

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові технології управління навчанням персоналу»

здобувача Брікс Анастасії Віталіївни

Науковий керівник: к.е.н, доцент, Дмитрук Сергій Миколайович

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант)

Завідувач кафедри

освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 20 _____ р

_____ 20 _____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Брікс Анастасії Віталіївної

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Цифрові технології управління навчанням персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 2025 р.

№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «КУА «Інвестиційні партнери»»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Об'єкт дослідження: процеси управління навчанням персоналу з використанням цифрових технологій на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження цифрових технологій в управління навчанням персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретико-методичних засад цифрових технологій управління навчанням персоналу, дослідження сучасних підходів до організації цифрового навчання на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення та впровадження інноваційних цифрових технологій навчання персоналу на основі аналізу існуючих практик та потенційних можливостей їх застосування.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;
- дослідити методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- проаналізувати використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- оцінити ефективність цифровізації процесів навчання персоналу на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;

У Розділі 3

- розробити пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- обґрунтувати соціальні та економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

доцент Дмитрук С.М.
(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Брікс А.В.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 80 сторінок, 20 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 78 найменувань, 3 додатки.

«Цифрові технології управління навчанням персоналу»

Об'єктом дослідження процеси управління навчанням персоналу з використанням цифрових технологій на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження цифрових технологій в управління навчанням персоналу на підприємстві.

Мета та завдання дослідження. Аналіз теоретико-методичних засад цифрових технологій управління навчанням персоналу, дослідження сучасних підходів до організації цифрового навчання на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення та впровадження інноваційних цифрових технологій навчання персоналу на основі аналізу існуючих практик та потенційних можливостей їх застосування..

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;
- дослідити методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- проаналізувати використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- оцінити ефективність цифровізації процесів навчання персоналу на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- обґрунтувати соціальні та економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

У дослідженні удосконалено науковий підхід до вивчення впливу цифрових технологій на управління навчанням персоналу, систематизовано методичні положення щодо їх інтеграції в корпоративні процеси. Розроблені рекомендації можуть бути корисними для фахівців з HR, оскільки пропонують конкретні інструменти впровадження цифрових рішень у навчальні програми. Практична цінність роботи полягає в адаптації цих пропозицій для ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»: запровадження аналітичних платформ для оцінки ефективності навчання та автоматизації зворотного зв'язку. Очікувані результати включають підвищення якості навчання, зменшення витрат на традиційні тренінги та зростання залученості співробітників у розвиток компетенцій. Запропоновані рішення також можуть бути масштабовані для інших підприємств, що прагнуть оптимізувати систему корпоративної освіти.

Практичні результати дослідження на прикладі ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» виявили ключові проблеми в системі цифрового навчання персоналу, зокрема недостатню інтеграцію навчальних платформ, обмежену персоналізацію навчальних програм та низький рівень цифрової грамотності серед працівників. Для вирішення цих проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на створення єдиної навчальної екосистеми, впровадження програм підвищення цифрової компетентності та розробку індивідуальних траєкторій навчання. Очікується, що реалізація цих ініціатив призведе до підвищення ефективності навчальних процесів, зростання залученості персоналу та покращення адаптації працівників до цифрових умов

роботи. Запропоновані рішення також сприятимуть зміцненню корпоративної культури та довгостроковому розвитку компанії.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: *цифрові технології, управління персоналом, корпоративна освіта, цифрова грамотність, адаптація персоналу, LMS, залученість персоналу, розвиток компетентостей.*

Keywords: *digital technologies, human resources management, corporate education, digital literacy, staff adaptation, LMS, staff engagement, competence development.*

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми

«Менеджмент персоналу»

Брікс Анастасії Віталіївни

на тему «*Цифрові технології управління навчанням персоналу*»

- 1. Актуальність теми.* У контексті цифрової трансформації бізнес-середовища актуальним завданням для організацій стає впровадження сучасних інструментів управління навчанням персоналу. Цифрові технології, зокрема системи управління навчанням, платформи мікронавчання, аналітичні модулі та адаптивні алгоритми, забезпечують гнучкість, персоналізацію та ефективність освітніх процесів. Дипломна робота актуалізує проблему оптимізації корпоративного навчання засобами цифровізації, що має суттєве значення для розвитку людського капіталу вітчизняних підприємств.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота відзначається логічною структурою, змістовною повнотою та відповідністю поставленій меті. У першому розділі проаналізовано теоретичні підходи до цифрового навчання, класифіковано технології та узагальнено наукові концепції. У другому розділі здійснено аналіз цифрових рішень на прикладі ТОВ «КУА «Інвестиційні партнери», оцінено ефективність навчального середовища. У третьому розділі представлено обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи цифрового навчання з урахуванням економічних і соціальних ефектів.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.* Авторкою запропоновано інтегровану модель впровадження цифрових технологій навчання персоналу, визначено етапи цифрової трансформації освітніх процесів, здійснено типологізацію технологій відповідно до їх функціоналу (LMS, AI, мікронавчання, гейміфікація тощо). В роботі подано авторські таблиці та схеми, здійснено оцінку ефективності різних підходів до навчання та сформовано практичні пропозиції щодо впровадження аналітики та персоналізації у корпоративне навчання.
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Робота узагальнює широкий спектр сучасних наукових підходів до цифрового навчання в менеджменті персоналу, включає авторські аналітичні висновки та практичні рекомендації, релевантні для українських компаній. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення якості навчальних програм, оптимізації витрат та підвищення залученості працівників.
- 5. Наявність недоліків.* Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає вимогам.
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Дмитрук С. М.

21.05.2025

Дмитрук С. М.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ»
«ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»**

Україна, 01033, місто Київ, вулиця Жилянська, будинок 48,50А, 7 поверх, офіс 14
тел. (044) 206 45 77,
ідентифікаційний код юридичної особи 36136431

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Брікс Анастасії Віталіївни

**Тема «Цифрові технології управління навчанням персоналу» (на матеріалах
ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»**

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкими темпами цифрової трансформації економіки та необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління навчанням персоналу в сучасних організаціях. В умовах глобальної конкуренції та динамічних технологічних змін цифрові технології стають критичним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та професійного розвитку працівників. Особливої значущості ця проблема набуває для українських підприємств, які прагнуть відповідати світовим стандартам управління людськими ресурсами.

Якість проведеного дослідження. Дослідження виконано на високому рівні з дотриманням методологічних вимог. Авторка продемонструвала глибоке розуміння теми та вміння працювати з аналітичними матеріалами.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота вирізняється логічною структурою, обґрунтованістю висновків і системним підходом до аналізу. Важливими є практичні спостереження, отримані під час проходження практики в компанії.

Зауваження. Зауважень до змісту чи оформлення роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Запропоновані авторкою рекомендації можуть бути використані в подальшій діяльності компанії, зокрема для вдосконалення внутрішніх процесів цифровізації навчання персоналу.

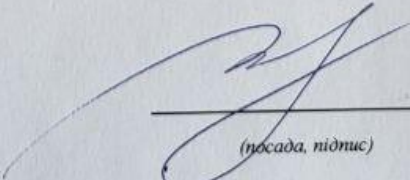
ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»

Директор з управління персоналом

Інна КРИЖАНІВСЬКА

Підпис засвідчую:




(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу	5
1.2. Методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	29
2.2. Аналіз використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	39
2.3. Оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	57
3.1. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу підприємства «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	57
3.2. Соціальні та економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання в «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»	64
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною складовою багатьох сфер діяльності, включно з управлінням навчанням персоналу. Їхнє застосування дозволяє значно підвищити ефективність навчальних процесів, забезпечити доступ до новітніх знань і розвивати компетентності працівників відповідно до актуальних викликів ринку. Впровадження цифрових рішень створює умови для індивідуалізації навчання, інтерактивного підходу до отримання знань та швидкого оновлення інформації. Це стає ключовим інструментом для розвитку людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності організацій і вдосконалення управлінських процесів.

