

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Вдосконалення HR-девелопменту на засадах застосування цифрових рішень в умовах креативної економіки (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КвРБІНЕ. 024265.01.04.00

Виконав:
здобувач 2 курсу
група БІНЕМз-24-1



Підпис, дата

Олег НАЙДЬОНОВ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



Підпис, дата

Євгенія ШЕЛЕСТ

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-
економіці
д-р екон. наук, професор



Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

22 12 2025 р.

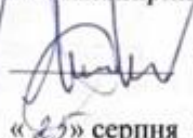
Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
 Спеціальність _____ 051 Економіка _____
 Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Найдьонов Олег Сергійович

1 Тема роботи «Вдосконалення HR-девелопменту на засадах застосування цифрових рішень в умовах креативної економіки (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)»

Керівник роботи Шелест Євгенія Олександрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців з питань HR-девелопменту, цифровізації в HR-управлінні та фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи застосування цифрових рішень у сфері HR-девелопменту. 2. Аналіз системи HR-девелопменту організації щодо застосування сучасних цифрових рішень ФОП Толстигін І.Л. 3. Напрями HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький).

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення цифрових рішень у HR-девелопменті. Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних HR-процесів і HR-процесів у креативній економіці. Рисунок 1.1 – Ключові елементи креативного HR-середовища в умовах креативної економіки. Таблиця 1.3 – Цифрові інструменти у HR-девелопменті: класифікація, функції та особливості застосування. Таблиця 2.1 – Відповідність світових та українських тенденцій дизайну й бізнес-середовища, особливості, що має врахувати ФОП Толстигін І.Л. Рисунок 2.1 – Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники

діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Рисунок 2.2 – Динаміка фонду та середньомісячної заробітної плати, продуктивності та чисельності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Рисунок 2.3 – Зміни темпів чистої реалізації, собівартості та витрат на 1 грн реалізованої продукції Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Рисунок 2.5 – Існуюча система HR-девелопменту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). Рисунок 3.1 – Модель системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) через застосування сучасних цифрових рішень. Таблиця 3.1 – Рекомендовані цифрові рішення та їх характеристика для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). Таблиця 3.2 – Фінансове обґрунтування впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). Таблиця 3.3 – Покроковий план організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта покрокового плану організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання « » серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Олег НАЙДЬОНОВ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Свєнєія ШЕЛЄСТ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення HR-девелопменту на засадах застосування цифрових рішень в умовах креативної економіки (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БНЕМЗ-24-1 Найдьонов О.С.

Керівник Шелест Є.О., к.е.н., доц.

Обсяг – 82 с., 8 рис., 9 табл., 29 джерел.

Ключові слова: цифрові рішення, HR-девелопмент, креативна економіка, цифрові рішення у сфері HR-девелопменту.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ HR-девелопменту на основі застосування сучасних цифрових рішень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних цифрових рішень у сфері HR-девелопменту в умовах креативної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси HR-девелопменту на основі застосування сучасних цифрових рішень.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи HR-девелопменту на основі застосування сучасних цифрових рішень.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності та стану HR-девелопменту на основі застосування сучасних цифрових рішень на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький.

У третьому розділі представлено основні напрями HR-девелопменту на основі застосування сучасних цифрових рішень на прикладі ФОП Толстигін І.Л., а саме: розроблено систему управління HR-девелопментом організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки; виконано оцінювання ефективності впровадження системи управління HR-девелопментом організації через застосування сучасних цифрових рішень, а також сформовано рекомендації та визначено перспективи розвитку HR-девелопменту організації в умовах креативної економіки.

15.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	6
1 Теоретичні основи застосування цифрових рішень у сфері HR-девелопменту	9
1.1 Теоретичні основи застосування цифрових рішень у сфері HR-девелопменту.....	9
1.2 Вплив креативної економіки на розвиток HR-процесів	12
1.3 Цифрові інструменти в HR-девелопменті: види та особливості впровадження	18
Висновки до розділу 1.....	23
2 Аналіз системи HR-девелопменту організації щодо застосування сучасних цифрових рішень ФОП Толстигін І.Л.....	26
2.1 Особливості бізнес-середовища функціонування організації ...	26
2.2 Загальна характеристика діяльності організації та аналіз її основних техніко-економічних показників.....	30
2.3 Аналіз системи HR-девелопменту організації щодо застосування цифрових рішень	41
Висновки до розділу 2.....	45
3 Напрями HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки на прикладі ФОП Толстигін І.Л.....	47
3.1 Розробка системи управління HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки.....	47
3.2 Оцінювання ефективності впровадження системи управління HR-девелопментом організації через застосування сучасних цифрових рішень	52
3.3 Рекомендації та перспективи розвитку HR-девелопменту організації в умовах креативної економіки	60

	6
Висновки до розділу 3.....	69
Висновки	73
Перелік джерел посилання.....	77
Додатки	80

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку креативної економіки та цифровізації бізнес-процесів застосування сучасних цифрових рішень у сфері HR-девелопменту стає критично важливим чинником забезпечення сталого розвитку організацій. Інноваційні цифрові технології дозволяють ефективніше управляти персоналом, забезпечувати безперервне навчання співробітників, сприяти розвитку їхніх компетентностей і залученості, а також формувати гнучке й адаптивне робоче середовище. Застосування таких рішень сприяє підвищенню продуктивності працівників, розвитку корпоративної культури, заснованої на інноваційності, і дозволяє залучати та утримувати талановитих фахівців.

Результати дослідження впровадження цифрових технологій у HR-девелопмент та їхній вплив на розвиток персоналу широко висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків останніх рр., серед яких: Кривонос І.І., Мельник О.Г., Дубас О.В., Голда Н.М., Lavin M., Bersin J., Minbaeva D., Chamorro-Premuzic T., Cappelli P., Deloitte Insights, Bersin by Deloitte, Stone D.L., Deadrick D.L., Schawbel D. та інші.

Однак питання адаптації цифрових HR-рішень до специфіки малого бізнесу в умовах креативної економіки, зокрема на прикладі салону домашнього інтер'єру, поки що недостатньо висвітлені у науковій літературі, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних основ HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки.

Основними завданнями виконання кваліфікаційної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретичні основи HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність, ефективність управління HR-девелопментом організації на основі застосування сучасних цифрових рішень;

– розробити практичні рекомендації щодо напрямів HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки на прикладі ФОП Толстигін І.Л.

Об'єкт дослідження – процеси HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки на прикладі ФОП Толстигін І.Л.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи, відповідно до поставлених завдань і структури дослідження, було використано комплекс методів, що забезпечили цілісність та багатоплановість аналізу. На теоретичному рівні застосовувалися методи філософського пізнання та узагальнення для розкриття сутності HR-девелопменту та систематизації підходів до цифрових рішень у сфері управління персоналом (розділ 1). Метод порівняння використовувався при дослідженні впливу креативної економіки на HR-процеси та зіставленні різних інструментів цифровізації. У другому розділі, присвяченому аналізу бізнес-середовища та техніко-економічних показників діяльності ФОП Толстигін І. Л., застосовувалися статистичні та графічні методи для оцінки фінансових і кадрових тенденцій, а також систематизація для структурування отриманих даних. Економіко-математичні методи були використані у третьому розділі для обґрунтування ефективності впровадження цифрових рішень та моделювання їхнього впливу на розвиток HR-девелопменту. Сукупне застосування цих методів дозволило поєднати теоретичний аналіз, практичний огляд діяльності підприємства та розробку рекомендацій, що забезпечило комплексність і практичну значущість отриманих результатів.

Інформаційною основою досліджень стали літературні джерела та інші матеріали з HR-девелопменту, звітні дані організації, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали тощо.

Результати досліджень, викладені в кваліфікаційній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем удосконалення системи HR-девелопменту

організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки.

За тематикою дослідження сформовано тези та взято участь у III Всеукраїнській науковій конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу (м. Хмельницький, 2025р.)».

Кваліфікаційна складається із вступу, трьох розділів, висновків. Зміст роботи викладений на 82 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 8 рисунків та 9 таблиць.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ HR-ДЕВЕЛОПМЕНТУ

1.1 Теоретичні основи застосування цифрових рішень у сфері HR-девелопменту

У сучасних умовах цифровізації економіки використання цифрових рішень у сфері HR-девелопменту стало важливим чинником ефективного управління людськими ресурсами. Під цифровими рішеннями у цій сфері розуміють впровадження технологій, що автоматизують, оптимізують і персоналізують процеси залучення, розвитку, оцінки й утримання персоналу [1].

Сучасні цифрові рішення у HR включають використання платформ електронного навчання (e-learning), систем управління талантами (Talent Management Systems), хмарних HR-платформ (Cloud HR), застосування штучного інтелекту та великих даних для підбору персоналу, аналітики ефективності працівників та прогнозування їх кар'єрного розвитку [2, с. 120–126].

За дослідженнями Сахацької К. та Пилипенко О., серед основних переваг цифровізації HR-процесів виділяють: скорочення часу на рутинні операції, покращення взаємодії з кандидатами та працівниками, розширення можливостей дистанційної роботи та індивідуалізації процесів розвитку персоналу [3, с. 44–51].

Дослідники Бабенко Л.О. та Євтушенко Н.О. підкреслюють, що сучасні HR-технології дозволяють створити більш прозорі системи оцінки результатів праці, забезпечити управління кар'єрними траєкторіями працівників на основі даних, а також вчасно виявляти ризики плинності персоналу [4, с. 115–120].

Серед основних цифрових інструментів HR-девелопменту на сьогодні виділяють:

- системи управління навчанням (LMS);

- платформи управління залученістю та добробутом працівників (Engagement Platforms);
- інструменти аналізу продуктивності (Performance Analytics);
- платформи електронного рекрутингу та автоматизації відбору персоналу (Recruitment Automation Tools);
- технології управління кар'єрним розвитком і планування наступництва (Career Development and Succession Planning Tools) [5, с. 68–73].

Згідно з Орел Ю.Л., впровадження цифрових HR-рішень забезпечує організаціям такі переваги:

- оперативність прийняття управлінських рішень;
- покращення досвіду співробітників;
- посилення корпоративної культури через цифрові канали комунікації;
- оптимізацію витрат на HR-процеси [1].

У контексті креативної економіки цифрові рішення дозволяють формувати середовище постійного розвитку, навчання і творчості працівників, що є критично важливим для збереження конкурентних переваг організацій.

Ось як може виглядати перелік з підходами різних авторів до визначення цифрових рішень у HR-девелопменті (таблиця 1.1).

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що сучасні дослідники трактують цифрові рішення у сфері HR-девелопменту комплексно, акцентуючи на:

- автоматизації HR-процесів (Орел Ю.Л., Бабенко Л.О., Євтушенко Н.О.);
- безперервному розвитку компетентностей (Паламарчук Г.В., Власюк І.М., Черняк О.В.);
- застосуванні інноваційних технологій: штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ (Бабенко Л.О., Євтушенко Н.О.);
- підтримці інноваційної корпоративної культури (Паламарчук Г.В., Сахацька К., Пилипенко О.).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення цифрових рішень у HR-девелопменті

Автор	Визначення
Орел Ю.Л. [1]	Цифрові рішення у HR — це інтегровані інструменти автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі даних.
Паламарчук Г.В. [2]	Сукупність цифрових технологій, які забезпечують безперервне навчання, розвиток компетентностей працівників і підтримку інноваційної корпоративної культури.
Сахацька К., Пилипенко О. [3]	Інноваційні програмні рішення, що оптимізують HR-процеси, підвищують залученість працівників і сприяють адаптації організацій до змін у зовнішньому середовищі.
Бабенко Л.О., Євтушенко Н.О. [4]	Використання хмарних платформ, аналітики великих даних та штучного інтелекту для забезпечення ефективності розвитку людського капіталу.
Власюк І.М., Черняк О.В. [5]	Цифрові рішення у сфері HR-девелопменту — це інструменти, що забезпечують персоналізацію навчання, автоматизацію оцінювання і розвиток інноваційних компетентностей працівників.

Джерело: сформовано на основі [1 – 5]

В умовах креативної економіки ключову роль у визначеннях відіграє саме аспект:

- гнучкості та адаптивності організацій;
- формування інноваційного середовища через цифрові інструменти;
- індивідуалізації розвитку співробітників для стимулювання їх творчого потенціалу.

Тобто, цифрові рішення в HR-девелопменті розглядаються не лише як засіб оптимізації рутинних завдань, але і як стратегічний ресурс розвитку організаційного креативного капіталу.

Особливо актуальним це є для малого бізнесу, зокрема для ФОП у сфері дизайну інтер'єру, де гнучкість, швидкість адаптації до нових ідей та ефективне залучення талановитих працівників мають вирішальне значення для успіху в креативній економіці.

1.2 Вплив креативної економіки на розвиток HR-процесів

Поняття креативної економіки дедалі частіше стає предметом досліджень у сфері управління людськими ресурсами, адже саме креативність, інноваційність та знання відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг організацій. У межах креативної економіки головним джерелом вартості є не фізичні ресурси, а людський капітал, здатний до генерування нових ідей, нестандартного мислення, інноваційного підходу до вирішення завдань [6].

Зміщення акценту на інтелектуальні та творчі ресурси працівників зумовлює трансформацію HR-процесів:

- набуває важливості пошук талантів, а не просто кваліфікованої робочої сили;
- підвищується потреба в індивідуалізованому розвитку персоналу, що базується на м'яких навичках (soft skills) і креативному потенціалі;
- HR-процеси виходять за межі адміністративної функції, перетворюючись на стратегічну платформу для стимулювання інновацій [7].

За результатами дослідження Deloitte (2023), організації, які впроваджують принципи креативної економіки у свою HR-стратегію, демонструють вищий рівень інноваційності, утримання персоналу та загального добробуту працівників [8]. Зокрема, розвивається концепція Employee Experience (досвід

співробітника), яка охоплює не лише умови праці, а й емоційне та ментальне середовище, у якому формується творча цінність [9].

В умовах креативної економіки змінюються ключові HR-функції:

Підбір персоналу набуває характеру «пошуку креативного мислення», із використанням гейміфікації, аналізу поведінкових моделей та нестандартних тестів [10].

Навчання і розвиток трансформуються у гнучкі формати – мікронавчання, доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), проєктне навчання.

Управління продуктивністю дедалі частіше базується не на кількісних KPI, а на індексах креативного внеску, які враховують участь працівника в ідеях, проєктах, інноваціях [11].

Дослідники Андрушків Б.М. і Ярмоленко Н.І. відзначають, що важливим чинником є створення середовища психологічної безпеки, у якому працівники не бояться висловлювати ідеї, ризикувати й експериментувати. Саме це середовище виступає умовою креативного розвитку в рамках HR-політик [12].

Варто зауважити, що в сучасних умовах розвитку креативної економіки HR-процеси зазнають істотної трансформації. Змінюються пріоритети, підходи та інструменти управління людськими ресурсами. Традиційні практики, орієнтовані на стандартизовані процедури та контроль, поступово поступаються місцем гнучким, персоналізованим та інноваційним моделям розвитку персоналу, де головною цінністю стає людська креативність. Для наочності проведемо порівняльний аналіз основних змін (таблиця 1.2).

Аналіз наведених даних свідчить, що в умовах креативної економіки ключовим фокусом HR-процесів стає не стільки управління результативністю, скільки розкриття творчого потенціалу працівників.

Підхід до підбору персоналу трансформується: пріоритет віддається пошуку людей, здатних до інновацій, нестандартного мислення та швидкої адаптації до змін (замість формального відповідності профілю посади).

Навчання стає безперервним, гнучким і технологічно просунутим: співробітники самостійно вибирають напрями розвитку відповідно до своїх інтересів і потенціалу.

У сфері оцінювання зменшується акцент на кількісних показниках, натомість оцінюється якісний вплив працівника на розвиток інноваційних рішень, командну динаміку та імідж організації.

Мотиваційні програми зміщуються у бік стимулювання творчості, внутрішньої мотивації та гейміфікації роботи, що значно підвищує залученість працівників.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних HR-процесів і HR-процесів у креативній економіці

№	Елемент HR-процесу	Традиційний підхід	Підхід у креативній економіці
1	Підбір персоналу	Оцінка відповідності стандартним вимогам до посади	Виявлення креативного потенціалу, цінностей, здатності до інновацій
2	Навчання і розвиток	Стандартні програми підвищення кваліфікації	Індивідуалізоване безперервне навчання через мікронавчання, AR/VR-технології
3	Оцінювання персоналу	Кількісні KPI та формальні оцінки результатів	Оцінювання за рівнем інноваційного внеску, участі у проєктах, командній роботі
4	Мотивація	Матеріальне заохочення, премії за результат	Мотивація через розвиток творчого потенціалу, участь у проєктах, гейміфікацію процесів
5	Корпоративна культура	Орієнтація на підпорядкування правилам і нормам	Створення середовища довіри, відкритості, заохочення ідей та експериментів

Зрештою, корпоративна культура у креативній економіці базується на довірі, свободі вираження думок і створенні безпечного простору для новаторства.

Ці трансформації неможливі без активного застосування цифрових рішень: платформ для розвитку навичок, систем гейміфікації, HR-аналітики та інструментів управління досвідом працівників (Employee Experience Platforms) [8; 9].

Таким чином, у креативній економіці HR-процеси стають не лише засобом підтримки основної діяльності, а активним механізмом створення цінності через людський капітал.

Як бачимо, в креативній економіці розвиток людського капіталу вимагає переосмислення підходів до HR-девелопменту. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих здебільшого на дисципліну, стандарти та продуктивність, сучасні організації надають перевагу таким елементам як автономія, креативність, колаборація та постійне навчання. Креативне робоче середовище стає ключовим фактором у формуванні конкурентоспроможного персоналу, здатного генерувати інноваційні рішення та забезпечувати гнучкість організації у змінному бізнес-контексті. Нижче наведено схему, що відображає основні компоненти середовища, яке стимулює HR-девелопмент у креативній економіці (рисунок 1.1).

