

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-109-119](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-109-119)

УДК 330.564.2

JEL Classification: J31

**Оксана Жилінська**

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**E-mail:** [zhylynska@knu.ua](mailto:zhylynska@knu.ua) **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>**ResearcherID:** [I-2729-2018](https://orcid.org/0000-0001-8366-0474)**Діана Дацькова**

2 курс ОС «магістр», ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**E-mail:** [datskova.diana@gmail.com](mailto:datskova.diana@gmail.com)**ВИКОРИСТАННЯ LMS ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ: КЕЙС КОМПАНІЇ ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА»**

**Анотація.** У контексті стрімкого розвитку сучасного бізнесу та швидкої еволюції технологічних засобів, використання систем управління навчанням (LMS) набуває значного розвитку як стратегічний інструмент персоналізованого розвитку талантів у компаніях. Ефективність і конкурентоспроможність у сучасному світі невіддільні від навчання та постійного професійного розвитку працівників. Зокрема, у ТОВ «Байєрсдорф Україна» під час стрімкого зростання компанії, відзначили важливість індивідуального підходу до розвитку своїх співробітників і активно впроваджувало LMS як інноваційний інструмент цього процесу. Дослідження, проведені в цьому контексті, виявляють глибокий вплив технологій на розвиток талантів і динаміку розвитку компаній. Подальший аналіз має на меті висвітлити концептуальні та практичні аспекти використання LMS, особливо в контексті ТОВ «Байєрсдорф Україна», з метою виявлення його впливу на ефективність управління та розвиток талантів.

**Ключові слова:** талант-менеджмент; LMS (системи управління навчанням); персоналізація розвитку; стратегічне управління талантами; розвиток професійних навичок; культура навчання; залучення та утримання талантів.

Рис.: 2. Бібл.: 10.

**Постановка проблеми.** Однією з головних проблем у сфері талант-менеджменту є здатність компаній ефективно ідентифікувати, розвивати й утримувати ключові таланти. Наприклад, багато організацій зіштовхуються з труднощами в розрізненні між високопотенційними працівниками та тими працівниками, які досягають хороших результатів. Згідно з дослідженням компанії Deloitte «Global Human Capital Trends» більшість організацій визнають талант-менеджмент як один із найважливіших факторів для їхнього успіху, проте лише 6 % вважають свої програми талант-менеджменту дійсно ефективними

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

[7]. Це може призвести до того, що компанії вкладають ресурси у розвиток співробітників, які можуть не мати стратегічного значення для майбутнього успіху організації. Ця проблема стає об'єктом наукових досліджень, спрямованих на розробку методів та інструментів для точної ідентифікації та оцінки потенціалу працівників.

Дослідження «Employee Experience Index» від компанії IBM показує, що організації, які інвестують у розвиток своїх працівників, досягають кращих результатів у залученні, утриманні та розвитку талантів [10]. Це дослідження відображає не лише важливість інвестицій у розвиток працівників, але й суттєвий вплив цих інвестицій на результативність організації в цілому. Відданість компанії до створення сприятливого середовища для професійного зростання своїх співробітників відображається на їхній мотивації, задоволеності роботою та залученості до бізнес-процесів бізнесу. Це особливо важливо в умовах постійної конкуренції на ринку талантів, де компанії змушені боротися за найкращих працівників.

Застосування систем управління навчанням (learning management system, LMS) стає стратегічним рішенням для компаній, які прагнуть досягти цілей залучення, утримання та розвитку талантів. LMS дозволяє створювати індивідуалізовані навчальні програми, які відповідають потребам та цілям кожного працівника. Це не лише забезпечує надання необхідних знань і навичок для виконання роботи, але й сприяє створенню мотивувального робочого середовища. Крім того, за допомогою LMS можна відстежувати успішність навчання, оцінювати потенціал працівників та адаптувати навчальні програми відповідно до їхніх потреб і здібностей. Такий підхід дозволяє компаніям ефективно вкладати у розвиток свого персоналу, що, в свою чергу, призводить до покращення результатів у залученні, утриманні та розвитку талантів.

