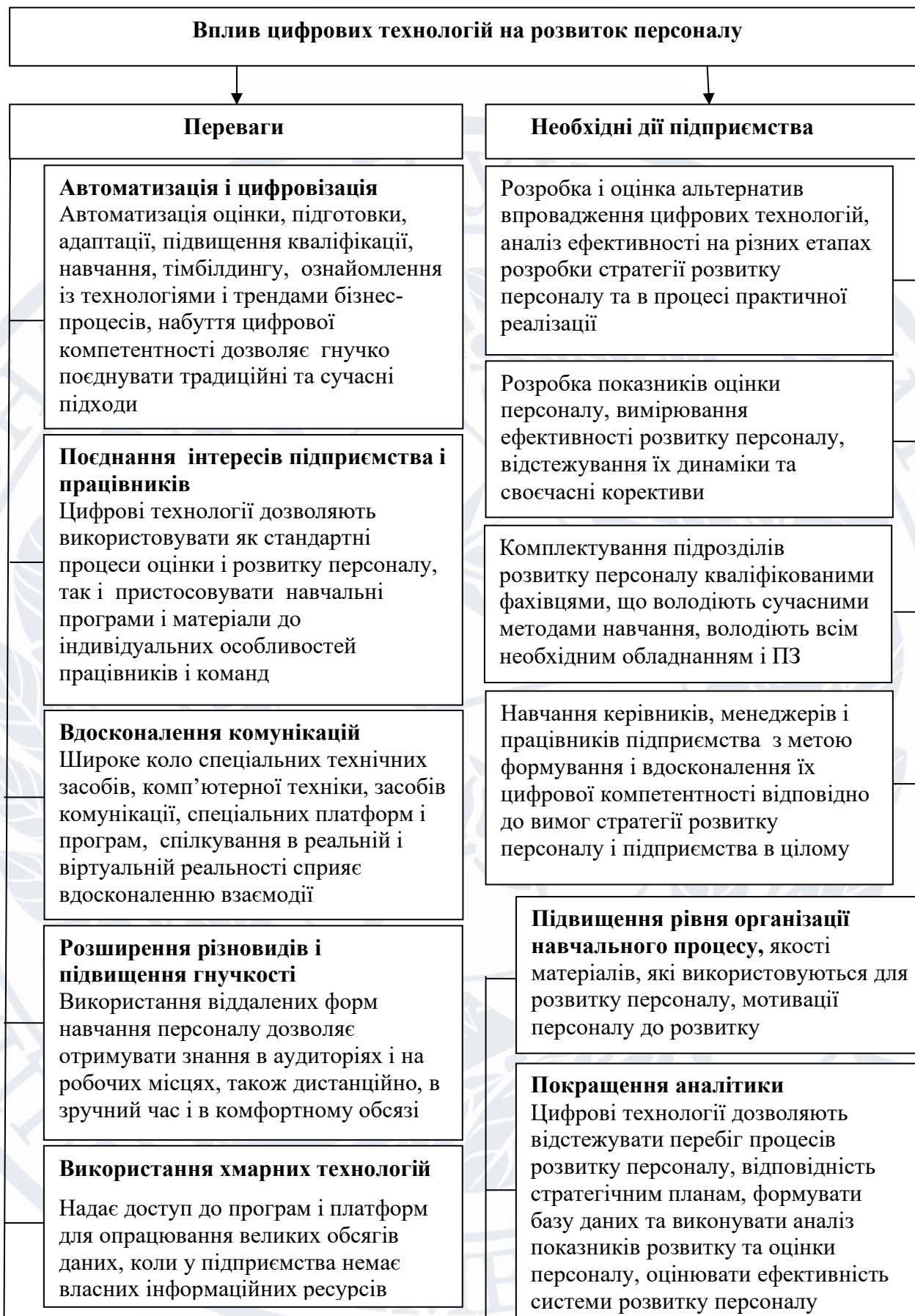


Рисунок 1.5. Вплив цифрових технологій на розвиток персоналу

Джерело: складено автором, опубліковано в [1]

Успішне впровадження можливостей цифровізації в систему корпоративного навчання та розвитку вимагає дотримання наступних етапів: розробка та оцінка альтернатив впровадження цифрових технологій; аналіз ефективності обраного варіанту цифровізації; ретельний відбір та застосування показників для оцінки персоналу та ефективності його розвитку, а також відстеження їх динаміки та своєчасне внесення коректив; укомплектування підрозділів висококваліфікованими фахівцями й забезпечення їх необхідним обладнанням і програмним забезпеченням; додаткове навчання керівників, менеджерів і працівників для формування та вдосконалення їхньої цифрової компетентності.

На думку Г. Бойківської та А. Полянської стратегія навчання та розвитку в умовах цифровізації має бути зорієнтована на розвиток цифрових навичок персоналу, надання доступу до онлайн-курсів та використання електронних платформ для навчання [5; 32]. Виникає нова категорія працівників, основною функцією яких стає робота з інформацією та знаннями у цифровому просторі. Для виконання специфічних завдань у цьому напрямку засновується на успішному оволодінні цифровими компетенціями, а успіх підприємств у значній мірі залежатиме від цифрової зрілості персоналу як його здатності використовувати інформацію, застосовуючи відповідні цифрові технології.

Цифрова компетентність (або цифрова грамотність) – це набір знань, навичок, умінь, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у різних сферах життя. Вона включає в себе здатність працювати з інформацією, комунікувати, створювати цифровий контент, вирішувати технічні проблеми, дотримуватися норм безпеки й етики, а також критично оцінювати інформацію. Цифрова компетентність стає все важливішою у сучасному суспільстві, де більшість процесів і взаємодій перенесено в онлайн-середовище [56].

Цифрові компетенції (цифрові навички) поділяють на три рівня:

- базові, які вміщують уміння користуватися комп'ютером, знання основних програм, створення особистого кабінету для користування державними послугами, уміння використовувати інтернет та електронну пошту;

- основні: більш розвинені навички, які дозволяють ефективніше працювати і спілкуватись у цифровому середовищі;
- розвинені: комплексні навички, які дозволяють використовувати передові технології та інструменти для досягнення високих результатів [49].

Цифровізація економіки призводить до того, що саме особистісний аспект відіграє головну роль в процесі інтелектуальної діяльності. На перше місце виходять такі компетенції персоналу підприємств, як творчість, професіоналізм, комунікації та інтелект. Окрім цих базових якостей виникають нові, цифрові компетенції, завдяки яким працівники швидше та ефективніше опановують технології, залишаються креативними, можуть більш ефективно набувати інших компетенцій через навчання (наприклад, вивчати мови, предмети, професії тощо).

«Цифрова» грамотність, або «цифрова» компетентність, визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій особистості для навчання протягом усього життя: спілкування рідною мовою; спілкування іноземними мовами; математична компетентність та основні компетенції в галузі науки і техніки; цифрова компетентність; вміння вчитися; соціальні та громадянські компетенції; ініціативність і підприємливість; культурна обізнаність та самовираження [49].

У 2016 році ЄС презентувало оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), в якому містяться 23 компетенції, об'єднаних в 5 блоків: інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними, комунікація та взаємодія, цифровий контент, безпека, вирішення проблем. Наявність цього фреймворку дозволяє більш точно описувати затребувані цифрові навички, необхідні для здійснення успішних цифрових трансформацій.

В основу цифрової трансформації покладено такі основні складові: технологічна, освітня та комунікаційна. Їх розвиток сприяє формуванню середовища, яке зробить працівників більш гнучкими та проактивними, що підвищить ефективність цифровізації.

Для цього інформацію про переваги цифровізації необхідно зробити максимально відкритою та доступною, провести для всіх працівників всебічний

інструктаж, вебінари та інші освітні ініціативи. Адаптація до нових умов та перехід до їх активного використання в роботі повинні бути поступовими.

1.3 Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу

Розглядаючи інноваційні підходи до розвитку персоналу можна визначити певні тренди та базові тенденції. До основних трендів можна віднести: можливості масштабування навчального процесу із використанням цифрових комунікацій, вдосконалення логіки та естетики побудови, а також структурованості, інтегративності, зручності, мобільності освітніх курсів, налаштування нового контенту, використання нових методів навчання, поява платформ-інтеграторів (дозволяє використовувати контент партнерських програм). З огляду на це також підвищуються вимоги до якісного та змістовного наповнення навчальних курсів, суттєво зменшується тривалість навчального циклу, зростає роль тьюторів та методистів під час реалізації навчальних програм за індивідуальними траєкторіями (рис. 1.6).

Впровадження цифрових HR технологій потребує багато зусиль від HR команди підприємства, оскільки вона відповідальна за цифрову трансформацію управління людьми та самої компанії [57]. При цьому цифрові навички потрібно розвивати не тільки для професій, пов'язаних із галуззю інформаційних технологій, а практично для будь-якої професії.

Для успішної інтеграції цифрових технологій в систему розвитку персоналу рівень підготовки фахівців служби управління персоналом має дозволяти їм якісно визначити цілі навчання, оцінити можливості підприємства з реалізації навчання за допомогою цифрових технологій, обрати напрями впровадження цифрових технологій в систему навчання персоналу із найменшими ризиками та збитками, а також оцінити ставлення персоналу до навчання за допомогою цифрових технологій.

Цифровізація розвитку персоналу має суттєві переваги перед традиційним навчанням, оскільки в першу чергу, робить його більш доступним та гнучким.

Тенденції трансформації корпоративних практик розвитку персоналу	
	Трансформація очних навчальних курсів у цифровий формат Реалізація концепції змішаного навчання, коли традиційні навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги) поєднуються з освітніми програмами в цифровому середовищі. Забезпечує безпосередню взаємодію з викладачами та колегами, і при цьому надає можливість для віддаленого отримання знань у зручному для працівника режимі
	Використання цифрових платформ, адаптованих під мобільні пристрої Навчальні заходи в цифровому середовищі мають масовий характер, здійснюються синхронно/асинхронно, індивідуально/в групі, самостійно/під керівництвом викладача, що викликає необхідність у створенні потужної цифрової інфраструктури (мультиформатний режим). З боку працівників формується запит на доступність освітніх платформ в будь-якому місці і часу, з можливістю підключення до них з будь-якого пристрою, що обумовлює необхідність використання різних систем управління навчанням (Learning Management System), адаптованих під мобільні пристрої. Застосовується готові ринкові і власні технічні рішення, а в майбутньому прогнозується формування комплексних digital-систем, які інтегрують рішення в сфері оцінки, навчання та розвитку, кар'єри тощо
	Адаптація традиційних методів навчання до онлайн-формату, пошук і випробування нових методів цифрового навчання Запровадження в процеси розвитку персоналу вебінарів, відео конференцій, онлайн-курсів, e-mail-розсилок, корпоративних подкастів, sms-тренінгів, онлайн-марафонів, відеоматеріалів, лонгридів
	Персоналізація процесів навчання персоналу Кожному працівнику надається можливість отримати індивідуальний досвід навчання, розроблений відповідно до проблем, які він вирішує в своїй роботі, плану розвитку кар'єри, особистих побажань та схильностей, в тому числі із використанням можливостей гнучкої аналітики та генеративного інтелекту
	Апробація нових технічних і цифрових засобів навчання, розвиток інфраструктури Розвиток матеріально-технічної бази навчання персоналу має дуже велике значення. Використання конференц-залів для навчання, унікальної технології classroom – простору у вигляді навчальної аудиторії з відеостіною, на якій транслюються екрани слухачів для залучення в контакт зі спікером, дозволяють вести лекції або проектну роботу у віддаленому форматі з ефектом присутності аудиторії завдяки візуальному контакту і невербальній взаємодії між спікером і слухачами. При цьому учасники навчання бачать не тільки лектора, а й своїх колег
	Трансформація змісту навчання в бік цифрових компетенцій та виконання вимог VUCA/BANI середовища Трансформується не тільки організація, методології і методи навчання, але і його змістовне наповнення. Результатом навчання працівників стає отримання професійних (hard skills), над професійних, або гнучких навичок (soft skills), формування цифрових компетенцій (digital skills)

Рисунок 1.6 Тенденції трансформації корпоративних практик розвитку персоналу

Джерело: складено автором, опубліковано в [1]

Окрім того цифрові інструменти допомагають підвищити відповідність реальним професійним та освітнім потребам працівників, розширити можливості та ефективність адміністрування неперервного розвитку працівників, збільшити кількість каналів для отримання нових знань.

Відбувається залучення працівників у розвиток програм навчання, високий рівень занурення в ситуацію, що імітує реальні виробничі умови і швидке засвоєння матеріалу при використанні цифрових і сучасних технічних засобів навчання. З позитивних рис також можна відмітити, що підвищується швидкість реалізації програм навчання та ефективність використання ресурсів підприємства (часових, трудових, матеріальних, фінансових).

На сьогоднішній день на підприємствах використовується велика кількість моделей розвитку персоналу, в яких поєднуються традиційні та сучасні принципи, інструменти і методи залежно від напрямів і цілей діяльності, особливостей галузей діяльності, організаційної структури, корпоративної культури, наявних ресурсів і рівня цифровізації бізнес-процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Моделі розвитку персоналу

<i>Моделі розвитку персоналу</i>	<i>Характеристика моделей</i>	<i>Особливості використання цифрових технологій</i>
Традиційна модель розвитку персоналу	Модель базується на виконанні аналізу посад і описанні посадових обов'язків персоналу. Визначається характер процесу найму і відбору, адаптації, навчання, винагороди, оцінки працівників. Посадова інструкція визначає обсяг виконуваної діяльності. Працівники групуються відповідно до організаційної схеми, кожному співробітнику чітко поставлена задача, яку він реалізує в процесі роботи. При відборі персоналу перевага надається працівникам, які мають необхідний перелік навичок і рівень кваліфікації. Головна увага приділяється професійному розвитку персоналу.	Розвиток персоналу націлений на підвищення його кваліфікаційного рівня відповідно до удосконалення технічного і технологічного оснащення, автоматизації і цифровізації виробництва і зростаючих професійних вимог. В процесах навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу можуть використовуватись сучасні технічні засоби, цифрові методи та інструменти, увага приділяється також навчанню персоналу основам корпоративної культури.
Модель ієрархії потреб	Для реалізації моделі визначаються: перелік потреб у персоналі, набір ресурсів та обмеження, складання матриці взаємовпливу потреб, виявлення функції, яка виявляє взаємодію між ступенем задоволення потреби і наявними ресурсами	Розвиток персоналу здійснюється лише у напрямках і в границях ресурсів, які відображають співпадіння потреб підприємства у розвитку персоналу і наявних ресурсів. Форми, методи, інструменти використання цифрових технологій обираються виходячи із розрахунків ефективності.

Модель управління професійною адаптацією	У випадках, коли підприємство дуже зацікавлене у залученні та закріпленні висококваліфікованих фахівців, при створенні нового підприємства або його філій, запровадження нових унікальних технологій і автоматизованих ліній, при реалізації програми омолодження трудового колективу на перший план виходять проблеми професійної адаптації. З метою зниження дискомфорту працівників виявляють психофізіологічні, професійні, організаційні, соціально-психологічні проблеми адаптації і розробляються заходи, націлені на пристосування	Програми розвитку персоналу за допомогою широкого спектру цифрових продуктів (фільмів, відео екскурсій, роликів про успіхи та цілі підприємства, лекцій, тренажерів з розвитку необхідних навичок, моделювання різноманітних виробничих ситуацій та інших) допомагають професійному, психологічному, соціальному, загальнонауковому розвитку, включають оволодіння комунікаційними навичками та навичками роботи в команді
Модель мотивації	Необхідно знайти таку систему стимулювання, яка б сприяла розвитку навичок та умінь працівників, які потрібні підприємству	Програми розвитку персоналу повинні найкращим способом розвивати необхідні підприємству навички та уміння працівників, а форми, цифрові інструменти і методи навчання повинні підлаштовуватись під особисті характеристики працівників і добре сприйматись ними
Модель управління кар'єрою	Складання оптимальних для підприємства кар'єр працівників і створення пропозицій кар'єрного зростання, привабливих для необхідних підприємству працівників	Програми розвитку персоналу і використовувати цифрові методи навчання націлені на розвиток професійних, особистісних та загальноосвітніх якостей, необхідних для просування по професійній кар'єрі.
Модель-концепція людського розвитку	Забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання, підтримка здоров'я працівника, підтримка відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника і його сім'ї. Ця модель включає всі найкращі характеристики перелічених моделей, націлена на багатогранний розвиток працівника, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що призводить до зростання конкурентоспроможності підприємства. Але потребує великих фінансових, управлінських, організаційних вкладень.	Модель потребує комплексного системного підходу до організації всебічного розвитку персоналу. Поєднуються традиційні та цифрові інструменти і методи групового та індивідуального навчання, створюються умови і спеціальні програми для саморозвитку і тестування працівників.
Модель розвитку персоналу на основі управління компетенціями	Виявлення, формування та оцінка компетенцій складають основу функціонування моделі розвитку персоналу на основі компетенцій. Мета - виявити у працівника ті якості, які дозволяють йому успішно і якісно виконувати свої завдання, і сформулювати принципи розвитку персоналу з особливим акцентом на компетенції працівників. Така модель розвитку персоналу враховує відмінності в індивідуальних схильностях до досягнення конкретних результатів в роботі.	Складається модель компетенцій працівників, які необхідні підприємству для виконання стратегічних цілей розвитку, і відповідно до цього розробляються і реалізуються індивідуальні, групові та загальні для всіх працівників підприємства програми розвитку персоналу. Вибір форм, методів та рівень цифровізації інструментів навчання персоналу здійснюється відповідно до можливостей і ресурсів підприємства.

Джерело: складено автором за [31]

Найбільші можливості для всебічного розвитку працівників і постійного вдосконалення їх конкурентоспроможності надають, на нашу думку, модель

підтримки суспільства, модель-концепція людського розвитку і модель розвитку персоналу на основі управління компетенціями та компетенцій.

Розвиток метанавичок (самоаналізу, креативного вирішення проблем, стійкості в кризових ситуаціях) дозволяє ефективніше використовувати функціональний досвід людини, розвивати здібності, знаходити інноваційні рішення, адаптуватись до складних ситуацій та відновлюватись після криз (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 **Складові компоненти метанавичок**

Метанавички	Самоаналіз	Креативне вирішення проблем	Стійкість
Сутність	Здатність людини розпізнавати та розуміти свої емоції в різних обставинах, приймати свої сильні та слабкі сторони, вірити в свої здібності	Здатність знаходити інноваційні рішення в різних ситуаціях	Емоційна здатність адаптуватись та відновлюватись після криз або ситуацій, які викликають життєві труднощі
Компоненти	Емоційне усвідомлювання: здатність розпізнавати власні емоції та їх наслідки, управляти емоціями Самооцінка: здатність розуміти свої сильні та слабкі сторони Впевненість у собі: здатність признавати свою цінність і здатність досягати успіху	Розуміння проблем: дослідження і вивчення проблем Генерування ідей і планування дій: вибір найбільш перспективного рішення, прогнозування ризиків і наслідків Реалізація: запровадження процесу вирішення проблем, управління емоціями, самоконтроль	Витривалість: здатність управляти сильними емоціями і чинити опір їх впливу в складних ситуаціях Заохочення: здатність зміцнити свій моральний дух або отримати емоційну підтримку від інших для того, щоб пережити стрес Активне подолання: бути позитивним, упевненим і готовим вирішувати проблеми

Джерело: складено автором

Нові вимоги до навчання персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів потребують впровадження нових форм та методів навчання, які використовують найбільш ефективні засоби передачі інформації, дозволяють

краще структурувати інформацію, надавати її у стислих візуальних форматах, забезпечують практичну спрямованість, інтерактивність та максимальне залучення учасників навчального процесу, передбачають інклюзивність інструментів навчання, сприяють особистому розвитку персоналу, його емоційного інтелекту, створюють можливості для використання дистанційного формату та індивідуалізації процесу навчання за умови консультативної підтримки фахівців [34].