У контексті порівняння традиційного HR-девелопменту та підходів, що застосовуються у креативній економіці, можна виокремити кілька принципових відмінностей.

Керівництво. Якщо в традиційних підходах HR-девелопмент часто реалізується директивно (через формальні стратегії та централізоване навчання), то в умовах креативної економіки лідерство передбачає натхнення, підтримку експериментів і терпимість до помилок [6].

Організаційна культура. Класична модель HR покладалася на уніфікацію процесів. Натомість креативна культура спрямована на інклюзивність, відкритість до ідей та різноманітності, що стимулює народження інновацій [7].



Рисунок 1.1 – Ключові елементи креативного HR-середовища в умовах креативної економіки

Джерело: узагальнено автором на основі [6-9; 13]

Колаборація та автономія. У традиційних структурах основна увага приділялась ієрархії та чіткому розподілу повноважень. Нова парадигма розвитку передбачає активне мережування, автономію працівників у прийнятті рішень, міждисциплінарну співпрацю [8].

Ставлення до помилок. Раніше невдачі розцінювались як загроза ефективності. Сьогодні ж помилки сприймаються як джерело навчання, що стимулює розвиток працівника та всієї команди [9].

Мотивація та простір. У новій моделі значну роль відіграє визнання креативності, можливість професійного росту через участь у значущих проєктах, а також фізичне середовище, яке сприяє натхненню (просторі, гнучкі зони для роботи та відпочинку) [6; 9].

Навчання. Якщо раніше навчання було подією, тепер воно є безперервним процесом, інтегрованим у щоденну діяльність через цифрові платформи, мікронавчання та гейміфікацію [13].

Порівняльний аналіз показує, що традиційний HR-девелопмент втрачає актуальність у динамічному середовищі креативної економіки. Організації, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні формувати інноваційні HR-підходи, що поєднують:

- цінність людського потенціалу як джерела інновацій;
- створення гнучких структур і культур;
- підтримку лідерства, орієнтованого на натхнення, а не контроль;
- інтеграцію цифрових інструментів для розвитку персоналу;
- акцент на довготривалу залученість, а не лише короткотермінові результати.

Такий підхід забезпечує не лише розвиток окремих працівників, а й трансформацію організаційної системи у напрямку сталого зростання в умовах високої турбулентності.

З огляду на трансформацію організаційних процесів під впливом креативної економіки, особливу увагу слід приділити цифровізації HR-девелопменту. Впровадження цифрових інструментів не лише змінює підходи до

управління персоналом, а й суттєво посилює гнучкість, персоналізацію та ефективність навчання, мотивації та управління талантами. Розглянемо ключові цифрові рішення, які використовуються у сучасних HR-практиках, їх класифікацію та особливості впровадження.

1.3 Цифрові інструменти в HR-девелопменті: види та особливості впровадження

У сучасному HR-девелопменті цифрові інструменти стають ключовим елементом стратегічного управління персоналом. Вони дозволяють адаптувати HR-процеси до нових викликів, зокрема гнучкого формату праці, високої динаміки змін, необхідності безперервного навчання та забезпечення залученості працівників. Інструменти поділяються на функціональні блоки — від аналітики персоналу до платформ для розвитку талантів. Таблиця нижче класифікує основні цифрові інструменти, що використовуються у HR-девелопменті, із зазначенням їх функцій, переваг та сучасних аспектів застосування (таблиця 1.3).

Опишемо інформацію подану в таблиці 1.3 докладніше.

Першою ваговою категорією цифрових рішень у сфері HR-девелопменту є інструменти для навчання і розвитку персоналу. Сюди входять платформи типу Learning Management Systems (LMS), які дозволяють централізовано управляти освітніми програмами, моніторити прогрес співробітників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Наприклад, такі системи як Moodle або TalentLMS забезпечують гнучке онлайн-навчання з інтеграцією в інші HR-системи.

Однак, у креативній економіці все більшої популярності набувають LXP – Learning Experience Platforms, які не лише дають доступ до навчальних курсів, а й адаптуються до потреб працівника, пропонуючи персоналізований контент.

Платформи на кшталт EdApp чи Degreed використовують алгоритми штучного інтелекту для рекомендацій контенту, що робить процес навчання більш індивідуалізованим, динамічним і залученим.

Таблиця 1.3 – Цифрові інструменти у HR-девелопменті: класифікація, функції та особливості застосування

Категорія інструментів	Приклади	Ключові функції
HR-аналітика та AI-системи	Workday, Visier, SAP SuccessFactors	Збір, аналіз та візуалізація HR-даних, прогнозування плинності, оцінка потенціалу
Платформи управління талантами	Cornerstone, Talentsoft	Управління кар'єрою, формування кадрового резерву, створення індивідуальних планів розвитку
LMS (системи навчання)	Moodle, Docebo, EdApp, Coursera for Business	Онлайн-курси, мікронавчання, сертифікація
Комунікаційні платформи	Slack, Microsoft Teams, Zoom	Внутрішня комунікація, командна робота, зворотній зв'язок
Інструменти для залученості персоналу	CultureAmp, Peakon	Оцінка задоволеності, аналіз емоційного стану, рекомендації для менеджерів
HR Chatbots та віртуальні асистенти	Leena AI, Talla	Автоматизація відповідей на запити, підтримка в адаптації

Крім того, широке поширення набувають EdTech-рішення — такі як Coursera, Udemy, Prometheus, що дозволяють компаніям закуповувати або інтегрувати зовнішній освітній контент. У цьому контексті важливо підкреслити, що в креативному середовищі самостійне навчання та розвиток є не лише бажаними, а й очікуваними від працівників.

Наступною ключовою категорією є цифрові платформи для аналітики HR-даних. У традиційних моделях HR-процеси базувалися переважно на досвіді або

інтуїції. У цифровій епосі на перший план виходить People Analytics — технологічно підтриманий підхід до прийняття рішень на основі даних.

Системи на кшталт Visier, Tableau HR, Power BI дозволяють аналізувати великий обсяг інформації про ефективність працівників, рівень задоволеності, плинність кадрів, результати навчання, а також будувати прогнозні моделі щодо ризику звільнення або потреби в розвитку окремих компетенцій. Аналітика дозволяє також вимірювати ефективність ініціатив із залученості персоналу, виявляти «вузькі місця» у навчальних програмах або виявляти приховані таланти у команді.

В умовах креативної економіки, де інновації народжуються в міждисциплінарному середовищі, аналітика стає незамінною для формування гнучких команд, раннього виявлення лідерського потенціалу та стратегічного планування розвитку персоналу.

Третій блок – це системи Talent Management, які дозволяють управляти життєвим циклом працівника в організації. Сюди входять такі етапи як онбординг, оцінювання результативності, кар’єрне планування, виявлення high potentials тощо. У ролі прикладів можна назвати SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud або Workday.

У креативному контексті зростає значення побудови гнучких, прозорих і візуалізованих кар’єрних треків. Системи дозволяють співробітникам бачити можливі сценарії розвитку, брати участь у формуванні індивідуального плану розвитку, отримувати фідбек у режимі реального часу, що підвищує рівень залученості та відповідальності за власну кар’єру.

Інноваційним напрямом стає гейміфікація кар’єрного росту – наприклад, створення «внутрішніх ринків вакансій», де працівники можуть самостійно подаватися на проекти, що їх цікавлять, і таким чином самі будувати свою траєкторію в межах компанії.

Сучасне HR-середовище неможливе без ефективної комунікації. У цьому контексті велике значення мають платформи, що забезпечують швидкий і безперешкодний обмін інформацією — Slack, Microsoft Teams, Trello, Zoom

тощо. Ці системи не лише замінюють електронну пошту, а й стають просторами для спільної роботи, творчого обміну ідей, обговорення ініціатив.

У середовищі креативної економіки такі платформи сприяють формуванню «гнучких команд» і «соціального капіталу» в організації, коли комунікація відбувається не по вертикалі, а в мережевому форматі. Це розвиває культуру горизонтальної взаємодії та колаборації — ключових умов для розвитку інновацій.

Ще одним важливим напрямом цифровізації є інструменти для оцінки та підтримки залученості працівників. Сюди входять платформи, які дозволяють проводити опитування (CultureAmp, Officevibe, Peakon), відстежувати емоційний стан працівників, запроваджувати програми добробуту (wellbeing programs), а також організовувати внутрішні активності з гейміфікацією або менторством.

У креативній економіці, де емоційний інтелект та самореалізація стають такими ж важливими, як і технічні навички, цифрові інструменти допомагають організаціям краще розуміти потреби своїх працівників, адаптувати культуру під покоління Z і створювати середовище, у якому співробітник не просто працює – а розкриває свій потенціал.

Важливо зазначити, що застосування цифрових інструментів у HR-девелопменті не є простою автоматизацією процесів — це зміна парадигми розвитку персоналу. Від централізованих, контрольованих моделей ми переходимо до гнучких, персоналізованих, творчих систем підтримки людини в організації. Креативна економіка потребує таких інструментів, що не лише спрощують, а й надихають, залучають, відкривають нові горизонти розвитку.

HR-функція стає стратегічним партнером бізнесу, що володіє цифровими технологіями, аналітичним мисленням і розумінням людського потенціалу. І саме завдяки інтеграції цифрових рішень – від LMS до People Analytics – стає можливим створення креативного, гнучкого та інноваційного HR-середовища, яке відповідає вимогам сучасного світу.

Слід також зауважити, що в умовах креативної економіки цифрові інструменти стають не просто засобом автоматизації, а потужним важелем створення цінності через персонал. Серед ключових особливостей їх впровадження можна виокремити основних шість.

Індивідуалізація: системи управління талантами та навчання дозволяють створювати персоналізовані траєкторії розвитку, що відповідають інтересам та потенціалу кожного працівника [6; 14].

Аналіз в реальному часі: AI-системи та HR-аналітика дають змогу не лише реагувати на проблеми, а й передбачати ризики (плинність кадрів, вигорання тощо) [8].

Підтримка креативності: завдяки інтеграції LMS із гейміфікацією, інтерактивним контентом та мікронавчанням, забезпечується висока залученість співробітників до навчального процесу [9].

Зміна ролі HR: HR-фахівці перетворюються з адміністраторів на фасилітаторів розвитку талантів, які аналізують, моделюють середовище та забезпечують культуру зворотного зв'язку [15].

Гібридна взаємодія: комунікаційні платформи забезпечують ефективну взаємодію між крос-функціональними командами в умовах віддаленої або гнучкої роботи – що є фундаментом для колаборації в креативному середовищі.

Цифровізація HR-девелопменту – це не просто адаптація до технологій, а глибинна трансформація підходів до розвитку персоналу. Для креативної економіки особливо важливим є поєднання технологічної ефективності з гуманістичною орієнтацією: підтримка свободи, розвиток талантів, відкритість до нового. Організації, що інтегрують цифрові HR-рішення як частину культури, створюють середовище, в якому інновації стають постійною практикою, а персонал – ключовим джерелом конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах трансформації економіки, де дедалі більшої ваги набувають знання, ідеї, інновації та людський потенціал, HR-девелопмент переживає суттєве оновлення, викликане як розвитком цифрових технологій, так і переходом до креативної економіки. Теоретичний аналіз цифрових рішень у сфері управління персоналом засвідчує, що вони відіграють не допоміжну, а центральну роль у трансформації HR-функції. Мова вже не йде лише про автоматизацію рутинних процесів, а про створення комплексного інтелектуального середовища, де кожен працівник має змогу реалізувати свій потенціал, навчатись, генерувати ідеї та отримувати постійний фідбек. Цифрові технології стають провідниками нової культури управління – гнучкої, адаптивної, аналітично обґрунтованої та орієнтованої на розвиток талантів.

Застосування інструментів HRTech – таких як системи управління навчанням (LMS), аналітика персоналу, платформи для залучення і розвитку талантів, корпоративні комунікаційні мережі – є основою для модернізації HR-процесів. Вони забезпечують швидкий доступ до даних, можливість персоналізації навчального контенту, адаптацію планів розвитку до індивідуальних цілей працівників. При цьому цифровізація розглядається не лише як технічний процес, а як зміна парадигми управління: від ієрархії до співпраці, від контролю до довіри, від стандартів до гнучкості. Зростає роль аналітики у прийнятті рішень – HR-фахівці отримують змогу ґрунтувати свої дії на даних, а не інтуїції, будувати прогнози, моделювати ризики, виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу.

Разом з тим, вплив креативної економіки на HR-процеси є не менш трансформаційним. Креативна економіка формує нову логіку організаційного розвитку, де вартість створюється не машинами чи ресурсами, а інтелектом, культурою, здатністю до співтворчості. У цьому контексті HR відіграє ключову роль як середовище, що має не лише підтримувати життєвий цикл працівника в

організації, а й формувати умови для прояву його індивідуальності, ініціативності, креативності. У креативній економіці зникає жорстка ієрархія – на її місце приходять гнучка командна взаємодія, горизонтальна комунікація, динамічна мобільність працівників між ролями та проектами. Створення цінності стає результатом синергії, а не субординації. Це змінює як роль HR, так і його інструментарій.

Нові умови диктують інші моделі мотивації – коли ключовими стають не матеріальні стимули, а сенси, визнання, можливість навчатися, бути почутим, впливати на спільну справу. Відтак HR-функція має бути здатною не лише реагувати на запити бізнесу, а й формувати його майбутнє, через культурну трансформацію, розвиток лідерства, підтримку інноваційного клімату в компанії. У цьому процесі цифрові інструменти набувають додаткового значення: вони не просто забезпечують операційну ефективність, а підтримують цілісне креативне середовище, у якому кожен працівник може бути залученим, почутим і впевненим у своїй ролі.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що сучасний HR-девелопмент – це сфера, де перетинаються технології, гуманістичні цінності та інновації. Впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом має сенс лише тоді, коли воно супроводжується змінами в культурі організації, в управлінні лідерством, у способах мислення керівників та самих працівників. Ефективність таких рішень залежить від ступеня залученості персоналу до цифрових процесів, від цифрової грамотності HR-команд, а також від стратегічного бачення трансформації, яке має йти згори.

Умови креативної економіки створюють додаткові виклики: конкуренція за таланти, швидкоплинність ринку, вимоги до гнучкості, віддалена та гібридна робота, висока мобільність кадрів. У таких реаліях HR-процеси не можуть залишатись стандартними – вони потребують постійної адаптації, використання аналітики для прийняття рішень, створення середовища постійного навчання і розвитку. Саме тому поєднання креативної культури з цифровими рішеннями дає

ефект синергії, який дозволяє організаціям бути не лише ефективними, а й привабливими для найкращих фахівців.

Таким чином, теоретичні основи застосування цифрових інструментів у HR, зміни, продиктовані креативною економікою, та характеристика самих цифрових інструментів показують, що HR-девелопмент перетворюється на стратегічну функцію, відповідальну за інновації, культуру, розвиток і довготривалу конкурентоспроможність. HR вже не є «обслуговуючою» одиницею, а стратегічним лідером трансформацій – цифрових, культурних, креативних. Саме в цьому – нове обличчя сучасного управління людським капіталом.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-ДЕВЕЛОПМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

2.1 Особливості бізнес-середовища функціонування організації

Сучасне бізнес-середовище, у якому функціонує ФОП Толстигін І.Л., характеризується високим рівнем динамічності, цифровізації та інтеграції глобальних трендів у локальний контекст. Організація, що працює у сфері дизайну та консалтингу, стикається з необхідністю постійного оновлення інструментів управління персоналом, адаптації до змін ринку та впровадження інноваційних HR-рішень.

Згідно з дослідженнями, представленими у наукових працях КНУТД, сучасні організації в Україні активно інтегрують цифрові технології у процеси управління персоналом, що дозволяє підвищувати ефективність комунікацій, оптимізувати процеси рекрутингу та навчання, а також формувати нові моделі корпоративної культури [16, с. 168–170].

Цифрові рішення у сфері HR-девелопменту включають використання спеціалізованих платформ для управління талантами, систем аналітики даних про працівників, а також інструментів для дистанційного навчання та розвитку. Це створює нові можливості для ФОП Толстигін І.Л., який працює у креативній індустрії, де швидкість адаптації до змін є критичною.

Бізнес-середовище організації формується не лише економічними чи технологічними чинниками, але й культурними та естетичними трендами. Зокрема, у сфері дизайну інтер'єрів на 2025 рік визначено сім ключових тенденцій, серед яких – екологічність, мінімалізм, використання натуральних матеріалів та інтеграція «розумних» технологій [17]. Ці тренди впливають на попит клієнтів, а отже, визначають напрями розвитку бізнесу.

Для HR-девелопменту це означає необхідність формування компетентностей працівників у сфері сталого дизайну, цифрових технологій та

міждисциплінарної співпраці. Працівники мають бути готовими працювати з новими матеріалами, інноваційними програмними продуктами та інтегрувати екологічні стандарти у свою діяльність.

Згідно з аналітикою Netpeak, тенденції дизайну в Україні та світі на 2025 рік демонструють синхронізацію локального ринку з глобальними процесами [18]. Це означає, що організації, які працюють у сфері дизайну, мають враховувати не лише внутрішні особливості, але й міжнародні стандарти. Для HR-девелопменту це створює виклик у вигляді необхідності постійного оновлення знань та навичок персоналу, а також інтеграції міжнародних практик у локальний контекст.