**Аналіз останніх досліджень.** Серед авторів, які зробили значний внесок у розробку наукових основ системи управління талантами, слід відзначити вітчизняних і закордонних науковців, зокрема роботи Б. Аксельрод, І. Адезіса, Т. Баскіна, М. Баттеріса, Дж. Берсіна, Т. В. Білорус, О. О. Герасименко, В. М. Данюк, А. І. Журавель, А. Іванова, С. Іванова, П. Капеллі, А. Ключкова, А. М. Колота, О. М. Левченко, Е. Майклза, П. Монрель, В. Г. Никифорова, О. І. Продіус, А. Робертсон, Б. Ройтер, М. О. Сітор, Х. Хендфілд-Джонс та ін.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Науковці багатьох країн досліджували феномен впровадження LMS у контексті талант-менеджменту. Використання систем управління навчанням (LMS) як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів стає дедалі більш важливим аспектом сучасного бізнесу. У контексті компаній, таких як ТОВ «Байєрсдорф Україна», це стає стратегічною необхідністю в умовах постійних змін технологій, ринків та бізнес-вимог. Професійний розвиток талановитих працівників стає ключовим чинником успіху в умовах постійної конкуренції та швидкозмінних ринків.

Проте є значні виклики у впровадженні ефективних систем управління навчанням, особливо в контексті персоналізації. Багато компаній стикаються з проблемами недостатньої адаптованості LMS до потреб конкретних команд і працівників. Низька відповідність можливостей LMS із потребами навчання та розвитку може призвести до невикористання системи або низького рівня зацікавленості працівників у використанні її функціоналу. Крім того, проблемами можуть бути обмежені можливості інтеграції з існуючими системами в компанії або недостатня підтримка з боку постачальників LMS.

Перехід до системних дій у сфері талант-менеджменту на основі персоналізованого навчання та розвитку разом із новітніми технологічними зрушеннями в галузі LMS відкривають нові можливості для компаній, які прагнуть оптимізувати розвиток своїх талантів. Використання LMS стає не лише ефективним інструментом для забезпечення доступу до навчальних ресурсів, але й платформою для індивідуального підходу до навчання, адаптованого до потреб та особливостей кожного працівника.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування використання систем управління навчанням (LMS) для створення персоналізованої системи розвитку талантів, ідентифікація переваг та потенційних обмежень використання LMS у системі розвитку талантів. Дослідження базується на аналізі наявних теоретичних підходів до управління талантами та практичного досвіду впровадження LMS у корпоративному навчанні.

Теоретичним фундаментом дослідження є концепції управління талантами та моделі розвитку персоналу, а також теорія навчання і розвитку в організаційному контексті. На основі цього аналізу ми ставимо перед собою завдання визначити можливості використання LMS для індивідуалізації процесу навчання та розвитку працівників компанії.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі ділової активності і технологій, ключовим елементом успішного управління людським капіталом є розвиток талантів. Компанії стикаються з постійною необхідністю в оновленні і підвищенні кваліфікації своїх працівників, щоб відповідати вимогам ринку і досягати стратегічних цілей. У цьому контексті системи управління навчанням (LMS) стають невід'ємною складовою ефективного розвитку персоналу.

Сучасна динаміка бізнесу вимагає постійного вдосконалення навичок і знань людей для забезпечення конкурентоспроможності організацій. LMS – це цифрова платформа, яка дозволяє організовувати, керувати та контролювати освітні процеси компанії. Уже у перших підходах до систематизації майже двадцятип'ятилітнього досвіду LMS у міжнародних компаніях (1998-2022 рр.) Дж. Берсін показав, що вже у 2005-2012 рр. функціональне призначення LMS було цілеспрямоване на розвиток талантів [5].

Згідно зі звітом Athmika, сучасні LMS здатні задовольнити потреби у навчанні сучасних компаній завдяки інноваційному підходу, надаючи такі можливості:

- різноманітний спектр навчальних матеріалів у різних форматах;
- підвищення мотивації за рахунок гейміфікації LMS за допомогою бейджів, балів та дощок лідерів;
- чати та дошки оголошень, які дозволяють спільно працювати та вчитися один в одного, таким чином роблячи сучасні LMS більш інтерактивними;
- сприяння активному навчанню в неформальних умовах шляхом надання швидкого доступу до необхідного контенту;
- звітність та відстеження, які дають уявлення про успішність працівників, вплив навчання, а також про те, як покращити управління навчанням [8].

Варто виділити потенційні загрози, які слід враховувати при впровадженні LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів. По-перше, важливо визначити якість і відповідність навчальних матеріалів, які надаються через систему управління навчанням. Низька якість або застарілий матеріал може призвести до того, що працівники втратять довіру до системи та негативно вплинуть на їх мотивацію до навчання [1].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

По-друге, є загроза того, що LMS не зможуть адекватно адаптуватися до конкретних потреб компанії. Якщо платформа не враховує індивідуальні потреби та цілі кожного працівника, це може призвести до неефективних навчальних програм і низького інтересу учасників.