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкими темпами цифрової трансформації економіки та необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління навчанням персоналу в сучасних організаціях. В умовах глобальної конкуренції та динамічних технологічних змін цифрові технології стають критичним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та професійного розвитку працівників. Особливої значущості ця проблема набуває для українських підприємств, які прагнуть відповідати світовим стандартам управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про посилену увагу науковців до проблематики цифровізації навчальних процесів. Вагомий внесок у дослідження цифрових технологій управління навчанням персоналу зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Аргхір Д., Баришнікова П., Биба В. В., Бойківська Г., Брікс А., Бялошицький М. О., Варіс І., Винничук Р., Водянка Л. Д., Гордон П., Гороховатський В. О., Горохівська Т., Далюк В., Джевага Г., Дишкант О. В., Заклекта О. С., Золотарьова О., Зуб П., Ільїн В., Калач Г., Каралкін В. С., Квас О., Козак К. Б., Кравчук О., Кушпір М., Курганова А. В., Левандовська В. А., Лепіхова

А. В., Лисенко С., Ліпич Л., Малюта К. І., Марєєв Д. А., Матвієнко О., Макогін П., Маковецька Н., Маковоз О., Мережко Н., Мукач Н. і О., Надрага В. І., Овчаренко Т., Огренич Ю., Пекін А. Ю., Пінчук Н. М., Подзігун С., Подоляк М., Потоскуєва А. Д., Романюк Н. М., Савченко В., Сафонов Ю. М., Седікова І. О., Селізар В., Серженко Г. В., Соколова Н., Стечишин І., Урбанський М., Філіпович В., Фридрих Р. О., Хоменко І. О., Череп О., Яковлев К. та інші. Праці цих дослідників розкривають теоретичні та практичні аспекти впровадження інноваційних підходів до навчання працівників.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишаються недостатньо вивченими питання комплексного оцінювання ефективності цифрових технологій навчання, особливості їх адаптації до специфіки вітчизняних підприємств та механізми забезпечення безперервного професійного розвитку працівників.

Мета та завдання дослідження. Аналіз теоретико-методичних засад цифрових технологій управління навчанням персоналу, дослідження сучасних підходів до організації цифрового навчання на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення та впровадження інноваційних цифрових технологій навчання персоналу на основі аналізу існуючих практик та потенційних можливостей їх застосування..

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;
- дослідити методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;

- проаналізувати використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- оцінити ефективність цифровізації процесів навчання персоналу на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу підприємства ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»;
- обґрунтувати соціальні та економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Об'єктом дослідження процеси управління навчанням персоналу з використанням цифрових технологій на підприємстві ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження цифрових технологій в управління навчанням персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі було застосовано низку **наукових методів**. Зокрема, метод теоретичного узагальнення використано для дослідження наукових підходів до цифровізації навчання персоналу. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити різні цифрові технології навчання. За допомогою статистичного аналізу оцінювалася ефективність упровадження цифрових технологій, а метод експертного оцінювання застосовано для формування рекомендацій щодо удосконалення процесів навчання.

Теоретична значущість роботи полягає в удосконаленні наукового підходу до розуміння ролі цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу, систематизації методичних положень щодо їх впровадження.

Методична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації можуть бути використані фахівцями з управління персоналом для впровадження цифрових технологій в їх роботі.

Практична значущість результатів дослідження передбачає можливість безпосереднього застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» та інших підприємств для підвищення ефективності навчальних процесів.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана власною ініціативою автора КБР.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

1. Варіс І., Кравчук О., Брікс А. Культура безперервного навчання та стратегії її розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2024. № 3(96). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-5>

2. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у всеукраїнському конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти «Приоритети розвитку людського капіталу та інститутів соціальної сфери» та посіла 3 місце. Копія диплому додається в додатку А.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є фундаментальні та прикладні розробки зарубіжних та українських вчених з різних аспектів цифровізації процесів управління навчанням персоналу, науково-теоретичні дослідження в галузі управління персоналом; монографії, дисертації та автореферати дисертацій українських дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, публікації в періодичній пресі та мережі Інтернет.

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі 20 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 78 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу

Цифрові технології є невід’ємною частиною сучасного управління навчанням персоналу, оскільки вони забезпечують ефективність, доступність і персоналізацію освітніх процесів. У глобальному контексті цифровізація навчання сприяє розвитку безперервної освіти, що відповідає вимогам сучасного ринку праці. Організації, які активно впроваджують цифрові рішення у сфері навчання, отримують конкурентні переваги, оскільки можуть швидше адаптувати своїх працівників до нових умов, технологій та вимог галузі.

Цифрові технології в навчанні охоплюють широкий спектр інструментів і методик, що забезпечують інтерактивність, автоматизацію та контроль за процесом засвоєння знань та включають у себе системи управління навчанням (LMS), платформи онлайн-освіти, адаптивні алгоритми навчання, штучний інтелект, доповнену та віртуальну реальність. Завдяки цим технологіям організації можуть організовувати навчання незалежно від місцезнаходження працівників, що особливо актуально для великих корпорацій та компаній із розподіленими командами.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на формування культури безперервного навчання у компаніях. Завдяки гейміфікації, інтерактивним завданням, системам зворотного зв’язку та рейтинговим механізмам працівники відчувають більшу залученість у процес навчання. Наприклад, деякі компанії впроваджують внутрішні навчальні змагання, де працівники можуть змагатися за

звання найкращого експерта у певній тематиці, що мотивує їх до самостійного освоєння нових знань. Для наочності розглянемо основні переваги цифрових технологій в управлінні навчанням працівників у таблиці (табл.1.1.):

Таблиця 1.1. – Основні переваги цифрових технологій в управлінні навчанням працівників

Перевага	Опис
Гнучкість	Можливість навчатися у будь-який час та з будь-якого місця, що особливо важливо для організацій з розподіленими командами.
Персоналізація	Адаптація навчального процесу до індивідуальних потреб та рівня знань кожного працівника, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу.
Економічна ефективність	Зниження витрат на організацію навчання за рахунок відсутності необхідності в оренді приміщень, друку матеріалів та відрядженнях.
Аналітика та контроль	Можливість збору та аналізу даних про процес навчання для оцінювання ефективності програм та прийняття обґрунтованих рішень.
Інтерактивність	Використання гейміфікації, відеоуроків, тестів та симуляцій для підвищення залученості працівників та покращення засвоєння матеріалу.
Масштабованість	Можливість одночасного навчання великої кількості працівників без додаткових витрат.

Джерело: складено автором [9; 25; 19; 38; 4; 17; 3; 11; 14; 20; 5; 10]

Згідно з дослідженнями Кравчук О.І., Варіс І.О. та Заривних К., цифрові технології в управлінні навчанням персоналу – це сукупність інноваційних інструментів, методів і систем, які через використання електронних засобів забезпечують підвищення ефективності процесів професійного розвитку працівників [25]. Цифрові технології мають вирішальний вплив на трансформацію традиційних форм навчання, створюючи передумови для впровадження концепції безперервної освіти та розвитку компетентності в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Особливо значущим є вплив цифровізації на формування культури безперервного навчання, що підтверджується дослідженнями Варіс І., Кравчук О. та Брікс А., які визначають цифрові технології як ключовий інструмент для забезпечення систематичного професійного розвитку працівників впродовж усього

періоду їхньої трудової діяльності [6]. Голобородько А.Ю. та Левандовська В.А. зазначають, що цифровізація навчальних процесів створює передумови для більш ефективної адаптації персоналу до швидкозмінних умов ринку, що є критичним фактором конкурентоспроможності сучасних організацій [10].

Матвієнко О. акцентує увагу на необхідності системного впровадження цифрових технологій в освітні процеси, включаючи корпоративне навчання, як стратегічного напрямку розвитку професійної компетентності у контексті цифрової економіки [31]. Своєю чергою, Маковоз О. та Лисенко С. підкреслюють, що цифрові технології навчання персоналу виступають не лише інструментом оптимізації освітніх процесів, але й каталізатором інноваційних змін в організаційній культурі підприємств [29].

Впровадження цифрових технологій у сферу навчання персоналу пройшло значний еволюційний шлях. Винничук Р. у своїх дослідженнях виділяє кілька ключових етапів цифровізації корпоративного навчання, починаючи від перших комп'ютерних програм на CD-носіях у 1980-1990-х роках до сучасних інтегрованих систем з елементами штучного інтелекту [7]. Петренко О. та Кривобок К. зазначають, що історичні трансформації підходів до навчання персоналу відбувалися під впливом технологічних інновацій та змін у розумінні процесів засвоєння знань дорослими [37].

Згідно з дослідженнями Золотарьової О. та Мережко Н., інтеграція інтернет-технологій у навчальні процеси на початку 2000-х років стала переломним моментом у розвитку корпоративної освіти, оскільки забезпечила можливість дистанційного навчання та створила передумови для формування перших систем управління навчанням [17]. Коротун О.В. та співавтори доповнюють цю позицію, вказуючи на те, що поява хмарних технологій у 2010-х роках трансформувала підходи до зберігання навчальних матеріалів та організації освітніх процесів [23].