До сучасних методів навчання персоналу відносяться:

- менторство (молодий або недостатньо досвідчений працівник виконує роботу із використанням порад наставника);
- секондмент/ротації (працівника на деякий час, частіше всього на місяць, переводять до іншого підрозділу підприємства для стажування);
- баддинг (об'єктивний та чесний зворотній зв'язок надають не тільки керівники і наставники процесу навчання, але й учасники один одному);
- супервізія (спілкування працівників із досвідченими фахівцями і керівниками);
- шедоуінг (новий працівник на визначений час стає тінною досвідченого колеги, спостерігає за його роботою, повторює за ним такі самі дії, засвоює не тільки навички, але й відношення до підприємства, колег, обладнання, бізнес-процесів, що дозволяє прискорити входження в посаду і знайомство із корпоративними цінностями);
- тьюторство (адаптація класичних та існуючих моделей роботи до умов свого підприємства);
- фасилітація (налагодження успішної комунікації між працівниками за допомогою спеціального фахівця – фасилітатора);
- коучинг (вирішення проблем з обговорюваних питань знаходять самі учасники, а не отримують його від керівництва);
- сторітеллінг (неформальний метод навчання персоналу, спосіб передачі інформації та знань за допомогою повчальних корпоративних історій, міфів,

легенд, використовується для розуміння, інтерпретації і поширення цінностей, правил і норм організаційної культури);

- кінотренінг (використання кінофільмів і корпоративних відеофільмів),
- гейміфікація (використання ігрових елементів і моделей, практики змагань для спрощення процесів навчання і підвищення замученості персоналу);
- бізнес-стимуляція (використання мотивуючих засобів у процесах бізнес-тренінгу),
- віртуальні тренажери (тренажери із використанням елементів віртуальної реальності дозволяють відтворити будь-яку ситуацію на підприємстві і навчити працівників правильним методам роботи і поведінки, інформація в інтерактивному форматі засвоюється набагато краще, ніж в текстовому або відеоформаті),
- баскет-метод (орієнтований на практичну діяльність і групову роботу, працівники в процесі навчання разом працюють над проектами, які імітують реальні робочі завдання. Завдання методу – створити навчальне середовище, в якому кожен працівник може проявити свої здібності, працюючи в команді і вирішуючи практичні завдання):
- кейс-метод (технологія навчання, при якій працівники виконують аналіз конкретної ситуації роботи підприємства і отримують навички самостійного і колективного аналізу і структурування інформації, виявлення ключових проблем і пошуку альтернативних способів їх вирішення, оцінки ефективності та вибору оптимального рішення, розробки програми дій);
- тимбілдинг (розвиток у працівників навичок ефективної роботи в команді);
- внутрішній тренінг силами працівників підрозділу підприємства та інші [34].

Цифрові інструменти значно розширюють можливості комунікації і використовуються як в професійній діяльності працівників, так і в процесі розвитку персоналу. Тому оволодіння навичками ефективного використання

цифрових інструментів має подвійний ефект - покращує працездатність працівників і підвищує ефективність процесів навчання.

У цифровій комунікації використовуються синхронні і асинхронні інструменти. Використання синхронних інструментів передбачає одночасну присутність всіх учасників комунікації, а асинхронні надають можливість учасникам підключатись до комунікації у зручний для них час, дозволяють вивчати та осмислювати інформацію, формулювати питання і відповіді.

Таблиця 1.5 Характеристика інструментів цифрової комунікації

Найменування	Характеристика інструментів
Асинхронні	
Електронна пошта	Найпростіший механізм для прямої комунікації один на один між фасилітатором/інструктором та учасником. Дозволяє групам людей легко об'єднуватись для дискусії чи обміну інформацією.
Корпоративні форуми (дошка повідомлень)	Базовий інструмент для онлайн-дискусії. дозволяють великій кількості учасників вести розмови у формі повідомлень. Учасники можуть спілкуватись у різний час, дописуючи коментарі, які залишаються на форумі для інших учасників, котрі можуть читати та відповідати на них.
Вікі та інші спільні інструменти підготовки контенту	Wiki – це веб-сайт, який можна редагувати онлайн. На відміну від звичайних веб-сторінок, які створюються онлайн і потім завантажуються на веб-сервер, wiki редагуються «наживо». Від користувачів не вимагається жодних технічних знань для того, щоб модифікувати існуючі wiki-сторінки та додавати нові.
Блог	Інструмент, який дозволяє людям поширювати, читати та легко додавати інформацію чи зображення у мережу, не маючи жодних знань у сфері комп'ютерного програмування.
Вебкастинг	Вебкастинг використовує стрімінгові медіа для передачі аудіо та відео через інтернет. Однак, записані вебкасти можуть використовуватись і для асинхронного навчання.
Синхронні	
Чати та месенджери	Месенджери дозволяють обмінюватись текстовими повідомленнями в реальному часі, використовуючи додатки в телефоні або на комп'ютері. Через чатбота учасників можна залучити до інтерактивного моделювання та реальної практичної комунікації. Чатботи можуть тестувати результати навчання, засновані на фактах.
Аудіо- та відеоконференції	Аудіо- та відеоконференції – це відповідні сесії між двома або більше користувачами в реальному часі. Використовуються для зустрічей та доопрацювання проєктів.
Вебінари	Це семінари в онлайн-режимі. Слухачі дивляться і слухають тему, а запитання задають в текстовому форматі через чат. За допомогою вебінарів проводять лекції, тренінги, презентації, онлайн-консультації.
Додатки спільного доступу	Використання додатків спільного доступу дозволяє показати працівникам програми, вікна або екрани. Учасники можуть слідкувати за діями ментора, та, якщо необхідно, можуть взяти екран під контроль.
Інтерактивні дошки	Інтерактивні дошки дають можливість візуалізувати комунікацію, дозволяють демонструвати контент та взаємодіяти з ним. Найпопулярнішими дошками на сьогодні є Padlet, Dotstorming, Jamboard.
Голосування	За допомогою цього інструменту учасникам пропонується проголосувати за один із варіантів відповіді/твір тощо.

Джерело: складено автором за [50]

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у корпоративному навчанні, оскільки вони дозволяють оптимізувати процеси оволодіння цифровими навичками, підвищити їхню ефективність та зробити доступнішими

для працівників. Інтеграція цифрових технологій в моделі розвитку персоналу дозволяє досягати вищої гнучкості та доступності навчальних курсів та програм, посилювати персоналізацію навчання, досягати інтерактивності, заощаджувати ресурси, підтримувати безперервність розвитку працівників та організаційні зміни, набуття цифрових навичок та метанавичок для посилення загальної конкурентоздатності.

Висновки до розділу 1

1. Динамічність і невизначеність сучасного середовища, характерні для поточного етапу розвитку суспільства та економіки, суттєво впливають на якісні характеристики працівників. Це зумовлює необхідність новаторського підходу в управлінській системі та перегляду методів розвитку персоналу на основі концепції безперервного навчання та самовдосконалення.

2. Встановлено взаємозв'язок між етапами еволюції концепцій управління персоналом і моделями розвитку персоналу. Проведено порівняння традиційних та інноваційних підходів до розвитку персоналу, визначено тенденцію до зміни ролі працівника у створенні цінності, а також вдосконалення функцій HR-менеджменту, принципів, інструментів та методів безперервної підготовки і навчання. За результатами аналізу відмінностей у визначенні взаємопов'язаних понять розвиток персоналу та професійний розвиток узагальнено складові системи розвитку персоналу в умовах інноваційних викликів та цифровізації.

3. Обґрунтовано переваги впровадження цифрових технологій у систему розвитку персоналу. Окреслено складові компоненти метанавичок, набуття яких дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал. Визначено методи навчання та розвитку, які дозволяють формувати метанавички. Здійснено категоризацію інструментів цифрових комунікацій на синхронні та асинхронні, що дозволяє вести навчання та професійний розвиток у різних режимах, комбінувати різні опції застосування цифрових технологій при розробці систем корпоративного навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та базові соціально-економічні показники

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна» розташоване у м. Вінниця, спеціалізується на переробці фруктів та ягід, і є підприємством повного циклу робіт, який включає процеси вирощування, закупівлі і переробки сировини та випуску готової продукції. Сировина проходить ретельні перевірки згідно стандартів якості, а для збереження продукту застосовується заморожування, що дозволяє зберігати не лише смакові та поживні властивості, але й форму продуктів, зокрема ягід (смородина, полуниця, журавлина, вишня), протягом тривалого часу.

Підприємство було засновано у 1997 році як ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля ОСБТ», що виробляло на засадах суборенди понад 300 т яблучного соку щорічно. У 1998 році теперішню територію підприємства було придбано у власність та здійснено демонтаж конструкцій та будівництво нових промислових ліній, що дозволило вдвічі збільшити виробництво. З 1999 по 2003 рік відбувався активний розвиток підприємства: почалась переробка ягоди, введення в експлуатацію лінії глибокої заморозки, розширення виробництва концентратів, виробничих потужностей з переробки плодово-ягідної продукції, введення в експлуатацію лінії контролю сортування та асептичної обробки плодів, збільшення потужностей виробничої лабораторії.

У 2004 році підприємство стає частиною концерну АГРАНА, а у 2006 відбулась реорганізація та перейменування в остаточну назву ТОВ «Агрона Фрут Україна». У 2009 році оновлено виробничу лабораторію та проведено сертифікацію виробництва за стандартом ISO 22000: 2004.

Управління підприємством відбувається відповідно Статуту ТОВ «Агрона Фрут Україна» на основі поєднання права учасників по господарському використанню свого майна та самоуправління трудового колективу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Найменування показників	Характеристика показників
1.	Юридична назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
2.	Основне місце здійснення діяльності	21022, Україна, м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 32
3.	Безпосередня материнська компанія	Agrana Fruit S.A.
4.	Кінцева материнська компанія	Agrana Zucker, Starke und Frucht Holding AG
5.	Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів та овочів
6.	Основні види продукції	Фруктові наповнювачі, заморожені фрукти
7.	Основні цілі діяльності	Безпека праці, високий рівень задоволеності клієнтів, виробництво продукції ідеальної якості та реалізація її за оптимальними цінами, що досягається за рахунок постійного удосконалення технологій, модернізації виробництва та інвестування
8.	Управління підприємством	Відповідно до Статуту ТОВ «Агрона Фрут Україна»
9.	Контролюючий орган	Ревізійна комісія
10.	Статунний капітал, тис.грн.	134 644
11.	Чисельність персоналу, осіб	384
12.	Контроль якості продукції	Сертифікація продукції за стандартом ISO 22000: 2004. Сертифікат UA-BIO-108, що відповідає стандартам органічної продукції країн ЄС
13.	Споживачі продукції на внутрішньому ринку	Підприємства фудсервісу (McDonald's, KFC, ProfiFood, TopFruits, BobSnail, Арсенівський), виробники морозива (ЛІМО, Три ведмеді, Рудь, Ласунка, Blizzard, Sandra), молочної продукції (Молокія, Галичина, Danone, Pepsico, Волошкове поле, Вімблдан, Люстдорф, Маленька голандія, Агромол тощо).
14.	Країни, в які експортується продукція	Польща, Румунія, Грузія, Молдова, Литва, Ізраїль, Казахстан

Джерело: [27-28]

Материнською компанією ТОВ «Агрона Фрут Україна» виступає Agrana Zucker, Starke und Frucht Holding AG - австрійська промислова компанія, орієнтована на міжнародні потреби. Пріоритет діяльності концерну - виробництво сільськогосподарської продукції для створення мейнстрім пропозицій із забезпеченням найвищої якості, оптимальних послуг, а також

підтримки інноваційних ідей та експертизи з розробки продуктів. Загальний оборот компанії щорічно перевищує 2,9 млрд €, використовується понад 55 промислових площадок, чисельність персоналу коливається в межах 9000 осіб.

Материнська компанія надає всю необхідну ТОВ «Агрона Фрут Україна» допомогу в управлінні виробництвом, персоналом, фінансами, якістю продукції, стратегічному розвитку. Підтримка від міжнародної групи AGRANA дозволяє ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечувати високі стандарти якості та доступ до інновацій, дає змогу бути лідерами в інноваціях

Головна мета діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» – запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами. Для цього здійснюється постійне удосконалення технологій. За час роботи підприємства тричі проведена модернізація виробництва.

Любов до фруктів проголошення як основа бачення, місії та соціальної відповідальності ТОВ «Агрона Фрут Україна»: надання інноваційних фруктових рішень в індустрії продуктів харчування та напоїв, а також прибутковість, стабільність, ефективність та якість.

Невід'ємною частиною стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» є стале постачання. Для цього забезпечується прозорість інформації про надходження сировини і її виробництво, а також сприяння етичній, соціальній та екологічній стійкості ланцюга поставок. Компанія вважає своїм обов'язком зробити фрукти зі сталих джерел доступними для якомога більшої кількості людей, підтримуючи громади та забезпечуючи безпечне, повноцінне та інклюзивне робоче місце.

Базові цінності компанії відповідають цінностям концерну AGRANA:

- глобальне постачання – постачання як мистецтво, якому приділяється підвищена увага;
- кастомізовані дослідження – клієнтські побажання як джерело розвитку, втілене у життя командою висококваліфікованих фахівців згідно найкращих вимог місцевих ринків;
- преміальна якість – компанія встановлює найвищі стандарти вирощування, відбору та обробки фруктів, де харчова безпека і якість є

пріоритетом номер один, реалізує політику нульових дефектів та надійного моніторингу скарг клієнтів;

- глобальна присутність – єдиний постачальник фруктових наповнювачів, здатний задовільнити локальних і місцевих споживачів.

У 2023 році 83,3% продукції підприємства реалізовано на внутрішньому ринку, 16,7% пішло на експорт. Споживачами продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» є підприємства фудсервісу (McDonald's, KFC, ProfiFood, TopFruits, BobSnail, Арсенівський), виробники морозива (ЛІМО, Три ведмеді, Рудь, Ласунка, Blizzard, Sandra), молочної продукції (Молокія, Галичина, Danone, Persico, Волошкове поле, Вімблдан, Люстдорф, Маленька Голандія, Агромол тощо). Підприємство експортує продукцію до Польщі, Румунії, Грузії, Молдови, Литви, Ізраїлю, Казахстану [27].

Статутний капітал підприємства складає 134 644 тис.грн.

Організаційна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» є лінійно-функціональною. Очолює підприємство генеральний директор, який має у підпорядкуванні керівників функціональних підрозділів за ключовими напрямками роботи (рис. 2.1).

Чисельність персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» - 384 особи, із них 259 осіб працюють у виробничих підрозділах, 125 осіб – в апараті управління. Підприємство має всі необхідні для організації процесу виробництва, зберігання та транспортування продукції виробничі потужності – сучасні лінії для обробки фруктів та виробництва готової продукції, фасувальні лінії, охолоджувальні та нагрівальні системи, складські приміщення, холодильне обладнання, власні транспортні засоби для постачання сировини і доставки готової продукції споживачам, забезпечене енергетичними ресурсами, тарою та екологічними пакувальними матеріалами, інструментами і витратними матеріалами.

Впродовж останніх трьох років ТОВ «Агрона Фрут Україна» працює в складних зовнішніх умовах, під впливом невизначеності і частих змін, які ускладнились військовим конфліктом у 2022 році

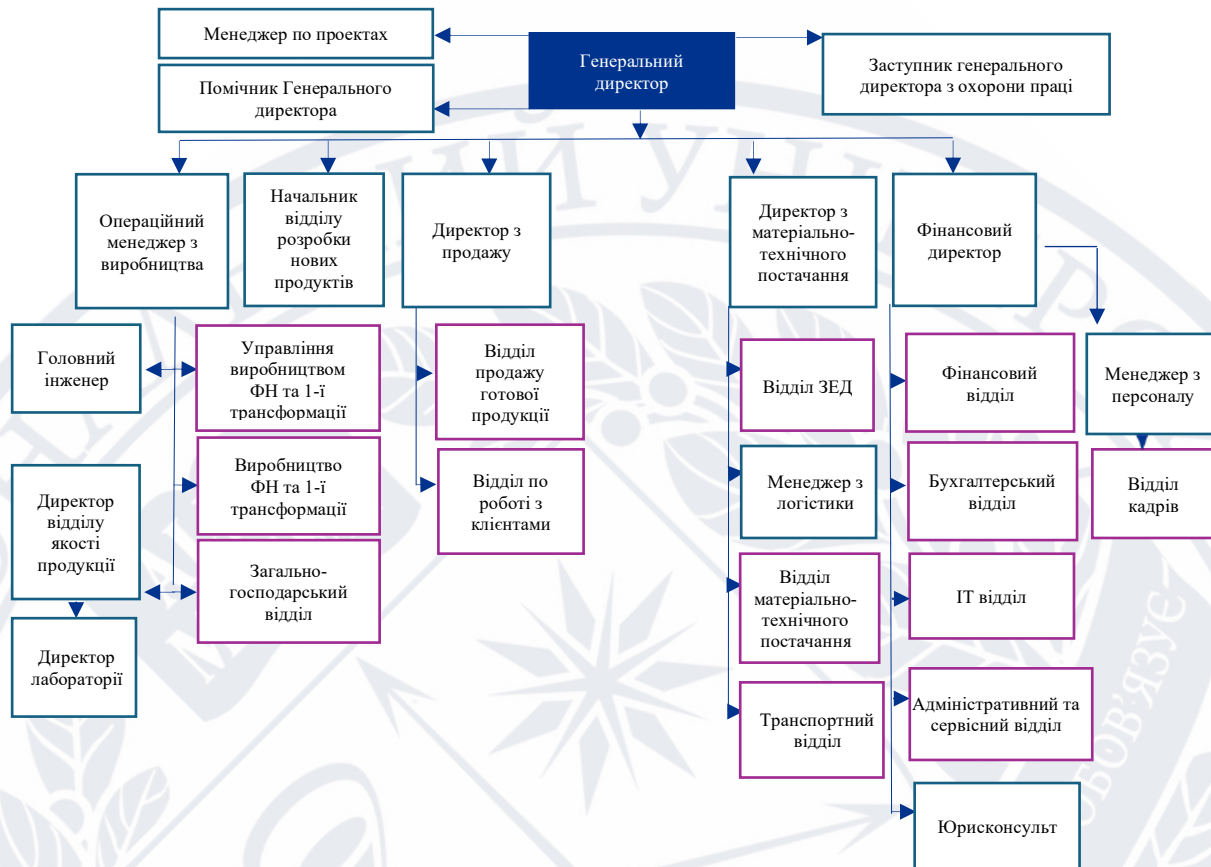


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

До таких факторів можна віднести: суттєві коливання курсу долару США, підвищення облікової ставки НБУ з 10% до 25%, запровадження певних адміністративних обмежень на операції з обміну валюти та рух капіталу, обмеження виплат відсотків і дивідендів за кордон, скорочення експорту продукції через атаки на портову інфраструктуру України, необхідність перебудови ланцюжків поставок, зростання ризиків перевезення вантажу, відключення електроенергії в результаті воєнних дій, необхідність збереження персоналу і вкладання додаткових коштів на забезпечення безпеки праці персоналу.

Показники матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Агрона Фрут Україна» залишаються стабільними. Загальний обсяг необоротних активів та основних засобів в їх структурі в 2023 році відносно 2021 року несуттєво

зменшився (-7,0% та -4,3% відповідно). Оборотні активи зросли на 6.3%. Обсяги виробничих запасів та готової продукції зменшились в середньому на чверть від показників 2021 року (-22,7% та -26,1% відповідно) [46-48].

У 2023 році підприємство втричі наростило обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про ефективність вжитих управлінських заходів. Інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась за рахунок надання у 2023 році безпроцентної поворотної фінансової допомоги ТОВ «Агрона Фрут Лука» відповідно до умов договору (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів і пасивів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2021, тис.грн	Відносне відхилення 2023 до 2021, %
	Активи	1 087 662	1 022 800	1 124 652	36 990	3,4
1.	Необоротні активи	239 966	236 471	223 263	-16 703	-7,0
	у т.ч.: залишкова вартість основних фондів	188 219	192 242	180 213	-8 006	-4,3
2.	Оборотні активи	847 796	786 329	901 389	53 593	6,3
	у т.ч.: виробничі запаси	150 655	113 892	116 513	-34 142	-22,7
	готова продукція	238 910	232 960	176 550	-62 360	-26,1
	дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	279 094	213 461	242 582	-36 512	-13,1
	інша дебіторська заборгованість	109 453	134 563	173 312	63 859	58,3
	гроші та їх еквіваленти	48 510	76 249	181 462	132 952	274,1
	Пасиви	1 087 662	1 022 800	1 124 652	36 990	3,4
3.	Власний капітал	765 479	835 550	955 020	189 541	24,8
	у т.ч.: зареєстрований капітал	134 644	134 644	134 644	0	0,0
	нерозподілений прибуток	630 835	700 906	820 376	189 541	30,0
4.	Довгостроков ізобов'язання і забезпечення	5 445	5 388	5 624	179	3,3
5.	Поточні зобов'язання і забезпечення	316 738	181 862	164 008	-152 730	-48,2

у т.ч.: кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	137 855	49 961	73 307	-64 548	-46,8
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	139 152	38 950	47 696	-91 456	-65,7

Джерело: складено за [46-48]

Підприємство має достатні фінансові ресурси для забезпечення своєї діяльності і виконання платіжних зобов'язань, зберігає необхідні людські ресурси, здійснює своєчасну виплату заробітної плати в повному обсязі; пошкоджень активів підприємства не відбулося.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» прагне забезпечувати постійне зростання прибутку. Для цього розробляється і реалізується політика управління кредитними ризиками, ризиками ліквідності, ринковими ризиками. Розробляються ліміти ризиків і методи їх контролю і моніторингу.