По-третє, без належної підтримки та навчання користувачів може виникнути опір використанню системи керування навчанням. Попри те, що платформа пропонує багато корисних функцій, недостатнє навчання користувачів може призвести до низького рівня прийняття та використання системи.

Крім того, є загрози безпеці даних, пов'язані з використанням LMS. Недостатня безпека платформи може призвести до витоку конфіденційної інформації від співробітників або всієї компанії. Тому, впроваджуючи LMS як інструмент для персоналізованої системи розвитку талантів, необхідно звернути увагу на якість навчальних матеріалів, адаптувати систему до потреб компанії та її співробітників, забезпечити адекватну підтримку користувачів і звернути увагу на захист даних [3]. Враховуючи ці аспекти, компанії зможуть максимізувати переваги LMS і підвищити ефективність розвитку талантів співробітників.

Сучасні реалії диктують прискорену цифровізацію всіх сфер життя, включно з бізнес-процесами. Однак у ТОВ «Байєрсдорф Україна» ці зміни поступово відбуваються через трансформацію бізнес-процесів (особливо навчання) у віддалені формати, проблему відсутності постійного доступу до навчальних матеріалів, неможливості адаптації навчальних програм до індивідуальних потреб співробітників, труднощі у взаємодії зі співробітниками на відстані. Якщо ТОВ «Байєрсдорф Україна» матиме єдиний навчальний центр із системним матеріалом для всебічного навчання за різними методами, компанії буде легше адаптуватися до нових робочих реалій. Але актуальність впровадження такого центру зростає, тому компанії, які впроваджують систему управління навчанням LMS, є тимчасовим заходом.

LMS базується на комбінації трьох ключових факторів:

- 1) навчання, оскільки система використовується для проведення професійного навчання;
- 2) управління, оскільки вона допомагає організувати навчальні курси та модулі (створювати їх, змінювати, призначати конкретним співробітникам, оцінювати тощо);
- 3) система, оскільки це інноваційне рішення на базі ІТ-технологій, що доступне для всіх співробітників із будь-якого пристрою у будь-який час [6].

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Впровадження системи LMS дасть змогу організувати інноваційні методи професійного навчання для всіх співробітників ТОВ «Байєрсдорф Україна» з урахуванням конкретних обставин розвитку талантів. Основні переваги компанії, що впроваджують таку систему, наведені на рисунку 1.



**Рис. 1. Переваги впровадження LMS [2]**

Є кілька ключових переваг використання LMS як персоналізованого інструменту системи розвитку талантів. По-перше, LMS дозволяє створювати персоналізовані плани навчання для кожного співробітника на основі його потреб, здібностей і цілей. Це забезпечує ефективне використання часу та ресурсів, оскільки кожен співробітник отримує саме ті знання, які йому необхідні для подальшого розвитку.

По-друге, завдяки аналітичним можливостям, вбудованим у більшість систем управління навчанням, компанії можуть отримати детальну інформацію про прогрес у навчанні кожного співробітника. Це дає змогу ефективно контролювати та оцінювати ефективність програми навчання та вчасно вносити корективи для досягнення максимальних результатів.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

По-третє, LMS створює можливості для активної взаємодії співробітників з тренерами та експертами в галузі освіти. Співробітники швидше отримують нові знання та навички завдяки спільному досвіду, матеріалам для обговорення та спільним освітнім проектам.

Однією з найважливіших переваг впровадження LMS-системи в ТОВ «Байєрсдорф Україна» є легкий доступ до організаційного навчального процесу на одній цифровій платформі, при цьому весь навчальний контент буде структурований з урахуванням індивідуальних потреб співробітників [4]. Адже дистанційні курси тепер проводяться в компанії одночасно в «живому» режимі для всіх запрошених через програмне забезпечення «Microsoft Teams», без урахування індивідуального прогресу навчання співробітників [9]. Впровадження цієї системи забезпечить співробітникам необмежений доступ до навчального контенту, заохочуватиме їх до проходження додаткових курсів і збереже можливість співробітників повертатися та повторювати матеріал, коли це необхідно, після завершення курсів і тренінгів.