Революційним етапом у розвитку цифрових технологій навчання персоналу стало впровадження інструментів штучного інтелекту та машинного навчання, про

що свідчать дослідження Аргхіра Д., який аналізує системи управління навчанням з функціями генеративного штучного інтелекту та їх вплив на ефективність корпоративної освіти [1]. Автор підкреслює, що алгоритми штучного інтелекту можуть значно підвищити персоналізацію навчання, адаптуючи матеріали до індивідуальних потреб та рівня знань кожного працівника.

Сафонов Ю.М. та Коротун О.П. підкреслюють, що пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором цифровізації освітніх процесів, прискоривши впровадження онлайн-платформ та віртуальних навчальних середовищ у корпоративному секторі [43]. Далюк В. та співавтори у своїх дослідженнях відзначають, що цей вимушений перехід до дистанційних форматів навчання сприяв переосмисленню та оптимізації навчальних процесів у багатьох організаціях [13].

Сучасна наукова література пропонує різні підходи до класифікації цифрових технологій у сфері навчання персоналу. Ґрунтовний аналіз представлено у роботах Бялошицького М.О., який виділяє такі основні категорії цифрових інструментів для HR процесів: системи управління навчанням, платформи мікронавчання, інструменти адаптивного навчання, технології віртуальної та доповненої реальності [5]. Баришнікова П. у своєму дослідженні аналізує функціональні можливості та особливості найбільш популярних LMS-систем, серед яких Moodle, SAP Litmos, TalentLMS, Nurma, PeopleForce і визначає критерії їх ефективності для різних типів організацій [2].

LMS є найбільш поширеною технологією корпоративної освіти. Як зазначають Подоляк М. та Квас О., LMS-платформи забезпечують комплексний підхід до організації навчального процесу, включаючи створення та розповсюдження навчальних матеріалів, оцінювання знань, відстеження прогресу та збір аналітичних даних [39]. Стечишин І. доповнює це визначення, акцентуючи увагу на інтеграційних можливостях сучасних LMS з іншими корпоративними системами, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір для розвитку персоналу [48].

Федорова Ю., Мірющенко М. та Івченко В. у своїх дослідженнях виділяють технології мікронавчання як окрему категорію цифрових інструментів, що набуває все більшої популярності в корпоративному секторі [49]. Автори визначають мікронавчання як методику, що передбачає подачу навчального матеріалу невеликими, концентрованими порціями, спрямованими на формування конкретних компетентностей за короткий проміжок часу.

Адаптивне навчання, як зазначає Ільїн В., базується на використанні алгоритмів, які аналізують процес взаємодії працівника з навчальними матеріалами та автоматично коригують складність, темп і формат подачі інформації відповідно до індивідуальних особливостей сприйняття [19]. Гороховатський В.О. та Ільїн В. підкреслюють, що адаптивні технології навчання дозволяють підвищити ефективність засвоєння знань на 25-30% порівняно з традиційними методами [11].

Саркісян Н. та Урбанський М. у своїх дослідженнях виділяють технології штучного інтелекту як окрему категорію цифрових інструментів навчання персоналу [42]. Науковці підкреслюють, що використання AI алгоритмів дозволяє не лише персоналізувати навчальний контент, але й прогнозувати потреби у розвитку компетентностей на основі аналізу великих даних.

Теоретичним підґрунтям для впровадження цифрових технологій у навчання персоналу виступають сучасні педагогічні концепції, адаптовані до особливостей корпоративної освіти. Горохівська Т., Муқан Н. та Муқан О. у своїх дослідженнях визначають теорію коннективізму як одну з ключових концепцій, що пояснює процеси набуття знань у цифровому середовищі [12]. Запропонована Сіменсом Дж. та Даунсом С., ця теорія розглядає навчання як процес формування мережі зв'язків між різними інформаційними вузлами та джерелами знань, що особливо актуально в умовах інформаційного перевантаження.

Соціокультурна теорія навчання, розроблена Виготським Л., також знаходить своє застосування у сфері цифрової корпоративної освіти. Як зазначають Винничук Р., Макогін П. та Гордон П., ця концепція підкреслює важливість соціальної

взаємодії та культурного контексту в процесі засвоєння знань [8]. У цифровому навчальному середовищі ці принципи реалізуються через створення віртуальних спільнот практики, форумів обговорення та колаборативних проєктів, що дозволяють працівникам обмінюватися досвідом та спільно вирішувати професійні завдання.

Когнітивістський підхід, який фокусується на внутрішніх процесах обробки інформації людським мозком, також має значний вплив на розробку цифрових навчальних інструментів. Дишкант О.В., Бабійчук І.В. та Романюк Н.М. підкреслюють, що розуміння когнітивних механізмів дозволяє створювати більш ефективні цифрові навчальні матеріали, які враховують особливості сприйняття, уваги та пам'яті дорослих учнів [15].

Концепції електронного навчання (e-learning) та змішаного навчання (blended learning) є важливими теоретичними конструктами у сфері цифрової корпоративної освіти. Шаталова Л. визначає e-learning як комплексний підхід до навчання, що базується на використанні електронних засобів для створення, доставки та управління освітнім контентом [54]. Автор наголошує, що ефективність електронного навчання залежить від якості навчальних матеріалів, інтерактивності платформи та рівня залученості працівників у навчальний процес.

Змішане навчання, як зазначають Седікова І.О., Козак К.Б. та Курганова А.В., поєднує переваги традиційних та цифрових форматів освіти, забезпечуючи більш гнучкий та персоналізований підхід до розвитку компетентностей працівників [44]. Автори підкреслюють, що blended learning дозволяє оптимально використовувати ресурси організації та підвищувати ефективність навчання за рахунок комбінування різних форматів подачі матеріалу.

Ліпич Л., Гринькевич О. та Полінкевич О. у своїх дослідженнях акцентують увагу на теорії управління різноманітністю як важливому концептуальному підґрунті для впровадження цифрових технологій навчання персоналу [27]. Автори зазначають, що цифрові інструменти дозволяють враховувати індивідуальні

особливості працівників різних поколінь, культурних та освітніх бекграундів, створюючи інклюзивне навчальне середовище.

Аналіз наукових досліджень дозволяє здійснити порівняння ефективності різних методів навчання персоналу з точки зору утримання знань, швидкості засвоєння, економічної ефективності, масштабованості та залученості працівників. Винничук Р. та співавтори на основі емпіричних досліджень визначають, що традиційні методи навчання (лекції, семінари) демонструють нижчі показники утримання знань порівняно з цифровими форматами [7]. Автори пояснюють це обмеженими можливостями для повторення матеріалу та нижчим рівнем залученості працівників у навчальний процес.

E-learning, згідно з дослідженнями Хоменко І.О., Кичко І.І. та Фридрих Р.О., забезпечує значно вищі показники швидкості засвоєння матеріалу та економічної ефективності порівняно з традиційними форматами [51]. Автори відзначають, що можливість самостійного регулювання темпу навчання та відсутність обмежень щодо кількості повторень матеріалу створюють сприятливі умови для ефективного засвоєння знань.

Найвищі показники ефективності, за даними Овчаренко Т., демонструють адаптивне навчання та мікронавчання [33]. Ці підходи забезпечують високий рівень персоналізації та інтеграції навчання у робочі процеси, що сприяє кращому утриманню знань та їх практичному застосуванню. Blended learning також показує високі результати, особливо щодо залученості працівників, оскільки поєднує переваги цифрових та традиційних форматів.

Вибір оптимального методу навчання персоналу залежить від багатьох факторів, таких як цілі навчання, бюджет, доступні ресурси та особливості аудиторії. У таблиці нижче наведено порівняльний аналіз ефективності різних методів навчання, що допоможе визначити найбільш підходящий для конкретної ситуації (табл.1.2.).

Таблиця 1.2. – Порівняльна ефективність методів навчання персоналу

Метод навчання	Утримання знань	Швидкість засвоєння	Економічна ефективність	Масштабованість	Залученість працівників
Традиційне навчання	30%	40%	35%	25%	45%
E-Learning	50%	75%	80%	90%	60%
Blended Learning	70%	65%	60%	70%	80%
Мікронавчання	75%	85%	75%	85%	85%
Адаптивне навчання	85%	80%	65%	75%	90%

Джерело: складено і розраховано складено і розраховано на основі проведеного аналізу наукових джерел [7; 31; 50; 51]

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєві переваги цифрових методів навчання порівняно з традиційними форматами за всіма ключовими показниками. Особливо значною є різниця у показниках утримання знань та масштабованості, що має критичне значення для великих організацій з розподіленими командами. При цьому важливо відзначити, що вибір оптимального методу навчання залежить від конкретних цілей, аудиторії та організаційного контексту, і в багатьох випадках найбільш ефективним рішенням є комбінація різних підходів.