Війна в Україні позначилась на показниках роботи ТОВ «Агрона Фрут Україна», що виражається у скороченні всіх техніко-економічних показників у 2022 році, однак, у 2023 році підприємству вдалось подолати частину викликів воєнного часу і відновити позитивну динаміку (табл. 2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023рр.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2021, тис. грн	Відносне відхилення 2023 до 2021, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	1 394 881	1 219 996	1 218 948	-175 933	-12,6
2.	Собівартість реалізації продукції	1 124 498	970 327	906 234	-218 264	-19,4
3.	Валовий прибуток	270 383	249 669	312 714	42 331	15,7
4.	Інші операційні доходи	10 462	2 957	11 182	720	6,9
5.	Адміністративні витрати	61 147	57 755	65 110	3 963	6,5

6.	Витрати на збут	56 952	56 855	87 191	30 239	53,1
7.	Інші операційні витрати	2 114	47 600	17 627	15 513	733,8
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності	160 632	90 416	153 968	-6 664	-4,1
9.	Інші доходи	2 298	6 502	0	-2 298	-100,0
10.	Фінансові витрати	2 684	1 763	4 418	1 734	64,6
11.	Інші витрати	0	1 220	3 587	3 587	100,0
12.	Витрати з податку на прибуток	28 884	17 440	26 476	-2 408	-8,3
13.	Чистий фінансовий результат	131 362	76 495	119 487	-11 875	-9,0

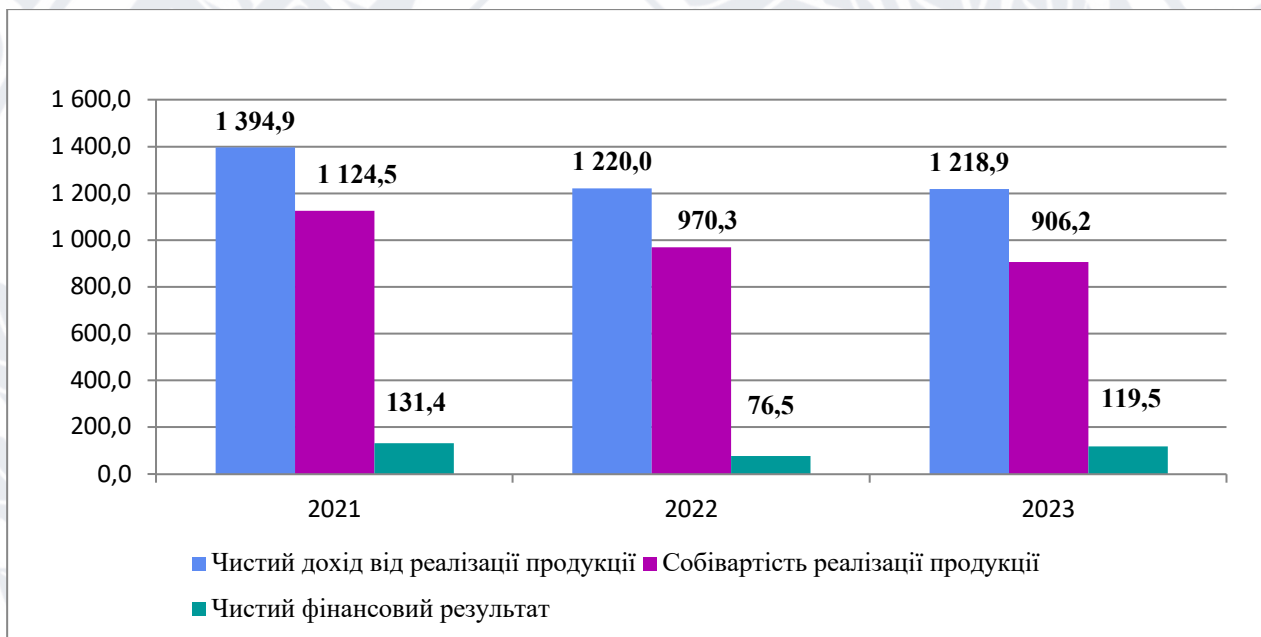


Рисунок 2.2 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 роки

Джерело: складено за [46-48]

В 2023 році ТОВ «Агрона Фрут Україна» отримало чистий прибуток 119,5 млн.грн. І хоча він знизився відносно рівня 2021 року на 9%, підприємство вирівнює показники прибутковості порівняно із кризовим 2022 роком, і збільшило валовий прибуток на 42,3 млн.грн. Зниження чистого прибутку за 3 останні роки склало 12,6%, одночасно зі скороченням собівартості на 19,4%, що свідчить і про зменшення обсягів реалізації, і про одночасні позитивні наслідки модернізації обладнання й виробничих потужностей підприємства.

Загалом у 2023 році вдалось досягти зростання валового прибутку на 15,7%, одночасно з тим зросли витрати на збут, витрати на оплату праці та амортизація. Матеріальні витрати було зменшено на третину.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є визнаним лідером у галузі виробництва та переробки фруктів на українському ринку, забезпечуючи стабільну присутність серед ключових учасників цієї сфери. Це підтверджує оцінка рівня фінансової стійкості підприємства на основі показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ТОВ «Агрона Фрут Україна» (Додаток А).

ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує стратегію екологічної відповідальності і працює над зменшенням вуглецевого сліду, скороченням на 98% споживання води завдяки закриттю відкритого контуру водяного охолодження, скороченням відходів на 27% для захисту та посилення біорізноманіття ґрунтів, зниження використання пластикової упаковки продукції. 29% електроенергії постачається із відновлюваних джерел.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» приділяє значну увагу забезпеченню якості продукції, дотримуючись усіх необхідних вимог та сертифікатів якості. У 2020 році було отримано сертифікат UA-BIO-108, що відповідає стандартам органічної продукції країн ЄС. Отримання такого сертифікату – складна процедура, яка, однак, гарантує, що кожне поле для виробництва сировини та кожен зразок готової продукції пройшли відповідну перевірку.

В 2023 році реалізація широкого асортименту фруктових наповнювачів склала 76,4% чистого доходу від реалізації продукції, заморожених локальних та екзотичних фруктів – 19,1%, надання послуг – 4,1% (рис. 2.3).

Серед ключових споживачів продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» – пекарні, кондитерські фабрики, виробники морозива, молокозаводи та інші підприємства, які інтегрують фруктові інгредієнти у свої виробничі процеси. Завдяки стратегії роботи з клієнтами компанія успішно розширює ринки збуту та зміцнює партнерські відносини з підприємствами, що дає можливість адаптувати продукцію під специфічні потреби різних секторів промисловості. Це

дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й формувати нові тенденції у виробництві фруктової продукції.

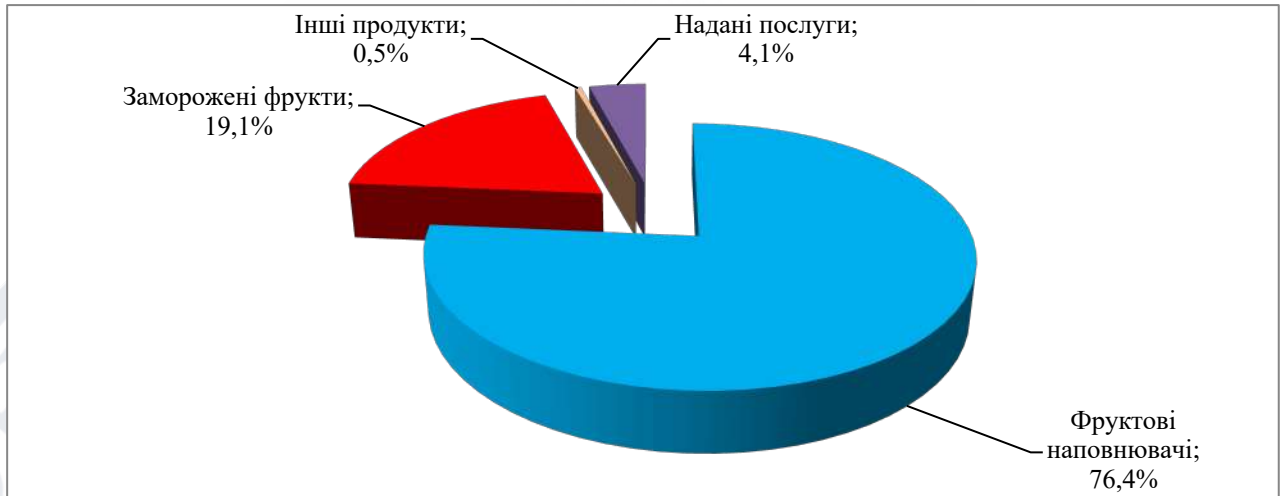


Рисунок 2.3 Структура чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» в 2023 році

Джерело: складено за [48]

Окрім того, продукти, виготовлені із використанням продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна», представлені на полицях провідних супермаркетів та гіпермаркетів України, таких як «Сільпо», «Новус», «АТБ», «ЕКО-маркет», «ГРОШ» та інших великих торгових мереж. Це дозволяє компанії забезпечити широкий доступ споживачів до своєї продукції, а також сприяє максимальному охопленню цільової аудиторії. Така стратегія дистрибуції допомагає компанії не тільки зміцнювати свої позиції на ринку, але й підвищувати впізнаваність бренду серед споживачів, розширюючи свою присутність у роздрібному секторі.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є унікальним виробничим комплексом, тому перелік її конкурентів не надто широкий. Конкурентами компанії на українському ринку є інші виробники фруктових напівфабрикатів та переробники сільськогосподарської продукції, зокрема такі підприємства як: «Сандора» (PepsiCo Ukraine), «Вітмарк-Україна», «Чумак». На міжнародному ринку можна відзначити: Döhler Group (Німеччина), SVZ International (Нідерланди), Kerry Group (Ірландія), Tree Top, Inc. (США).

2.2 Аналіз системи управління персоналом та розвитку персоналу підприємства

Підприємство забезпечене персоналом згідно штатного розпису та докладає значних зусиль для збереження і розвитку людського потенціалу, а також якості трудових відносин. Чисельність персоналу відповідає затвердженому стандарту штатного розпису та змінюється відповідно до стратегії розвитку підприємства, масштабів виробництва, обсягу замовлень та антикризових заходів, які посилились протягом останніх років (табл. 2.4, рис. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2020, тис.грн	Відносне відхилення 2023 до 2020, %
1.	Витрати на оплату праці, тис.грн.	112 833	120 647	118 020	139 457	26 624	22,1
2.	Чисельність персоналу, осіб	297	296	308	384	87	29,4
3.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	31 659	33 966	31 932	30 264	-1 395	-4,1

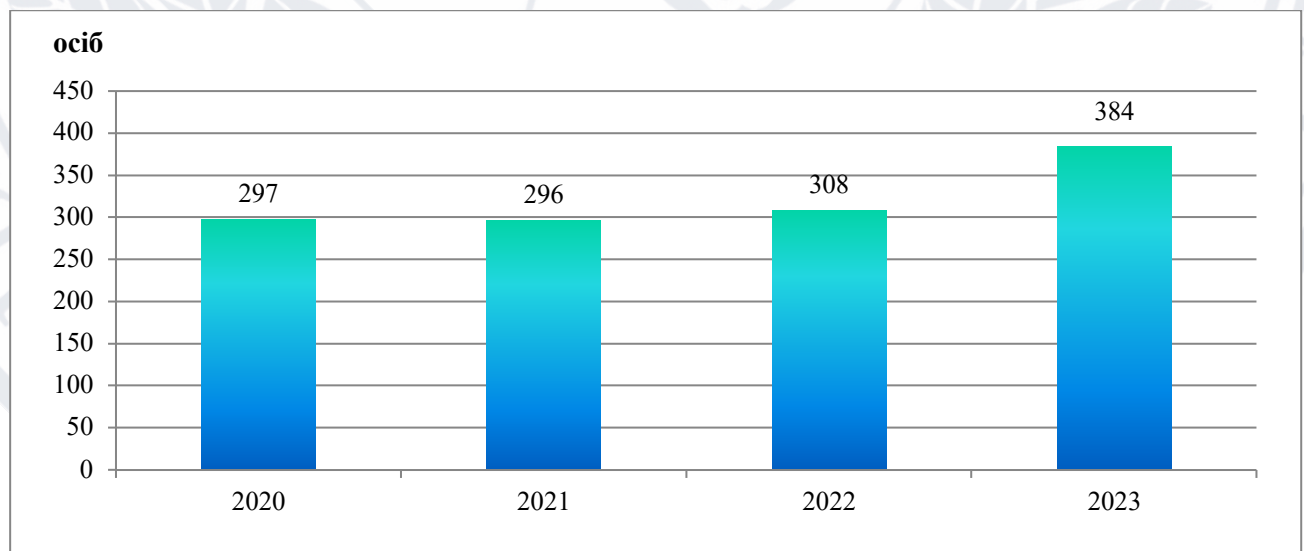


Рисунок 2.4 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено за [14-17; 46-48]

Команда спеціалістів працює в ТОВ «Агрона Фрут Україна» з 1997 року. Всі відділи підприємства задовольняють найменші потреби споживачів. Лідерські позиції на ринку досягаються завдяки реактивності, гнучкості, злагодженості, оптимізму, міжнародному досвіду та творчому підходу персоналу.

Стратегічний партнер AGRANA Group бачить підприємство як найкраще місце для роботи і надає працівникам можливість сприяти індивідуальному та організаційному розвитку, поєднуючи цінності компанії з найкращими практиками роботи.

Головна мета діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» - прибутковість, стабільність, ефективність та якість. Тому людські ресурси розглядаються підприємством як джерело отримання прибутку, а система управління персоналом підприємства побудована на корпоративних принципах компанії AGRANA Group.

Трудові відносини з працівниками регулюються трудовим договором або контрактом. В процесі діяльності з управління персоналом відділ кадрів підприємства керується корпоративними принципами управління і ключовими компетенціями персоналу, покладеними в основу системи управління персоналом підприємства, нормативними документами, статутом Товариства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями, посадовими інструкціями, затвердженими керівництвом згідно стандартів та вимог.

Система управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» базується на філософії материнської компанії AGRANA Group в області сталого розвитку, екологічності, якості, соціальної відповідальності та управління персоналом, поєднує у собі традиційні і сучасні методи роботи з персоналом і враховує особливості функціонування в умовах України (табл. 2.5).

Успіх компанії залежить від кожного працівника, його внеску в загальний результат кожен день. Знання та відданість працівників забезпечують цінність для клієнтів, зростання компанії та стійкий бізнес.

Таблиця 2.5 – Характеристика системи управління персоналом ТОВ

«Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Складові системи управління персоналом	Методи і форми роботи
1.	Ключові принципи управління персоналом	Розвиток ключових компетенцій персоналу, які допомагають підприємству рости і залишатися конкурентоспроможним на ринку та сприяти важливим змінам: бути готовими брати на себе відповідальність; стиль роботи, орієнтований на продуктивність і результат, діяти послідовно і цілеспрямовано.
2.	Планування і прогнозування	Здійснюється відповідно до стратегії розвитку та модернізації підприємства, інформації про плинність кадрів, антикризових програм
3.	Аналіз змісту праці, вимог робочого місця до працівника	Відповідно до законодавства, нормативних документів, стандартів та вимог, статуту Товариства, правил внутрішнього трудового розпорядку розробляються посадові інструкції, які містять основні вимоги робочого місця до працівника. Розширений аналіз не виконується.
4.	Підбір та найм персоналу	Застосовуються класичні підходи: публікації оголошень про наявні вакансії у партнерських ЗМІ, на сайтах вакансій, власному сайті у розділі «Вакансії»; співбесіди працівників, що пройшли попередній скрінінг, з безпосереднім керівником та представником відділу кадрів, за результатами яких приймається рішення про найм на роботу; стажування претендентів на посади та студентів під час виробничої практики, та найм після завершення періоду стажування; кампанія з пошуку роботи серед молодих фахівців, налагодження співпраці з університетськими центрами кар'єри та центрами зайнятості.
5.	Забезпечення працюючих належними і безпечними умовами праці	Підприємство приділяє велику увагу охороні праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю і працездатності працівників. Всі працівники забезпечуються безпечними умовами праці відповідно до законодавства, принципів сталого розвитку, стратегії управління персоналом, стандартів менеджменту якості продукції.
6.	Адаптація персоналу	В процесі роботи на робочих місцях.
7.	Організація і нормування праці	Відповідно до законодавства, умов трудового договору або контракту, Статуту Товариства, правил внутрішнього трудового розпорядку
8.	Мотивація і стимулювання	Головний стимул – стабільна заробітна плата. За результатами оцінювання діяльності найуспішніші працівники можуть отримати підвищення категорії та спеціальні премії та нагороди. Соціальне, медичне страхування і соціальне забезпечення в порядку і на умовах, що обумовлені в трудовому договорі, контракті або колективному договорі. Додаткові пільги для підвищення задоволеності роботою і сприяння особистісному розвитку.
9.	Розвиток працівників та планування кар'єри	Розвиток персоналу націлений на формування у працівників прагнення до змін і трансформації; стилю роботи, націленого на результат; розвиток стратегічного мислення. Розвиток персоналу здійснюється відповідно до стратегії розвитку та модернізації підприємства, досягнення цілей сталого розвитку, найвищого рівня екологічності продукції, впровадження інновацій, всебічної орієнтації на клієнтів, розробки нових каналів продажів і нових ринків збуту продукції, корпоративної культури.
10.	Створення оптимального соціально-	Складовою корпоративної культури є різноманітність та інклюзивність, тому підприємство зосереджується на створенні та підтримці робочого середовища, вільного від обмежень та дискримінації, забезпечує

	психологічного клімату в колективі	різноманітність у культурі, віці, статі, расі, релігійних переконаннях, сексуальній орієнтації та інших аспектах. Ведеться робота по формуванню ефективних команд, підвищенню рівня співпраці та взаємоповаги.
11.	Розробка системи оцінок результатів діяльності	Використовується система оцінки результатів діяльності, розроблена AGRANA Group.
12.	Оцінка результатів діяльності персоналу	Проводиться двічі на рік. За результатами оцінювання діяльності працівники можуть отримати підвищення категорії, винагороду за видатні професійні досягнення і значний внесок в розвиток корпоративної культури.
13.	Облік персоналу і звітність	На основі бази даних про персонал в корпоративній інформаційній системі

Джерело: складено автором

Тому в основу управління персоналом покладено ключові компетенції, розвиток яких допомагає ТОВ «Агрона Фрут Україна» рости і залишатися конкурентоспроможним на ринку та сприяти важливим змінам (рис.2.5).

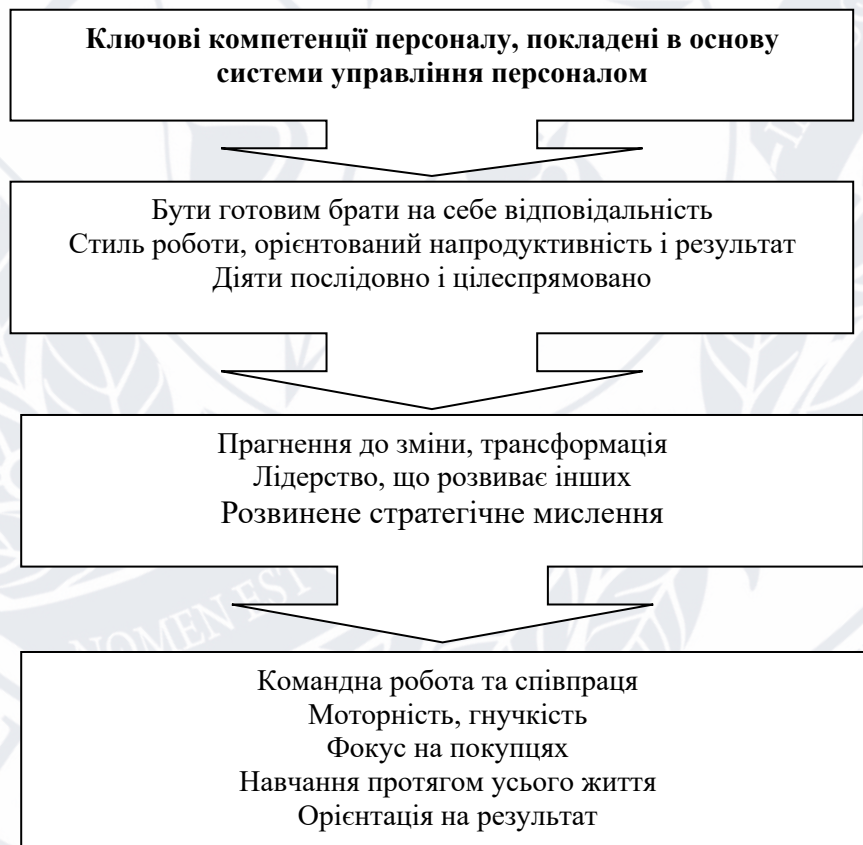


Рисунок 2.5 Ключові компетенції, які покладені в основу системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором

Крім функціональної та соціальної кваліфікації, підприємство також очікує, що його співробітники будуть керуватися трьома принципами ведення бізнесу: бути готовими брати на себе відповідальність; стиль роботи, орієнтований на продуктивність і результат, діяти послідовно і цілеспрямовано. Планування і прогнозування потреб у персоналі здійснюється відповідно до стратегії розвитку і модернізації підприємства, інформації про плинність кадрів, антикризових програм. Відповідно до законодавства, нормативних документів, стандартів та вимог, статуту Товариства, правил внутрішнього трудового розпорядку розробляються посадові інструкції, які містять основні вимоги робочого місця до працівника.