Окрім того, співробітники можуть регулювати темп проходження курсів: завдяки системі управління навчанням тривалість циклу навчання скорочується, оскільки співробітники отримують лише необхідну інформацію і не потребують очікування наступного заняття або проходження тривалих курсів. Просто натисніть на потрібний модуль і отримайте матеріали звідти.

Впровадження системи управління навчанням значно спростить роботу фахівців відділу кадрів у створенні навчальних матеріалів, оскільки система LM є дуже гнучкою та дозволяє швидко змінювати зміст онлайн-навчання, забезпечуючи внесення відповідних коригувань у найкоротші терміни. Крім того, за допомогою цієї системи можна проводити короткострокові тренінги, щоб передати необхідну загальну інформацію співробітникам, коли компанія змінює політику та процедури. У цьому випадку співробітники отримуватимуть інформацію практично в реальному часі, гарантуючи, що всі співробітники ознайомлені з будь-якими змінами в процесах компанії.

За допомогою цієї системи управління навчанням компанії зможуть усунути недоліки прив'язки навчання до конкретного часу. Використовуючи систему управління навчальним процесом, можна посилити контроль за навчанням співробітників, відслідковуючи, наскільки

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

успішно студенти здають контрольні пункти курсу за допомогою різноманітних тестів, а в кінці курсу можна перевірити, наскільки добре засвоєні теоретичні знання протягом курсу. Ця функція допоможе урізноманітнити робочу силу та вибрати найуспішніших співробітників, навчання яких можна переорієнтувати відповідно до потреб компанії. Якщо співробітники не можуть успішно завершити навчальний сценарій, їм надаються додаткові ресурси, щоб допомогти підвищити продуктивність або раціоналізувати їх поведінку в навчанні. Ми також відзначили, що система має можливості звітування та інструменти аналізу, які допоможуть побачити, які матеріали кращі, а які слід змінити.



**Рис. 2. Організація процесу навчання в ТОВ «Байєрсдорф Україна» на базі впровадження LMS [9]**

Впровадження системи LM дозволить аналізувати потреби в навчанні в цифровому середовищі, розробляти індивідуальні плани навчання для кожного співробітника, а також мати можливість оперативно відстежувати хід навчання співробітників і оцінювати результативність і ефективність навчання. Тому концепцію безперервного навчання мо-



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

жна легко реалізувати на практиці (див. рис. 2), забезпечивши підвищення ефективності навчання персоналу. Таким чином, впровадження цієї системи значно полегшить компанії процес створення навчальних матеріалів і полегшить процес навчання її співробітників, особливо враховуючи індивідуальні потреби в навчанні найбільш успішних співробітників. Зрештою, LMS уможлиблює постійне вдосконалення процесів навчання співробітників компанії.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження підтверджує, що впровадження LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів може значно підвищити ефективність навчання та продуктивність працівників. Однак важливо враховувати загрози, такі як якість навчальних матеріалів та безпека даних. Подальші дослідження повинні фокусуватися на підвищенні адаптивності платформи до потреб користувачів, стимулюванні її використання та забезпеченні безпеки даних, щоб максимізувати користь від використання LMS у сучасних організаціях.

**Список використаних джерел**

1. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом [Електронний ресурс] / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. – 2014. – № 6(1). – С. 73-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_19).
2. Кузьменко А. О. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації [Електронний ресурс] / А. О. Кузьменко, Г. Б. Мирошніченко // Економіка та суспільство. – 2018. – № 19. – С. 874-880. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/132.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf).
3. Продіус О. І. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 172-177. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.
4. Стратегія «С.А.Р.Е.+» / ТОВ «Байєрсдорф Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.beiersdorf.ua/about-us/our-profile/strategy>.
5. Bersin J. New Strategy for Corporate Learning: Growth in The Flow of Work. 2022 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://joshbersin.com/2022/08/a-new-strategy-for-corporate-learning-growth-in-the-flow-of-work>.
6. Govender M. Experiences of LMS adoption under COVID-19 by a software company's client training and support staff [Electronic resource]: PhD Thesis / M. Govender. – University of Johannesburg, 2022. – Pp. 23-24. – Accessed mode: <https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/graduate/Experiences-of-LMS-adoption-under-COVID-19/9927910007691>.
7. LinkedIn-Learning\_Workplace-Learning-Report-2022 [Electronic resource]. – Accessed mode: [https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning\\_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf](https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf).