На основі аналізу наукових досліджень та практичного досвіду можна запропонувати інтегровану модель впровадження цифрових технологій у систему навчання персоналу, яка включає п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1.).

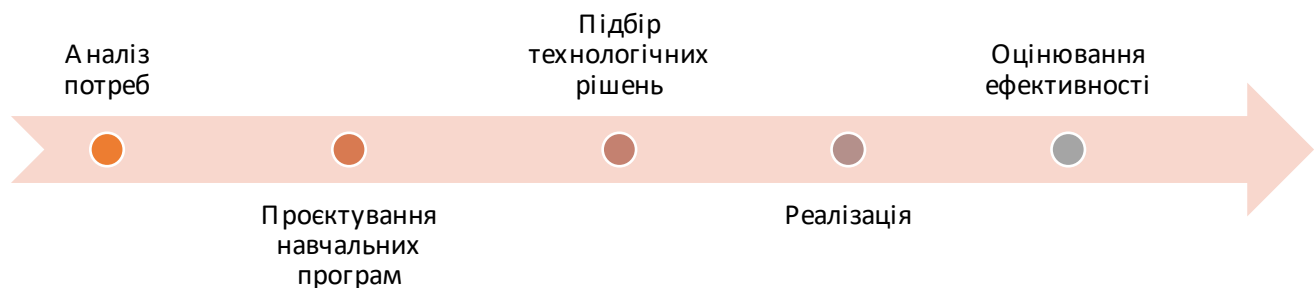


Рисунок 1.1. – Інтегрована модель впровадження цифрових технологій навчання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [26; 32; 37; 55]

Перший етап – **аналіз потреб** – передбачає комплексне дослідження освітніх потреб організації та працівників. Заклекта О.С. підкреслює, що ефективне управління проєктами навчання персоналу починається з діагностики існуючих компетентностей та визначення прогалів у знаннях та навичках [16]. На цьому етапі важливо враховувати як стратегічні цілі організації, так і індивідуальні потреби розвитку працівників, що забезпечить релевантність навчальних програм.

Другий етап – **проєктування навчальних програм** – включає розроблення структури та змісту навчання з урахуванням виявлених потреб та особливостей цільової аудиторії. Лепіхова А.В. наголошує на важливості застосування принципів інструкційного дизайну при створенні цифрових навчальних матеріалів, що передбачає чітке визначення цілей навчання, структурування контенту та розробку завдань для оцінювання [26]. Автор також підкреслює необхідність врахування різних стилів навчання та когнітивних особливостей працівників при проєктуванні цифрових освітніх ресурсів.

Третій етап – **підбір технологічних рішень** – передбачає вибір оптимальних цифрових інструментів та платформ відповідно до визначених цілей та потреб. Шевчук К.І. зазначає, що вибір технологічних рішень має базуватися на таких критеріях, як функціональність, зручність використання, можливості інтеграції з існуючими системами, масштабованість та вартість [55]. Важливим аспектом цього етапу є також оцінка готовності організації до впровадження обраних технологій, включаючи технічну інфраструктуру та цифрову компетентність працівників.

Четвертий етап – **реалізація** – включає впровадження розроблених програм та технологічних рішень, а також забезпечення необхідної технічної та методичної підтримки для працівників. Петренко О. та Кривобок К. підкреслюють важливість створення системи мотивації для залучення працівників до навчання та подолання можливого опору змінам [37]. На цьому етапі також важливо забезпечити постійну комунікацію та зворотний зв'язок, що дозволить оперативно вирішувати виникаючі проблеми та адаптувати навчальний процес відповідно до потреб учасників.

П'ятий етап – **оцінювання ефективності** – передбачає систематичний аналіз результатів навчання та його впливу на продуктивність працівників і досягнення організаційних цілей. Надрага В.І. та Пекін А.Ю пропонують комплексний підхід до оцінки ефективності цифрових навчальних програм, який включає як кількісні показники (завершення курсів, результати тестування), так і якісні метрики (зміни у поведінці працівників, вплив на бізнес-показники) [32]. Автори наголошують на важливості використання аналітичних можливостей цифрових платформ для збору та аналізу даних про процес навчання, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку системи навчання персоналу.

Отже, цифрові технології трансформують не лише формат, а й парадигму навчання персоналу, що потребує осмисленого підходу до їх впровадження з урахуванням організаційних потреб та стратегічних цілей. У наступному підрозділі буде розглянуто методичні засади впровадження таких рішень в HR практику.

1.2. Методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу

Методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу являють собою сукупність науково обґрунтованих підходів, принципів, методів, форм та засобів організації навчального процесу з використанням цифрових інструментів, спрямованих на ефективне досягнення освітніх цілей у корпоративному середовищі. Методичні засади охоплюють концептуальні рамки, педагогічні принципи, технології впровадження, критерії оцінювання та організаційно-управлінські механізми, які в комплексі забезпечують системність та цілісність процесу цифрового навчання [14].

На думку Зуб П. та Калач Г., методичні засади цифрового навчання базуються на інтеграції класичних андрагогічних принципів із сучасними цифровими підходами, що дозволяє створювати гнучкі та персоналізовані траєкторії розвитку для працівників різних професійних груп [18]. Водночас Кондратова Л. Г. наголошує, що методичні засади мають включати не лише технологічні аспекти впровадження цифрових інструментів, але й психолого-педагогічні та управлінські компоненти, які визначають ефективність освітньої взаємодії в цифровому середовищі [22].

Аналіз наукової літератури [14; 18; 22] дозволяє виокремити ключові компоненти методичних засад використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу:

1. Концептуально-методологічний компонент – включає теоретичні підходи, принципи та парадигми, на яких базується цифрове навчання в корпоративному середовищі;
2. Змістово-технологічний компонент – охоплює методи, форми та засоби навчання, що використовуються в цифровому форматі;
3. Організаційно-управлінський компонент – визначає механізми планування, організації, мотивації та контролю навчального процесу;
4. Оцінювально-результативний компонент – передбачає систему критеріїв та інструментів для оцінювання ефективності цифрового навчання.

Дослідження інших авторів [45, 46] демонструють, що методичні засади цифрового навчання персоналу мають враховувати не лише технологічні інновації, але й специфіку корпоративної культури, бізнес-цілі організації та індивідуальні потреби працівників. За даними метааналізу, проведеного Селізар В. та Серженко Г. В., ефективність цифрового навчання залежить передусім від якості методичного забезпечення та відповідності обраних технологій педагогічним цілям, а не від технологічної складності використовуваних інструментів.

У сучасній науковій літературі представлено декілька ключових моделей, які формують методичні рамки для впровадження цифрових технологій у корпоративне навчання. Розглянемо основні з них у порівняльному аспекті (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3. – Порівняльний аналіз моделей цифрового навчання персоналу

Модель	Ключові компоненти	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation)	5 послідовних етапів: аналіз потреб, проєктування, розроблення, впровадження, оцінювання	Системний підхід, чітка структурованість, логічна послідовність етапів	Лінійність, недостатня гнучкість, тривалий цикл розробки	Великі корпоративні проєкти з навчання, складні навчальні програми
SAM (Successive Approximation Model)	Циклічні етапи: оцінювання, проєктування, розробка з постійним тестуванням та коригуванням	Гнучкість, швидке прототипування, адаптивність до змін	Може призводити до надмірної кількості ітерацій, потребує високої залученості стейкхолдерів	Інноваційні проєкти, стартапи, динамічні бізнес-середовища
4C/ID (Four Component Instructional Design)	4 компоненти: навчальні завдання, допоміжна інформація, процедурна інформація, практика	Фокус на формуванні комплексних навичок, інтеграція теорії та практики	Складність імплементації, потребує високої експертизи розробників	Технічні навички, складна професійна компетентність
Модель 70:20:10	Інтеграція формального навчання (10%), соціального навчання (20%) та навчання через досвід (70%)	Холістичний підхід, відповідність принципам навчання дорослих	Складність вимірювання результатів, потребує розвинутої культури навчання	Компанії з розвинутою культурою безперервного навчання
The Kirkpatrick Model (розширена для e-learning)	4 рівні оцінювання: реакція, навчання, поведінка, результати + ROI	Чітка система оцінювання ефективності, орієнтація на бізнес-результати	Складність вимірювання вищих рівнів, потреба у тривалому спостереженні	Оцінювання ефективності будь-яких навчальних програм

Джерело: узагальнено автором на основі [57; 58; 61; 67; 68]

Аналіз представлених моделей демонструє, що вибір конкретної методичної рамки залежить від специфіки організації, цілей навчання та доступних ресурсів. Дослідження Савченко В. показує, що найбільш ефективним є комбінований підхід, який адаптує елементи різних моделей до конкретного корпоративного контексту [41]. Водночас інші дослідники [32; 45] наголошують на необхідності врахування національної специфіки та рівня цифрової зрілості організацій при виборі методичної моделі.