Для підбору та найму персоналу підприємство застосовує класичні підходи: публікації оголошень у партнерських ЗМІ, на сайтах вакансій, власному сайті у розділі «Вакансії». Працівники, що пройшли попередній скрінінг, проходять співбесіди з безпосереднім керівником та представником відділу кадрів, надалі оформлюються на роботу за всіма процедурами. Поширеною є практика стажування та найму на роботу після завершення періоду стажування, однак, недостатньо розвинена співпраця із профільними навчальними закладами.

Питання охорони праці та техніки безпеки на робочому місці мають велике значення для AGRANA. Співробітники з охорони праці та техніки безпеки на робочому місці та фахівці з техніки безпеки несуть відповідальність за дотримання всіх заходів з охорони праці та техніки безпеки, передбачених законом або введених компанією. До них відносяться виявлення та оцінка ризиків як на регулярній основі, так і на основі окремих подій, розробка заходів щодо поліпшення становища, організація навчання з охорони праці та техніки безпеки, а також аналіз, документування та інформування про фактичні нещасні випадки на виробництві. На додаток до законодавчо встановлених місцевих заходів з охорони праці та зобов'язань щодо звітності, AGRANA Group протягом багатьох років щомісяця збирає стандартизовані дані з охорони праці та техніки безпеки на робочому місці по всьому світу. Ці статистичні дані використовуються для аналізу та попередження нещасних випадків на

виробництві в масштабах всієї групи і формують основу для розробки заходів з охорони праці. Адаптація персоналу відбувається в процесі роботи на робочих місцях. Організація та нормування праці здійснюється відповідно до законодавства, умов трудового договору або контракту, Статуту Товариства, правил внутрішнього трудового розпорядку.

Головну мотивуючу функцію в ТОВ «Агрона Фрут Україна» відіграє заробітна плата. Її розмір залежить від професійного рівня працівника та умов контракту або трудового договору. Незавжаючи на труднощі останніх років, підприємство докладало максимум зусиль для збереження повноцінної завантаженості виробничих потужностей і зайнятості працівників. Тому середня заробітна плата, хоча і знизилась у 2022 та 2023 роках, є достатньо стабільною (рис. 2.6).

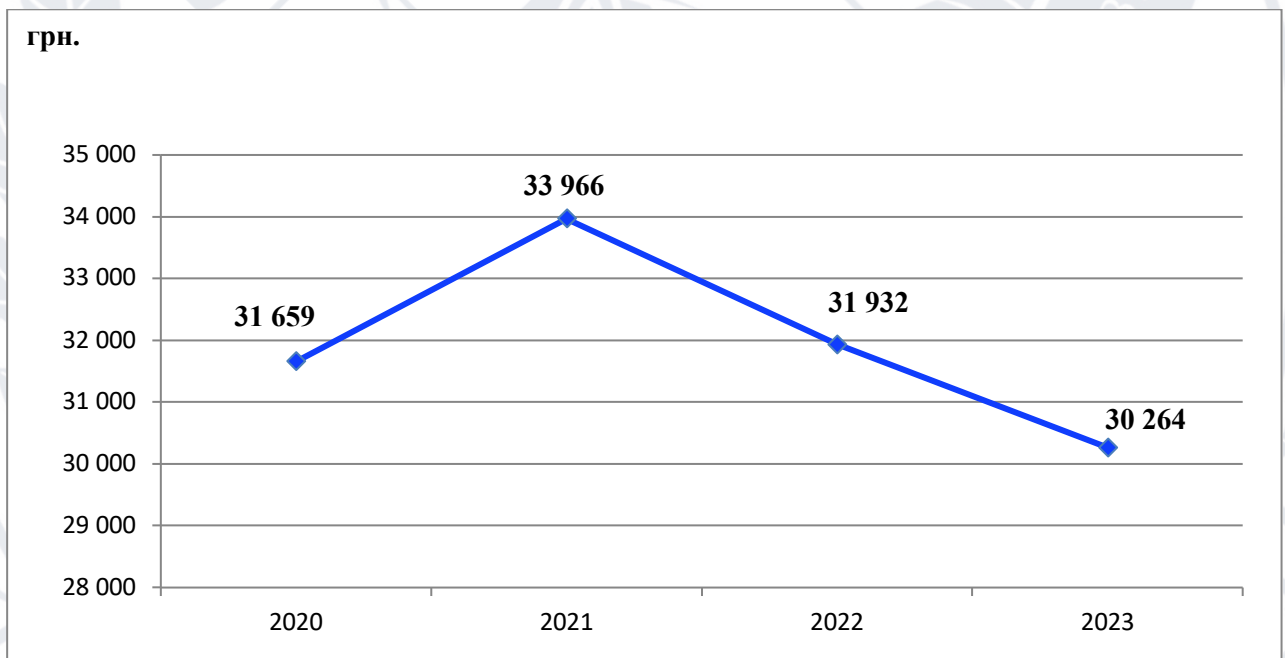


Рисунок 2.6 Динаміка середньої заробітної плати ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено за [14-17]

Нажаль, інші види прямого матеріального стимулювання праці на підприємстві є вибірковими і не охоплюють весь персонал. Більше поширеними є різноманітні методи непрямого матеріального стимулювання працівників,

створення комфортних умов праці, заходи з розвитку командної взаємодії та корпоративної культури.

Окрім заробітної плати, працівники можуть отримувати справедливую та збалансовану загальну винагороду: привабливий пакет додаткових пільг, щоб робота приносила задоволення і сприяла особистісному розвитку.

Гнучкість і сумісність роботи і особистісного життя є ключем до досягнення високих результатів роботи. Пропонуються рішення для домашнього офісу, які займають 50% робочого часу. Але не більше того, оскільки здоровий робочий клімат вимагає спільної роботи не тільки за допомогою моніторів ПК і мобільних дисплеїв.

Різноманітність та інклюзивність є частиною корпоративної культури, тому підприємство зосереджується на створенні та підтримці робочого середовища, вільного від обмежень та дискримінації, забезпечує різноманітність у культурі, віці, статі, расі, релігійних переконаннях, сексуальній орієнтації та інших аспектах. Кожна людина несе відповідальність за створення інклюзивного середовища, яке породжує у всіх почуття причетності.

Велика увага приділяється поліпшенню і підтримці здоров'я і самопочуття працівників. Всі працівники мають можливість отримати необхідну медичну допомогу, пройти профілактичні медичні огляди, а також провести безкоштовну вакцинацію (наприклад, від грипу, кліщового енцефаліту, імуноерментного аналізу, ГРВІ тощо).

Здоров'я в ТОВ «Агрона Фрут Україна» означає також профілактику захворювань, проводяться численні спортивні заходи та дозволя (програма AGRANA Fit). За індивідуальними домовленостями з місцевими організаціями охорони здоров'я та фітнес-центрами працівники можуть відвідувати широкий спектр спортивних та оздоровчих заходів, таких як групи з бігу, фітнес-тренування, бадмінтон, курси академічного веслування, зумба-тонізуючі, високоінтенсивні інтервальні тренування, фітнес-бокс, скандинавська ходьба, йога, пілатес і навчальні табори. Проводяться численні семінари для інформування співробітників, підвищення їх обізнаності та постійного розвитку

в таких областях, як баланс між роботою та особистим життям, зниження стресу, профілактика емоційного вигорання і правильна ергономіка на робочому місці. Крім того, професійна профілактична медична допомога та психологічна підтримка також є частиною концепції AGRANA well-being.

Працівники забезпечені недорогим і корисним харчуванням під час обідньої перерви, а також безкоштовною кавою і свіжими фруктами під час перерв.

Одним із важливих принципів роботи з персоналом є поєднання роботи і сімейного життя. Працівники отримують підтримку у формі фінансування та організації догляду за дітьми під час шкільних канікул і влаштування дітей у дитячі садки в залежності від місця розташування. Сім'ї працівників беруть участь у різних культурних заходах, групових обідах та спортивних заходах.

Розвиток персоналу націлений на формування у працівників прагнення до змін і трансформації; стилю роботи, націленого на результат; розвиток стратегічного мислення.

Концепція безперервного навчання та створення умов для саморозвитку працівників дозволяє працівникам не тільки підвищувати свій професійний рівень, але і всебічно розвивати свої особистісні якості.

Центральне місце в стилі роботи та управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» займають командна робота, співпраця та взаємоповага. Моторність, гнучкість, фокус на покупцях, орієнтація на результат підтримуються навчанням протягом усього життя. Працівники діють з максимальною відповідальністю і день у день приймають рішення, які важливі для майбутнього успіху і розвитку компанії. Відкрите спілкування та обмін інформацією на всіх рівнях управління є нормою. Підприємство підтримує та заохочує працівників, проводячи відповідні заходи щодо розвитку їхньої кар'єри. Співпраця, а також толерантність та розуміння корпоративної культури, що характеризується різними культурами, є ключовими аспектами забезпечення задоволеності працівників роботою.

Оцінювання персоналу проводять двічі на рік за системою показників, розробленою AGRANA Group. Відповідно до результатів оцінювання працівників коригується їх категорія і рівень оплати праці. Цей процес не можна назвати досконалим, оскільки частина співробітників може отримати оцінку діяльності вже через два місяці після приходу в компанію, а іншим доводиться чекати півроку. Для окремих посад застосовується індивідуальне оцінювання, яке на думку працівників містить ознаки суб'єктивізму. Важливими аспектами є мотивація персоналу через залучення до інноваційних проєктів і розробок у сфері агропромисловості, що сприяє постійному зростанню професійних знань працівників. Впроваджено систему оцінювання та зворотного зв'язку для постійного вдосконалення процесів управління персоналом і підвищення ефективності роботи. Ця система отримала назву Feedback Dialogue та проводиться щорічно.

Система розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» сформована під впливом умов і основоположних принципів діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Характеристика умов функціонування ТОВ «Агрона Фрут Україна», під впливом яких формується система розвитку персоналу

№ з/п	Найменування показників	Характеристика показників
1.	Умови функціонування підприємства та його систем	Характеризуються VUCA-концепцією: підприємство функціонує в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, які посилюються військовим конфліктом. Підтримка від міжнародної групи AGRANA дозволяє підприємству забезпечувати високі стандарти якості та доступ до інновацій, дає змогу бути лідерами в інноваціях.
2.	Стратегія управління підприємством та персоналом	Прихильність цілям сталого розвитку, акцентування уваги на екологічності, соціальній відповідальності й належному управлінні
3.	Базові цінності	Глобальне постачання - постачання як мистецтво; побажання клієнтів як джерело розвитку; преміальна якість – найвищі стандарти вирощування, відбору та обробки фруктів; глобальна присутність - здатність задовольнити локальних і місцевих споживачів.
4.	Мета діяльності	Запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами, що досягається за рахунок постійного удосконалення технологій, модернізації виробництва та інвестування.
5.	Місія підприємства	Автентичність, прагнення сталого розвитку, альтруїзм: - автентичність - захищати нашу планету як гуманістичний обов'язок, що виражається у постійному впровадженні

		суттєвих вдосконалень для забезпечення більш сталого розвитку діяльності; - амбітність – ставити амбітні реалістичні цілі, узгоджені з коротко- та довгостроковими екологічними зобов'язаннями; - альтруїзм – прагнення прийняття рішень, які виходять за рамки найкращого для компанії, виробництво продукції з безкорисливою турботою про планету та громади.
6.	Задачі діяльності	Реалізація інноваційних фруктових рішень в індустрії продуктів харчування та напоїв, а також прибутковість, стабільність, ефективність та якість.
7.	Стратегія управління бізнес-процесами	Стратегія стабілізації бізнес-процесів
8.	Персонал	Розглядається як джерело отримання прибутку
9.	Умови трудових відносин	Контракт або трудовий договір
10.	Вимоги до персоналу	Реактивність, гнучкість, злагодженість, оптимізм, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи. Високотехнологічний спеціаліст, здатний приймати рішення в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором

Стратегія управління підприємством та персоналом, яка формує корпоративну культуру та систему управління і розвитку персоналу – це прихильність цілям сталого розвитку, акцентування уваги на екологічності, соціальній відповідальності й належному управлінні. Базові цінності ТОВ «Агрона Фрут Україна» співвідноситься із стратегічним баченням концерну АГРАНА та направлені на створення креативних фруктових рішень для отримання смачного споживчого досвіду. Ексклюзивна практика довгострокового партнерства із локальними фермерськими господарствами сформувала глобальне бачення турботи про фрукти від моменту їх вирощування до моменту змішування з кінцевою продукцією, що проголошено концерном як ключова відмінність від конкурентів.

Аналіз складових і умов функціонування системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» показав, що на підприємстві слабо розвинуті методи прямого матеріального стимулювання праці, а головне місце в матеріальній мотивації займає заробітна плата. Тому акцент робиться на використанні непрямих матеріальних стимулів, створенні умов праці, які б приносили користь і задоволення працівникам, а також створенні умов для розвитку м'яких навичок у взаємовідносинах працівників.

Найважливішими якостями персоналу вважаються реактивність, гнучкість, злагодженість, оптимізм, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи. Працівники повинні бути високотехнологічними спеціалістами, здатними приймати рішення в умовах невизначеності. Використовується широкий спектр можливостей внутрішнього навчання: курси підвищення кваліфікації керівників, програми підвищення кваліфікації висококваліфікованих фахівців і коучинг. Індивідуальний підхід до розвитку кар'єри є частиною корпоративної культури підприємства (рис. 2.7).

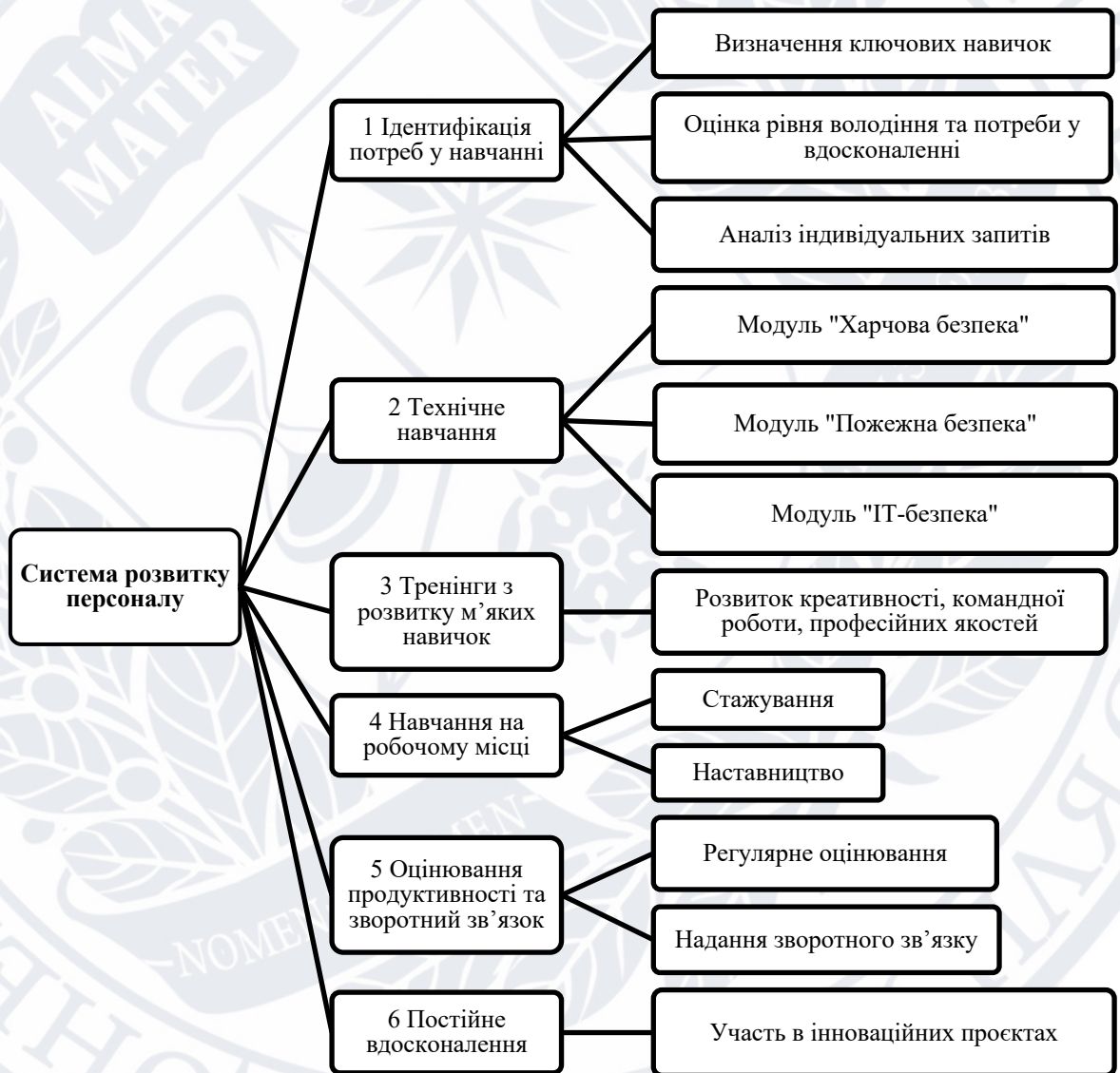


Рисунок 2.7 Система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором

Система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» складається із шести основних підсистем:

1. Ідентифікація потреб у навчанні, що складається з визначення та оцінки ключових навичок, які потрібно розвивати у працівників, залежно від їхніх посадових обов'язків та виробничих вимог, а також запитів, які надходять від функціональних відділів та груп.

2. Технічне навчання, яке включає тренінги та сертифіковані курси за напрямками: харчова безпека, пожежна безпека, ІТ-безпека, з використанням системи Workday Talent Optimization, а також стандартів ISO та HACCP, які допомагають працівникам працювати відповідно до міжнародних стандартів.

3. Тренінги з розвитку м'яких навичок, направлені на розвиток креативності, командної роботи та професійних якостей через семінари та групові проекти (проводяться за запитом керівників функціональних відділів).

4. Навчання на робочому місці, стажування та наставництво, направлене на отримання працівниками підтримки від досвідчених наставників, що допомагає їм застосовувати набуті знання у практичній діяльності.

5. Оцінювання продуктивності та зворотний зв'язок (Feedback Dialogue) – регулярні оцінювання та зворотний зв'язок дозволяють визначити, які сфери потребують подальшого вдосконалення.

6. Постійне вдосконалення та участь у проектах відбувається завдяки залученню до інноваційних проектів, де працівники продовжують розвиватися і застосовувати свої знання для поліпшення процесів у компанії.

Аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» показав, що підприємство реалізує механізм соціально-відповідального підприємства за рахунок постійного удосконалення технологій, модернізації виробництва та інвестування. При цьому головний акцент робиться на досягненні найвищого рівня якості продукції та її екологічності, бізнес ведеться із дотриманням етичних норм, внесок в економічний розвиток здійснюється через покращення якості життя не тільки працівників і членів їх сімей, але і всього місцевого населення і суспільства в цілому.

Тому програми розвитку персоналу включають навчання не тільки роботі на найсучаснішому обладнанні і використанню передових технологій галузі обробки фруктів, але й засвоєння працівниками основоположних принципів корпоративної культури, ефективної командної взаємодії та раціональної трудової поведінки в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

Дружній і шанобливий підхід до роботи з потенційними новими співробітниками є головним пріоритетом ТОВ «Агрона Фрут Україна». Для підтвердження зусиль підприємства щодо постійного вдосконалення критеріїв якості при пошуку нових талантів, а також як мотивацію до впровадження нових тенденцій в області підбору персоналу, успішні працівники з управління персоналом отримують нагороду «Кращий рекрутер».