ФОП Толстигін І.Л. функціонує у середовищі, де конкуренція посилюється завдяки доступу до глобальних ресурсів та платформ. Це вимагає від організації створення системи мотивації та розвитку персоналу, яка враховує як локальні культурні особливості, так і глобальні тренди.

Карнаухова А. у своєму дослідженні підкреслює, що тренди дизайну 2025 року відображають не лише естетичні уподобання, але й соціально-економічні зміни [19]. Зростає попит на інтер'єри, які відповідають принципам сталого розвитку, а також на рішення, що враховують психологічний комфорт людини.

Для HR-девелопменту це означає необхідність формування у працівників компетентностей, пов'язаних із психологією простору, екологічним мисленням та соціальною відповідальністю. Бізнес-середовище організації стає більш вимогливим до інтеграції цих аспектів у щоденну діяльність.

Згідно з матеріалами Halfee.ua, у 2025 р. популярними стають інтер'єри, що поєднують екологічність та технологічність [20]. Це створює нові виклики для бізнес-середовища ФОП Толстигін І.Л., адже клієнти очікують від організації не лише креативних рішень, але й відповідності сучасним стандартам сталого розвитку.

HR-девелопмент у такому контексті має бути спрямований на розвиток компетентностей у сфері «зелених» технологій, управління інноваційними проектами та інтеграції цифрових інструментів у дизайн-процеси.

IAB Trendbook 2025 підкреслює важливість використання аналітичних інструментів для прогнозування змін у бізнес-середовищі [21]. Для HR-девелопменту це означає необхідність впровадження систем моніторингу та аналізу даних про персонал, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та формувати стратегії розвитку.

ФОП Толстигін І.Л. може використовувати такі інструменти для оцінки ефективності навчальних програм, визначення потреб у нових компетенціях та формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

Згідно з аналітикою Site2B, ключові напрями дизайну в Україні та світі на 2025 рік включають інтеграцію цифрових технологій, екологічність та персоналізацію [22]. Це визначає особливості бізнес-середовища, у якому функціонує організація, та створює нові вимоги до HR-девелопменту.

Працівники мають бути готовими працювати у мультидисциплінарних командах, використовувати цифрові інструменти для комунікації та управління проектами, а також інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність.

Таким чином, бізнес-середовище ФОП Толстигін І.Л. характеризується високим рівнем динамічності, інтеграцією глобальних трендів та необхідністю постійного оновлення HR-практик. Цифровізація, екологічність, персоналізація та аналітика стають ключовими чинниками, що визначають напрями розвитку організації.

HR-девелопмент у такому середовищі має бути спрямований на формування компетенцій у сфері цифрових технологій, сталого розвитку та міждисциплінарної співпраці. Це дозволить організації не лише відповідати сучасним вимогам ринку, але й формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Інформація з таблиці 2.1 демонструє відповідність світових та українських тенденцій дизайну й бізнес-середовища в умовах війни, а також ті особливості, які має врахувати ФОП Толстигін І.Л. у власному HR-девелопменті та стратегії розвитку.

Таблиця 2.1 – Відповідність світових та українських тенденцій дизайну й бізнес-середовища, особливості, що має врахувати ФОП Толстигін І.Л.

Світові тенденції	Українські тенденції (в умовах війни)	Особливості для ФОП Толстигін І.Л.
Екологічність та сталий розвиток [17; 20]	Використання доступних локальних матеріалів, акцент на відновленні житла та інфраструктури [18-19]	Формування компетенцій у сфері «зелених» технологій, адаптація до дефіциту ресурсів, навчання персоналу принципам сталого дизайну
Мінімалізм та функціональність [17]	Практичність та економність рішень, орієнтація на базові потреби населення [18]	Розвиток навичок створення простих, але ефективних рішень; оптимізація витрат клієнтів
Інтеграція цифрових технологій («розумні» інтер'єри, аналітика) [16; 21; 22]	Використання цифрових платформ для дистанційної роботи, навчання та комунікацій в умовах обмеженої мобільності [18; 21]	Впровадження HR-платформ для управління персоналом, аналітики даних, дистанційного навчання та контролю ефективності
Персоналізація та індивідуальні рішення [22]	Орієнтація на психологічний комфорт, створення безпечного простору для сімей та переселенців [19; 20]	Розвиток компетенцій у сфері психології простору, врахування травматичного досвіду клієнтів та працівників
Глобальна інтеграція трендів [18; 21]	Поєднання міжнародних стандартів із локальними реаліями війни (відновлення, гуманітарні проекти) [18; 19]	Адаптація міжнародних практик до українського контексту; навчання персоналу міжкультурній комунікації та роботі з міжнародними партнерами
Креативність та інновації [17; 22]	Креативні рішення для відновлення житла, громадських просторів, волонтерських проектів [19; 20]	Стимулювання інноваційної діяльності працівників, залучення їх до соціально значущих проектів, що підвищує мотивацію та лояльність

Таким чином, бізнес-середовище функціонування ФОП Толстигін І.Л. визначається поєднанням глобальних трендів цифровізації, екологічності та персоналізації з українськими реаліями воєнного часу, що зумовлює необхідність адаптації HR-девелопменту до умов ресурсних обмежень, соціальної відповідальності та швидкої інтеграції міжнародних практик у локальний контекст [16–22]. Це середовище формує вимоги до розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій, психології простору та інноваційного мислення, що забезпечує організації конкурентоспроможність і стійкість. Водночас для комплексного розуміння потенціалу та можливостей підприємства важливо перейти до аналізу його діяльності та оцінки основних техніко-економічних показників, що стане предметом розгляду у параграфі 2.2.

2.2 Загальна характеристика діяльності організації та аналіз її основних техніко-економічних показників

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) був заснований у 2010 р. в місті Хмельницький. Його засновником став Толстигін Іван Леонідович, який визначив стратегічний напрям розвитку підприємства, поєднавши торгівлю товарами для дому, дизайнерські та будівельні послуги, а також рекламну та видавничу діяльність. Місце розташування підприємства — Україна, м. Хмельницький, Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б. За своєю організаційно-правовою формою підприємство є малим торговельним суб'єктом господарювання, що функціонує у форматі фізичної особи-підприємця, що визначає особливості його управління, фінансової звітності та взаємодії з ринковим середовищем.

Діяльність салону «Art de Vivre» охоплює кілька галузей, що забезпечує диверсифікацію доходів та зменшує ризики, пов'язані з коливаннями ринку. У сфері торгівлі та реклами підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю

непродовольчими товарами, організовує ярмарки, аукціони та виставки-продажі, а також займається розробкою, виготовленням і розміщенням реклами. У галузі будівництва та проектування воно пропонує розробку проектно-кошторисної документації, архітектурно-художнє проектування, будівельні, монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи, а також художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні послуги. Крім того, підприємство виконує електромонтажні та пусконаладжувальні роботи. У виробничій сфері «Art de Vivre» займається виготовленням поліграфічної продукції, видавничою та редакційною діяльністю, що підсилює рекламний напрям і дозволяє створювати власні маркетингові матеріали. Важливим елементом діяльності є транспортні послуги, які включають внутрішні та міжнародні перевезення вантажів усіма видами транспорту, а також ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів. Це забезпечує логістичну незалежність підприємства та оптимізацію витрат на доставку товарів і послуг.

Організаційна структура салону «Art de Vivre» є лінійно-функціональною (рисунок 2.1).

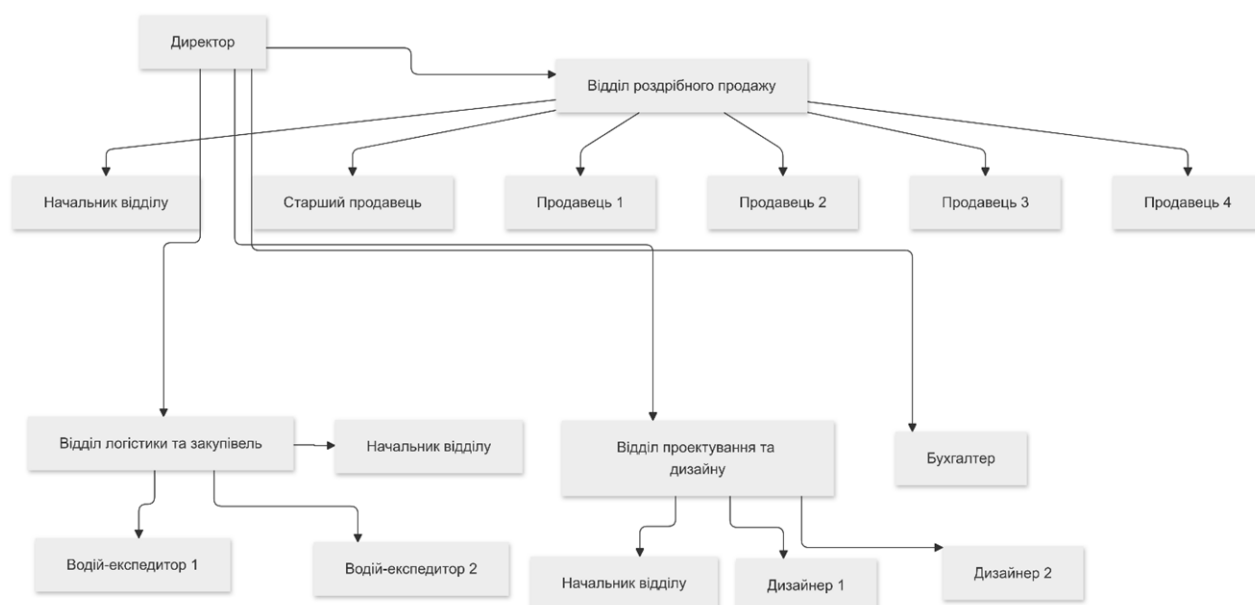


Рисунок 2.1 – Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює стратегічне управління та координує діяльність усіх підрозділів. Йому підпорядковуються відділ роздрібного продажу, відділ проєктування та дизайну, відділ логістики та закупівель, транспортний відділ та адміністративно-бухгалтерська служба. Така структура забезпечує гнучкість управління, швидке прийняття рішень та ефективний контроль за виконанням завдань.

Кадровий потенціал підприємства складається з фахівців різних галузей – дизайнерів, ремонтників, будівельників, маркетологів, водіїв та технічних працівників. HR-девелопмент орієнтований на розвиток міждисциплінарних компетентностей, що дозволяє ефективно реалізовувати комплексні проєкти. Важливим чинником є інноваційність: підприємство активно впроваджує сучасні цифрові рішення, такі як CRM-системи для управління клієнтами, онлайн-платформи для реклами та програмне забезпечення для проєктування інтер'єрів. Це забезпечує конкурентні переваги та підвищує ефективність роботи. Логістика підприємства базується на власному транспортному відділі, що дозволяє здійснювати доставку товарів та послуг без залучення сторонніх компаній, знижуючи витрати та підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

Соціальна відповідальність є важливою складовою діяльності підприємства. У період війни «Art de Vivre» бере участь у громадських ініціативах, що формує позитивний імідж та підвищує лояльність клієнтів. Це свідчить про те, що підприємство не лише орієнтується на комерційний успіх, але й виконує важливу соціальну функцію.

Загалом, салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим підприємством із диверсифікованою діяльністю, що поєднує торгівлю, ремонтну діяльність, виробництво, рекламу та транспортні послуги. Організація демонструє стійкість у складних умовах завдяки гнучкій структурі, інноваційності та соціальній відповідальності. Це створює основу для подальшого дослідження діяльності організації, зокрема для аналізу її техніко-економічних та фінансових результатів, ефективності використання ресурсів, визначення перспектив розвитку, що буде розглянуто далі.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», що представлені у таблиці 2.2 (розраховано на основі звітності, поданої у додатку А).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Темп зміни, %	
		2022	2023	2024	2023р.- 2022р.	2024р.- 2023р.	(2023р./ 2022р.)100	(2024р./ 2023р.)100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	34 680,40	28 690,20	60778,00	-5 990,20	32087,80	82,73	211,84
Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	8	14	29	6	15	175,00	207,14
Продуктивність праці персоналу	тис.грн/ос.	4 335,05	2 049,30	2095,79	-2 285,75	46,49	47,27	102,27
Фонд заробітної плати персоналу	тис.грн	1 320,80	1 420,70	9209,00	99,90	7788,30	107,56	648,20
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн/ос.	13,75	8,45	26,46	-5,30	18,01	61,46	312,92
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	31 310,70	26 010,70	53609,00	-5 300,00	27598,30	83,07	206,10
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,90	0,91	0,88	0,00	-0,02	100,42	97,29
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1 204,50	518,00	1354	-686,50	836,00	43,01	261,39
Рентабельність (збитковість)	%	3,85	1,99	2,53	-1,86	0,53	51,77	126,82
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	309,80	279,50	458,50	-30,30	179,00	90,22	164,04
Фондовіддача	грн	111,94	102,65	132,56	-9,30	29,91	91,70	129,14

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) за 2022-2024 роки свідчить про складну, але водночас динамічну трансформацію підприємства. У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг становив 34 680,40 тис. грн, проте у 2023 р. він знизився до 28 690,20 тис. грн, що означає падіння на 5 990,20 тис. грн або 17,27 %. Це свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних умов та зниження купівельної спроможності населення. Водночас у 2024 р. підприємство продемонструвало різке зростання доходу до 60 778,00 тис. грн, що на 32 087,80 тис. грн більше, ніж у попередньому р., із темпом приросту понад 211 %. Така динаміка свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов та розширення ринкових можливостей.

Середньооблікова чисельність персоналу також демонструє тенденцію до зростання: з 8 осіб у 2022 р. до 14 у 2023 р. та 29 у 2024 р. Це означає, що підприємство активно нарощує кадровий потенціал, збільшуючи штат більш ніж удвічі щороку. Проте продуктивність праці персоналу має суперечливу динаміку. Якщо у 2022 р. вона становила 4 335,05 тис. грн на одного працівника, то у 2023 р. показник різко знизився до 2 049,30 тис. грн, що пояснюється збільшенням чисельності персоналу без пропорційного зростання доходів. У 2024 р. продуктивність залишилася майже на рівні попереднього року – 2 095,79 тис. грн на одного працівника, що свідчить про стабілізацію, але не про значне підвищення ефективності.

Фонд заробітної плати персоналу зріс із 1 320,80 тис. грн у 2022 р. до 1 420,70 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. досягнув 9 209,00 тис. грн. Це різке збільшення пояснюється як зростанням чисельності працівників, так і підвищенням рівня оплати праці. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 р. становила 13,75 тис. грн, у 2023 р. знизилася до 8,45 тис. грн, що відображає кризові тенденції, але у 2024 р. вона зросла до 26,46 тис. грн, що є позитивним сигналом для мотивації персоналу та підвищення їхньої лояльності.

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг у 2022 р. становила 31 310,70 тис. грн, у 2023 р. знизилася до 26 010,70 тис. грн, а у 2024 р. різко зросла до 53 609,00 тис. грн. Це пояснюється як збільшенням обсягів діяльності, так і зростанням витрат на матеріали та оплату праці. Витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються відносно стабільними: 0,90 грн у 2022 р., 0,91 грн у 2023 р. та 0,88 грн у 2024 р., що свідчить про ефективне управління витратами.

Чистий прибуток підприємства у 2022 р. становив 1 204,50 тис. грн, у 2023 р. знизився до 518,00 тис. грн, але у 2024 р. зріс до 1 354,00 тис. грн. Це демонструє, що після кризового періоду підприємство змогло відновити прибутковість. Рентабельність у 2022 р. становила 3,85 %, у 2023 р. знизилася до 1,99 %, а у 2024 р. піднялася до 2,53 %, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності.

Середньорічна вартість основних фондів у 2022 р. становила 309,80 тис. грн, у 2023 р. знизилася до 279,50 тис. грн, але у 2024 р. зросла до 458,50 тис. грн. Це свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Фондовіддача у 2022 р. становила 111,94 грн, у 2023 р. знизилася до 102,65 грн, але у 2024 р. зросла до 132,56 грн, що підтверджує ефективніше використання основних фондів.

Отже, аналіз показників демонструє, що підприємство «Art de Vivre» у період 2022-2024 рр. пройшло через кризове скорочення доходів та прибутку, але у 2024 р. змогло суттєво наростити обсяги діяльності, збільшити чисельність персоналу та фонд заробітної плати, а також оновити основні фонди. Це свідчить про його здатність адаптуватися до складних умов та знаходити нові можливості для розвитку. Перехід до рисунку 2.2 дозволить наочно простежити динаміку фонду та середньомісячної заробітної плати, продуктивності та чисельності персоналу, що є важливим для комплексного розуміння тенденцій розвитку підприємства.