Варто зазначити, що всі ці моделі еволюціонують під впливом цифрової трансформації. Наприклад, класична модель ADDIE в цифровому контексті доповнюється елементами гнучкої методології, а модель Кіркпатріка адаптується для оцінювання ефективності онлайн-навчання через включення додаткових метрик (залученість, цифрова взаємодія, аналітика навчання).

Методологія впровадження цифрових технологій у корпоративне навчання охоплює широкий спектр підходів, спрямованих на оптимізацію освітнього процесу та підвищення його ефективності. Серед ключових методичних підходів важливо виокремити методи синхронного та асинхронного навчання, які формують основу сучасних цифрових освітніх стратегій.

Синхронні методи навчання передбачають одночасну участь усіх суб'єктів освітнього процесу та характеризуються безпосередньою взаємодією між викладачем та слухачами в режимі реального часу. До синхронних цифрових інструментів належать відеоконференції, вебінари, віртуальні класи та онлайн-тренінги. Дослідження, проведене Коротун О. В. та іншими, показало, що синхронні методи забезпечують вищий рівень залученості учасників та ефективніше формування соціальної компетентності, однак потребують значних ресурсів та чіткого планування [23].

Асинхронні методи характеризуються розподіленою в часі взаємодією та дозволяють працівникам навчатися у зручному для них темпі. Ключовими інструментами асинхронного навчання є електронні курси, навчальні відео,

подкасти, інтерактивні платформи та форуми для обговорення. За даними досліджень Марєєва Д. А., асинхронні методи демонструють високу ефективність для розвитку когнітивних навичок та теоретичних знань, а також мають нижчу вартість у перерахунку на одного учасника [30].

Порівняльний аналіз ефективності синхронних та асинхронних методів навчання представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. – Порівняння синхронних та асинхронних методів цифрового навчання

Критерій	Синхронні методи	Асинхронні методи
Темп навчання	Єдиний для всіх учасників	Індивідуальний
Гнучкість розкладу	Низька	Висока
Безпосередній зворотний зв'язок	Наявний	Відтермінований
Соціальна взаємодія	Висока	Низька/середня
Масштабованість	Обмежена	Висока
Вартість впровадження	Відносно висока	Відносно низька
Ефективність для різних типів навичок	Соціальні, комунікативні навички	Технічні, когнітивні навички
Залежність від технічної інфраструктури	Висока	Середня

Джерело: складено автором на основі [23; 30]

Важливим напрямом розвитку методичних засад є інтеграція гейміфікації в корпоративне навчання. За визначенням зарубіжних авторів, гейміфікація – це використання ігрових елементів та механік у неігровому контексті для підвищення мотивації та залученості користувачів [64]. Методологія гейміфікації базується на поєднанні внутрішньої та зовнішньої мотивації учасників навчального процесу.

На основі аналізу практики впровадження елементів гейміфікації (бали, рейтинги, значки, рівні майстерності) у цифрове навчання персоналу можна зробити висновок, що цей підхід підвищує залученість працівників у середньому на 48% та сприяє кращому засвоєнню інформації. Водночас варто зазначити, що ефективність гейміфікації безпосередньо залежить від її відповідності корпоративній культурі та конкретним цілям навчання, які ставить перед собою організація.

Інтерактивні платформи становлять окремий напрям розвитку методичних засад цифрового навчання. За даними дослідження LinkedIn Learning, організації, які використовують інтерактивні платформи з елементами соціального навчання, демонструють на 37% вищі показники утримання знань серед працівників порівняно з традиційними форматами [65]. При цьому ключовими методичними принципами розроблення інтерактивних платформ є (рис. 1.2.):



Рисунок 1.2. – Ключові методичні принципи розроблення інтерактивних платформ

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Особливої уваги заслуговують методичні підходи до оцінювання ефективності навчальних програм з використанням цифрових технологій. Класична модель Кіркпатріка, яка включає чотири рівні оцінювання (реакція, навчання,

поведінка, результати), залишається актуальною, однак у цифровому контексті вона доповнюється новими метриками та інструментами.

Філіпс Дж. та Філіпс П. розширили цю модель, додавши п'ятий рівень – Return on Investment (ROI), який дозволяє оцінити фінансову ефективність навчальних програм [66]. Методика розрахунку ROI для цифрового навчання базується на формулі (1.1.):

$$ROI(\%) = \left(\frac{\text{Фінансові вигоди від навчання} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \right) * 100\% \quad (1.1)$$

При цьому цифрові технології значно розширюють можливості для збору та аналізу даних щодо ефективності навчання. Зокрема, аналітика навчання (Learning Analytics) дозволяє відстежувати прогрес працівників, виявляти проблемні зони, прогнозувати результати та адаптувати контент відповідно до індивідуальних потреб.

Організація навчального процесу з використанням цифрових технологій є складним багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу та чіткої методології. На основі узагальнення практичного досвіду можна виокремити основні етапи впровадження цифрового навчання в корпоративному середовищі (рис. 1.3).

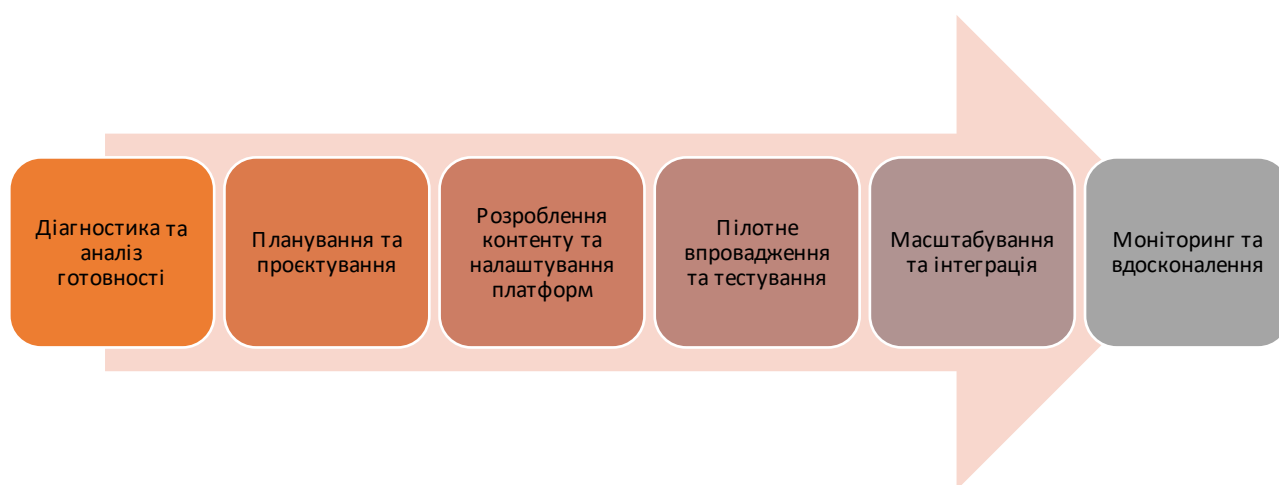


Рисунок 1.3. – Етапи впровадження цифрового навчання в корпоративному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 8; 14; 46; 56]

Перший етап передбачає діагностику освітніх потреб організації та аналіз готовності до цифрової трансформації навчального процесу. На цьому етапі проводиться оцінка технічної інфраструктури, цифрової компетентності працівників та організаційної культури. За даними дослідження Deloitte, близько 65% проєктів цифровізації навчання зазнають невдачі саме через недостатній аналіз на підготовчому етапі [46].

Другий етап охоплює планування та проєктування цифрової навчальної екосистеми. Цей етап включає визначення стратегічних цілей навчання, вибір технологічних рішень, розробку методичних матеріалів та формування команди впровадження. На етапі проєктування важливо дотримуватися принципу «педагогіка перед технологією», тобто обирати цифрові інструменти відповідно до педагогічних цілей, а не навпаки [8].