На підприємстві з метою розвитку різноманітності та інклюзивності успішно впроваджуються надзвичайно ретельно адаптовані до потреб бізнесу актуальні та чесні програми стажування, які сприяють створенню робочого середовища, вільного від обмежень та дискримінації. За впровадження цих програм AGRANA Group в 2018 році отримала спеціальну премію TraineeNet Awards і активно розвиває цей напрямок роботи з персоналом у всіх дочірніх підприємствах. Підприємство приділяє особливу увагу тренінгам щодо несвідомого упередженого ставлення. Ці тренінги спрямовані на підвищення обізнаності, на них розглядаються різні типи упередженості, а також даються поради та рекомендації щодо усунення упередженості в певних ситуаціях. Різноманітність та інклюзивність не тільки дають працівникам цінні перспективи, але й багато можливостей для святкування.

Загалом у ТОВ «Агрона Фрут Україна» система навчання персоналу орієнтована на постійний розвиток та вдосконалення навичок працівників на всіх рівнях. Компанія впроваджує міжнародні стандарти менеджменту, такі як ISO 9001 та НАССР, що забезпечують не лише високі вимоги до якості продукції, але й постійне навчання працівників для відповідності цим стандартам.

Важливу роль відіграє автоматизація процесів за допомогою системи Workday HR Solutions, яка інтегрована у всі операції компанії.

Для комплексної оцінки системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» нами виконаний її SWOT-аналіз, який дозволив виявити певні недоліки функціонування, які відображають потенціал підвищення ефективності роботи в цьому напрямку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Міцна стратегія розвитку підприємства, наявність ресурсів. 2. Чітко визначена місія підприємства, мета діяльності, задачі та принципи управління. 3. Розвинута вертикальна інтеграція в межах концерну АГРАНА. 4. Причетність працівників до соціальної, енергетичної та екологічної відповідальності. 5. Запровадження сучасних стандартів менеджменту якості продукції. 6. Забезпеченість кваліфікованим персоналом. 7. Розвинена корпоративна культура. 8. Система управління персоналом відповідає стратегії розвитку. 9. Збалансована система розвитку персоналу, яка відповідає стратегії управління персоналом. 10. Функціонування власної платформи з управління персоналом.	1. Соціально-орієнтована модель корпоративної культури потребує доповнення її людиноцентричними принципами управління. 2. Приналежність до концерну АГРАНА знижує гнучкість підприємства в прийнятті управлінських рішень. 3. Модернізація виробництва сучасним обладнанням вимагає додаткової підготовки персоналу і використання широкого кола методів навчання. 4. Віддалена робота і робота з клієнтами в різних країнах світу потребує підвищення уваги до розвитку методів тимблдингу і фасилітації. 5. Розвиток антикризових і цифрових навичок персоналу потребує додаткових ресурсів. 6. Стимулювання працівників до розвитку і самовдосконалення розвинене недостатньо.
Можливості	Загрози
1. Запровадження комплексного підходу, доповнення корпоративної культури людиноцентричними принципами і формування блоку цифрової культури. 2. Впровадження методів матеріального і морального стимулювання персоналу до розвитку. 3. Навчання працівників методам оцінки особистих якостей і потенціалу, навичкам антикризової поведінки, економічним знанням, базовим цифровим навичкам. 4. Розширення використання можливостей корпоративної інформаційної системи.	1. Економічні, політичні, кліматичні ризики, вплив озброєного конфлікту на стабільність роботи підприємства. 2. Підвищення конкуренції на глобальному ринку. 3. Переривання ланцюжків поставок і зниження обсягів виробництва продукції. 4. Скорочення персоналу через війну та міграцію. 5. Зниження споживчого попиту.

Джерело: складено автором

Незважаючи на доволі високий рівень системи розвитку персоналу, в корпоративній культурі відчувається брак людиноцентрованого підходу;

розвиток цифрової культури персоналу не виділяється в окремий напрямок в стратегічних цілях підприємства; рішення про проведення і зміст навчання персоналу приймає керівник структурного підрозділу без урахування потреб команди, особистісних характеристик і творчого потенціалу працівників; відчувається недостатній рівень координації операційної діяльності між керівниками та підлеглими під час постановки, виконання завдань та контролю результатів; програми навчання орієнтовані лише на надійне функціонування виробництва і не містять окремих курсів із розвитку цифрових та антикризових навичок працівників; не використовується в належній мірі потенціал внутрішнього тренерства та менторства; недостатньо розвинена система матеріального та морального стимулювання працівників до професійного та особистісного розвитку; платформа Workday дуже вдало пристосована для організації поточної діяльності з управління персоналом, але можливості її використання в процесах навчання персоналу використовуються недостатньо.

Наразі навчання на робочому місці у ТОВ «Агрона Фрут Україна» відбувається в найкоротші терміни у формі стажувань. Незважаючи на високий рівень організації процесу стажування в головній компанії, в ТОВ «Агрона Фрут Україна», він занадто стандартизований і не забезпечує належної гнучкості в підборі наставників із урахуванням особистісних якостей нового працівника, тривалості стажування, кар'єрного переміщення після закінчення процесу адаптації.

Принцип навчання протягом усього життя реалізується переважно в області професійної діяльності працівників, але на підприємстві не створені належні умови для саморозвитку та самовдосконалення працівників, в організації процесу навчання недостатньо представлені компоненти оцінки, використання і розвитку особистісних навичок працівників.

Виявлені резерви можуть стати фундаментом для підвищення ефективності системи розвитку персоналу підприємства.

2.3 Оцінка рівня цифровізації системи управління персоналом

За методологією, запропонованою Н. Черніковою, В. Вороніною та К. Чеботарьовим [51], нами виконана оцінка рівня цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Оцінка рівня цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Фактори впливу	Критерії цифровізації підприємства	Характеристика
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	Кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на чисельність працівників	78% робочих місць повністю автоматизовані. Автоматизовані лінії з виробництва фруктових наповнювачів і заморожених фруктів. Складські приміщення оснащені комп'ютерною технікою для обліку виробленої та відвантаженої продукції, використання сировини, матеріалів та ресурсів. Транспортні засоби обладнані пристроями навігації та контролю маршрутів. Всі робочі місця оснащені засобами диспетчеризації та зв'язку
	Повнота та достовірність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень	Забезпечується за допомогою системи внутрішнього фінансового та бухгалтерського обліку та комплексної хмарної платформи для управління людським капіталом Workday HR
	Наявність автоматизованих робочих місць та необхідного ПЗ	Керівники і працівники всіх відділів апарату управління та допоміжних підрозділів повністю забезпечені комп'ютерною технікою та необхідним програмним забезпеченням
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	Можливість оперативного обміну інформацією	Наявні всі необхідні можливості для оперативного обміну інформацією як всередині підприємства, так і з постачальниками, клієнтами, материнською компанією
	Широта функціональних можливостей ПК, операційної та прикладних програм	Функціональні можливості комп'ютерів, операційної та прикладних програм достатні для виконання поточних виробничих та управлінських завдань, але при реалізації більш масштабних проектів розвитку підприємства потребують модернізації
	Наявність спеціальних автоматизованих програм з управління персоналом	Комплексна хмарна платформа Workday HR дозволяє ефективно виконувати всі функції управління персоналом, але функція розвитку персоналу на підприємстві використовується недостатньо
3. Забезпечення швидкісним інтернетом	Використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею	Підприємство забезпечене швидкісним інтернетом, має власний веб-сайт.
	Зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет	Включене до програми розвитку використання електроенергії із відновлюваних джерел
4. Кваліфікація персоналу	Відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації	Рівень кваліфікації працівників відповідає потребам підприємства, але потребує постійного розвитку антикризових навичок і цифрових компетенцій персоналу для підвищення ефективності роботи в умовах невизначеності
	Захист від ризиків, пов'язаних з персоналом	Реалізується програма збереження персоналу

Джерело: складено автором за [51]

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

- підприємство має високий рівень технічної готовності до впровадження інформаційних технологій: 78% робочих місць повністю автоматизовані, складські підрозділи обладнані комп'ютерною технікою, транспортні підрозділи забезпечені засобами контролю та навігації, всі робочі місця оснащені засобами диспетчеризації та зв'язку. Повнота та достовірність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, забезпечується за допомогою комплексної хмарної платформи для управління людським капіталом Workday HR;

- підприємство має високий рівень програмного забезпечення: наявні всі необхідні можливості для оперативного обміну інформацією як всередині підприємства, так і з постачальниками, клієнтами, материнською компанією;

- підприємство забезпечене швидкісним інтернетом, має власний веб-сайт, а зменшення витрат на доступ до мережі інтернет входить до програми розвитку використання електроенергії із відновлюваних джерел;

- рівень кваліфікації працівників відповідає потребам підприємства, але необхідно приділяти постійну увагу своєчасному розвитку антикризових навичок і цифрових компетенцій персоналу. В сучасних умовах реалізується програма збереження персоналу, тому слід підвищити увагу до питань перепідготовки працівників і урахування їх фактичних компетенцій та навичок.

Для планування, обліку, контролю та аналізу використання трудових ресурсів у ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовується платформа Workday HR - комплексна хмарна платформа для управління людським капіталом (HCM), яка дозволяє організувати гнучку та ефективну роботу з персоналом в умовах частих економічних та ринкових змін. Вона інтегрує різні HR-процеси в єдину систему, дозволяючи підприємству управляти всіма процесами для ефективного виконання функцій з управління персоналом – від розрахунку заробітної плати та пільг до управління талантами та розвитку персоналу.

Workday - це передова технологія з високим ступенем конфігурації. Інтерфейс користувача - найкращий у своєму класі. Інтеграції з більшістю сторонніх систем легко налаштовуються, а пакетні версії дуже добре розроблені.

Ключові особливості та функції платформи Workday HR наведені у табл. 2.9. До основних переваг варто віднести архітектуру, сформовану довкола можливостей хмарного середовища (гнучкість, захищеність, автоматичні оновлення, масштабованість, економічна ефективність). Платформа підходить для підприємств різного розміру та галузей діяльності.

Таблиця 2.9 – **Можливості та основні модулі платформи Workday HR**

Назва модулю	Характеристики
Єдина HR-платформа	Інтегрує всі HR-функції в єдину систему
Аналітика в режимі реального часу	Забезпечує розуміння даних про робочу силу для підтримки прийняття рішень
Мобільний доступ	Дозволяє працівникам та керівникам отримувати доступ до HR-функцій з будь-якого пристрою
Зручний інтерфейс	Спрощує навігацію та використання як для HR-фахівців, так і для працівників
Масштабованість	Адаптується до потреб зростаючих організацій, підтримуючи як малий бізнес, так і великі підприємства

Джерело: складено автором

Користувачі можуть отримати доступ до системи з будь-якого місця і в будь-який час, платформа забезпечує постійну актуальність з найновішими функціями та покращеннями безпеки, зменшує потребу в локальному обладнанні та IT-обслуговуванні, легко адаптується до змін розміру та потреб організації.

На відміну від жорстких систем управління людськими ресурсами або точкових кадрових офісів, Workday забезпечує цілісну платформу управління людським капіталом, засновану на навичках. В програмному забезпеченні використовуються інновації, які забезпечують успішність користувачів відповідно до розвитку технологій, щоб створювати альтернативні механізми роботи та пристосовуватись до зміни очікувань працівників. Використання платформи Workday HR дозволяє автоматизувати ключові функції управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 2.8).

Для працівників регулярно проводяться тренінги щодо роботи з цією системою, що підвищує їхню кваліфікацію та ефективність на робочих місцях. Окрім технічних навичок, компанія акцентує увагу на розвитку креативності та

професіоналізму в рамках команди, що дозволяє утримувати лідерські позиції на ринку.

Ключові функції платформи Workday HR	
	Управління людськими ресурсами, профілями даних працівників та їх навичками
	Управління підприємством, організаційною структурою та бізнес-процесами роботи з персоналом
	Планування чисельності персоналу, управління штатним розписом
	Кадрові операції від наймання працівників до виходу на пенсію
	Аналіз робочого часу, відгулів, ділових відряджень
	Адміністрування соціального пакету та пільг, управління заробітно платою та компенсаціями
	Функції для залучення працівників і менеджерів
	Управління адаптацією
	Технічне навчання з використанням системи Workday Talent Optimization, яке включає тренінги та сертифіковані курси за напрямками: харчова безпека, пожежна безпека, IT-безпека,
	Звітність та аналітика

Рисунок 2.8 Ключові функції платформи Workday HR ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором

Але сучасні можливості платформи Workday HR для прийняття рішень про наймання нових працівників та кар'єрні переміщення працівників на основі

аналізу набору їх навичок і компетенцій, використання машинного навчання використовуються на підприємстві не в повній мірі.

Результати оцінки рівня цифровізації корпоративних практик розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведені на рис. 2.9.

Оцінка рівня цифровізації корпоративних практик розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»	
	Частина очних навчальних курсів трансформована в електронний формат: Реалізація концепції змішаного навчання (blended learning), коли традиційні навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги) поєднуються з освітніми програмами, що реалізуються в електронному середовищі, знаходиться на стадії формування і розвитку.
	Використання технологічних платформ і мобільних пристроїв для організації навчання. Комплексна хмарна платформа Workday HR, за допомогою якої здійснюються процеси управління персоналом, недостатньо використовується в процесі розвитку персоналу. Мобільні пристрої використовуються працівниками індивідуально в процесі саморозвитку. Працівники можуть підключатись до сайту підприємства і отримувати додаткову інформацію за допомогою інтернету.
	Традиційні методи навчання адаптуються до онлайн-формату, здійснюється пошук і випробування нових методів електронного навчання. Запровадження в процеси розвитку персоналу вебінарів, відеоконференцій, онлайн-курсів, e-mail-розсилок, підкатів, sms-тренінгів, онлайн-марафонів, відеоматеріалів, лонгридів та ін. поки що носить поодинокий характер і присвячується найважливішим питанням організації виробництва і реалізації продукції.
	Персоналізація процесів навчання персоналу розвинена недостатньо. Можливість отримати індивідуальний досвід навчання, розроблений відповідно до вирішення робочих проблем, мають тільки керівники і ключові спеціалісти підприємства.
	Нові технічні і цифрові засоби навчання застосовуються в заходах по формуванню основ корпоративної культури, загально корпоративних семінарах та нарадах, в тренінгах по тимбилдингу. Підприємство має власний веб-сайт, але недостатньо використовує його можливості для розвитку персоналу
	Трансформація змісту навчання персоналу в сторону розвитку цифрових компетенцій знаходиться на початковому етапі. Методології і методи корпоративного навчання і його змістовне наповнення не сформоване в окремий напрямок роботи. Професійні навички (hard skills), гнучкі навички (soft skills) і цифрові компетенції (digital skills) самостійно розвивають працівники, робота яких безпосередньо пов'язана з використанням і розробкою цифрових технологій. Відсутня організація загального навчання з отримання цифрових компетенцій для всіх працівників.

Рисунок 2.9 - Оцінка рівня цифровізації корпоративних практик розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором

Комплексна хмарна платформа Workday HR, за допомогою якої здійснюються процеси управління персоналом, недостатньо використовується в процесі розвитку персоналу. Мобільні пристрої використовуються працівниками індивідуально в процесі саморозвитку. Працівники можуть підключатись до сайту підприємства і отримувати додаткову інформацію за допомогою інтернету.

Традиційні методи навчання адаптуються до онлайн-формату, здійснюється пошук і випробування нових методів електронного навчання. Запровадження в процеси розвитку персоналу вебінарів, відеоконференцій, онлайн-курсів, e-mail-розсилок, підкатів, sms-тренінгів, онлайн-марафонів, відеоматеріалів, лонгридів та ін. поки що носить поодинокий характер і присвячується найважливішим питанням організації виробництва і реалізації продукції.

Нові технічні і цифрові засоби навчання застосовуються в заходах по формуванню основ корпоративної культури, загальнокорпоративних семінарах та нарадах, в тренінгах по тимбілдингу. Підприємство має власний веб-сайт, але недостатньо використовує його можливості для розвитку персоналу.

Трансформація змісту навчання персоналу в сторону розвитку цифрових компетенцій знаходиться на початковому етапі. Методології і методи корпоративного навчання і його змістовне наповнення не сформоване в окремий напрямок роботи. Професійні навички (hard skills), гнучкі навички (soft skills) і цифрові компетенції (digital skills) самостійно розвивають працівники, робота яких безпосередньо пов'язана з використанням і розробкою цифрових технологій. Відсутня організація загального навчання з отримання цифрових компетенцій для всіх працівників.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Агрона Фрут Україна» - це підприємство повного циклу робіт, що спеціалізується на переробці фруктів та ягід. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що повністю відповідає поточним

потребам. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» - 384 особи. Загалом у 2023 році вдалось досягти зростання валового прибутку на 15,7%, одночасно з тим зросли витрати на збут, витрати на оплату праці та амортизація.

2. Основою для формування системи управління персоналом є філософія материнської компанії AGRANA Group, яка базується на принципах сталого розвитку, екологічності, якості, соціальної відповідальності та сучасного управління персоналом, гармонійно поєднуючи традиційні та інноваційні підходи. Служба управління персоналом ефективно виконує свої функції, однак виявлено проблемні аспекти у системі мотивації працівників та можливості для вдосконалення системи розвитку персоналу.

3. Система навчання і розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» включає шість основних підсистем (етапів), що реалізують принципи безперервного професійного вдосконалення. Навчання здійснюється в стислі терміни у форматі стажувань, проте є надмірно стандартизованим і не враховує індивідуальних потреб працівників. Крім того, відсутні належні умови для підтримки професійних знань і забезпечення можливостей саморозвитку. Для планування, обліку, контролю та аналізу використання людських ресурсів у ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовується платформа Workday HR, яка дозволяє організувати гнучку та ефективну роботу з персоналом. Однак, її можливості для розвитку персоналу використовуються не повному обсягу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Розробка нової моделі розвитку персоналу підприємства

Сучасна модель розвитку персоналу має включати нові дієві способи максимального використання ресурсів знань, навичок і соціальних компетенцій працівників і реалізації довгострокових стратегій. Для довгострокового зростання підприємства потрібен якісний компетентісний розвиток працівників, який відіграє стратегічну роль і виступає потенціальним джерелом конкурентних переваг підприємства. Тому запорукою успіху підприємства є пошук і використання інструментів, які дозволяють правильно діагностувати, оцінювати і розвивати компетенції персоналу, оскільки знання працівників здебільшого визначають успішність підприємства.

За результатами дослідження сучасного стану системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна», отриманими в другому розділі даної роботи, можна визначити найважливіші напрями її удосконалення (рис.3.1):

- запровадження комплексного підходу до розвитку персоналу;
- модернізація місії підприємства і корпоративної культури за рахунок доповнення її принципами людиноцентризму і розвитку цифрової культури;
- розробка стратегії розвитку цифрової культури, розширення переліку компетенцій персоналу за рахунок включення до нього цифрових компетенцій;
- запровадження організаційних та технологічних змін з удосконалення системи розвитку персоналу,
- розширення можливостей для саморозвитку і самовдосконалення працівників;
- підвищення ефективності використання платформи Workday для розвитку персоналу;
- модернізація системи стимулювання працівників до розвитку, запровадження матеріальних і нематеріальних стимулів.