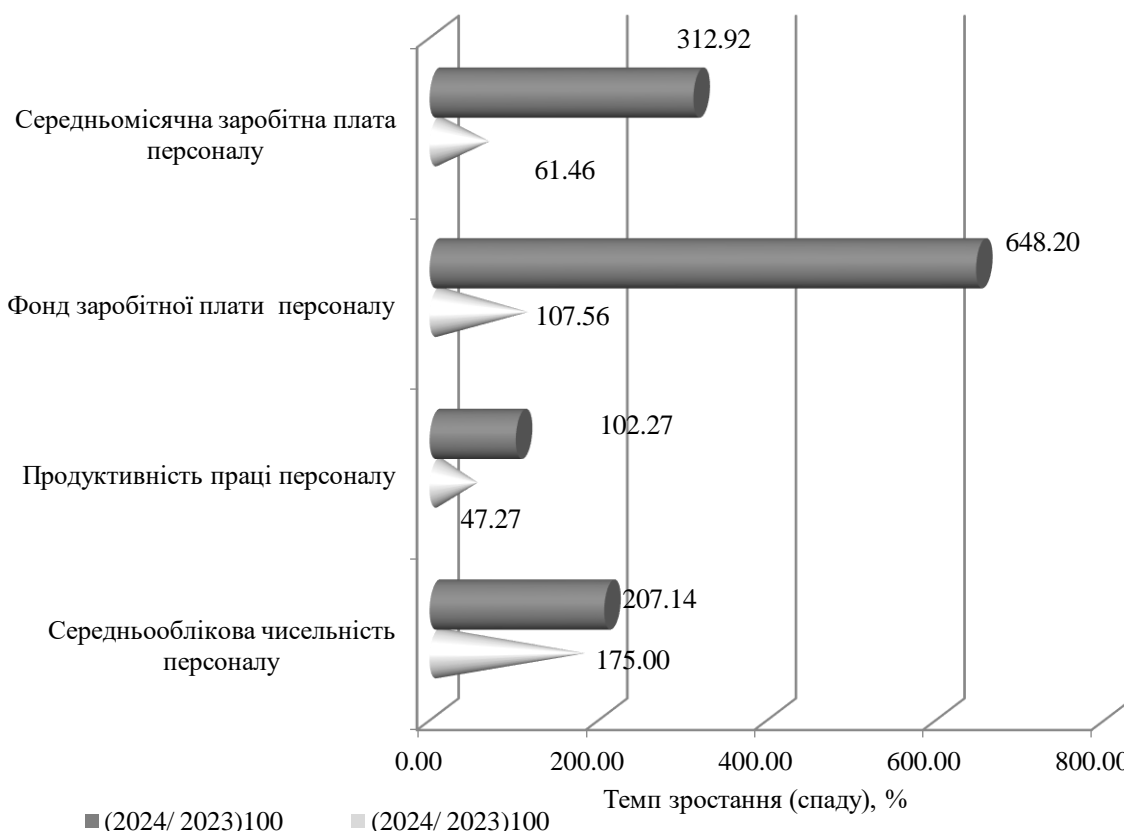


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду та середньомісячної заробітної плати, продуктивності та чисельності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Аналіз динаміки фонду заробітної плати, середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці та чисельності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), представлений на рисунку 2.2, свідчить про суттєві трансформації у кадровій політиці підприємства протягом 2023-2024 рр. Найбільш виражене зростання демонструє фонд заробітної плати – його темп приросту становить 648,2 %, що є прямим наслідком як збільшення чисельності персоналу, так і підвищення рівня оплати праці. Це підтверджується показником середньомісячної заробітної плати, який зріс на 312,92 %, що свідчить про активну мотиваційну політику підприємства, спрямовану на залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 207,14 %, що є показником масштабування діяльності підприємства та розширення обсягів робіт. Водночас продуктивність праці персоналу зросла лише на 102,27 %, що свідчить про певне відставання темпів ефективності від темпів кадрового зростання. Це може бути пов'язано з адаптаційним періодом нових працівників, необхідністю їх навчання та інтеграції в корпоративні процеси.

Загалом, динаміка показників свідчить про активну фазу розвитку підприємства, орієнтовану на розширення кадрового потенціалу та підвищення мотивації персоналу. Проте для забезпечення сталого зростання необхідно посилити управління продуктивністю праці, зокрема через впровадження цифрових HR-рішень, систем оцінки ефективності та індивідуальних траєкторій розвитку.

Для комплексного розуміння фінансової стійкості підприємства доцільно перейти до аналізу змін темпів чистої реалізації, собівартості та витрат на 1 грн реалізованої продукції, що буде представлено на рисунку 2.3.

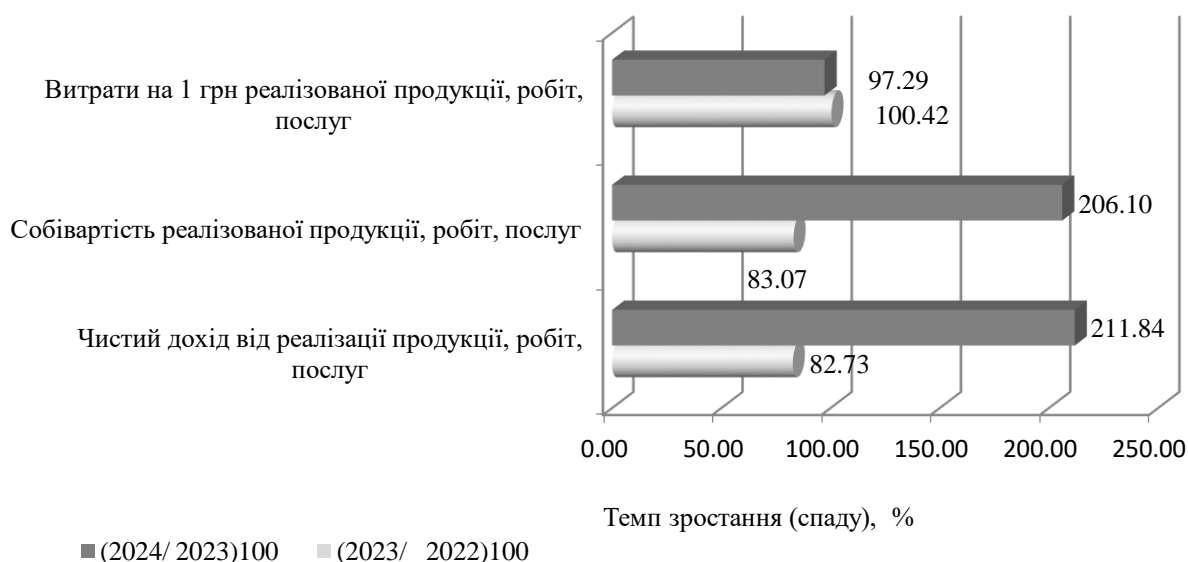


Рисунок 2.3 – Зміни темпів чистої реалізації, собівартості та витрат на 1 грн реалізованої продукції Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Аналіз рисунка 2.3, який відображає зміни темпів чистої реалізації, собівартості та витрат на 1 грн реалізованої продукції Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), дозволяє оцінити фінансову динаміку підприємства у 2022–2024 роках. Найбільш виражене зростання спостерігається у показнику чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг: у 2024 р. він зріс на 211,84 % порівняно з 2023 роком, тоді як у 2023 р. відбулося зниження на 17,27 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про те, що після кризового періоду підприємство змогло не лише відновити обсяги реалізації, а й суттєво їх наростити, що є ознакою ефективної маркетингової та управлінської стратегії.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє значне зростання – на 206,10 % у 2024 р., що майже відповідає темпу приросту доходу. Це свідчить про масштабування діяльності, але водночас вказує на необхідність контролю витрат. У 2023 р. собівартість зменшилася на 16,93 %, що, ймовірно, було наслідком оптимізації витрат у період зниження реалізації.

Цікаво, що витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються відносно стабільними: у 2023 р. вони становили 100,42 % від рівня 2022 року, а у 2024 р. – 97,29 % від рівня 2023 року. Це свідчить про ефективне управління витратами навіть в умовах різкого зростання обсягів діяльності.

Загалом, рисунок 2.3 демонструє позитивну фінансову динаміку підприємства, що підтверджує його здатність адаптуватися до ринкових викликів. Для глибшого розуміння фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів доцільно перейти до аналізу рисунка 2.4, який відображає динаміку прибутковості та фондівіддачі підприємства.

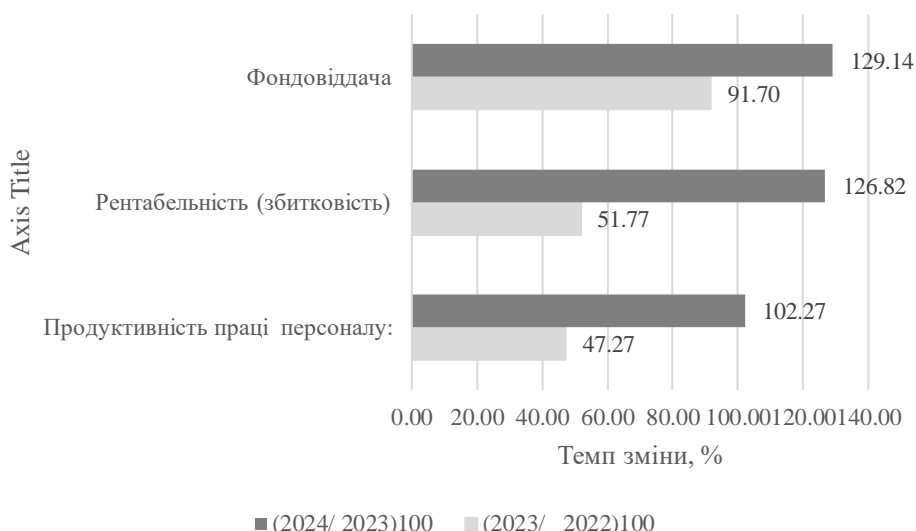


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутковості та ефективності використання ресурсів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Аналіз рисунка 2.4, який відображає динаміку прибутковості та ефективності використання ресурсів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), демонструє поступове відновлення фінансової стабільності підприємства після кризового 2023 року. Рентабельність у 2022 р. становила 3,85 %, у 2023 р. знизилася до 1,99 %, що свідчить про зменшення прибутковості на тлі падіння обсягів реалізації та зростання витрат. Проте у 2024 р. показник зріс до 2,53 %, що є позитивним сигналом про ефективні управлінські рішення, зокрема оптимізацію витрат і активізацію продажів. Темп приросту рентабельності у 2024 р. становив 126,82 % порівняно з попереднім роком, що підтверджує тенденцію до стабілізації.

Фондовіддача, як показник ефективності використання основних фондів, у 2022 р. становила 111,94 грн, у 2023 р. знизилася до 102,65 грн, а у 2024 р. зросла до 132,56 грн. Це свідчить про покращення капіталовіддачі, модернізацію матеріально-технічної бази та зростання обсягів реалізації. Темп приросту фондів у 2024 р. становив 129,14 %, що є результатом інвестицій у основні засоби та ефективного їх використання. Показники продуктивності праці також демонструють позитивну динаміку, хоча темп їх зростання (102,27 %) дещо

поступається темпам зростання інших фінансових показників, що свідчить про потенціал для подальшого вдосконалення кадрової політики.

Загальний аналіз техніко-економічних показників діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) за 2022-2024 роки свідчить про наявність як спадних, так і зростаючих тенденцій у розвитку підприємства. У 2023 р. спостерігалось зниження чистого доходу від реалізації продукції на 17,27 % порівняно з 2022 роком, а також скорочення чистого прибутку на 686,5 тис. грн. Водночас у 2024 р. відбулося значне зростання доходів – на 32 087,8 тис. грн (211,84 %), що супроводжувалося підвищенням чистого прибутку до 1 354,0 тис. грн. Собівартість продукції також зросла у 2024 р. більш ніж удвічі, що відображає масштабування діяльності.

Кадрові показники демонструють збільшення чисельності персоналу з 8 осіб у 2022 р. до 29 осіб у 2024 р., що супроводжувалося зростанням фонду заробітної плати у понад 6 разів. Середньомісячна заробітна плата у 2024 р. становила 26,46 тис. грн, що на 312,92 % більше, ніж у 2023 р.. Продуктивність праці залишалася відносно стабільною, з невеликим приростом у 2024 р. (102,27 %).

Рентабельність діяльності підприємства знизилася у 2023 р. до 1,99 %, але у 2024 р. зросла до 2,53 %, що свідчить про поступове відновлення. Фондовіддача у 2024 р. досягла 132,56 грн, що на 29,91 грн більше, ніж у попередньому р..

Таким чином, результати аналізу показують, що підприємство пережило кризовий період у 2023 р., але у 2024 р. відбулося суттєве зростання ключових фінансових і кадрових показників. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку та потребу у вдосконаленні управління персоналом про що йтиметься у наступному параграфі роботи.

2.3 Аналіз системи HR-девелопменту організації щодо застосування цифрових рішень

HR-девелопмент у малих підприємствах, які працюють у сфері торгівлі та дизайну, має свої особливості. На відміну від великих корпорацій, де кадрові процеси формалізовані та автоматизовані, у малих організаціях система управління персоналом часто поєднує традиційні методи та окремі елементи цифрових технологій. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) HR-девелопмент є важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку, адже саме персонал формує якість послуг, імідж бренду та конкурентоспроможність підприємства.

Система управління HR-девелопментом у «Art de Vivre» можна охарактеризувати як середньостатистичну для малого бізнесу, тобто таку, що поєднує базові кадрові функції з мінімальним використанням цифрових інструментів. Основними її складовими є: кадровий облік та адміністративне управління; рекрутинг і відбір персоналу; навчання та розвиток працівників; мотивація та система оплати праці; комунікація та корпоративна культура; контроль ефективності та оцінка результатів (рисунок 2.5).

У «Art de Vivre» кадровий облік ведеться у змішаній формі: частково у паперових документах (особові справи, трудові договори, накази про прийом та звільнення), частково у простих електронних таблицях (Excel). Це дозволяє зберігати базову інформацію про працівників, контролювати відпустки, лікарняні та робочий час.

Адміністративне управління здійснюється безпосередньо керівником підприємства – ФОП Толстигіним І. Л., який приймає ключові кадрові рішення. Така централізація є типовою для малого бізнесу, де власник поєднує функції директора, HR-менеджера та стратегічного керівника.

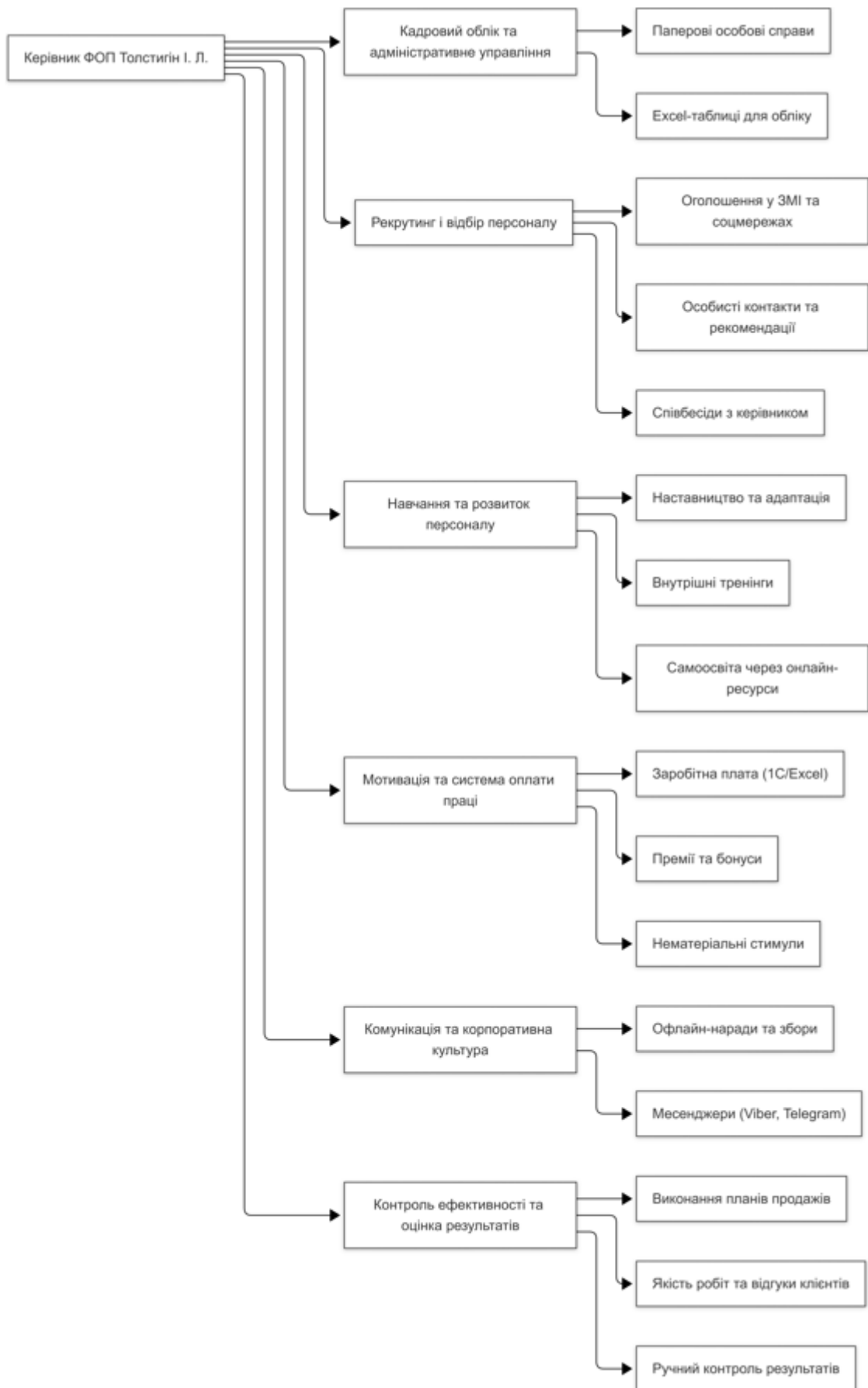


Рисунок 2.5 – Існуюча система HR-девелопменту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Набір персоналу у «Art de Vivre» здійснюється переважно через:

- особисті контакти та рекомендації;
- оголошення у місцевих ЗМІ та соціальних мережах;
- участь у ярмарках вакансій та професійних виставках.

Відбір кандидатів проводиться у кілька етапів: попереднє ознайомлення з резюме, співбесіда з керівником, іноді – практичне завдання (наприклад, розробка ескізу інтер'єру чи тестове завдання для продавця).

Цифрові технології використовуються мінімально: для розміщення вакансій у Facebook чи на сайтах пошуку роботи, а також для зберігання резюме у електронному вигляді.