Третій етап спрямований на розроблення цифрового контенту та налаштування навчальних платформ. На цьому етапі відбувається створення електронних курсів, відеолекцій, інтерактивних матеріалів та оцінювальних інструментів. Дослідження показують, що якісний цифровий контент має відповідати принципам мікронавчання (тривалість одного навчального блоку не більше 10 хвилин) та мультимодальності (поєднання різних форматів представлення інформації) [14].

Четвертий етап передбачає пілотне впровадження та тестування розробленої системи цифрового навчання. На цьому етапі є важливим збір зворотного зв'язку від учасників та внесення коректив у навчальну систему. Практика показує, що найбільш ефективним є поетапне впровадження, яке дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати процес [2].

П'ятий етап охоплює повномасштабне впровадження та масштабування цифрової системи навчання в організації. На цьому етапі відбувається інтеграція цифрового навчання в корпоративну систему управління персоналом та бізнес-процеси організації.

Шостий етап спрямований на моніторинг, оцінювання та постійне вдосконалення системи цифрового навчання. Цей етап передбачає регулярний аналіз ефективності навчальних програм, оновлення контенту та адаптацію методичних підходів відповідно до змін у бізнес-середовищі та потреб працівників.

Особливої уваги заслуговують методичні засади автоматизації процесів навчання з використанням сучасних технологій. Впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних у корпоративне навчання створює нові можливості для персоналізації та оптимізації освітнього процесу [56].

Технології штучного інтелекту дозволяють реалізувати адаптивне навчання, яке автоматично пристосовується до рівня знань, темпу навчання та індивідуальних особливостей кожного працівника. Було визначено, що організації, які впроваджують адаптивні системи навчання, демонструють на 32% вищу ефективність освітніх програм порівняно з традиційними підходами [7].

Аналіз великих даних (Big Data) у контексті корпоративного навчання забезпечує можливість виявлення прихованих закономірностей у навчальній поведінці працівників, прогнозування результатів навчання та оптимізації навчальних траєкторій. Дослідження McKinsey показують, що використання аналітики великих даних дозволяє підвищити ефективність навчальних програм на 25-35% та скоротити витрати на навчання на 15-20% [59].

Аналіз практичного досвіду впровадження цифрових технологій у корпоративне навчання дозволяє виявити найбільш ефективні методичні підходи та принципи. Розглянемо кілька показових кейсів міжнародних та українських компаній, які успішно трансформували свої системи навчання персоналу за допомогою цифрових технологій.

Компанія Google впровадила комплексну систему цифрового навчання «g2g» (Googler-to-Googler), яка базується на принципі горизонтального навчання, коли працівники навчають один одного. Ця система включає онлайн-курси, вебінари, віртуальні майстер-класи та цифрову бібліотеку контенту. За даними Ocasta engage,

така методика дозволила Google охопити навчанням 80% працівників та підвищити ефективність освітніх програм на 55% [69]. Ключовою методичною інновацією стало поєднання формального навчання з неформальним соціальним навчанням у цифровому середовищі.

IBM розробила власну екосистему цифрового навчання «Your Learning», яка використовує штучний інтелект для персоналізації навчальних траєкторій працівників. Система аналізує професійні інтереси, кар'єрні цілі та поточні проекти кожного працівника та формує індивідуальні рекомендації щодо навчальних курсів. За офіційними даними IBM, впровадження цієї системи дозволило підвищити залученість працівників у навчання на 88% та скоротити витрати на розвиток персоналу на 25% [70]. Методичною основою цієї системи є принцип адаптивного навчання та інтеграція освітніх активностей у робочий процес.

Компанія Amazon запровадила інноваційну методику «навчання за запитом» (learning on demand), яка базується на мікронавчанні та інтеграції навчальних модулів безпосередньо в робочі процеси. Працівники можуть отримати доступ до коротких інтерактивних курсів тривалістю 5-10 хвилин, які відповідають їхнім поточним завданням. За даними дослідження, проведеного Bersin by Deloitte, така методика підвищила продуктивність працівників Amazon на 22% та скоротила час, необхідний для формування нових навичок, на 35% [60].

Серед українських компаній показовим є досвід компанії, яка ДТЕК розробила комплексну систему цифрового навчання «ДТЕК Академія», що поєднує онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренажери та мобільні додатки для навчання. Особливістю методичного підходу є інтеграція цифрового навчання з системою управління талантами та кар'єрного планування. За даними дослідження, проведеного Київською школою економіки, впровадження цієї системи дозволило підвищити ефективність навчальних програм на 40% та скоротити час адаптації нових працівників на 25% [63].

Аналіз представлених кейсів дозволяє виокремити ключові методичні принципи, які забезпечують ефективність цифрового навчання в корпоративному середовищі (рис. 1.4.):



Рисунок 1.4. – Ключові методичні принципи ефективного цифрового навчання

Джерело: розроблено автором

Методичні засади цифровізації корпоративного навчання нерозривно пов'язані з управлінськими аспектами цього процесу. Роль керівника є однією із найважливіших для успішного впровадження та функціонування цифрових освітніх технологій в організації.

Більша частина проєктів цифрової трансформації зазнають невдачі через неефективне управління змінами. У контексті впровадження цифрових технологій у навчання персоналу керівник має виконувати кілька ключових функцій:

1. Стратегічне планування – визначення стратегічних цілей цифровізації навчання та їх узгодження з бізнес-стратегією організації;

2. Забезпечення ресурсів – виділення необхідних фінансових, технічних та людських ресурсів для впровадження цифрових освітніх технологій;
3. Формування культури навчання – створення середовища, яке сприяє безперервному розвитку та цифровій трансформації;
4. Управління змінами – подолання опору та сприяння адаптації працівників до нових форматів навчання.

Українські дослідники наголошують на необхідності розвитку цифрової компетентності самих керівників для ефективного управління процесами цифровізації навчання. Керівники, які демонструють високий рівень цифрової грамотності, набагато ефективніше впроваджують цифрові освітні технології в своїх організаціях [18].

Важливим аспектом ролі керівника є підготовка персоналу до цифрового навчання. Методичні засади такої підготовки включають проведення діагностики цифрової грамотності працівників, розробку програм розвитку цифрової компетентності та створення системи мотивації для участі в цифрових освітніх програмах.

Подолання супротиву новим технологіям серед працівників є одним з ключових викликів у процесі цифровізації навчання. Близько 62% працівників відчувають тривогу та занепокоєння щодо впровадження цифрових технологій у робочі процеси [7]. Для подолання цього супротиву керівники можуть використовувати такі методичні підходи:

- Проведення інформаційних кампаній щодо переваг цифрового навчання;
- Залучення працівників до процесу розробки та впровадження цифрових освітніх програм;
- Створення системи підтримки та консультування для працівників;
- Визнання та винагородження успіхів у цифровому навчанні.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій дозволяє виокремити ключові напрями еволюції методичних засад корпоративного навчання в найближчій перспективі. За прогнозами аналітиків Deloitte [62], основними трендами, які визначатимуть розвиток методичних підходів до цифрового навчання персоналу в Україні та світі, стануть:

1. Персоналізація навчання на основі штучного інтелекту – розвиток систем, які здатні аналізувати індивідуальні особливості сприйняття інформації, темп навчання та переваги працівників для формування унікальних навчальних траєкторій.

2. Інтегроване навчання (blended learning) – поєднання онлайн та офлайн форматів навчання для максимальної ефективності освітнього процесу. За прогнозами експертів, ця методика стане домінуючою в корпоративному навчанні протягом наступних 3-5 років.

3. Мікронавчання та навчання за запитом – розвиток методик створення коротких, вузькоспеціалізованих навчальних модулів, доступних працівникам в момент виникнення потреби в конкретних знаннях чи навичках.

4. Соціальне та колаборативне навчання в цифровому середовищі – розвиток методик, які сприяють обміну знаннями та спільному навчанню працівників за допомогою цифрових платформ та соціальних інструментів.

5. Learning Analytics – вдосконалення методів збору та аналізу даних про процес навчання для оптимізації освітніх програм та підвищення їх ефективності.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку корпоративного навчання свідчить про стрімке зростання частки цифрових технологій у цій сфері. Уже в найближче десятиліття очікується, що переважна більшість програм підвищення кваліфікації працівників відбудуватиметься у цифровому форматі. Вітчизняні реалії також демонструють динамічне зростання цього показника, що пов'язано з потребою у швидкій адаптації до змін на ринку праці та зростаючим попитом на гнучкі освітні моделі.