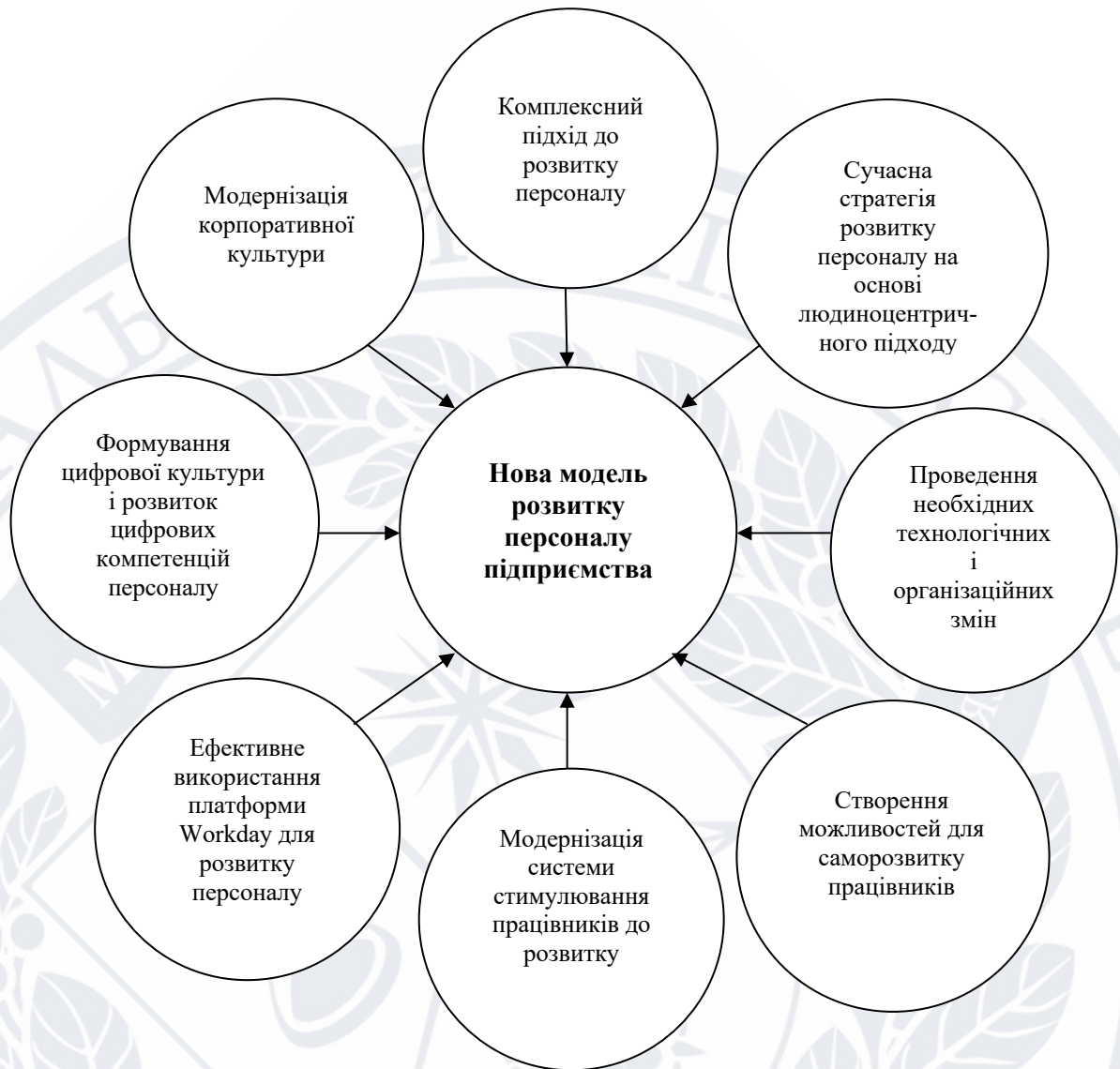


Рисунок 3.1 Нова модель розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором

Представлені елементи моделі узагальнюють існуюче бачення підприємства щодо стратегії розвитку персоналу, охоплюють технологічні й організаційні зміни, можливості саморозвитку, формування цифрової структури й цифрових компетенцій персоналу, ефективну імплементацію цифрових інструментів, модернізацію системи стимулювання.

Комплексний підхід до розвитку персоналу означає інноваційне удосконалення на всіх основних рівнях розвитку персоналу – від державного до особистісного, при цьому система розвитку персоналу підприємства повинна включати професійне навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та

ведення кадрового резерву, розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що призводить до найефективнішого використання здібностей, навичок та знань працівників.

На державному рівні має бути удосконалена і якісно реалізована стратегія підтримки професійного розвитку працівників з урахуванням цифровізації суспільства й економіки, посилення інтеграції з ринком праці, підтримки lifelong learning. Окремо уваги потребує завершення реформ системи освіти й набуття нею вищих рівнів якості й професійної орієнтованості через оновлення програм навчання, модернізацію викладання, освітньої інфраструктури тощо, що дозволить зробити її більш доступною завдяки регіональним змінам та посиленню інклюзивності.

На рівні підприємства виконується оцінювання наявного трудового потенціалу, знань, умінь, навичок, компетенцій персоналу; потреб підприємства в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку; порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами; приймаються рішення про професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, звільнення, найм та підготовку працівників, створення умов для розвитку нових компетенцій і самовдосконалення працівників.

На особистісному рівні працівник аналізує свої можливості у відповідності до вимог посади чи робочого місця, удосконалює свої здібності та компетенції, а також активізує й розширює раніше отримані знання, уміння й практичні навички з метою професійного зростання. Важливо навчати працівників сучасним методам самооцінки, навичкам саморозвитку, аналізу та відбору необхідної інформації, а також формувати ставлення до знань як до цінного ресурсу, що забезпечує конкурентні переваги. Працівники повинні бути зацікавлені у постійному підвищенні інтелектуального рівня за власною ініціативою, а не лише через зовнішній тиск з боку HR-відділу. Мотивація до розвитку може бути викликана бажанням зберегти робоче місце чи посаду, прагненням до кар'єрного росту, розширення повноважень, підвищення

заробітної плати, встановлення нових контактів та розширення кола спілкування. Додатковими стимулами можуть бути задоволення від участі у соціальних чи екологічних проєктах, інтерес до нових знань і інновацій, а також прагнення до самовдосконалення.

Хоча ТОВ «Агрона Фрут Україна» характеризується доволі високим рівнем якості управлінської системи, на певних управлінських рівнях відчувається брак людиноцентрованого підходу. Це вимагає перегляду корпоративної культури в бік набуття нею ознак моделі розвитку людського потенціалу, що вражатиметься у розробці та затвердженні політики людиноцентризму, доповненні базових ціннісних орієнтирів підприємства новими параметрами.

Людиноцетрований підхід до управління персоналом базується на усвідомленому виборі, фокусі на шанобливому ставленні до людини, досягненні персональних результатів, зрозумілому керівництві в управлінні людьми, яке призводить до найкращих результатів. Отже, людиноцетроване підприємство має такі характеристики: використовує індивідуальні особливості працівників як організаційну силу; застосовує системний підхід в роботі і підвищує ефективність організаційної структури і результативність взаємодії її компонентів; гарантує, що здоров'я, безпека і благополуччя працівників є пріоритетами підприємства; ергономічність і доступність продукції є стратегічними цілями підприємства; цінує працівників і формує осмислене робоче середовище, розвиває корпоративну культуру і заохочує прагнення до самовдосконалення; підприємство відкрите і заслуговує довіри, запроваджує соціальну політику і дотримується її на всіх рівнях; підприємство соціально відповідальне по відношенню до працівників, громад, навколишнього середовища.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» приділяє багато уваги виконанню своїх екологічних та соціальних зобов'язань, але запровадження людиноцентрованого підходу потребує трансформації в організації роботи всіх підрозділів підприємства. Формування успішних працівників, повага до їх цінностей,

підвищення індивідуальної ефективності, формування комплементарних команд і управління ними, розподіл відповідальності між працівниками потребує подальшої уваги і додаткових зусиль. Компліментарність означає, що в команді працівники взаємно доповнюють один одного, тому потребує подальшої уваги розробка методології командних ролей, системи підбору завдань, формування навичок роботи і співпраці з людьми різних типів, виявлення і розвиток найсильніших компетенцій кожного із членів команди. Дуже важливими напрямками роботи є також впровадження недирективного менеджменту і профілактика конфліктів. Недостатньо уваги приділяється турботі про покращення житлових умов працівників, не всі працівники забезпечені транспортом на шляху на роботу і з роботи. Перелічені аспекти необхідно враховувати при формуванні програм розвитку персоналу, покращенні системи мотивації, виборі методів і способів навчання і самовдосконалення.

Як і всі сучасні підприємства, ТОВ «Агрона Фрут Україна» працює в умовах цифрової трансформації всіх сфер життєдіяльності людей.

Ключовим блоком, який характеризує зміни, що відбуваються в результаті розвитку особистісних та професійних компетенцій учасників процесу цифрової трансформації, є цифрова культура (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Складові цифрової культури підприємства

№ з/п	Компонент цифрової культури	Визначення
1.	Цифрове мислення	Усвідомлюване пізнання цифрового середовища, засноване на когнітивних здібностях, що дозволяють переосмислити звичні процеси, змінити установки, моделі поведінки та адаптуватись до вимог цифрового життя
2.	Цифрова афіліація	Особистісні установки та мотиви, що впливають на відношення людини до цифрових технологій та їх використання в професійній діяльності. Наприклад: зацікавлення новими технологіями, цифрові хобі (стримінг, програмування, геймінг, цифрова графіка, цифрові книги та ін.), доступність технологій, зручність їх використання.
3.	Цифрова гнучкість	Швидка адаптація до мінливих умов використання цифрових технологій та ресурсів, а також ефективне їх використання в нових і непередбачуваних ситуаціях, включаючи вміння швидко орієнтуватись в нових технологіях, опановувати та використовувати нові інструменти та ресурси, а також готовність до постійного навчання і розвитку.

4.	Цифровий досвід	Практичний досвід використання цифрових технологій та ресурсів для досягнення конкретних цілей та задоволення особистісних і професійних потреб. Впливає на поведінку людини в цифровому середовищі, її воління і потреби, якість життя і професійну ефективність.
----	-----------------	--

Джерело: складено автором за [49; 59-60]

Цифрова культура підприємства – система цінностей, установок, норм і правил поведінки в цифровому середовищі, яку приймають, підтримують та реалізують в практичній діяльності керівництво і працівники підприємства.

Цифрова культура працівника - це прояв сукупності особистісних і професійних компетенцій, сформованої в системі цінностей, установок, норм і правил поведінки в цифровому середовищі, необхідних для ефективної роботи з використанням цифрових технологій в рамках своєї професійної діяльності.

Як показало наше дослідження, ТОВ «Агрона Фрут Україна», не приділяє достатньої уваги розвитку цифрової культури працівників, не розробляє стратегію розвитку цифрової культури і не виокремлює цей важливий напрямок в окремий блок корпоративної культури. При цьому підприємство має високий рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів, стрімко змінюється під впливом цифрової трансформації зовнішнього середовища, робочі місця оснащені сучасною технікою та необхідними інформаційними технологіями.

На підприємстві необхідно формувати компетентнісну модель розвитку персоналу, невід'ємною складовою частиною якої повинні бути цифрові компетенції. Якісний компетентнісний потенціал працівників забезпечує довгостроковий розвиток підприємства, тому важливим напрямком роботи є пошук інструментів, які дозволяють правильно діагностувати, оцінювати і розвивати компетенції персоналу. Такий підхід дозволяє стимулювати ефективність діяльності і використовувати таланти працівників для досягнення максимально можливих конкурентних переваг. Компетенції персоналу в сфері цифрового розвитку базуються на цифровій культурі і охоплюють базові цифрові компетенції, професійні компетенції, особистісні компетенції в сфері цифрового розвитку (рис. 3.2).

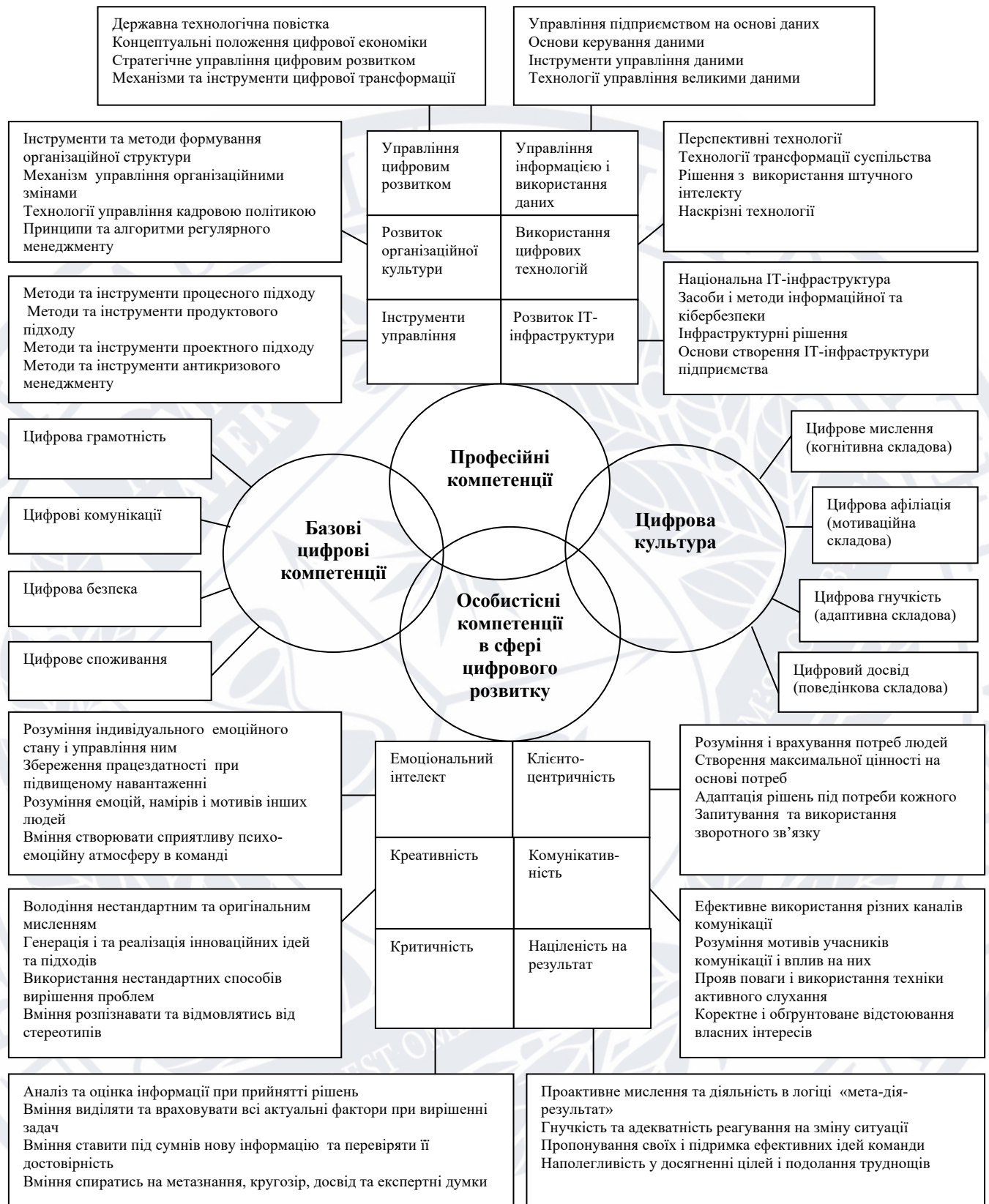


Рисунок 3.2 Компетенції персоналу в сфері цифрового розвитку

Джерело: складено автором

При створенні цифрової культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно звернути увагу на формування цифрового мислення працівників, розвиток цифрової афіліації, цифрової гнучкості і отримання, осмислення і закріплення цифрового досвіду.

З метою удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» пропонуємо проведення важливих організаційних та технологічних заходів (табл.3.3).

Таблиця 3.2 Організаційні та технологічні заходи з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

<i>Організаційні</i>	<i>Технологічні</i>
Перегляд системи первинного навчання з метою надання більшої гнучкості, відповідності реальним навичкам, синхронізації з персональними характеристиками стажерів	Формування системи прийняття рішень на базі технологічних можливостей платформи Workday Talent Optimization (застосування інформаційних панелей та аналітики розвитку талантів)
Зміна моделі управління персоналом та лідерства з виробничо-патерналістської на модель розвитку людського потенціалу, що вимагатиме перегляду корпоративної культури, її сприйняття на всіх рівнях управління	Розширення меж застосування системи інтегрованого розвитку навичок, що дозволяє поєднувати кадрову інформацію з даними про навички, досвід, таланти працівників, проектувати траєкторії підвищення кваліфікації на базі висновків ШІ
Удосконалення професійних навичок працівників відділу кадрів з метою покращення системи модерації персоналу в організації	Розширення повноважень лінійних керівників щодо прийняття рішень про розвиток персоналу, заснований на глибокому розумінні потреб команди (Manager Insights Hub)
Формування екосистем внутрішнього навчання у форматі практико-орієнтованих тренінгів	Надання працівникам можливості брати участь у плануванні свого кар'єрного шляху за допомогою Career Pathing (персональне планування і збереження кар'єрних траєкторій)
Врахування збільшення навантаження на адміністративний персонал та перегляд штатного розпису в бік збільшення чисельності фахівців з управління персоналом	Workday Talent Marketplace – рішення, яке додає прозорості і пов'язує працівників з можливостями на основі навичок, якими вони володіють або хочуть набути, дозволяючи їм брати активну участь у своєму кар'єрному розвитку. Цей модуль розширює можливості співробітників, безперешкодно підключаючи їх до можливостей, усуваючи бар'єри для мобільності.
Залучення кваліфікованих HR-консультантів для проведення кадрового аудиту (за наявності ресурсів на оптимізацію)	

Джерело: складено автором за [65]

Суть пропонованих змін полягає в детальному вивченні особистих і професійних характеристик окремих співробітників і більш активному використанні отриманої інформації в рамках системи управління. Окрім того, підприємство може більш повно використовувати можливості окремого модулю Workday Talent Optimization, який сьогодні використовується неповністю.

Зокрема, змін потребує сам процес організації навчання, оскільки в ньому відсутній компонент активного використання наявних знань про особисті якості та м'які навички працівників, що стажуються. Для підвищення ефективності стажування у процесі підбору наставників необхідно поєднувати особистостей, які підходять одна одній, тобто є сумісними за показниками продуктивності, командної роботи, базових знань.

Тривалість стажування також слід вибирати залежно від реальної активності стажиста, орієнтуючись на поточні досягнення, які можуть вимірюватись щотижнево, а не в кінці випробувального періоду. Показники високої плинності кадрів через війну та міграційні процеси суттєво обмежують цю можливість, що вимагає поступовості у провадженні змін.

Процес внутрішніх кар'єрних переміщень після успішної акліматизації на першому робочому місці потребує встановлення гнучких робочих графіків, коли стажування на нову посаду відбувається у робочі години, а не у вільний від роботи час, що знижує відвідуваність та загальну результативність переміщень. Це відіграє важливу роль під час подальшої ротації персоналу після організаційних чи інших змін, а також у разі вимушеного звільнення співробітників з їхньої основної роботи або із суміжного відділу.

Окрім того, зміни можливі у реалізації безпосереднього процесу модерації персоналу. Цей термін означає більш вдосконалений зміст координації операційної діяльності між керівниками та підлеглими під час постановки, виконання завдань та контролю результатів. Модерація дозволяє більш ефективно управляти груповими дискусіями, зустрічами та іншими формами групової комунікації в колективі, спрямована на підтримку конструктивного обговорення і забезпечення всіх учасників правом голосу у процесі прийняття рішень (організація зустрічей, підтримка конструктивної атмосфери, фасилітація дискусій, вирішення конфліктів). Для успішного застосування модерації лінійні керівники потребують додаткового спеціалізованого навчання, направленого на формування модеративних навичок.

Додатковим заходом має стати розвиток системи внутрішнього тренерства та менторства, яке можуть проводити досвідчені фахівці, які вже опанували практики гейміфікації та проведення навчання у форматі тренінгів. Подібне рішення вимагатиме розробки додаткових заходів для стимулювання подібної діяльності (премії, бонуси або надбавки за наявність сертифіката тренера та зайнятості у тренерській роботі, успішні результати проведення занять або менторських сесій).

Для впровадження запропонованих заходів потрібно врахувати можливе збільшення навантаження на адміністративний персонал та передбачити додаткову вакансію фахівця з управління персоналом у відділі кадрів, або реалізувати кар'єрне зростання для поточних працівників відділу кадрів (через активне спеціалізоване навчання). Оскільки у підприємства накопичений достатній обсяг нерозподіленого прибутку, частину ресурсів може бути виділено для проведення кадрового аудиту з метою виявлення додаткових резервів зростання.

З урахуванням запропонованих заходів необхідно провести модернізацію системи стимулювання працівників до розвитку, підібрати і запровадити комплекс відповідних матеріальних і нематеріальних стимулів. Участь у тренінгах по тимбілдингу, семінарах по оцінці і розвитку особистісних якостей, сучасних цифрових навичок також можуть стати мотивуючими елементами для працівників. Для подальшого розвитку підприємству необхідно постійно удосконалювати організаційно-економічний механізм діяльності, розширювати асортимент продукції, поліпшувати системи інвестиційного забезпечення. Розробка стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку дозволить підприємству ефективно впроваджувати нові технології, виробляти нові продукти та залучати необхідні ресурси для подальшого росту і розвитку.

3.2 Етапи та прогноз впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу

Впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу є невід’ємною складовою цифровізації бізнесу і системи управління персоналом і починається із найпростіших кроків – переведення текстових документів, табличних, графічних, фото-матеріалів у цифровий формат і налагоджування внутрішньої корпоративної мережі інтранет для організації доступу працівників до інформації. Така система у ТОВ «Агрона Фрут Україна» вже сформульована, однак, потребує перегляду і оновлення.