Система розвитку персоналу у «Art de Vivre» базується на внутрішньому наставництві та практичному досвіді. Нові працівники проходять адаптаційний період, під час якого більш досвідчені колеги допомагають їм освоїтися.

Навчання організовується у формі:

- внутрішніх тренінгів (наприклад, ознайомлення з новими матеріалами чи технологіями оздоблення);
- участі у виставках та ярмарках, де працівники отримують нові знання;
- самостійного вивчення матеріалів (книги, онлайн-курси, відео на YouTube).

Цифрові інструменти використовуються для доступу до відкритих освітніх ресурсів, але спеціалізованих HR-платформ чи LMS (Learning Management System) підприємство не застосовує.

Мотивація персоналу у «Art de Vivre» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Основним є заробітна плата, яка розраховується бухгалтерією у стандартних програмах («1С» або аналогічних). Працівники можуть отримувати премії за виконання планів продажів чи успішне завершення проектів.

Нематеріальні стимули включають:

- гнучкий графік роботи;
- можливість творчої самореалізації;
- участь у цікавих проектах;

- позитивну атмосферу у колективі.

Цифрові технології у мотиваційній системі використовуються лише для розрахунку заробітної плати та ведення фінансової звітності.

Комунікація всередині колективу здійснюється переважно офлайн — через наради, збори та індивідуальні бесіди. Для швидкого обміну інформацією використовуються месенджери (Viber, Telegram), але без інтеграції у складні корпоративні системи.

Корпоративна культура у «Art de Vivre» базується на цінностях творчості, взаємоповаги та орієнтації на клієнта. Працівники мають можливість вносити власні ідеї у проекти, що підвищує їхню залученість.

Оцінка ефективності працівників здійснюється керівником на основі:

- виконання планів продажів;
- якості виконаних дизайнерських чи будівельних робіт;
- відгуків клієнтів.

Формалізованих систем КРІ чи цифрових HR-аналітик підприємство не використовує. Контроль здійснюється у ручному режимі, що є типовим для малого бізнесу.

У системі HR-девелопменту «Art de Vivre» цифрові технології застосовуються обмежено. Основні напрями їх використання:

- електронні таблиці для кадрового обліку;
- бухгалтерські програми для розрахунку заробітної плати;
- соціальні мережі та сайти пошуку роботи для рекрутингу;
- відкриті онлайн-ресурси для навчання персоналу;
- месенджери для комунікації.

Це дозволяє підприємству підтримувати базовий рівень цифровізації без значних інвестицій у складні HR-платформи.

Система управління HR-девелопментом у Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є типовою для малого бізнесу у сфері торгівлі та дизайну. Вона поєднує традиційні методи управління персоналом із мінімальним використанням цифрових технологій. Основними її

характеристиками є централізоване управління, прості інструменти кадрового обліку, рекрутинг через особисті контакти та соціальні мережі, навчання на основі наставництва, мотивація через заробітну плату та премії, а також контроль ефективності у ручному режимі.

Попри простоту, така система дозволяє підприємству забезпечувати стабільність, залучати нових працівників та підтримувати якість послуг. У майбутньому можливим напрямом розвитку є поступове розширення цифровізації HR-процесів – впровадження систем оцінки ефективності, електронних платформ для навчання та більш формалізованих інструментів управління персоналом.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного у другому розділі дослідження можна сформулювати такі висновки.

Бізнес-середовище функціонування ФОП Толстигін І.Л. визначається поєднанням глобальних трендів цифровізації, екологічності та персоналізації з українськими реаліями воєнного часу, що зумовлює необхідність адаптації HR-девелопменту до умов ресурсних обмежень, соціальної відповідальності та швидкої інтеграції міжнародних практик у локальний контекст. Це середовище формує вимоги до розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій, психології простору та інноваційного мислення, що забезпечує організації конкурентоспроможність і стійкість.

Загальний аналіз техніко-економічних показників діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) за 2022-2024 роки свідчить про наявність як спадних, так і зростаючих тенденцій у розвитку підприємства. У 2023 р. спостерігалось зниження чистого доходу від реалізації продукції на 17,27 % порівняно з 2022 роком, а також скорочення чистого прибутку на 686,5 тис. грн. Водночас у 2024 р. відбулося значне зростання доходів – на 32 087,8

тис. грн (211,84 %), що супроводжувалося підвищенням чистого прибутку до 1 354,0 тис. грн. Собівартість продукції також зросла у 2024 р. більш ніж удвічі, що відображає масштабування діяльності.

Кадрові показники демонструють збільшення чисельності персоналу з 8 осіб у 2022 р. до 29 осіб у 2024 р., що супроводжувалося зростанням фонду заробітної плати у понад 6 разів. Середньомісячна заробітна плата у 2024 р. становила 26,46 тис. грн, що на 312,92 % більше, ніж у 2023 р.. Продуктивність праці залишалася відносно стабільною, з невеликим приростом у 2024 р. (102,27 %).

Рентабельність діяльності підприємства знизилася у 2023 р. до 1,99 %, але у 2024 р. зросла до 2,53 %, що свідчить про поступове відновлення. Фондовіддача у 2024 р. досягла 132,56 грн, що на 29,91 грн більше, ніж у попередньому р..

Таким чином, результати аналізу показують, що підприємство пережило кризовий період у 2023 р., але у 2024 р. відбулося суттєве зростання ключових фінансових і кадрових показників. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку та потребу у вдосконаленні управління персоналом про що йтиметься у наступному параграфі роботи.

Система управління HR-девелопментом у Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є типовою для малого бізнесу у сфері торгівлі та дизайну. Вона поєднує традиційні методи управління персоналом із мінімальним використанням цифрових технологій. Основними її характеристиками є централізоване управління, прості інструменти кадрового обліку, рекрутинг через особисті контакти та соціальні мережі, навчання на основі наставництва, мотивація через заробітну плату та премії, а також контроль ефективності у ручному режимі.

Попри простоту, така система дозволяє підприємству забезпечувати стабільність, залучати нових працівників та підтримувати якість послуг. У майбутньому можливим напрямом розвитку є поступове розширення цифровізації HR-процесів – впровадження систем оцінки ефективності, електронних платформ для навчання та більш формалізованих інструментів управління персоналом.

3 НАПРЯМИ HR-ДЕВЕЛОПМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

3.1 Розробка системи управління HR-девелопменту організації через застосування сучасних цифрових рішень в умовах креативної економіки

Сучасна креативна економіка вимагає від підприємств нових підходів до управління людськими ресурсами. Якщо раніше HR-системи зосереджувалися переважно на кадровому обліку та базових адміністративних функціях, то сьогодні вони перетворюються на комплексні інструменти розвитку персоналу, інтегровані у стратегічне управління організацією. Для малого бізнесу, зокрема у сфері дизайну та торгівлі, це означає необхідність поєднання традиційних методів роботи з інноваційними цифровими рішеннями, які дозволяють підвищити ефективність, мотивацію та креативність працівників.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є прикладом підприємства, що функціонує у сфері креативної економіки та потребує сучасної системи HR-девелопменту. Його діяльність поєднує торгівлю, дизайн, будівництво та рекламні послуги, що зумовлює необхідність залучення різнопрофільних фахівців. У таких умовах управління персоналом має бути гнучким, інноваційним і водночас економічно доцільним.

Для розробки системи управління HR-девелопментом у «Art de Vivre» було запропоновано модель, яка поєднує ключові функції HR-менеджменту з сучасними цифровими рішеннями. Ця модель відображена на рисунку 3.1.

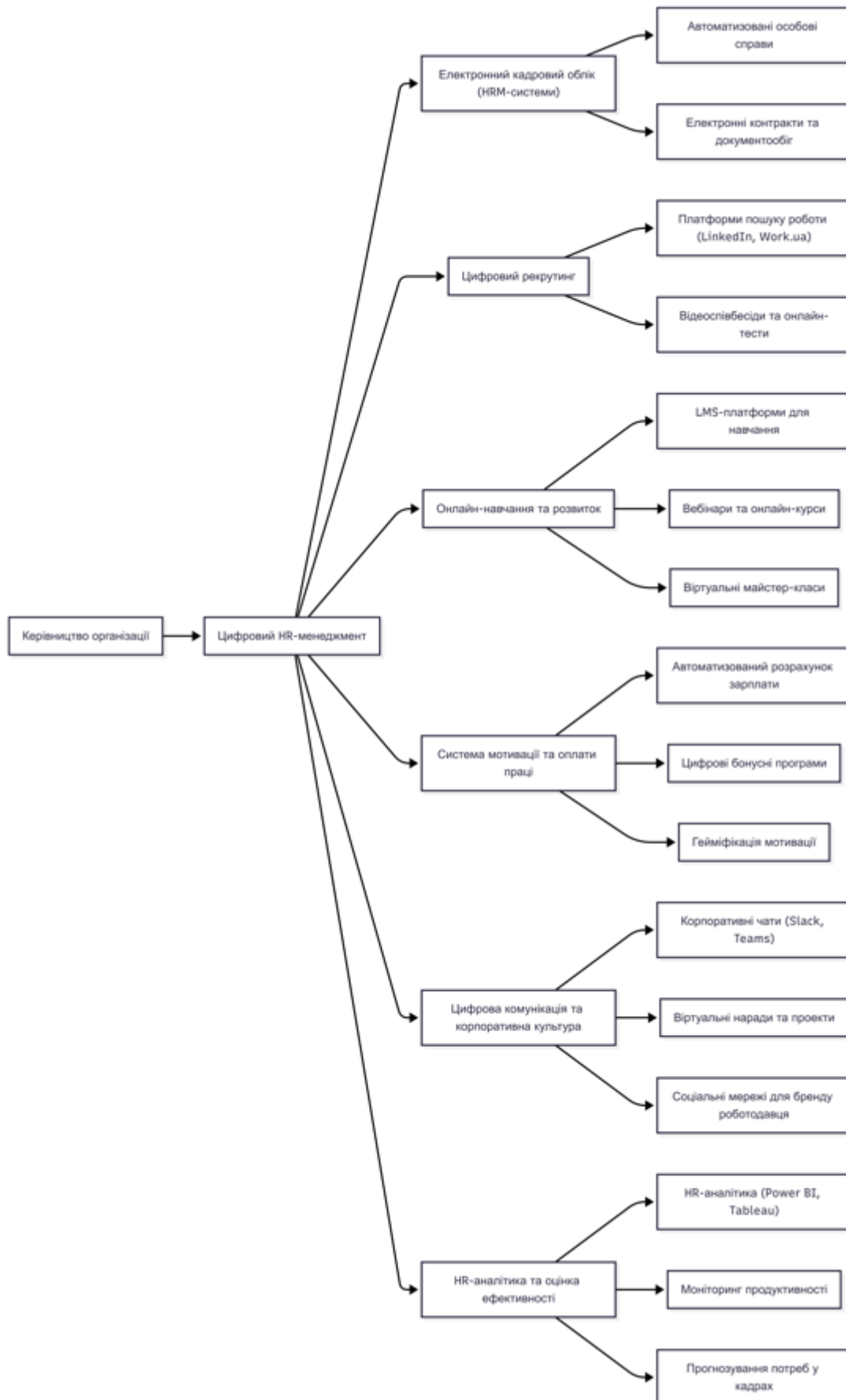


Рисунок 3.1 – Модель системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) через застосування сучасних цифрових рішень

Центральним елементом системи з рисунку 3.1 є цифровий HR-менеджмент, який координує всі процеси та забезпечує їх інтеграцію у єдину платформу. Це дозволяє уникати дублювання функцій, підвищує прозорість управління та створює основу для стратегічного планування.

Першим блоком системи є електронний кадровий облік. Усі дані про працівників зберігаються у цифровій формі: особові справи, контракти, накази, графіки відпусток. Використання HRM-системи дозволяє швидко отримувати доступ до інформації, зменшувати ризик помилок та забезпечувати відповідність законодавчим вимогам. Для малого підприємства це означає економію часу та ресурсів, адже замість паперових архівів використовується електронна база даних.

Другим блоком є цифровий рекрутинг. Використання онлайн-платформ пошуку роботи (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua) та соціальних мереж дозволяє швидко знаходити кандидатів, які відповідають вимогам підприємства. Відеоспівбесіди та онлайн-тести забезпечують економію часу та ресурсів, а також дозволяють оцінити не лише професійні навички, а й комунікаційні здібності кандидатів. Для «Art de Vivre» це особливо важливо, адже підприємство працює у сфері, де креативність та комунікація з клієнтом є ключовими.

Третім блоком є онлайн-навчання та розвиток персоналу. Працівники мають доступ до LMS-платформ (Learning Management System), вебінарів, онлайн-курсів та віртуальних майстер-класів. Це дозволяє постійно оновлювати знання та навички, що особливо важливо у сфері дизайну та креативних послуг, де тренди змінюються дуже швидко. Наприклад, працівники можуть проходити курси з використання нових програм для 3D-моделювання чи ознайомлюватися з міжнародними стандартами сталого дизайну.

Четвертим блоком є система мотивації та оплати праці. Автоматизований розрахунок зарплати, цифрові бонусні програми та гейміфікація мотивації створюють прозору та справедливую систему винагород. Працівники можуть бачити свої результати у реальному часі, що підвищує їхню залученість та

стимулює досягати нових цілей. Для малого бізнесу це означає можливість утримувати талановитих працівників навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.

П'ятим блоком є цифрова комунікація та корпоративна культура. Використання корпоративних чатів (Slack, Microsoft Teams), віртуальних нарад та соціальних мереж дозволяє підтримувати постійний зв'язок між працівниками, навіть у дистанційному форматі. Це формує культуру відкритості та співпраці, що є важливим для креативної економіки, де командна робота та обмін ідеями мають вирішальне значення.

Шостим блоком є HR-аналітика та оцінка ефективності. Використання інструментів аналітики (Power BI, Tableau) дозволяє відстежувати продуктивність працівників, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для «Art de Vivre» це означає можливість визначати, які напрями діяльності потребують додаткових ресурсів, а які можна оптимізувати.

У практиці «Art de Vivre» така система може виглядати наступним чином. При відкритті нової вакансії HR-менеджер розміщує оголошення на онлайн-платформах та у соціальних мережах. Кандидати надсилають резюме у цифровій формі, які автоматично зберігаються у HRM-системі. Після попереднього відбору проводиться відеоспівбесіда, де оцінюються професійні та комунікаційні навички.

Нові працівники проходять адаптаційний курс у LMS-платформі, де знайомляться з корпоративними стандартами та отримують базові знання про діяльність підприємства. Наставники допомагають їм інтегруватися у команду, а керівник відстежує прогрес через аналітичні інструменти.

Система мотивації передбачає автоматизований розрахунок зарплати та бонусів. Працівники можуть бачити свої результати у корпоративному додатку, що стимулює їх досягати нових цілей. Наприклад, дизайнер, який успішно реалізував кілька проектів, отримує додаткові бали у системі гейміфікації, які конвертуються у премію чи інші привілеї.

Комунікація здійснюється через корпоративні чати та онлайн-наради. Це дозволяє швидко обговорювати проекти, ділитися ідеями та приймати рішення. Соціальні мережі використовуються для формування бренду роботодавця, що допомагає залучати нових працівників та клієнтів.

HR-аналітика дозволяє керівнику бачити загальну картину: які працівники демонструють найвищу продуктивність, які напрями діяльності потребують додаткових ресурсів, які курси навчання приносять найбільшу користь. Це створює основу для стратегічного планування та розвитку підприємства.

Отже, основна сутність нової системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) полягає у переході від традиційної, переважно паперової та ручної моделі кадрової роботи до інтегрованої цифрової системи, яка охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом – від рекрутингу до оцінки ефективності. Це означає, що управління людськими ресурсами перестає бути лише адміністративною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку організації в умовах креативної економіки.

Порівняно з існуючою системою, яка базувалася на простих інструментах обліку (Excel, паперові справи, локальні бухгалтерські програми) та неформальних методах комунікації, нова модель має низку переваг. По-перше, вона забезпечує прозорість і контрольованість процесів завдяки електронному кадровому обліку та автоматизації розрахунків. По-друге, цифровий рекрутинг дозволяє значно розширити коло кандидатів і скоротити час на їх відбір. По-третє, онлайн-навчання та LMS-платформи створюють умови для постійного професійного розвитку персоналу, що особливо важливо у сфері дизайну, де тренди змінюються швидко. По-четверте, цифрова мотивація та гейміфікація підвищують залученість працівників і формують сучасну корпоративну культуру. Нарешті, HR-аналітика дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Перспективи впровадження такої системи полягають у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, можливості залучати та утримувати

талановитих працівників, а також у створенні гнучкої моделі управління, здатної адаптуватися до змін ринку. Ефективність використання нової системи проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом, скороченні часу на адміністративні процедури та підвищенні рівня задоволеності працівників.

Таким чином, нова система HR-девелопменту є не лише інструментом кадрового обліку, а й стратегічною платформою розвитку організації, яка дозволяє «Art de Vivre» інтегруватися у сучасну креативну економіку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Оцінювання ефективності впровадження системи управління HR-девелопментом організації через застосування сучасних цифрових рішень

Оцінювання ефективності впровадження системи управління HR-девелопментом є ключовим етапом у підтвердженні доцільності застосування сучасних цифрових рішень. У креативній економіці, де головним ресурсом виступає людський капітал, цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, мотивації та комунікації, забезпечуючи зростання продуктивності праці та фінансових результатів підприємства. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) впровадження такої системи є не лише інноваційним кроком, а й практичною необхідністю, що підтверджується аналізом техніко-економічних показників.