Окремої уваги заслуговує інтеграція штучного інтелекту в системи управління навчанням. Ця тенденція стає ключовою в процесі персоналізації контенту та адаптації навчального середовища до індивідуальних потреб працівників. Такі підходи дозволяють підвищити релевантність навчального матеріалу та оптимізувати траєкторії професійного розвитку.

Методичні засади використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу являють собою комплексну систему науково обґрунтованих підходів, принципів, методів, форм та засобів організації навчального процесу з використанням цифрових інструментів. Проведений аналіз демонструє, що ефективність цифрового навчання залежить передусім від якості методичного забезпечення та відповідності обраних технологій педагогічним цілям.

Порівняльний аналіз моделей цифрового навчання (ADDIE, SAM, 4C/ID, 70:20:10, модель Кіркпатріка) показав, що вибір конкретної методичної рамки має базуватися на специфіці організації, цілях навчання та доступних ресурсах. При цьому найбільш ефективним є комбінований підхід, який адаптує елементи різних моделей до конкретного корпоративного контексту.

Методи впровадження цифрових технологій в управління навчанням охоплюють синхронні та асинхронні формати, гейміфікацію, інтерактивні платформи та адаптивні системи навчання. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх комбінування дозволяє досягти максимальної ефективності навчального процесу.

Організація навчання з використанням цифрових технологій є багатоетапним процесом, який включає діагностику потреб, планування, розробку контенту, пілотне впровадження, масштабування та постійне вдосконалення. На кожному етапі важливо дотримуватися принципу «педагогіка перед технологією», обираючи цифрові інструменти відповідно до освітніх цілей.

Аналіз практичних кейсів успішного впровадження цифрових технологій у навчання персоналу (Google, IBM, Amazon, ДТЕК) дозволив виокремити ключові

методичні принципи: персоналізація навчальних траєкторій, інтеграція навчання в робочі процеси, поєднання формального та неформального навчання, використання мікронавчання та елементів гейміфікації.

Роль керівника у процесі цифровізації навчання є важливою для подолання опору змінам, формування культури навчання та забезпечення необхідних ресурсів. При цьому самі керівники мають розвивати власну цифрову компетентність для ефективного управління процесами цифрової трансформації.

Перспективи розвитку методичних засад цифрового навчання пов'язані з персоналізацією на основі штучного інтелекту, інтегрованим навчанням, мікронавчанням, соціальним навчанням та розвитком аналітики навчання. Ці тенденції визначатимуть еволюцію корпоративного навчання як в Україні, так і у світі в найближчі 5-10 років.

Проведений аналіз методичних засад використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів впровадження таких технологій у діяльність конкретних підприємств. У наступному розділі буде проаналізовано досвід використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу на прикладі ТОВ «КУА Інвестиційні партнери», що дозволить оцінити ефективність застосування розглянутих методичних підходів у реальних умовах українського бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» є компанією, що працює у сфері управління активами та інвестиційної діяльності. Основним видом економічної діяльності підприємства є фінансові та інвестиційні послуги, зокрема управління активами інвесторів, створення та адміністрування інвестиційних фондів. Форма власності компанії – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність її учасників у межах внесених коштів.

Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 27 000 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 17.03.2025 статус юридичної особи – Зареєстровано[20].

Основні послуги, які надає компанія, включають професійне управління активами клієнтів, розробку інвестиційних стратегій, створення та супровід інвестиційних фондів, консультаційні послуги з питань інвестування. Одним із успішних проєктів компанії є Inzhur – цифрова платформа, що спеціалізується на інвестуванні та страхуванні.

ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» вирізняється високим рівнем експертизи у сфері податкового планування, структурування власності бізнесу та розподілу доходів, що дозволяє їхнім клієнтам суттєво збільшувати прибутки. Компанія забезпечує юридичну безпеку та конфіденційність, гарантуючи надійний захист активів своїх клієнтів в умовах мінливого економічного середовища [40].

Значним досягненням ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» є те, що їхні клієнти входять до ТОП 100 найуспішніших компаній за версією Forbes Ukraine 2020, що підтверджує ефективність їхніх стратегій та професіоналізм команди [40]. Репутація для компанії є ключовим активом – вони пишаються прозорістю та підзвітністю як перед клієнтами, так і перед державними інституціями та суспільством загалом.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» є впровадження технологічних інновацій. Компанія стала однією з перших на фінансовому ринку, хто перейшов на електронний документообіг, що значно оптимізувало бізнес-процеси та підвищило ефективність обслуговування клієнтів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати сучасним вимогам ринку інвестиційних послуг [40].

Організаційна структура ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» відображає чітку ієрархічну модель управління з ефективним розподілом функціональних обов'язків. На вершині структури знаходяться Загальні збори учасників (де зазначено, що компанія має єдиного учасника), які здійснюють стратегічний контроль за діяльністю організації. Виконавчий директор, який здійснює оперативне управління, має двох профільних радників – з розвитку угод та проведення фінансового моніторингу.

Департамент комплаєнс-контролю та ризик-менеджменту, який забезпечує дотримання законодавства та мінімізацію ризиків у діяльності компанії. Окрема посада внутрішнього аудитора підкреслює важливість незалежного контролю фінансової дисципліни.

У структурі компанії представлені п'ять ключових директорів: з юридичних та регуляторних питань, операційний, фінансовий, з управління персоналом, а також керівник напрямку розвитку технологій, що свідчить про технологічну орієнтованість компанії.

Операційна діяльність забезпечується спеціалізованими департаментами: юридичним (з відділами правового забезпечення операційної діяльності та організації реєстраційної діяльності), моніторингу та звітності, управління активами, бухгалтерією, маркетингу, адміністративним відділом, інформаційних технологій та управління персоналом. Наявність окремого департаменту інформаційних технологій та посади керівника напрямку розвитку технологій підтверджує технологічну орієнтованість компанії та її прагнення до автоматизації бізнес-процесів, що було зазначено раніше.

Структура управління компанією є централізованою, де ключові рішення ухвалюються на рівні керівництва та передаються на виконання відповідним підрозділам. Однак компанія також використовує елементи функціональної структури, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків між підрозділами.

Аналіз організаційної структури підприємства засвідчує відповідність обраної моделі управління сучасним потребам організації, забезпечуючи належний рівень координації між структурними підрозділами та сприяючи ефективному досягненню поставлених цілей. Ієрархічна побудова дозволяє чітко розподіляти функціональні обов'язки, що позитивно впливає на внутрішню комунікацію та операційну діяльність.

Водночас, з метою підвищення гнучкості управлінських процесів, доцільним є впровадження елементів матричної структури, що сприятиме оптимізації взаємодії між відділами та більш ефективному прийняттю управлінських рішень. Крім того, актуальним є створення спеціалізованих аналітичних груп для проведення поглибленого аналізу ринкових тенденцій та виявлення нових інвестиційних перспектив, що забезпечить стратегічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Для кращого розуміння організаційної структури компанії наведено схему взаємодії відділів та керівництва (рис. 2.1.)

**Організаційна структура
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ
«ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»**