Цифровізація задач розвитку персоналу вимагає підготування нормативно-правової бази для впровадження системи електронного документообігу і формування загального інформаційного порталу, що значно підвищує швидкість та ефективність процесу навчання персоналу. Цей процес є доволі складним і потребує певних ресурсів, щоб цифровізація пройшла технологічно і своєчасно. Залучаються висококваліфіковані фахівці, розробляються спеціалізовані програми, які реалізуються за етапами.

Найважливішим кроком є ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на формування системи розвитку персоналу із використанням цифрових технологій, від результатів якого залежать правильність вибору стратегії розвитку персоналу і ефективність її функціонування (рис. 3.3).

Процес створення і вдосконалення системи розвитку персоналу із використанням цифрових технологій на підприємстві складається із визначення її найважливіших елементів (рис. 3.5).

Суб'єктом виступають працівники підприємства, об'єктом - професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики персоналу, важливі для ефективної роботи підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів. Формуючи цілі розвитку підприємства з урахуванням інтересів працівників, підприємство розвиває нові компетенції персоналу і мотивує його до розвитку і саморозвитку.

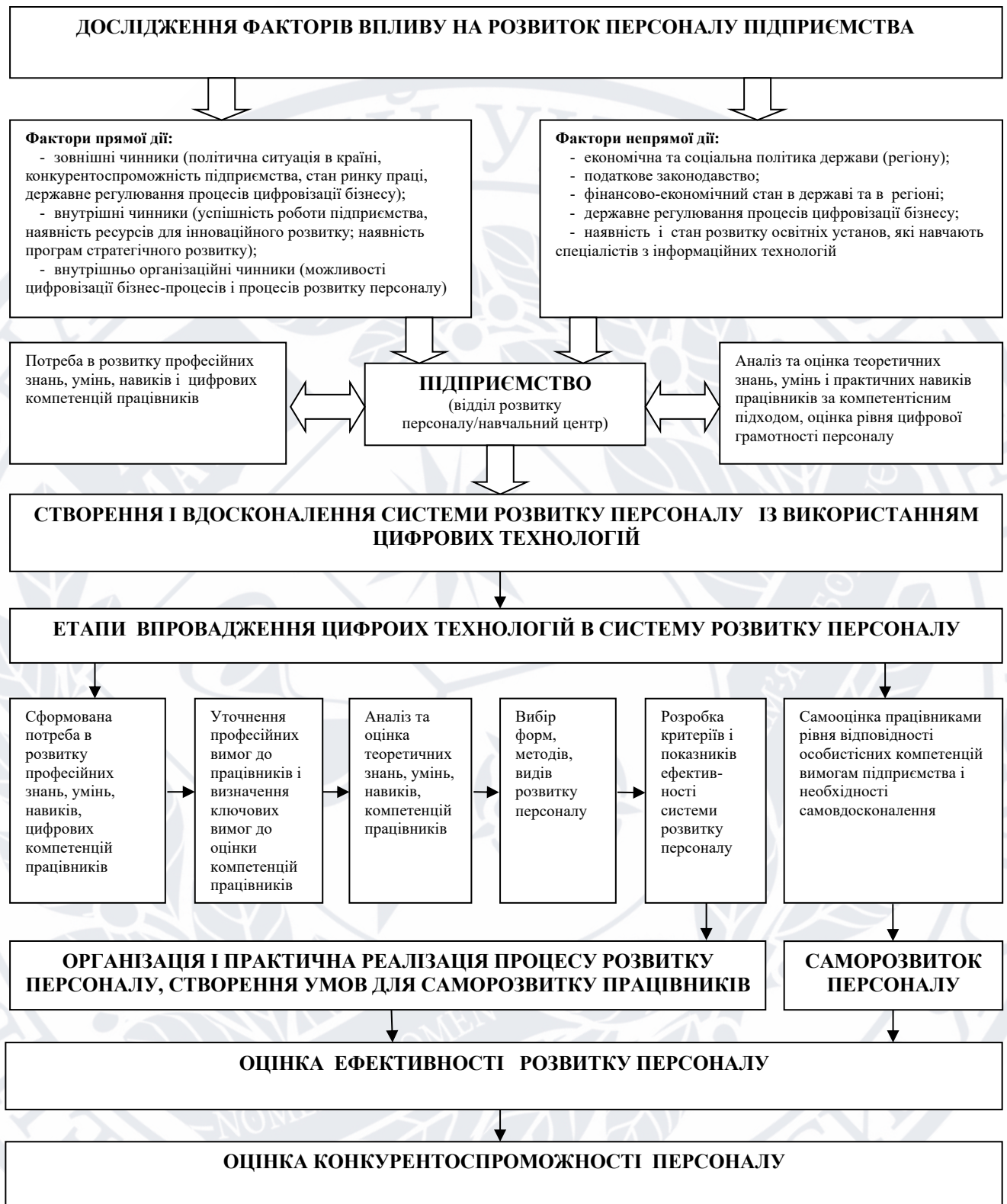


Рисунок 3.3 Механізм розвитку персоналу підприємства із використанням цифрових технологій

Джерело: доопрацьовано автором на основі [11]

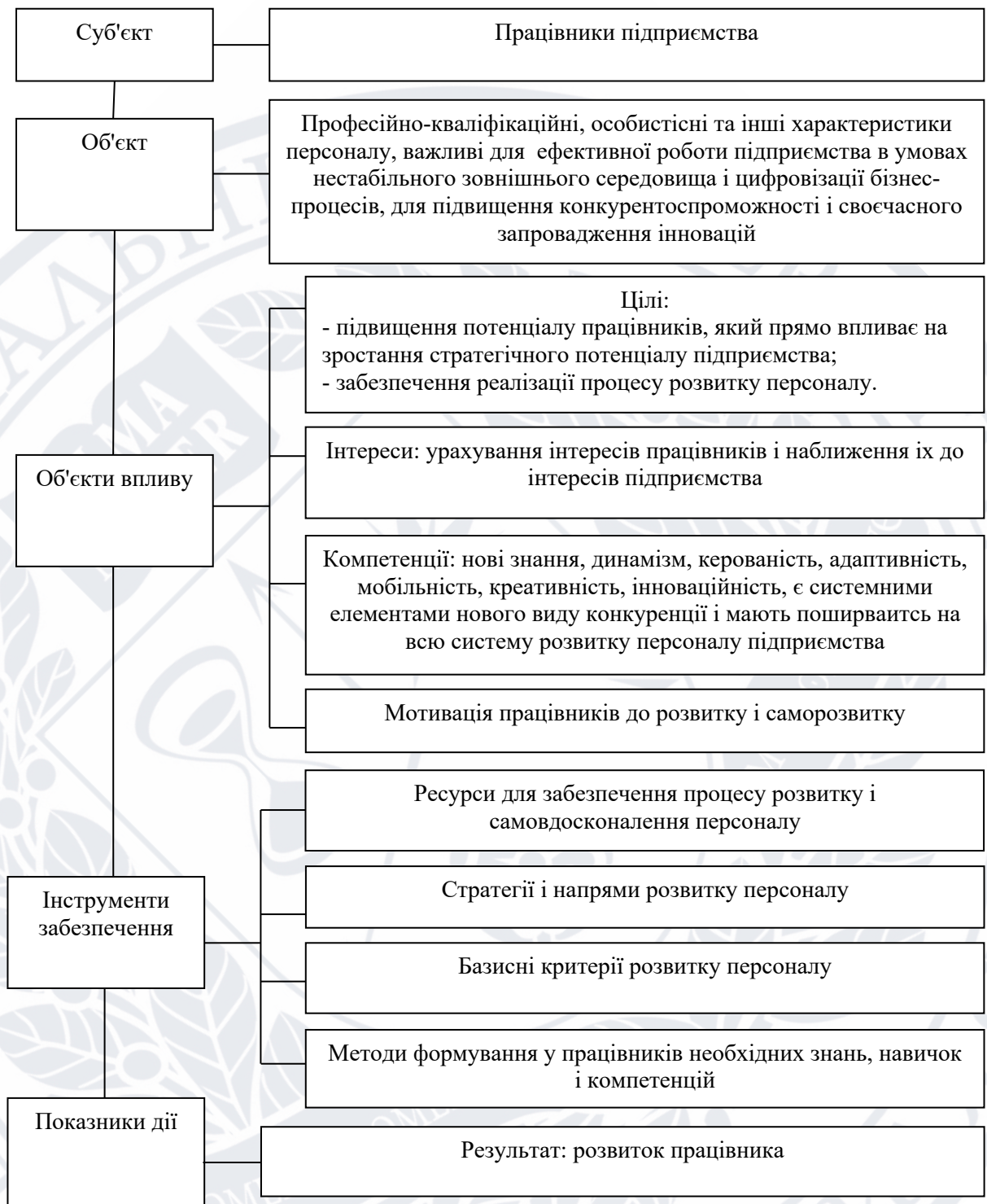


Рисунок 3.4 Елементи процесу побудови системи розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: доопрацьовано автором за [22-24]

Цей процес супроводжується використанням інструментів: забезпеченням ресурсами, розробкою стратегії розвитку персоналу, вибором оптимальних

базисних критеріїв розвитку персоналу, використанням методів формування у працівників необхідних знань, навичок і компетенцій. Показником і результатом роботи є розвиток працівників.

Для успішного впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу необхідно послідовно виконати певні обсяги роботи в правильній послідовності, пройти необхідні етапи.

На першому етапі визначаються потреби у впровадженні цифрових технологій в систему розвитку персоналу відповідно до етапів реалізації стратегії розвитку підприємства і персоналу, оцінюється інформаційна зрілість підприємства, можливості і загрози процесу цифровізації завдань розвитку персоналу, показники інформаційної безпеки, розробляються напрями цифровізації системи розвитку персоналу, оцінюються можливі реакції працівників на процеси цифровізації, аналізуються перспективи зростання інформаційної зрілості, необхідність застосування нових цифрових платформ або удосконалення діючих на підприємстві, можливості додаткового фінансування, впровадження спеціальних програм навчання (рис. 3.5).

На другому етапі виконується аналіз існуючого рівня цифровізації бізнесу і системи управління персоналом, трудового потенціалу керівників, менеджерів і працівників, професійного рівня працівників підрозділу розвитку персоналу, складається перелік першочергових напрямів роботи, з яких буде починатись процес впровадження цифрових технологій. Аналізуються результати, які надає цифровізація з точки зору покращення показників конкурентоспроможності підприємства і працівників.

На третьому етапі визначаються цілі впровадження цифрових технологій, типи і об'єми необхідного обладнання і програм, наявні ресурси, перелік необхідних персоналу цифрових компетенцій і навичок, розробляються і оцінюються варіанти трансформації системи розвитку персоналу, виконується вибір оптимального варіанту відповідно до наявних ресурсів і очікуваного ефекту.

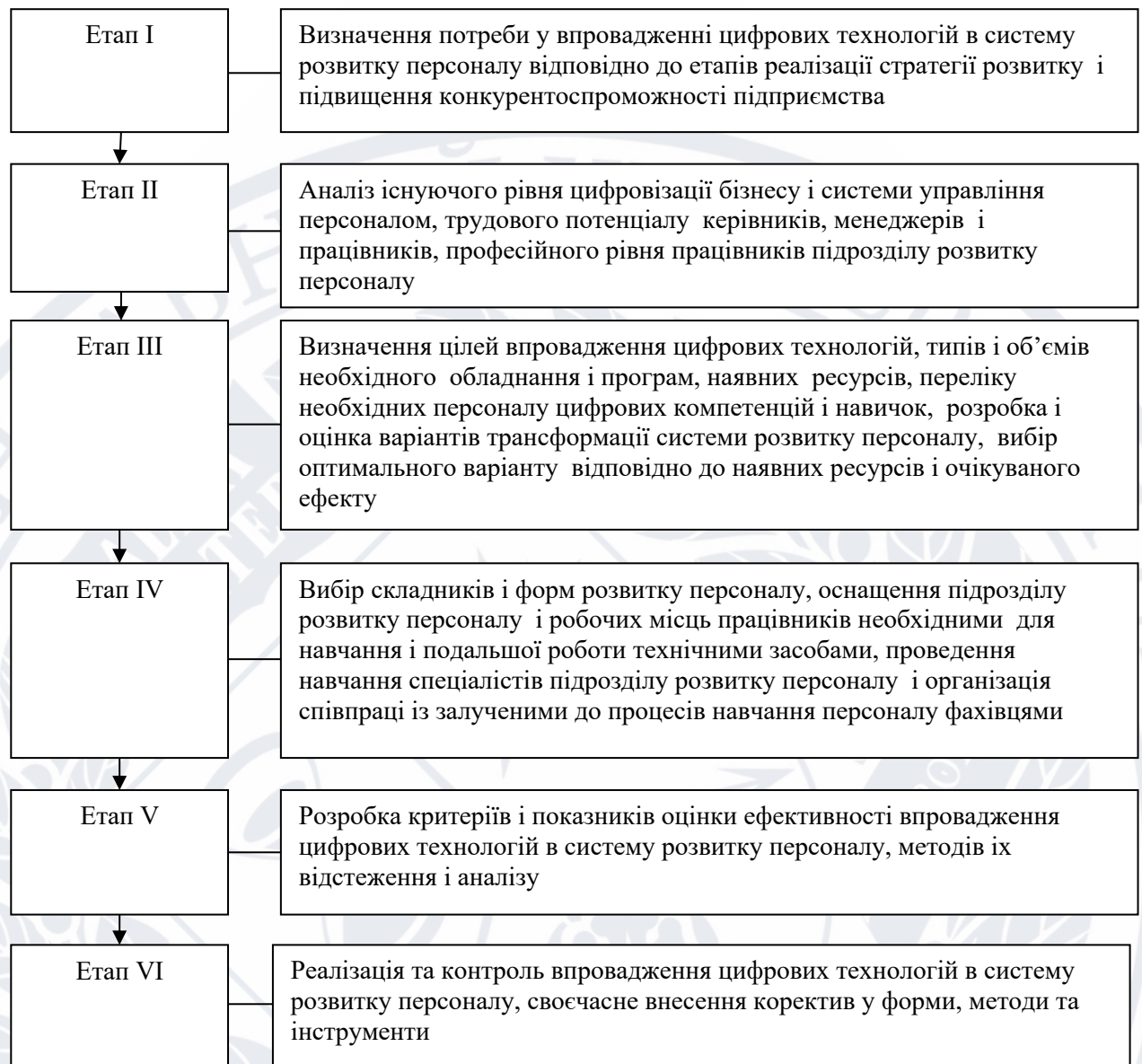


Рисунок 3.5 Етапи впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором

На четвертому етапі здійснюється вибір складників і форм розвитку персоналу, оснащення підрозділу розвитку персоналу і робочих місць працівників необхідними для навчання і подальшої роботи технічними засобами, оптимізація навчальних програм загального для всіх працівників та спеціалізованих рівнів навчання, створення нових і модернізація існуючих матеріалів для навчання персоналу, проведення навчання спеціалістів підрозділу

розвитку персоналу і організація співпраці із залученими до процесів навчання персоналу фахівцями.

На п'ятому етапі розробляються критерії і показники оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу, методи їх відстеження і аналізу.

На шостому етапі відбувається реалізація та контроль впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу, своєчасне внесення коректив у форми, методи та інструменти навчання.

Цифрові інструменти та технології розвитку персоналу повинні органічно вписуватись в цифрову інфраструктуру підприємства, стають невід'ємною частиною системи збереження і передачі інформації, корпоративної культури і моделі управління підприємства в цілому.

В таблиці 3.3 наведено рекомендації з використання цифрових інструментів в усіх складових системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»: удосконалення корпоративної культури, розробка сучасної системи розвитку персоналу, ідентифікація потреб у навчанні, оцінка ресурсних можливостей підприємства для розвитку навчальної бази, покращення організації технічного навчання, підвищення ефективності навчання на робочому місці, формування цифрової культури, підвищення ефективності тренінгів з розвитку командної роботи і м'яких навичок, постійне вдосконалення, саморозвиток і самовдосконалення, оцінювання продуктивності та зворотний зв'язок.

Таблиця 3.3 Рекомендації з використання цифрових інструментів в системі розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Складові	Характеристика роботи	Використання цифрових інструментів
1.	Удосконалення корпоративної культури	Вдосконалення принципів людиноцентризму і запровадження цифрової культури	Текстові і графічні файли, таблиці і схеми, слайди, відеоролики. Розміщення листівок на інформаційних стендах, у внутрішній корпоративній мережі і на сайті підприємства.

2.	Розробка сучасної стратегії розвитку персоналу	Визначення ключових навичок і компетенцій персоналу, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства і працівників, способів їх оцінки і розвитку	Інформаційні панелі та аналітика платформи Workday Talent Optimization
3.	Ідентифікація потреб у навчанні	Деталізація ключових навичок і компетенцій персоналу за структурними підрозділами. Оцінка рівня володіння та потреби у вдосконаленні. Аналіз індивідуальних запитів працівників.	Таблиці, схеми, текстові файли, використання можливостей платформи Workday Talent Optimization, екосистеми Manager Insights Hub, розробка персональних кар'єрних траєкторій Career Pathing, використання простих тестів для оцінки знань та навичок працівників.
4.	Оцінка ресурсних можливостей підприємства для розвитку навчальної бази	Формування структури блоків навчання і аналіз ресурсів на їх функціонування. Залучення фахівців іззовні і всередині підприємства для створення і вдосконалення цифрового контенту, підготовка необхідних матеріалів для всіх блоків навчання.	Розширення функцій інтегрованої системи розвитку навичок; використання можливостей платформи Workday Talent Optimization, прийняття рішень щодо розвитку персоналу за допомогою екосистеми Manager Insights Hub, розробка персональних кар'єрних траєкторій працівниками за допомогою Career Pathing
5.	Покращення організації технічного навчання	Харчова безпека Пожежна безпека ІТ-безпека Удосконалення професійних навичок	Поєднання очного та дистанційного навчання, створення інформаційних текстів, таблиць, роликів, відеофільмів, використання можливостей платформи Workday Talent Optimization, внутрішньої корпоративної мережі, лекцій, семінарів, вебінарів, відео конференцій, тестів для самостійної оцінки працівниками свого професійного рінця.
6.	Підвищення ефективності навчання на робочому місці	Адаптація Стажування Наставництво Можливість отримання підтримки професіоналів-менторів	Поєднання очного та дистанційного навчання, створення відеороликів про досягнення підприємства, особливості роботи на сучасному обладнанні та технічних засобах, організаційну структуру підприємства та особливості корпоративної культури, місію та стратегію розвитку, електронних навчальних курсів. Використання функціоналу Workday Talent Marketplace. Надання можливості самостійного доступу працівникам до необхідних матеріалів.
7.	Формування цифрової культури	Розвиток цифрових компетенцій і навичок роботи з новими технічними засобами та інформаційними технологіями, навчання інформаційній безпеці	Поєднання очного та дистанційного навчання, розробка інформаційних матеріалів відповідного змісту, розміщення їх на інформаційних ресурсах підприємства із дотриманням правил інформаційної безпеки, створення умов для отримання

			працівниками консультацій фахівців з питань цифрової культури.
8.	Тренінги з розвитку м'яких навичок, в тому числі при роботі в дистанційному форматі	Розвиток креативності, командної роботи, професійних якостей	Відеоконференції, відеонаради, заходи з тимбілдінгу в очному та дистанційному форматах, використання менторства та коучингу.
9.	Постійне вдосконалення	Участь в інноваційних проектах	Поширення інформації про стратегію розвитку персоналу, інноваційні проекти, організація навчання працівників інноваційному мисленню і інноваційним навичкам. Для інформування працівників можуть використовуватись сайт підприємства, текстові та відеоматеріали, лекції, семінари, вебінари.
10.	Саморозвиток і вдосконалення	Навчання персоналу навичкам самооцінки і самовдосконалення, доповнення програм розвитку матеріалами технічного, економічного, антикризового, психологічного змісту, надання працівникам консультаційної допомоги	Надання працівникам консультативної допомоги у правильному використанні ресурсів мережі Інтернет, створення переліку рекомендованих інформаційних ресурсів за темами саморозвитку, навчання працівників навичкам раціонального використання вільного часу для навчання.
11.	Оцінювання продуктивності та зворотний зв'язок	Регулярне оцінювання. Надання зворотного зв'язку	За допомогою блоків платформи Workday Talent Optimization.

Джерело: складено автором

Для того, щоб впровадження цифрових інструментів в систему розвитку персоналу пройшло успішно і не викликало протидії з боку працівників, нові інструменти і способи навчання необхідно запроваджувати поступово, фахівцям з розвитку персоналу слід проводити роз'яснювальну роботу серед керівників і працівників, організувати спілкування більш досвідчених працівників із тими, які тільки починають оволодівати цифровими навичками.