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

8. Michaels E. The war for talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. – Harvard Business Press, 2011. – 201 p.
9. Weber, Daniel. «Beiersdorf: Generating Joint Added Value Through Collaboration, Planning, and Evaluation.» Sustainable Value Chain Management / Weber, Daniel, Dorle Bahr. – Springer, Cham, 2015. – 237 p.
10. Yuniati E. Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement [Electronic resource] / E. Yuniati // Management Science Letters. – 2021. – Issue 11, № 9. – Pp. 2341-2346.

**References**

1. Bazaliiska, N.P., Pylypchuk, U.O. (2014). Upravlinnia rozvytkom personalu yak funktsionalna pidsystema systemy upravlinnia personalom [Management of personnel development as a functional subsystem of the personnel management system]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (6(1)), 73-75. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_19).
2. Kuzmenko, A.O., Myroshnychenko, H.B. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii [Improvement of the management system of personnel development of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (19), 874-880. [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/132.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf).
3. Prodius, O.I., Zhuravel, A.I., Sitor, M.O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral component of organizational success]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, (1(6)), 172-177. <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.
4. TOV «Baiersdorf Ukraina» [LLC "Baiersdorf Ukraine"]. (n.d.). *Stratehiia «C.A.R.E.+» [Strategy "C.A.R.E.+"]*. <https://www.beiersdorf.ua/about-us/our-profile/strategy>.
5. Bersin, J. (2022). *New Strategy for Corporate Learning: Growth in The Flow of Work*. <https://joshbersin.com/2022/08/a-new-strategy-for-corporate-learning-growth-in-the-flow-of-work>.
6. Govender, M. (2022). *Experiences of LMS adoption under COVID-19 by a software company's client training and support staff*. [PhD Thesis]. University of Johannesburg. <https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/graduate/Experiences-of-LMS-adoption-under-COVID-19/9927910007691>.
7. LinkedIn-Learning\_Workplace-Learning-Report-2022. (2022). [https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning\\_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf](https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf).
8. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2011). *The war for talent*. Harvard Business Press.
9. Weber, Daniel, Dorle Bahr. (2015). *Beiersdorf: Generating Joint Added Value Through Collaboration, Planning, and Evaluation*. Sustainable Value Chain Management. Springer, Cham.
10. Yuniati, E. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346.

Отримано 12.11.2023

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

UDC 330.564.2

JEL Classification: J31

**Oksana Zhylynska**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

E-mail: [zhylynska@knu.ua](mailto:zhylynska@knu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>ResearcherID: [I-2729-2018](https://orcid.org/0000-0001-8366-0474)**Diana Datskova**

Master, specialty "Management of Innovation Activity",

Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

E-mail: [datskova.diana@gmail.com](mailto:datskova.diana@gmail.com)**UTILIZING LMS AS A TOOL FOR PERSONALIZED TALENT DEVELOPMENT SYSTEM: A CASE STUDY OF «BEIERSDORF UKRAINE»**

**Abstract.** *In the context of rapid business development and the swift evolution of technological tools, the utilization of Learning Management Systems (LMS) has gained significant traction as a strategic tool for personalized talent development within companies. The effectiveness and competitiveness in today's world are inseparable from employee training and continuous professional development. Specifically, within «Beiersdorf Ukraine», amidst rapid company growth, the importance of an individualized approach to employee development has been recognized, actively incorporating LMS as an innovative tool in this process. Studies conducted in this context reveal the profound impact of technology on talent development and company dynamics. The modern world is changing rapidly, and companies need to constantly develop their employees to remain competitive. Learning Management Systems are becoming an indispensable tool in this process, as they provide an opportunity to organize personalized and innovative training for each team member. Using an LMS, it is possible to identify and assess talents by monitoring employee progress, which in turn allows for the recognition of the strengths and weaknesses of each individual employee. Implementing an LMS can be a powerful tool for developing talent in companies. The study on the example of «Beiersdorf Ukraine» demonstrates that LMS can significantly increase the efficiency and effectiveness of personnel training and development processes. The results of the study can be useful for managers and HR professionals who want to use LMS for talent development in their companies. Further analysis aims to illuminate the conceptual and practical aspects of LMS utilization, particularly within «Beiersdorf Ukraine», to identify its influence on management efficiency and talent development.*

**Keywords:** *talent management, LMS (Learning Management Systems), personalized development, strategic talent management, professional skill development, learning culture, talent attraction and retention.*

Fig.: 2. References: 10.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Жилінська О., Дацькова Д. Використання LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів: кейс компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна». Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). С. 109-119.