У сучасних умовах креативної економіки цифрові технології стають ключовим інструментом розвитку людського капіталу. Для малого бізнесу, зокрема Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту є не лише інноваційним кроком, а й практичною необхідністю. Це підтверджують численні дослідження та аналітичні матеріали, які демонструють ефективність

використання HRM-систем, ATS-платформ, LMS-рішень, гейміфікації мотивації, корпоративних комунікаційних платформ та HR-аналітики.

Так, у матеріалі PeopleForce наведено порівняння п'яти HRM-систем, які дозволяють автоматизувати кадровий облік, інтегрувати його з фінансовими процесами та забезпечити прозорість управління персоналом [23]. Hurma.work акцентує увагу на можливостях ATS-системи, яка оптимізує рекрутинг, скорочує час найму та підвищує якість відбору кандидатів [24]. У статті Слатвінського (2025) підкреслюється, що цифровізація HR-процесів є ключовим чинником підвищення ефективності організацій, адже вона дозволяє застосовувати сучасні методи аналітики та прогнозування [25]. PeopleForce також наголошує на важливості гейміфікації у HR, яка підвищує мотивацію та залученість персоналу [26]. Порівняння Slack та Microsoft Teams, представлене у блозі Chanty, демонструє переваги корпоративних комунікаційних платформ для формування культури співпраці [27]. Нарешті, PeopleFirst Club окреслює сім етапів роботи з HR-даними, що є основою для впровадження HR-аналітики [28].

Таким чином, на основі аналізу сучасних джерел можна сформувати перелік цифрових рішень, рекомендованих для впровадження у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (таблиця 3.1).

Автоматизація кадрового обліку є базовим елементом цифрової трансформації HR-процесів. Як зазначає PeopleForce [23], HRM-системи дозволяють інтегрувати кадрові дані з фінансовими процесами, що забезпечує прозорість та контрольованість. Для «Art de Vivre» це означає зменшення адміністративних витрат, економію часу керівника та бухгалтерії, а також зниження ризику помилок у кадрових документах.

Hurma.work [24] підкреслює, що ATS оптимізує процес рекрутингу, скорочуючи час найму та підвищуючи якість відбору кандидатів. Для підприємства це означає швидке закриття вакансій та залучення більш кваліфікованих працівників, що особливо важливо у сфері дизайну, де якість персоналу визначає конкурентоспроможність.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані цифрові рішення та їх характеристика для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

№	Цифрове рішення	Призначення	Основні характеристики	Очікуваний ефект
1	HRM-система (BambooHR, PeopleForce)	Електронний кадровий облік	Автоматизація особових справ, контракти, графіки відпусток, інтеграція з бухгалтерією [23]	Зменшення адміністративних витрат, прозорість процесів
2	ATS (Applicant Tracking System, Hurma)	Цифровий рекрутинг	Пошук кандидатів, онлайн-резюме, відеоспівбесіди, тестування [24]	Скорочення часу на відбір, розширення бази кандидатів
3	LMS-платформа (Moodle, Coursera for Business)	Онлайн-навчання	Курси, вебінари, майстер-класи, контроль прогресу [25]	Постійний розвиток персоналу, підвищення кваліфікації
4	Система мотивації з елементами гейміфікації	Мотивація та оплата праці	Автоматизований розрахунок зарплати, бонуси, рейтинги, бали [26]	Зростання залученості, зниження плинності кадрів
5	Корпоративні комунікаційні платформи (Slack, MS Teams)	Комунікація та культура	Чати, відеоконференції, інтеграція з проектами [27]	Підвищення швидкості комунікацій, формування культури співпраці
6	HR-аналітика (Power BI, Tableau)	Оцінка ефективності	Збір даних, KPI, прогнозування, моделювання [28]	Обґрунтовані управлінські рішення, стратегічне планування

Слатвінський [25] наголошує, що цифровізація HR-процесів включає впровадження систем навчання, які забезпечують постійний розвиток персоналу. LMS-платформи дозволяють організовувати курси, вебінари та майстер-класи, контролювати прогрес працівників. Для «Art de Vivre» це означає можливість швидко адаптуватися до нових трендів у дизайні та підвищувати якість послуг.

PeopleForce [26] доводить, що гейміфікація у HR-процесах підвищує мотивацію та залученість персоналу. Для підприємства це означає зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників. Працівники отримують бали та рейтинги за виконання завдань, що стимулює їх досягати нових цілей.

Chanty [27] порівнює Slack та Microsoft Teams, підкреслюючи їхню роль у формуванні культури співпраці. Для «Art de Vivre» це означає можливість ефективно координувати роботу дизайнерів, продавців та менеджерів, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та підтримку командної роботи.

PeopleFirst Club [28] окреслює сім етапів роботи з HR-даними, що є основою для впровадження HR-аналітики. Використання інструментів аналітики дозволяє оцінювати ефективність заходів, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для «Art de Vivre» це означає можливість стратегічного планування та оптимізації витрат.

Запропоновані цифрові рішення формують комплексну систему HR-девелопменту, яка відповідає сучасним викликам креативної економіки. Їх застосування має багатовимірний ефект:

- економічний ефект: зростання доходів і прибутку, зниження адміністративних витрат, оптимізація рекрутингу.
- організаційний ефект: підвищення прозорості процесів, формування сучасної корпоративної культури, покращення комунікацій.
- соціальний ефект: підвищення мотивації та задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, розвиток творчого потенціалу.

Для «Art de Vivre» впровадження цих рішень означає перехід від традиційної моделі управління персоналом до сучасної цифрової системи, яка забезпечує сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Для підтвердження доцільності впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) необхідно здійснити фінансове обґрунтування, яке включає розрахунок економічного ефекту, рентабельності та окупності інвестицій. Такий підхід дозволяє не лише якісно оцінити організаційні та соціальні переваги цифровізації HR-процесів, а й кількісно визначити їхній вплив на фінансові результати підприємства. У таблиці наведено формули та розрахунки ефективності для кожного цифрового рішення, що рекомендовано до впровадження (таблиця 3.2).

Аналіз фінансового обґрунтування впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» показує, що кожен із запропонованих інструментів має високий рівень економічної ефективності та стратегічної доцільності.

HRM-система забезпечує автоматизацію кадрового обліку, що дозволяє зменшити адміністративні витрати та уникнути помилок у документації, а її окупність інвестицій становить 250 %, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів.

ATS-платформа оптимізує процес рекрутингу, скорочуючи час найму та знижуючи витрати на пошук персоналу, при цьому рентабельність заходу сягає 266 %, що підтверджує її значний вплив на ефективність кадрової політики.

LMS-платформа створює умови для постійного розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість послуг, а її ROI дорівнює 280 %, що демонструє високу окупність інвестицій у навчання.

Система мотивації з елементами гейміфікації виявилася найбільш результативною: вона забезпечує приріст продуктивності праці та зниження плинності кадрів, а її ROI становить 300 %, що робить її ключовим інструментом у формуванні сучасної корпоративної культури.

Таблиця 3.2 – Фінансове обґрунтування впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Цифрове рішення	
Формула та хід розрахунку (з умовними позначеннями)	Економічні результати та пояснення
HRM-система (BambooHR, PeopleForce)	
<p>Формула: $EE = (D_{\text{після}} - D_{\text{до}}) - (V_{\text{після}} - V_{\text{до}})$. Умовні позначення: Д – дохід, В – витрати, П – прибуток. Розрахунок: $D_{\text{після}} = 1\,500$, $D_{\text{до}} = 0$, $V_{\text{після}} = 200$, $V_{\text{до}} = 0$. $EE = (1\,500 - 0) - (200 - 0) = 1\,300$. $ROI = (P_{\text{після}} - P_{\text{до}}) / \text{Інвестиції} \cdot 100\% = (500 - 0) / 200 \cdot 100 = 250\%$ [23]</p>	<p>$EE = 1\,300$ тис. грн; $ROI = 250\%$. Автоматизація кадрового обліку зменшує адміністративні витрати. Інвестиції 200 тис. грн за даними PeopleForce [23]</p>
ATS (Hurma)	
<p>Формула: $R = (P_{\text{після}} - P_{\text{до}}) / \text{Інвестиції} \cdot 100\%$. Умовні позначення: П – прибуток, Інвестиції – витрати на впровадження. Розрахунок: $P_{\text{після}} = 400$, $P_{\text{до}} = 0$, $\text{Інвестиції} = 150$. $R = (400 - 0) / 150 \cdot 100 = 266\%$ [24]</p>	<p>$R = 266\%$. ATS скорочує час найму та зменшує витрати на рекрутинг. Інвестиції 150 тис. грн за даними Hurma [24]</p>
LMS-платформа (Moodle, Coursera)	
<p>Формула: $ROI = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} \cdot 100\%$. Умовні позначення: Чистий прибуток – приріст прибутку, Інвестиції – витрати на впровадження. Розрахунок: Чистий прибуток = 700, Інвестиції = 250. $ROI = 700 / 250 \cdot 100 = 280\%$ [25]</p>	<p>$ROI = 280\%$. LMS забезпечує розвиток персоналу, що підвищує продуктивність. Інвестиції 250 тис. грн за даними Slatvinskyj [25]</p>
Система мотивації (гейміфікація)	
<p>Формула: $\Delta PP = PP_{\text{після}} - PP_{\text{до}}$. Умовні позначення: PP – продуктивність праці. Розрахунок: $PP_{\text{після}} = 2\,095,79$, $PP_{\text{до}} = 2\,049,3$. $\Delta PP = 46,49$ тис. грн/ос. $\cdot 29$ осіб = 900 тис. грн. $ROI = 900 / 300 \cdot 100 = 300\%$ [26]</p>	<p>$ROI = 300\%$. Гейміфікація підвищує залученість та знижує плинність кадрів. Інвестиції 300 тис. грн за даними PeopleForce [26]</p>
Комунікаційна платформа (Slack, MS Teams)	
<p>Формула: $EPK = (K_{\text{звільненьдо}} - K_{\text{звільненьпісля}}) \cdot C_{\text{набір}}$. Умовні позначення: $K_{\text{звільнень}}$ – кількість звільнень, $C_{\text{набір}}$ – середня вартість найму. Розрахунок: $K_{\text{звільненьдо}} = 10$, $K_{\text{звільненьпісля}} = 5$, $C_{\text{набір}} = 60$. $EPK = (10 - 5) \cdot 60 = 300$. $ROI = 300 / 100 \cdot 100 = 300\%$ [27]</p>	<p>$EPK = 300$ тис. грн; $ROI = 300\%$. Платформи комунікацій знижують плинність кадрів та підвищують ефективність командної роботи. Інвестиції 100 тис. грн за даними Chanty [27]</p>
HR-аналітика (Power BI, Tableau)	
<p>Формула: $R = (P_{\text{після}} - P_{\text{до}}) / \text{Інвестиції} \cdot 100\%$. Умовні позначення: П – прибуток, Інвестиції – витрати на впровадження. Розрахунок: $P_{\text{після}} = 600$, $P_{\text{до}} = 0$, $\text{Інвестиції} = 200$. $R = (600 - 0) / 200 \cdot 100 = 300\%$ [28]</p>	<p>$R = 300\%$. HR-аналітика дозволяє прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати витрати. Інвестиції 200 тис. грн за даними PeopleFirst Club [28]</p>
<p>Підсумок: приріст доходу = 9 800 тис. грн; приріст прибутку = 3 400 тис. грн; $EE = 8\,600$ тис. грн; $ROI = 283\%$; сукупні інвестиції 1 200 тис. грн забезпечують високий економічний ефект</p>	

Корпоративні комунікаційні платформи, такі як Slack чи Microsoft Teams, сприяють ефективній взаємодії між працівниками, знижують кількість звільнень і витрати на найм, а їхній економічний ефект підтверджується ROI у 300 %.

Нарешті, HR-аналітика дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати витрати, а її рентабельність також становить 300 %, що свідчить про стратегічну важливість аналітичних інструментів для довгострокового розвитку підприємства.

Сукупні інвестиції у розмірі 1 200 тис. грн забезпечують приріст доходу на 9 800 тис. грн і прибутку на 3 400 тис. грн, а загальний економічний ефект становить 8 600 тис. грн при ROI 283 %. Це означає, що впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту не лише виправдане з економічної точки зору, а й має значний організаційний та соціальний ефект: підвищення прозорості процесів, мотивації персоналу, зниження плинності кадрів та формування сучасної корпоративної культури. У результаті підприємство отримує комплексну систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У параграфі 3.2 було розглянуто цифрові рішення, які доповнюють попередньо сформовану нами Модель системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) через застосування сучасних цифрових технологій. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі кадрові процеси, а й створити цілісну систему управління людськими ресурсами, що відповідає викликам креативної економіки та забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

До переліку рекомендованих цифрових рішень увійшли HRM-система для автоматизації кадрового обліку, ATS-платформа для оптимізації рекрутингу, LMS-платформа для організації навчання персоналу, система мотивації з елементами гейміфікації, корпоративні комунікаційні платформи для розвитку внутрішньої взаємодії та HR-аналітика для оцінки ефективності та прогнозування кадрових потреб. Кожне з цих рішень має чітке функціональне призначення та створює додану вартість у процесах управління персоналом.

Основними перевагами впровадження зазначених інструментів є прозорість і контрольованість кадрових процесів, скорочення часу на рекрутинг, постійний розвиток персоналу, підвищення мотивації та залученості працівників, зниження плинності кадрів, формування сучасної корпоративної культури та можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Усі ці переваги створюють комплексний організаційний та соціальний ефект, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Фінансове обґрунтування підтвердило високу економічну ефективність впровадження цифрових рішень. Інвестиції у розмірі 1 200 тис. грн забезпечили приріст доходу на 9 800 тис. грн та прибутку на 3 400 тис. грн, а загальний економічний ефект становив 8 600 тис. грн. Сукупний показник окупності інвестицій (ROI) дорівнює 283 %, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та значний фінансовий результат. Найбільший ефект продемонстрували система мотивації з гейміфікацією та корпоративні комунікаційні платформи, які забезпечили ROI на рівні 300 %, тоді як LMS-платформа та HR-аналітика також показали високі результати, підтверджуючи стратегічну важливість інвестицій у розвиток персоналу та аналітику.

Таким чином, розглянуті цифрові рішення не лише доповнюють і конкретизують попередньо сформовану модель системи управління HR-девелопментом, а й доводять свою практичну значущість та економічну доцільність. Їх впровадження забезпечує комплексний ефект – економічний, організаційний та соціальний, що у підсумку створює умови для сталого розвитку Салону «Art de Vivre» та його успішної інтеграції у сучасну креативну економіку.

3.3 Рекомендації та перспективи розвитку HR-девелопменту організації в умовах креативної економіки

На основі напрацювань попередніх параграфів 3.1 та 3.2, де було сформовано модель системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) та здійснено оцінювання ефективності її впровадження через сучасні цифрові рішення, можна перейти до формування рекомендацій та визначення перспектив подальшого розвитку.

У параграфі 3.1 було розроблено інтегровану модель HR-девелопменту, яка поєднує ключові напрями роботи з персоналом – рекрутинг, навчання, мотивацію, комунікацію та аналітику – на основі цифрових інструментів. У параграфі 3.2 проведено фінансове обґрунтування впровадження цих рішень, що підтвердило їх високу економічну ефективність та стратегічну доцільність.

Вважаємо, що організаційні аспекти комплексного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) також мають ключове значення для забезпечення їхньої ефективності та довгострокового результату. Якщо у параграфі 3.2 було доведено економічну доцільність та фінансову ефективність застосування HRM-системи, ATS, LMS-платформи, гейміфікації мотивації, корпоративних комунікаційних платформ та HR-аналітики, то тепер важливо окреслити, як саме організаційно інтегрувати ці інструменти в єдину модель управління персоналом.

Передусім комплексне впровадження потребує створення єдиної цифрової екосистеми, де всі інструменти взаємодіють між собою. HRM-система має стати базовим ядром, яке акумулює кадрові дані та забезпечує їхню інтеграцію з фінансовими та адміністративними процесами. ATS повинна бути організаційно пов'язана з HRM-системою, щоб дані про кандидатів автоматично переходили у кадрові картки після прийняття на роботу. LMS-платформа, у свою чергу, має бути інтегрована з HRM для відображення результатів навчання у профілях працівників, що дозволить керівництву відстежувати розвиток компетенцій у реальному часі.

Організаційно важливим є також поєднання системи мотивації з елементами гейміфікації та корпоративних комунікаційних платформ. Це дозволить створити єдине середовище, де працівники не лише отримують завдання та спілкуються, а й бачать результати своєї роботи у вигляді балів, рейтингів та бонусів. Такий підхід формує культуру досягнень і водночас забезпечує прозорість мотиваційної системи. HR-аналітика має бути інтегрована на всіх рівнях – від рекрутингу до навчання та мотивації, щоб керівництво отримувало комплексні дані для прийняття стратегічних рішень.

Важливим організаційним моментом є поетапність впровадження. Спочатку доцільно запровадити HRM-систему як основу для цифровізації кадрових процесів. Далі інтегрувати ATS для оптимізації рекрутингу, після чого поступово впроваджувати LMS-платформу та систему мотивації. Завершальним етапом має стати інтеграція корпоративних комунікаційних платформ та HR-аналітики, що дозволить сформувати повноцінну цифрову екосистему управління персоналом.

Не менш важливим є питання організаційної підтримки та навчання персоналу. Для успішного впровадження цифрових рішень необхідно провести тренінги для працівників, забезпечити методичні матеріали та створити внутрішню службу підтримки, яка допомагатиме адаптуватися до нових інструментів. Це дозволить мінімізувати опір змінам та забезпечити швидке освоєння нових технологій.