На внутрішньо корпоративному порталі необхідно розмішувати інформацію про поточну роботу підприємства і його перспективи, нові розпорядження керівництва, досягнення працівників, анонсувати корпоративні

заходи і інші дані для персоналу. Кожний працівник, зайшовши на портал, зможе знайти відповіді на всі питання відносно свого місця роботи.

Отже, впровадження цифрової культури, цифрових методів розвитку персоналу та формування у працівників цифрових навичок в роботі і спілкуванні надає підприємству безперечні переваги:

- підвищується ефективність роботи і обміну інформацією;
- своєчасне підвищення професійного та загальноосвітнього рівня працівників сприяє засвоєнню навичок роботи із новим обладнанням, технікою та технологіями, сприяє налагоджуванню зв'язків із постачальниками та споживачами продукції, підвищує ефективність управління фінансовими потоками;
- покращується якість керівництва та менеджменту за рахунок отримання більш повної інформації про наявні та набуті в результаті навчання компетенції персоналу, що надає можливість приймати правильні стратегічні рішення;
- підвищується якість персоналу, який отримує нові сучасні знання та навички, що надає підприємству і працівникам можливість ставати більш конкурентоспроможними і реалізовувати сучасні стратегії розвитку бізнесу і суспільства;
- підвищується привабливість підприємства для партнерів, споживачів продукції, працівників і кандидатів на вакантні посади;
- налагоджується швидкий двосторонній зворотний зв'язок між виконавцями і керівниками середньої та вищої ланки;
- швидке розповсюдження внутрішньо корпоративної інформації сприяє прийняттю правильних управлінських рішень, можливості участі працівників в управлінні підприємством, прискорює адаптацію нових працівників, сприяє співпраці та обміну думками між колегами;
- можливість проведення пульс-опитувань працівників і керівників структурних підрозділів про їх навчальні запити і потреби покращують процес розробки навчальних програм і планів, дозволяють швидко реагувати на негативні тенденції в поведінці працівників;

- оволодіння навичками самоаналізу надає працівникам можливість виявити свої таланти і недостатні компетенції в різних сферах професійного та особистісного розвитку та пройти необхідне навчання на підприємстві або самостійно;

- дистанційне проходження оцінювання працівника колегами по роботі та керівництвом, наприклад, «оцінки 360 градусів», надає можливість працівнику ознайомитись із думками про нього як про фахівця та людину в цілому, зробити висновки та за необхідності виправити лінію поведінки;

- програма наставництва, яка дозволяє працівникам отримувати від наставників – менторів інструкції, зворотній зв'язок, підтримку і рекомендації відносно кар'єри, сприяє засвоєнню необхідних професійних навичок і компетенцій, підвищується задоволеність працею, лояльність до підприємства. Участь в програмі не нав'язується і не є обов'язковою. Зацікавлені працівники і наставники явно виражають своє бажання і подають заявку. Робота в рамках програми відбувається через хмарний додаток, який сам підбирає пару учень-наставник на основі аналізу їх характеристик і побажань, які відображені в заявці;

- можливість для працівників приймати участь у міжнародних проектах компанії, реалізація яких здійснюється сумісними зусиллями співробітників бізнес-підрозділів із різних країн, відкриває можливості для налагоджування нових зв'язків на робочому місці, обміну досвідом, висування та реалізації ідей, представлення працівником своїх талантів колегам, отримання нових знань та досвіду;

- збереження ефективного внутрішнього середовища, підтримка високого рівня працездатності і здоров'я працівників за допомогою програми підтримки благополуччя працівників (Wellbeing). За допомогою вебінарів та інформаційних сесій працівники отримують теоретичні знання та досвід збереження і покращення метального здоров'я, побудови позитивних взаємовідносин, надання підтримки в кризових ситуаціях, правильного харчування, турботи про себе;

- збереження міжособистісних зв'язків між працівниками команд, які виконують роботу в дистанційному форматі, за допомогою щотижневих онлайн-зустрічей, на яких обговорюються різні робочі та індивідуальні питання; покращення управлінських навичок менеджерів за допомогою спеціальних курсів, отримання звичайними працівниками уміння ефективної взаємодії, роботи зі зворотним зв'язком, використання онлайн-інструментів (Teams, Zoom, Skype);

- використання для покращення виробничих і особистих зв'язків між працівниками підприємства системи стимулювання взаємної подяки E-STAR - онлайн - листівок, якими кожний працівник може відмітити внесок колеги в загальну справу. Її бачать керівники структурних підрозділів і всі працівники, підключені до системи;

- участь працівників у програмах навчання і підвищення кваліфікації, спілкування і обмін інформацією сприяють покращенню корпоративної комунікації і налагодженню зв'язків.

Висновки до розділу 3

1. Виявлені недоліки функціонування системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволили розробити модель розвитку персоналу підприємства. Обґрунтовано важливість комплексного підходу до розвитку персоналу, що має складатись із заходів підтримки на державному рівні, рівні підприємства та особистості.

2. Розроблено схему компетенцій персоналу в сфері цифрового розвитку, що охоплює базові цифрові, професійні та особистісні компетенції, дозволять удосконалити існуючу стандартизовану систему розвитку персоналу працівників підприємства. Обґрунтовано комплекс організаційних і технологічних заходів з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна». З технологічної точки зору запропоновано розширити обсяг функціональних модулів платформи Workday Talent Optimization,

підключення яких дозволить посилити потенціал та результативність існуючої системи розвитку персоналу.

3. На основі проведеного дослідження розроблено механізм розвитку персоналу підприємства з використанням цифрових технологій, а також систематизовано ключові елементи процесу формування системи розвитку персоналу. Для успішного вдосконалення наявної системи розвитку з впровадженням цифрових інструментів пропонується дотримуватись визначеної послідовності, яка охоплює 6 основних етапів.

4. У результаті дослідження надано рекомендації щодо застосування цифрових технологій у системі розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності робочих процесів та обміну інформацією, забезпеченню своєчасного і повного професійного розвитку працівників, покращенню якості управління, зміцненню іміджу підприємства як привабливого роботодавця, а також розширенню можливостей співробітників і зростанню їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи визначено традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу, обґрунтовано вплив цифрових технологій на розвиток персоналу, а також особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. В аналітичній частині роботи наведено загальну характеристику та базові соціально-економічні показники підприємств ТОВ «Агрона Фрут Україна», проаналізовано систему управління персоналом та підсистему розвитку персоналу підприємства, реалізовано оцінку рівня цифровізації системи управління персоналом. У результативній частині роботи розроблено нову модель розвитку персоналу підприємства, окреслено етапи та здійснено прогноз результатів впровадження цифрових технологій в систему розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна». Основні висновки зводяться до такого:

1. На основі порівняльного аналізу окреслено відмінності у концепціях функціонування та управління бізнес-процесами (SPOD, VUCA) за ознаками умов соціального та економічного середовища, стратегії управління бізнес-процесами, характеристик та ключових вимог до персоналу. Доведено, що динамічність і невизначеність середовища, притаманні поточному етапу розвитку суспільства та економіки, суттєво позначаються на якісних характеристиках працівників, потребують новаторського мислення в межах усієї управлінської системи, а також перегляду методів розвитку персоналу з огляду на концепцію неперервного навчання та вдосконалення.

2. Обґрунтовано взаємозв'язок етапів розвитку концепцій управління персоналом та моделей розвитку персоналу. Домінуючим концептом сьогодні є управління компетенціями, а моделлю розвитку – компетентнісна та функціональна. Здійснено порівняння традиційних та інноваційних підходів до розвитку персоналу й визначено тенденцію до перегляду ролі працівника у створенні цінності, удосконалення функцій управління персоналом, принципів, інструментів, методів безперервної підготовки та навчання. Проаналізовано

відмінності у визначенні взаємопов'язаних понять розвиток персоналу та професійний розвиток, перше з яких є більш комплексним та широким. За результатами аналізу узагальнено складові системи розвитку персоналу в умовах інноваційних викликів та цифровізації.

3. Обґрунтовано переваги застосування цифрових технологій в системі розвитку персоналу, а також необхідні дії з боку підприємства для підкріплення процесу їх імплементації. Узагальнено цифрові компетенції персоналу підприємств, що стають необхідною вимогою успішного впровадження цифрових технологій та досягнення вищих рівнів конкурентоспроможності. Досліджено особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу та відзначено такі тенденції: трансформація очних навчальних курсів у цифровий формат, використання адаптивних цифрових платформ, методів онлайн та цифрового навчання, загальна цифровізація процесів навчання, апробація нових технічних і цифрових засобів здобуття професійних знань, розвиток інфраструктури, виконання вимог цифрової компетентності.

4. Окреслено складові компоненти метанавичок, набуття яких дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал, визначено методи навчання та розвитку, які дозволяють формувати метанавички (менторство, секондмент, баддинг, супервізія, шедоуінг, тьюторство, фасилітація, коучинг, сторітелінг тощо). Описані методи вимагають нових інструментів комунікацій, які змінюються із розвитком цифрових технологій. З метою визначити найбільш дієві інструменти цифрових комунікацій здійснено їх категоризацію на дві групи: синхронні та асинхронні, що дозволяє вести навчання та професійних розвиток у різних режимах.

5. Досліджено особливості функціонування ТОВ «Агрона Фрут Україна», підприємства повного циклу робіт, що спеціалізується на переробці фруктів та ягід. Материнська компанія ТОВ «Агрона Фрут Україна» Agrana Zucker, Starke und Frucht Holding AG розташована в Австрії та орієнтована на міжнародні потреби. До складу концерну в Україні входять три підприємства, в тому числі, власні потужності для вирощування фруктів та ягід і забезпечення потреб

виробництва у сировині. Більша частина продукції підприємства (83,3% у 2023 році) реалізується на внутрішньому ринку, 16,7% експортується.

6. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що повністю відповідає поточним потребам. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» - 384 особи, із них 259 осіб працюють у виробничих підрозділах, 125 осіб – в апараті управління. Підприємство має всі необхідні для організації процесу виробництва, зберігання та транспортування продукції виробничі потужності, показники матеріально-технічного забезпечення незважаючи на воєнні виклики залишаються стабільними. Загалом у 2023 році вдалось досягти зростання валового прибутку на 15,7%, одночасно з тим зросли витрати на збут, витрати на оплату праці та амортизація. Матеріальні витрати було зменшено на третину.

7. Проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» відповідно виконуваних функцій. Загалом чисельність персоналу має динаміку до зростання, потреби підприємства в персоналі задоволені в повному обсягу. Базою для формування системи управління персоналом служить філософія материнської компанії AGRANA Group в області сталого розвитку, екологічності, якості, соціальної відповідальності та управління персоналом, поєднує у собі традиційні і сучасні методи роботи. Служба управління персоналом у повному обсягу виконує покладені функції, однак, виявлено вузькі місця щодо системи мотивації, а також можливості системи розвитку персоналу, які потребують удосконалення.

8. Система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» складається з шести основних підсистем (етапів) реалізації принципів безперервного професійного вдосконалення. Незважаючи на досить високий її рівень, спостерігається брак людиноцентрованого підходу, не в повній мірі використовуються наявні інструменти та інноваційні підходи. Навчання відбувається в найкоротший термін у форматі стажувань, занадто стандартизований та не враховує індивідуальні особливості працівників, відсутні умови для повноцінного самовдосконалення та підтримки професійних знань.

9. Для оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів у ТОВ «Агрона Фрут Україна» проаналізовано ключові фактори (технічна готовність, рівень програмного забезпечення, доступність швидкісного інтернет, рівень цифрової кваліфікації персоналу). Усі показники отримані на рівні середній або вище середнього. Для планування, обліку, контролю та аналізу використання людських ресурсів у ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовується платформа Workday HR - комплексна хмарна платформа для управління людським капіталом (HCM), яка дозволяє організувати гнучку та ефективну роботу з персоналом. Однак, її можливості для розвитку персоналу використовуються не повному обсягу.

10. Розроблено оновлену модель розвитку персоналу підприємства, яка охоплює застосування комплексного підходу, модернізацію стратегічних пріоритетів (місія, цілі, корпоративна культура) на базі концепції людиноцентризму й принципів цифровізованого суспільства, розширення переліку очікуваних компетенцій персоналу, запровадження організаційних і технологічних заходів підтримки, а також можливостей саморозвитку і професійного вдосконалення працівників, підвищення ефективності цифрових інструментів, стимулювання працівників.

11. Доведено, що комплексний підхід до розвитку персоналу має охоплювати заходи підтримки на державному рівні (формування державної стратегії професійного розвитку й цифровізації в сфері праці, завершення освітньої реформи для покращення якості та доступності освітньо-професійних програм, удосконалення нормативно-правового регулювання), рівні підприємства (оцінювання, вимірювання та співставлення рівня розвитку людського потенціалу, визначення потреби у професійному розвитку, розробка цільових програм навчання, підготовки та перепідготовки, кар'єрного просування) та особистості (оцінка власних можливостей і професійних запитів, усвідомлення значущості набуття нових знань і компетенцій, самомотивація).

12. Категоризовано складові цифрової культури підприємства, що мають скласти основу формування середовища цифрового підприємства і цифрового

працівника (цифрове мислення, цифрова афіліація, цифрова гнучкість, цифровий досвід) як один з елементів розробленої моделі розвитку персоналу для ТОВ «Агрона Фрут Україна». Розроблено схему компетенцій персоналу в сфері цифрового розвитку, що охоплює базові цифрові компетенції, професійні та особистісні в сфері цифрового розвитку, та дозволять удосконалити існуючу стандартизовану систему розвитку персоналу працівників підприємства з орієнтацією на майбутнє.

13. Обґрунтовано комплекс організаційних і технологічних заходів з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна», що включає необхідність перегляду системи первинного навчання, зміни моделі управління персоналом, удосконалення професійних навичок, застосування практико-орієнтованих тренінгів як додаткового інструменту внутрішнього навчання, адміністративні зміни. З технологічної точки зору запропоновано розширити обсяг функціональних модулів платформи Workday Talent Optimization, підключення яких дозволить посилити потенціал та результативність існуючої системи розвитку персоналу.

14. За результатами дослідження сформульовано механізм розвитку персоналу підприємства із використанням цифрових технологій, а також систематизовано елементи процесу побудови системи розвитку персоналу підприємства. Для успішного удосконалення існуючої системи розвитку персоналу із застосуванням цифрових технологій важливо дотримуватись визначеної послідовності, яку пропонуємо розділити на 6 етапів. У підсумку представлено рекомендації з використання цифрових інструментів в системі розвитку персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна», які дозволять підвищити ефективність роботи та обміну інформацією, своєчасно та у повному обсягу здійснювати професійний розвиток, покращити якість управління, посилити привабливість підприємства як роботодавця на ринку праці, розширити можливості працівників та їх конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. №67 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>
2. Бей Г. В., Серeda А. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. №2(34). 2019. С. 93-101.
3. Бей Г. В., Синиченко А.В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. №2(54). С. 58-68.
4. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>
5. Бойківська Г. М., Гончар М. Ф., Лучко Д. О. Стратегія управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №14 (28). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7868>
6. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. №. 2 (50). С.172-179.
7. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5. С. 13–16.
8. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №. 4(4). С. 200-204.
9. Гавренкова В. В. Концептуальні основи забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. №. 31. С.64-68.

10. Германюк Н. В. «Агрона Фрут»: інноваційний досвід розвитку АПК в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4038/3968>
11. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 97-105.
12. Дідик Є. В., Бей Г. В. Традиційні та інноваційні підходи до розвитку персоналу підприємства. Праці IX Міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізаційні процеси: виклики та рішення» (Одеса, МГУ, 12 листопада 2024). 2024. С. 29-31.
13. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
14. Звіт з праці ТОВ Агрона Фрут Україна. 2020. 2 с.
15. Звіт з праці ТОВ Агрона Фрут Україна. 2021. 3 с.
16. Звіт з праці ТОВ Агрона Фрут Україна. 2022. 2 с.
17. Звіт з праці ТОВ Агрона Фрут Україна. 2023. 2 с.
18. Зримо в корінь: чому українці не довіряють органічним продуктам. AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/zrim-v-koren-pochemu-ukraintsy-ne-doverayut-organicheskim-produktam>
19. Івашев Є. В., Сахно О. В., Грядуща В. В., Денисова А. В., Лукіянчук А. М., Удовик С. І. Розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти засобами інформаційно-комунікаційних навчальний посібник. Біла Церква: БІНПО, 2021. 258 с.
20. Іващенко О. В., Гірман А. П. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Бізнесінформ*, 2015. №10. С. 408-413.
21. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148-153.
22. Кравчук О. І., Варіс О. І., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. №12. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

23. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. Київ : НАДУ. 2019. 28 с.

24. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.

25. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес-інформ*. 2012. №2. С.200-202.

26. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.

27. Офіційний сайт ТОВ «Агрона Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com/domashnja-storinka>

28. Офіційний сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/20118399/finances>

29. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч2. С. 51-54.

30. Петрова Л. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації. *International Scientific Journal "Internauka"*. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15283598652115.pdf>

31. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С.323-327.

32. Полянська А. С., Кінаш І. П., Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. № 15. Т.2. С.95-106.

33. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації :

Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67р. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018- %D1%80](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80)

34. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №5 (125). С.45-53.

35. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 310 с.

36. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. №5. С. 76-79

37. Семів Л. К., Здрок О. В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 5 (127). С. 21–26.

38. Сиволап Л. А., Ховалиць С. С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №12. URL: www.economy.nauka.com.ua

39. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf

40. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Аграна Фрут Україна. Вінниця. 2016. 22 с.

41. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС та перспективи для України. *Фізико-математична освіта (ФМО)*. 2020. № 3 (25). Ч. 1. С. 94-102.

42. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24(4). С. 389-397.

43. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

44. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / За заг. редакцією М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
45. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С.34-39.
46. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2021 року. 53 с.
47. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2022 року. 58 с.
48. Фінансова звітність ТОВ Агрона Фрут Україна за рік, що закінчився. 31 грудня 2023 року. 57 с.
49. Цифрова адженда України – 2020 Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
50. Цифрові інструменти у роботі з творчою молоддю. Методичний посібник. Львів, Резонанс, 2020. 66 с.
51. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75.
52. Штатний розпис ТОВ «Агрона Фрут Україна». Вінниця. 2017. 5 с.
53. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції.*, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020 С. 257- 262.
54. Agrana Fruit Brochure. AGRANA. 2024. 15 p.
55. Arbabi H. How digital transformation can change our business world for the better. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/06/01/how-digital-transformation-can-change-our-business-world-for-the-better/?sh=4377bc137fa6>

56. Ferrari A. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Luxemburg: IPTS-JRC. 2011. URL: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC68116.pdf>
57. Kirilmaz S. K. Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Pressacademia*, 2020. 7(3). pp. 188–200. Doi: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282>
58. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC).
59. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM. 2023. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>
60. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. 34(3). 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
61. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
62. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: Mozhlyvosti HRM-system. *Galickij ekonomičnij visnik - Galician Economic Herald*. 2022. 74(1). pp. 90–102. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
63. Wahdaniah R., Ambalele E., Tellu A. H. Human resource management transformation in the digital age: Recent trends and implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*. 2023. Vol. 1(3). pp. 239–258. Doi: <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>
64. Wang L., Zheng G. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: *The moderate role of HRM capability maturity*. *Academy of Management Proceedings*. 2022 Vol. 2022(1). Doi: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>.
65. Workday HR. Talent Management Module. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/talent-management/overview.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Агрона Фрут Україна» в динаміці, 2021-2023 рік

Показники	Нормат. знач.	2021	2022	2023	Абс. відх. 2023-2021
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття	>1	2,42	4,59	5,82	+3,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,13	2,98	6,89	+1,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	8,93	7,00	8,94	+0,01
Чистий обіговий капітал	>0	414508	602716	591806	+177298
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,95	0,96	0,97	+0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,6-1,5	2,39	4,08	5,47	+3,08
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	зрост.	1,21	1,25	1,16	-0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зрост.	20,99	23,45	32,85	+11,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зрост.	26,15	12,43	55	+28,85
Термін погашення дебіторської заборгованості	зрост.	13,77	28,96	6,55	-7,22
Термін погашення кредиторської заборгованості	зрост.	17,15	15,29	10,95	-6,2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	зрост.	3,6	2,65	3,06	-0,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	зрост.	0,88	0,91	0,95	+0,07
Показники рентабельності					
Рентабельність власного капіталу	зрост.	17,16	9,16	12,51	-4,65
Рентабельність продукції	зрост.	9,42	6,27	9,87	+0,45