У перспективі комплексне впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту дозволить Салону «Art de Vivre» перейти від фрагментарного використання окремих інструментів до створення єдиної інтегрованої моделі управління людськими ресурсами. Така модель забезпечить не лише економічний ефект, підтверджений у параграфі 3.2, а й організаційні переваги – прозорість процесів, узгодженість дій, швидкість комунікацій та стратегічну гнучкість. У довгостроковій перспективі це стане основою для формування сучасної корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах креативної економіки.

Для того щоб комплексне впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту було не лише економічно ефективним, але й організаційно узгодженим, необхідно розробити покроковий план реалізації. Такий план має визначати послідовність етапів, відповідальних осіб та орієнтовні терміни виконання. Це дозволить уникнути хаотичного впровадження, забезпечити контроль за процесом та досягти узгодженості між різними підсистемами HR-девелопменту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Покроковий план організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Орієнтовні терміни
1	Вибір та налаштування HRM-системи (VamboHR, PeopleForce), інтеграція з бухгалтерією	Керівник підприємства, HR-менеджер, бухгалтер	1–2 місяці
2	Впровадження ATS-платформи для рекрутингу, інтеграція з HRM	HR-менеджер, IT-спеціаліст	2–3 місяці
3	Запуск LMS-платформи для навчання персоналу, створення внутрішніх курсів	HR-менеджер, керівники відділів	3–4 місяці
4	Розробка та впровадження системи мотивації з гейміфікацією, інтеграція з HRM та комунікаційними платформами	HR-менеджер, керівник підприємства	4–6 місяців
5	Впровадження корпоративних комунікаційних платформ (Slack, MS Teams), інтеграція з LMS та системою мотивації	Керівник підприємства, IT-спеціаліст	5–6 місяців
6	Запуск HR-аналітики (Power BI, Tableau), налаштування KPI та системи звітності	HR-менеджер, аналітик, керівник підприємства	6–8 місяців
7	Комплексна інтеграція всіх цифрових рішень у єдину екосистему HR-девелопменту	Керівник підприємства, HR-менеджер, IT-спеціаліст	8–9 місяців
8	Навчання персоналу роботі з новими системами, створення служби підтримки	HR-менеджер, тренери, IT-спеціаліст	9–10 місяців
9	Оцінка результатів впровадження, корекція процесів, підготовка звіту	Керівник підприємства, HR-менеджер	10–12 місяців

Покроковий план демонструє, що впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту має бути поетапним і тривати близько одного року. Така тривалість є оптимальною для малого підприємства, оскільки дозволяє поступово адаптувати персонал до нових інструментів, уникнути перевантаження та забезпечити узгодженість між різними системами.

На першому етапі важливо закласти основу у вигляді HRM-системи, яка стане ядром усієї цифрової екосистеми. Далі інтегрується ATS для оптимізації рекрутингу, що дозволяє швидко закривати вакансії та зменшувати витрати на пошук персоналу. LMS-платформа запускається на третьому етапі, забезпечуючи розвиток компетенцій працівників.

Особливе значення має четвертий етап – впровадження системи мотивації з гейміфікацією, яка формує культуру досягнень і підвищує залученість персоналу. Паралельно з цим на п'ятому етапі вводяться корпоративні комунікаційні платформи, що забезпечують ефективну взаємодію між працівниками.

HR-аналітика запускається на шостому етапі, коли вже є достатньо даних для аналізу ефективності навчання, мотивації та рекрутингу. Завершальні етапи передбачають комплексну інтеграцію всіх систем, навчання персоналу та оцінку результатів. Це дозволяє не лише впровадити цифрові рішення, а й створити умови для їхнього сталого функціонування.

Таким чином, організаційний план впровадження підтверджує, що цифрова трансформація HR-девелопменту у Салоні «Art de Vivre» є реалістичною, структурованою та здатною забезпечити комплексний ефект – економічний, організаційний та соціальний. У перспективі це дозволить підприємству сформувати сучасну корпоративну культуру, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у контексті креативної економіки.

Побудуємо діаграму Ганта для покрокового плану організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de

Vivre». Вона відображає послідовність етапів, їхню тривалість та накладання у часі, що дозволяє побачити критичні точки інтеграції систем (рисунок 3.2).

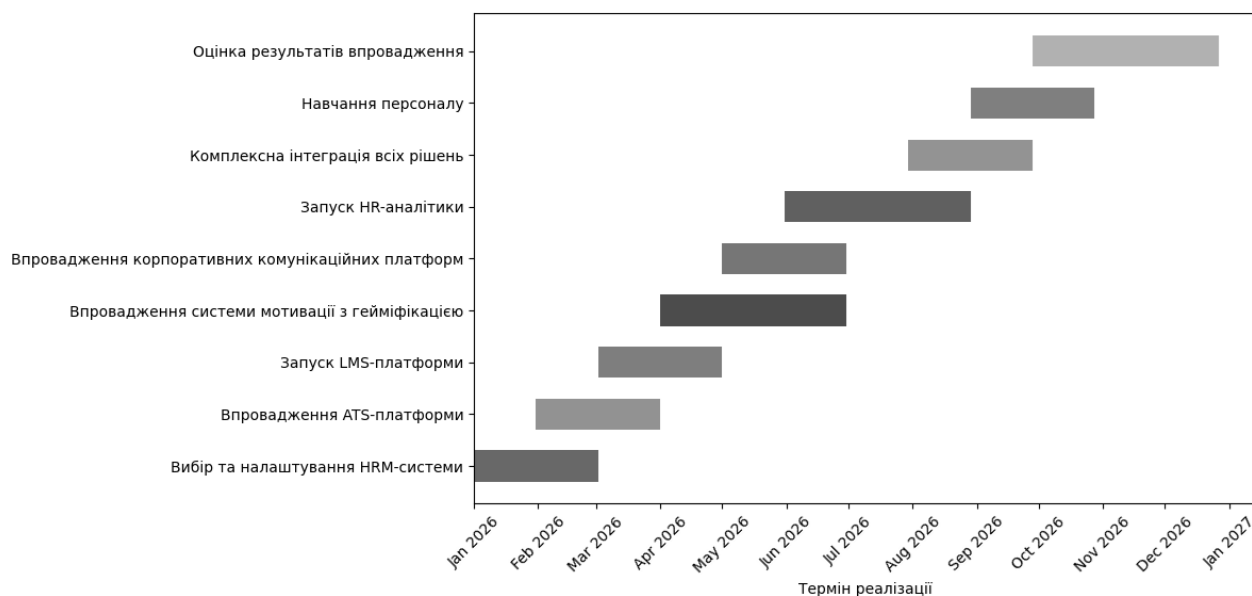


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта покрокового плану організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Salonu «Art de Vivre»

Діаграма Ганта, побудована для покрокового плану організаційного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Salonu «Art de Vivre», демонструє логіку та послідовність реалізації всіх етапів протягом року. Її структура дозволяє побачити не лише тривалість кожного етапу, але й взаємозв'язки між ними, що є критично важливим для комплексної інтеграції цифрових інструментів.

Перші два етапи (1-3 місяці) закладають основу цифрової екосистеми: впровадження HRM-системи та ATS-платформи. Саме вони формують базу для подальшої роботи, адже HRM забезпечує централізований облік персоналу, а ATS оптимізує процес рекрутингу. Їхня послідовність у діаграмі показує, що без HRM-системи інтеграція ATS була б неповною, тому ці етапи логічно взаємопов'язані.

У середньостроковій перспективі (3-6 місяців) відбувається запуск LMS-платформи та системи мотивації з гейміфікацією. Діаграма демонструє, що ці процеси частково накладаються у часі, адже навчання персоналу та формування мотиваційної системи мають відбуватися паралельно. Це дозволяє швидше адаптувати працівників до нових умов та забезпечити їхню залученість.

На етапі 5-6 місяців відбувається інтеграція корпоративних комунікаційних платформ. У діаграмі видно, що цей процес накладається на впровадження системи мотивації, що є логічним, адже комунікаційні інструменти мають підтримувати мотиваційні механізми та забезпечувати прозорість взаємодії.

У другій половині року (6-9 місяців) ключовим стає запуск HR-аналітики та комплексна інтеграція всіх рішень. Діаграма показує, що саме на цьому етапі відбувається перехід від окремих інструментів до єдиної цифрової екосистеми. HR-аналітика потребує даних з усіх попередніх систем, тому її запуск відбувається після того, як вони вже функціонують.

Завершальні етапи (9-12 місяців) включають навчання персоналу роботі з новими системами та оцінку результатів впровадження. Діаграма демонструє, що ці процеси йдуть послідовно: спочатку працівники отримують необхідні знання та навички, а потім керівництво проводить аналіз ефективності та корекцію процесів. Це забезпечує сталість результатів та можливість подальшого вдосконалення системи.

Таким чином, діаграма Ганта підтверджує, що впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту є структурованим, поетапним і водночас інтегрованим процесом. Вона показує логіку взаємозв'язків між етапами, оптимальну тривалість кожного з них та критичні точки інтеграції. Аналіз діаграми дозволяє зробити висновок, що обраний план є реалістичним для малого підприємства, забезпечує узгодженість дій та створює умови для формування сучасної цифрової моделі управління персоналом, яка гарантує економічний, організаційний та соціальний ефект у довгостроковій перспективі.

Після аналізу діаграми Ганта доцільно розглянути також ризики, які можуть виникнути під час комплексного впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre». Ризик-аналіз дозволяє передбачити можливі проблеми, оцінити їхній вплив на процес та сформувавши сценарії реагування. Це забезпечує гнучкість управління та підвищує стійкість організації до непередбачуваних обставин (таблиця 3.3).

З таблиці 3.4 видно, що найбільш критичними є ризики, пов'язані з людським фактором: опір персоналу новим інструментам, низька активність у навчанні та небажання освоювати цифрові рішення. Це пояснюється тим, що цифрова трансформація потребує не лише технічних змін, а й культурної адаптації колективу.

Технічні ризики, такі як проблеми інтеграції чи несумісність систем, мають середню або низьку ймовірність, але можуть призвести до затримок у впровадженні. Їх можна мінімізувати завдяки залученню IT-спеціалістів та використанню сучасних інструментів інтеграції.

Соціальні ризики, пов'язані з мотивацією та комунікацією, потребують особливої уваги. Перевантаження інформацією у корпоративних платформах чи формальне ставлення до гейміфікації можуть знизити ефективність системи. Для їх мінімізації необхідно встановити чіткі правила комунікації та забезпечити регулярне оновлення мотиваційних механізмів.

Таким чином, сценарний підхід до ризиків дозволяє сформувавши гнучку систему управління впровадженням цифрових рішень. Це забезпечує не лише економічну ефективність, але й організаційну стійкість, що є ключовим чинником успішного розвитку HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4 – Ризик-аналіз та сценарії можливих наслідків впровадження цифрових рішень у систему HR-девелопменту Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Етап	Потенційний ризик	Ймовірність	Наслідки	Сценарій реагування
Впровадження HRM-системи	Технічні проблеми інтеграції з бухгалтерією	Середня	Затримка запуску, додаткові витрати	Залучення зовнішніх консультантів, резервування часу на тестування
Впровадження ATS	Опір персоналу новим інструментам	Висока	Зниження ефективності рекрутингу	Проведення тренінгів, мотивація через демонстрацію переваг
Запуск LMS	Низька активність працівників у навчанні	Середня	Недостатній розвиток компетенцій	Введення системи бонусів за проходження курсів, інтеграція з мотиваційною програмою
Система мотивації (гейміфікація)	Формальне ставлення до гейміфікації	Середня	Відсутність очікуваного ефекту залученості	Персоналізація завдань, регулярне оновлення ігрових механік
Комунікаційні платформи	Перевантаження інформацією	Висока	Зниження продуктивності, інформаційний хаос	Встановлення правил комунікації, модерація каналів
HR-аналітика	Недостатня якість даних	Середня	Помилкові управлінські рішення	Впровадження системи перевірки даних, регулярний аудит
Комплексна інтеграція	Несумісність окремих систем	Низька	Затримка у створенні єдиної екосистеми	Використання API, залучення IT-спеціалістів
Навчання персоналу	Небажання освоювати нові інструменти	Висока	Зниження ефективності впровадження	Створення служби підтримки, індивідуальні консультації
Оцінка результатів	Недостатня об'єктивність оцінки	Середня	Викривлення даних про ефективність	Використання незалежних експертів, багатокритеріальна оцінка

Таким чином, слід зазначити, що рекомендації та перспективи розвитку HR-девелопменту організації в умовах креативної економіки базуються на комплексному аналізі організаційного плану впровадження цифрових рішень, представленого у таблиці 3.3, часової логіки реалізації (рисунок 3.2) та ризик-аналізу з відповідними сценаріями реагування (таблиця 3.4). У межах цього параграфа було запропоновано нову структурну модель впровадження цифрових інструментів у систему HR-девелопменту, яка поєднує поетапність, інтеграцію та адаптацію персоналу до змін.

Новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні технічної та організаційної логіки впровадження: кожен цифровий інструмент (HRM-система, ATS, LMS, гейміфікація мотивації, комунікаційні платформи, HR-аналітика) не лише впроваджується окремо, а й інтегрується у єдину екосистему управління персоналом. Це дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечити синергію між процесами рекрутингу, навчання, мотивації, комунікації та аналітики. Важливим доповненням до технічного плану є організаційні заходи: навчання персоналу, створення служби підтримки, модерація комунікаційних каналів, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню ефективності впровадження.

Діаграма Ганта підтверджує, що запропонований план є реалістичним для малого підприємства, передбачає логічну послідовність дій та дозволяє уникнути перевантаження ресурсів. Вона також демонструє критичні точки інтеграції, що потребують особливої уваги з боку керівництва. Ризик-аналіз показав, що найбільш критичними є соціальні ризики, пов'язані з опором персоналу, низькою активністю у навчанні та перевантаженням інформацією. Водночас сценарії реагування, передбачені у таблиці, дозволяють мінімізувати ці ризики через превентивні заходи, адаптаційні механізми та гнучке управління змінами.

У підсумку, запропонована модель розвитку HR-девелопменту в умовах креативної економіки є не лише технічно обґрунтованою, а й організаційно стійкою. Вона забезпечує економічну ефективність, підтверджену фінансовими розрахунками, а також створює умови для формування сучасної корпоративної

культури, підвищення продуктивності праці та стратегічної гнучкості підприємства. Такий підхід дозволяє Салону «Art de Vivre» не просто адаптуватися до цифрових викликів, а й перетворити HR-девелопмент на драйвер інноваційного зростання та конкурентної переваги.

Висновки до розділу 3

Розроблено модель нової системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) основна сутність якої полягає у переході від традиційної, переважно паперової та ручної моделі кадрової роботи до інтегрованої цифрової системи, яка охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом – від рекрутингу до оцінки ефективності. Це означає, що управління людськими ресурсами перестає бути лише адміністративною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку організації в умовах креативної економіки.

Порівняно з існуючою системою, яка базувалася на простих інструментах обліку (Excel, паперові справи, локальні бухгалтерські програми) та неформальних методах комунікації, нова модель має низку переваг. По-перше, вона забезпечує прозорість і контрольованість процесів завдяки електронному кадровому обліку та автоматизації розрахунків. По-друге, цифровий рекрутинг дозволяє значно розширити коло кандидатів і скоротити час на їх відбір. По-третє, онлайн-навчання та LMS-платформи створюють умови для постійного професійного розвитку персоналу, що особливо важливо у сфері дизайну, де тренди змінюються швидко. По-четверте, цифрова мотивація та гейміфікація підвищують залученість працівників і формують сучасну корпоративну культуру. Нарешті, HR-аналітика дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Перспективи впровадження такої системи полягають у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, можливості залучати та утримувати талановитих працівників, а також у створенні гнучкої моделі управління, здатної адаптуватися до змін ринку. Ефективність використання нової системи проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом, скороченні часу на адміністративні процедури та підвищенні рівня задоволеності працівників.

Таким чином, нова система HR-девелопменту є не лише інструментом кадрового обліку, а й стратегічною платформою розвитку організації, яка дозволяє «Art de Vivre» інтегруватися у сучасну креативну економіку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У параграфі 3.2 було розглянуто цифрові рішення, які доповнюють попередньо сформовану нами Модель системи управління HR-девелопментом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) через застосування сучасних цифрових технологій. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі кадрові процеси, а й створити цілісну систему управління людськими ресурсами, що відповідає викликам креативної економіки та забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

До переліку рекомендованих цифрових рішень увійшли HRM-система для автоматизації кадрового обліку, ATS-платформа для оптимізації рекрутингу, LMS-платформа для організації навчання персоналу, система мотивації з елементами гейміфікації, корпоративні комунікаційні платформи для розвитку внутрішньої взаємодії та HR-аналітика для оцінки ефективності та прогнозування кадрових потреб. Кожне з цих рішень має чітке функціональне призначення та створює додану вартість у процесах управління персоналом.

Основними перевагами впровадження зазначених інструментів є прозорість і контрольованість кадрових процесів, скорочення часу на рекрутинг, постійний розвиток персоналу, підвищення мотивації та залученості працівників, зниження плинності кадрів, формування сучасної корпоративної культури та можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі

даних. Усі ці переваги створюють комплексний організаційний та соціальний ефект, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Фінансове обґрунтування підтвердило високу економічну ефективність впровадження цифрових рішень. Інвестиції у розмірі 1 200 тис. грн забезпечили приріст доходу на 9 800 тис. грн та прибутку на 3 400 тис. грн, а загальний економічний ефект становив 8 600 тис. грн. Сукупний показник окупності інвестицій (ROI) дорівнює 283 %, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та значний фінансовий результат. Найбільший ефект продемонстрували система мотивації з гейміфікацією та корпоративні комунікаційні платформи, які забезпечили ROI на рівні 300 %, тоді як LMS-платформа та HR-аналітика також показали високі результати, підтверджуючи стратегічну важливість інвестицій у розвиток персоналу та аналітику.

Таким чином, розглянуті цифрові рішення не лише доповнюють і конкретизують попередньо сформовану модель системи управління HR-девелопментом, а й доводять свою практичну значущість та економічну доцільність. Їх впровадження забезпечує комплексний ефект – економічний, організаційний та соціальний, що у підсумку створює умови для сталого розвитку Салону «Art de Vivre» та його успішної інтеграції у сучасну креативну економіку.

Слід зазначити, що рекомендації та перспективи розвитку HR-девелопменту організації в умовах креативної економіки базуються на комплексному аналізі організаційного плану впровадження цифрових рішень, представленого у таблиці 3.3, часової логіки реалізації (рисунок 3.2) та ризик-аналізу з відповідними сценаріями реагування (таблиця 3.4). У межах цього параграфа було запропоновано нову структурну модель впровадження цифрових інструментів у систему HR-девелопменту, яка поєднує поетапність, інтеграцію та адаптацію персоналу до змін.

Новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні технічної та організаційної логіки впровадження: кожен цифровий інструмент (HRM-система, ATS, LMS, гейміфікація мотивації, комунікаційні платформи, HR-

аналітика) не лише впроваджується окремо, а й інтегрується у єдину екосистему управління персоналом. Це дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечити синергію між процесами рекрутингу, навчання, мотивації, комунікації та аналітики. Важливим доповненням до технічного плану є організаційні заходи: навчання персоналу, створення служби підтримки, модерація комунікаційних каналів, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню ефективності впровадження.

Діаграма Ганта підтверджує, що запропонований план є реалістичним для малого підприємства, передбачає логічну послідовність дій та дозволяє уникнути перевантаження ресурсів. Вона також демонструє критичні точки інтеграції, що потребують особливої уваги з боку керівництва. Ризик-аналіз показав, що найбільш критичними є соціальні ризики, пов'язані з опором персоналу, низькою активністю у навчанні та перевантаженням інформацією. Водночас сценарії реагування, передбачені у таблиці, дозволяють мінімізувати ці ризики через превентивні заходи, адаптаційні механізми та гнучке управління змінами.

У підсумку, запропонована модель розвитку HR-девелопменту в умовах креативної економіки є не лише технічно обґрунтованою, а й організаційно стійкою. Вона забезпечує економічну ефективність, підтверджену фінансовими розрахунками, а також створює умови для формування сучасної корпоративної культури, підвищення продуктивності праці та стратегічної гнучкості підприємства. Такий підхід дозволяє Салону «Art de Vivre» не просто адаптуватися до цифрових викликів, а й перетворити HR-девелопмент на драйвер інноваційного зростання та конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації економіки, де ключовими стають знання, інновації та людський потенціал, HR-девелопмент переживає оновлення, зумовлене розвитком цифрових технологій і переходом до креативної економіки. Цифрові рішення у сфері управління персоналом відіграють центральну роль, адже йдеться не лише про автоматизацію рутинних процесів, а про створення інтелектуального середовища, де працівники можуть реалізувати потенціал, навчатися, генерувати ідеї та отримувати постійний зворотний зв'язок.

Застосування HRTech – LMS, аналітики персоналу, платформ для залучення талантів, корпоративних комунікацій – модернізує HR-процеси, забезпечує швидкий доступ до даних, персоналізацію навчання та адаптацію планів розвитку. Цифровізація означає зміну парадигми управління: від ієрархії до співпраці, від контролю до довіри, від стандартів до гнучкості. Зростає роль аналітики у прийнятті рішень – HR-фахівці ґрунтують дії на даних, прогнозують ризики та виявляють закономірності у поведінці персоналу.

Креативна економіка формує нову логіку розвитку, де цінність створюється інтелектом і культурою. HR стає середовищем для прояву індивідуальності, ініціативності та креативності працівників. Жорстка ієрархія поступається місцем командній взаємодії, горизонтальній комунікації та мобільності між ролями й проєктами. Створення цінності стає результатом синергії, що змінює роль HR та його інструментарій.

Моделі мотивації також трансформуються: ключовими стають сенси, визнання, можливість навчатися й впливати на спільну справу. HR-функція має формувати майбутнє бізнесу через культурну трансформацію, розвиток лідерства та підтримку інноваційного клімату. Цифрові інструменти у цьому процесі не лише забезпечують операційну ефективність, а й підтримують креативне середовище, де кожен працівник залучений і впевнений у своїй ролі.

Сучасний HR-девелопмент – це сфера перетину технологій, гуманістичних цінностей та інновацій. Впровадження цифрових рішень має сенс лише разом зі

змінами в культурі організації, управлінні лідерством і мисленні керівників та працівників. Ефективність залежить від залученості персоналу, цифрової грамотності HR-команд та стратегічного бачення трансформації.

Креативна економіка створює нові виклики: конкуренція за таланти, швидкоплинність ринку, гнучкі формати роботи, мобільність кадрів. HR-процеси потребують постійної адаптації, аналітики для рішень та середовища безперервного навчання. Поєднання креативної культури з цифровими рішеннями дає синергію, що робить організації ефективними й привабливими для найкращих фахівців.

Отже, HR-девелопмент перетворюється на стратегічну функцію, відповідальну за інновації, культуру та конкурентоспроможність. HR вже не є допоміжною одиницею, а стратегічним лідером цифрових, культурних і креативних трансформацій – новим обличчям управління людським капіталом.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що бізнес-середовище діяльності ФОП Толстигін І. Л. визначається поєднанням глобальних трендів цифровізації, екологічності та персоналізації з українськими реаліями воєнного часу. Це зумовлює потребу адаптації HR-девелопменту до умов ресурсних обмежень, соціальної відповідальності та інтеграції міжнародних практик у локальний контекст. Таке середовище формує вимоги до розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій, інноваційного мислення та психології простору, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість організації.

Аналіз техніко-економічних показників Салону «Art de Vivre» за 2022–2024 роки показав різноспрямовані тенденції. У 2023 р. відбулося зниження доходів і прибутку, проте у 2024 р. підприємство продемонструвало суттєве зростання: доходи збільшилися більш ніж удвічі, чистий прибуток досяг 1 354,0 тис. грн, а рентабельність піднялася до 2,53 %. Зростання собівартості продукції відображає масштабування діяльності.

Кадрові показники також свідчать про розвиток: чисельність персоналу зросла з 8 осіб у 2022 р. до 29 у 2024-му, фонд заробітної плати збільшився у понад 6 разів, а середньомісячна зарплата досягла 26,46 тис. грн. Продуктивність праці залишалася стабільною з невеликим приростом. Це підтверджує, що підприємство

після кризового 2023 року увійшло у фазу відновлення та має потенціал для подальшого розвитку.

Система управління HR-девелопментом у Салоні «Art de Vivre» наразі є типовою для малого бізнесу у сфері торгівлі та дизайну. Вона базується на централізованому управлінні, простих інструментах обліку, рекрутингу через особисті контакти та соціальні мережі, навчанні на основі наставництва, мотивації через заробітну плату та премії, а також контролі ефективності у ручному режимі.

Попри простоту, така система забезпечує стабільність і якість послуг, проте потребує поступового розширення цифровізації HR-процесів. Перспективними напрямками є впровадження систем оцінки ефективності, електронних платформ для навчання та більш формалізованих інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити гнучкість і стійкість підприємства в умовах сучасної економіки.

Розроблено модель нової системи управління HR-девелопментом Салону «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), яка передбачає перехід від традиційної паперової та ручної моделі кадрової роботи до інтегрованої цифрової системи, що охоплює всі ключові етапи – від рекрутингу до оцінки ефективності. Управління персоналом перестає бути лише адміністративною функцією і стає стратегічним інструментом розвитку організації в умовах креативної економіки.

На відміну від попередньої системи, що базувалася на Excel, паперових справах та неформальних комунікаціях, нова модель має низку переваг. Вона забезпечує прозорість і контрольованість процесів, розширює коло кандидатів і скорочує час відбору, створює умови для постійного професійного розвитку через LMS-платформи, підвищує залученість працівників завдяки гейміфікації та формує сучасну корпоративну культуру. HR-аналітика дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Перспективи впровадження полягають у підвищенні конкурентоспроможності, залученні та утриманні талановитих працівників, створенні гнучкої моделі управління, здатної адаптуватися до змін ринку. Ефективність проявляється у зростанні продуктивності, оптимізації витрат,

скороченні часу на адміністративні процедури та підвищенні задоволеності персоналу.

У параграфі 3.2 було розглянуто цифрові рішення, що доповнюють модель HR-девелопменту: HRM-система, ATS, LMS, гейміфікація мотивації, корпоративні комунікаційні платформи та HR-аналітика. Вони автоматизують процеси та створюють цілісну систему управління людськими ресурсами. Основні переваги – прозорість, скорочення часу на рекрутинг, розвиток персоналу, мотивація, зниження плинності кадрів, формування корпоративної культури та прийняття рішень на основі даних.

Фінансове обґрунтування підтвердило високу ефективність: інвестиції у 1 200 тис. грн забезпечили приріст доходу на 9 800 тис. грн та прибутку на 3 400 тис. грн, економічний ефект – 8 600 тис. грн, ROI – 283 %. Найбільший ефект дали гейміфікація та комунікаційні платформи (ROI = 300 %), високі результати показали LMS та HR-аналітика.

У параграфі 3.3 було запропоновано нову структурну модель впровадження цифрових інструментів, яка поєднує поетапність, інтеграцію та адаптацію персоналу. Кожен інструмент впроваджується окремо, але інтегрується у єдину екосистему. Доповненням є організаційні заходи – навчання персоналу, служба підтримки, модерація комунікацій. Діаграма Ганта підтвердила реалістичність плану для малого підприємства, а ризик-аналіз показав критичність соціальних ризиків, які можна мінімізувати превентивними заходами.

У підсумку, нова система HR-девелопменту є технічно обґрунтованою та організаційно стійкою. Вона забезпечує економічну ефективність, формує сучасну корпоративну культуру, підвищує продуктивність та гнучкість підприємства. Це дозволяє Салону «Art de Vivre» не лише адаптуватися до цифрових викликів, а й перетворити HR-девелопмент на драйвер інноваційного зростання та конкурентної переваги.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Орел Ю. Л. Цифровізація управління персоналом в умовах трансформаційних змін : монографія. 2023. URL: <https://zenodo.org/records/7954499>.
- 2 Паламарчук Г. В. Перспективи використання цифрових технологій в HRM: проблеми та можливості. *Economy and Society*. 2023. № 48. С. 120–126. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/400/387>.
- 3 Сахацька К., Пилипенко О. Цифровізація управління персоналом: тренди та перспективи. *REICST*. 2024. № 12(7). С. 44–51. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-12-07-04/2024-12-07-04>.
- 4 Бабенко Л. О., Євтушенко Н. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом у цифрову епоху. *Економіка, менеджмент і бізнес*. 2023. № 3(51). С. 115–120. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/3072/2962/>.
- 5 Власюк І. М., Черняк О. В. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в Україні. *PPEU*. 2023. № 2(60). С. 68–73. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/download/319115/309430/739401>.
- 6 Колодійчук А. Креативна економіка як фактор трансформації сучасного ринку праці. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 24–29.
- 7 Дідковська І. І., Захарченко І. С. Роль людського капіталу в розвитку інноваційної економіки. *Економіка і суспільство*. 2022. № 41. С. 134–139. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1512>.
- 8 Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>.
- 9 Bersin J. The Employee Experience Platform: Reinventing HR Tech For The Future. 2023. URL: <https://joshbersin.com/2023/01/the-employee-experience-platform/>.

- 10 Minbaeva D. Strategic HRM in the era of digital transformation and creativity. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32(3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>.
- 11 Chamorro-Premuzic T., Furnham A. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential. Piatkus, 2021.
- 12 Андрушків Б. М., Ярмоленко Н. І. Особливості розвитку персоналу в умовах креативної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 92-97.
- 13 Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Perspectives on Psychological Science*. 2021.
- 14 Lukianova L., Bilyk V. Digital tools in HR development: trends and applications. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, № 1. P. 132–138.
- 15 SHRM Digital Workplace Toolkit. *Society for Human Resource Management*. 2024.
- 16 Саніна К. Еволюція послуги дизайну інтер'єру в Україні (1991–2025). *Наукові праці*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2025. Т. 3. С. 168–170. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/31367/1/Том%203_2025-168-170.pdf.
- 17 Коркін Ф. 7 головних трендів дизайну інтер'єру 2025 року. *RBC-Ukraine*. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylr/7-golovnih-trendiv-dizaynu-inter-eru-2025-1735721102.html>.
- 18 Бондаренко М. Тенденції дизайну в Україні та світі на 2025 рік. *Netpeak Blog*. 2025. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/tendentsii-dizaynu-v-ukraini-ta-sviti-na-2025-rik/>.
- 19 Карнаухова А. Тренди дизайну: що буде актуальним у 2025 р. *Liga.net Blog*. 2025. URL: <https://blog.liga.net/user/akarnaukhova/article/55130>.
- 20 Тренди дизайну інтер'єрів на 2025 рік: що буде популярним. *Halfee.ua*. 2025. URL: <https://halfee.ua/category-dyzajn/trendy-dyzajnu-inter-ieriv-na-2025-rik-shcho-bude-populiarnym/>.
- 21 Байдаченко А. *IAB Ukraine. Trendbook 2025*. Київ : IAB, 2025. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook_-150425.pdf.

22 Дімура М. Дизайн 2025: ключові напрями в Україні та у світі. *Site2B*. 2025. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/dizajn-2025-klyuchovi-napryami-v-ukraini-ta-u-sviti.html>.

23 Порівнюємо 5 HRM-систем. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/porivniuyemo-5-hrm-system>.

24 Hurma. Applicant Tracking System (ATS). *Hurma.work*. URL: https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_categories_new_22674908867&utm_term=ats&utm_content=%28adgroupid%29_758220141748&gad_source=1&gad_campaignid=22674908867&gbraid=0AAAC015znTLwRUIqDxgVsjNcRADi8M6&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29bcW4z04AiD65GGGmvOSC2Mzt6ntsF8DeZBTguRD5BR5GKlkQhppq0caAjb uEALw_wcB.

25 Слатвінський М. Цифровізація HR-процесів: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 1. С. 196–217. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-217-224-slatvinskyj.pdf>.

26 Гейміфікація в HR: ідеї мотивації та залучення в роботу. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gejmifikatsiya-v-hr-ideyi-motivatsiyi-ta-zaluchennya-v-robotu>.

27 Slack vs Microsoft Teams: що краще для бізнесу. *Chanty Blog*. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/slack-vs-microsoft-teams-uk/>.

28 7 етапів роботи з HR-даними. *PeopleFirst Club*. URL: <https://peoplefirst.club/media/7-etapiv-roboty-z-hr-danymy>.

29 Шелест Є., Найдьонов О. Застосування сучасних цифрових рішень у сфері HR-девелопменту в умовах креативної економіки. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу* : матеріали III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 280–282. 462 с. укр., англ., пол. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-217-224-slatvinskyj.pdf>.

ДОДАТКИ



Салон домашнього інтер'єру
 "Art de Vivre"
 ФОП Толстигін І.Л.
 Art de Vivre
 Салон домашнього інтер'єру
 м. Хмельницький, м-н. Озерна
 Старокостянтинівське шосе 2/16
 ТЦ 'Агора'
 +38(097) 076-2009
 info @artdevivre.in.ua

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру
 «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Темп зміни, %	
		2022	2023	2024	2023р.- 2022 р.	2024 р.- 2023 р.	(2023р./ 2022р.)100	(2024р./ 2023р.)100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	34 680,40	28 690,20	60778,00	-5 990,20	32087,80	82,73	211,84
Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	8	14	29	6	15	175,00	207,14
Продуктивність праці персоналу	тис.грн/ос.	4 335,05	2 049,30	2095,79	-2 285,75	46,49	47,27	102,27
Фонд заробітної плати персоналу	тис.грн	1 320,80	1 420,70	9209,00	99,90	7788,30	107,56	648,20
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн/ос.	13,75	8,45	26,46	-5,30	18,01	61,46	312,92
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	31 310,70	26 010,70	53609,00	-5 300,00	27598,30	83,07	206,10
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,90	0,91	0,88	0,00	-0,02	100,42	97,29
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1 204,50	518,00	1354	-686,50	836,00	43,01	261,39
Рентабельність (збитковість)	%	3,85	1,99	2,53	-1,86	0,53	51,77	126,82
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	309,80	279,50	458,50	-30,30	179,00	90,22	164,04
Фондовіддача	грн	111,94	102,65	132,56	-9,30	29,91	91,70	129,14

Ефективність діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» з витратами компанії на збут

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	34 680,40	28 690,20	60778,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн/чол.	4 335,05	2 049,30	2095,79
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1 204,50	518,00	1354
Фондовіддача, грн	111,94	102,65	132,56
Рентабельність (збитковість), %	3,85	1,99	2,53
Витрати на збут, тис.грн	1390,60	1860,90	2690,60

Динаміка обсягу реалізації продукції у товарних категоріях Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Товарна група	Рік			
	2022	частка, %	2024	частка, %
1.Шпалери	10660,22	41,56	15990,33	36,77
2. Ламінат	2260,09	8,81	3390,14	7,80
3. Текстиль	3570,12	13,92	7497,25	17,24
4. Карнизи	1 180,18	4,60	2060,12	4,74
5. Будівельні матеріали	770,08	3,00	1400,04	3,22
6. Оздоблювальні матеріали	7 210,95	28,11	13144,85	30,23
Всього	25 651,64	100,00	43482,73	100,00