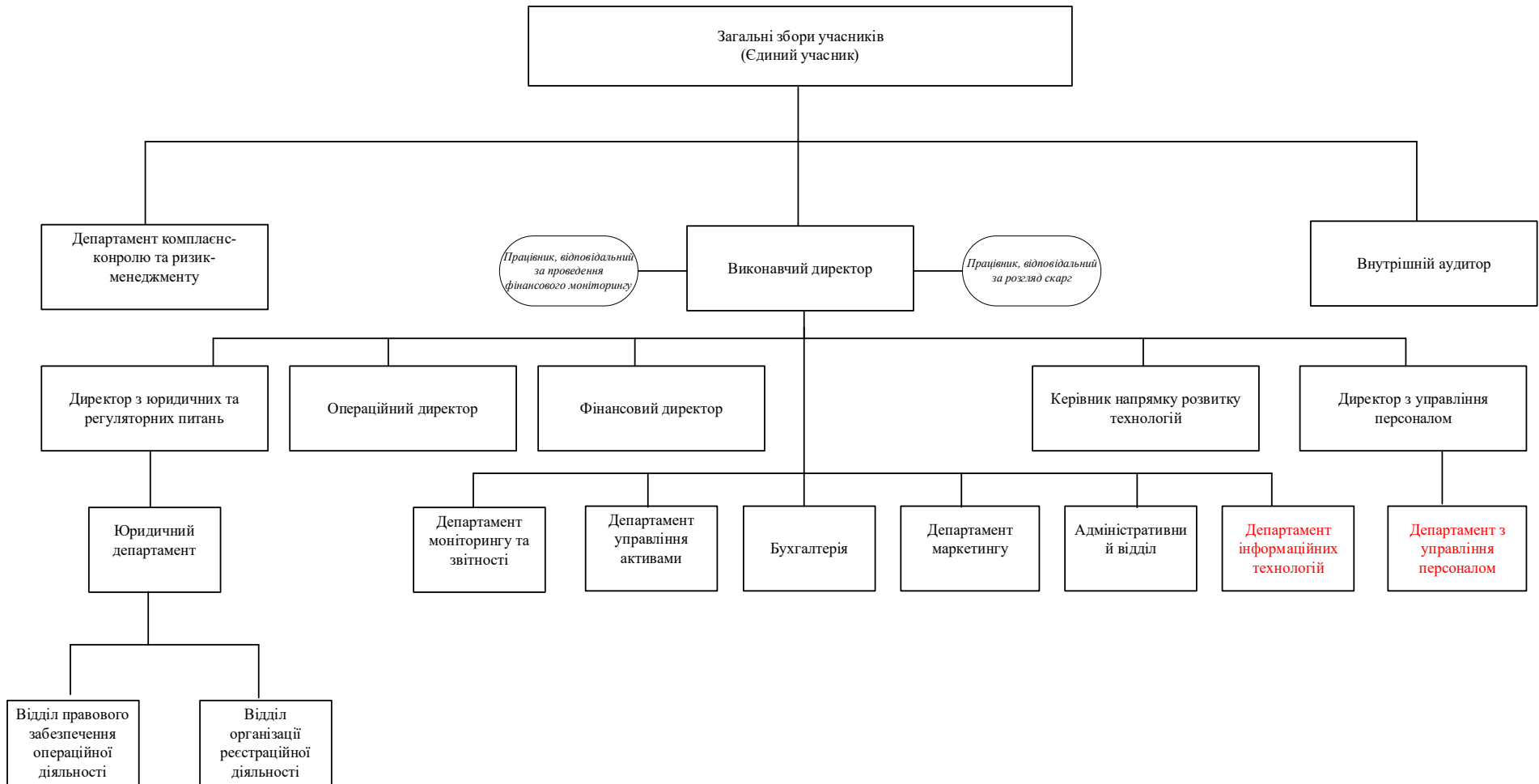


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Джерело: побудовано на основі внутрішніх документів підприємства

Таким чином, організаційна структура ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» має добре розподілені функціональні обов'язки, однак потенційні вдосконалення можуть підвищити ефективність її роботи та забезпечити ще більшу конкурентоспроможність на ринку інвестиційних послуг.

ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» є стабільною фінансовою установою, що демонструє позитивну динаміку розвитку. Одним із важливих аспектів аналізу діяльності компанії є її кадровий потенціал. На 2024 рік загальна чисельність працівників становить 24 особи, що дещо менше, ніж у 2023 році, коли кількість працівників складала 28 осіб. Така зміна може бути пов'язана з оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням рівня автоматизації або впровадженням цифрових технологій, що дозволяють скоротити потребу у певних адміністративних функціях. Віковий діапазон працівників компанії варіюється від 20 до 47 років, що вказує на гармонійне поєднання досвідчених фахівців та молодих спеціалістів, готових до швидкого освоєння нових технологій.

Оплата праці у компанії є конкурентоспроможною та відповідає ринковим стандартам фінансової галузі. Зарплатна політика базується на принципах стимулювання продуктивності, а також прив'язана до ключових показників ефективності. Це сприяє залученню кваліфікованих фахівців та утриманню цінних кадрів, що позитивно впливає на якість послуг компанії.

Фінансовий стан ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» є одним із ключових аспектів оцінювання його діяльності. Аналіз основних фінансово-економічних показників дозволяє визначити тенденції розвитку компанії, її рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість. Для цього розглянемо дані за останні роки, представлені у фінансовій звітності підприємства (табл. 2.1.).

Аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності підприємства у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Зокрема, дохід підприємства збільшився на 30,15 млн грн (на 57,1%) у порівнянні з 2020

роком та на 47,9% — лише за рік (2023–2024), що демонструє активну фазу розвитку. Ще більш вражаючою є динаміка чистого прибутку: у 2024 році він становив 33,12 млн грн, що перевищує показник 2023 року у 2,8 раза і на 253,1% вищий за результат 2020 року. Такий різкий приріст свідчить про підвищення прибутковості бізнесу та ефективність нової політики управління.

Таблиця 2.1. – Фінансові показники ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»

Показник	2020	2022	2023	2024	Абс. зміна 2024/2020	Відн. зміна 2024/2020, %	Абс. зміна 2024/2023	Відн. зміна 2024/2023, %
Дохід, грн	52 804 000	49 553 000	56 081 000	82 949 000	30 145 000	57.09	26 868 000	47.91
Чистий прибуток, грн	9 380 000	2 023 000	11 810 000	33 120 000	23 740 000	253.09	21 310 000	180.44
Активи, грн	230 398 000	142 805 000	127 547 000	118 241 000	-112 157 000	-48.68	-9 306 000	-7.30
Зобов'язання, грн	110 965 000	16 873 000	43 515 000	7 089 000	-103 876 000	-93.61	-36 426 000	-83.71
Чисельність працівників, осіб	-	25	28	24	-	-	-4	-14.29

Джерело: побудовано на основі даних компанії[21]

Водночас відзначається скорочення активів підприємства з 230,4 млн грн у 2020 році до 118,2 млн грн у 2024 році, що відповідає падінню на 48,7%. Значне зменшення зобов'язань (на 93,6% у порівнянні з 2020 роком) при цьому вказує на зміцнення фінансової стабільності компанії та зниження боргового навантаження. Такі зміни можуть бути результатом реструктуризації або оптимізації активів та капіталу.

Щодо кадрового складу, спостерігається скорочення чисельності персоналу з 28 до 24 осіб у 2024 році (на 14,3% порівняно з 2023 роком), що водночас супроводжується різким зростанням доходу та прибутку на одного працівника. Зокрема, продуктивність праці (дохід на одного працівника) зросла на 72,6% і перевищила 3,45 млн грн, що свідчить про значне підвищення ефективності роботи

персоналу. Чистий прибуток на одного працівника зріс більш ніж у 20 разів – із 64,6 тис. грн у 2023 році до 1,38 млн грн у 2024 році.

Узагальнюючи, можна констатувати, що підприємство демонструє значне покращення фінансових результатів та підвищення ефективності персоналу, що створює передумови для подальших інвестицій у розвиток людського капіталу та вдосконалення політики управління персоналом.

З метою глибокої оцінки ефективності використання ресурсів підприємства проаналізуємо динаміку ключових фінансових коефіцієнтів, зокрема рентабельності, автономії та продуктивності праці, представлених у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Порівняльна таблиця фінансових показників ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»

Показник	2020	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2020	Відносна зміна 2024/2020, %	Абсолютна зміна 2024/2023	Відносна зміна 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дохід, грн	52 804 000	49 553 000	56 081 000	82 949 000	+30 145 000	+57,1%	+26 868 000	+47,9%
Чистий прибуток, грн	9 380 000	2 023 000	1 810 000	33 120 000	+23 740 000	+253,1%	+31 310 000	+1729,8%
Активи, грн	230 398 000	142 805 000	127 547 000	118 241 000	-112 157 000	-48,7%	-9 306 000	-7,3%
Зобов'язання, грн	110 965 000	16 873 000	43 515 000	7 089 000	-103 876 000	-93,6%	-36 426 000	-83,7%
Чисельність працівників, осіб	-	25	28	24	-	-	-4	-14,3%
Дохід на 1 працівника, грн	-	1 982 120	2 002 893	3 456 208	-	-	+1 453 315	+72,6%
Чистий прибуток на 1 працівника, грн	-	80 920	64 643	1 380 000	-	-	+1 315 357	+2035,0%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність доходу (за чистим прибутком), %	17,8%	4,1%	3,2%	39,9%	+22,1 п.п.	-	+36,7 п.п.	-
Коефіцієнт фінансової незалежності (Активи/Зобов'язання)	2,08	8,46	2,93	16,68	+14,6	+703,5%	+13,75	+469,3%

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних таблиці 2.1.

Дані табл. 2.2 демонструють суттєве покращення відносних фінансових показників, що свідчить не лише про зростання прибутковості, але й про трансформацію управлінських підходів до ресурсів підприємства. Найяскравіше це проявляється у рентабельності доходу, яка зросла з 3,2% у 2023 році до 39,9% у 2024 році. Такий приріст на 36,7 відсоткових пунктів свідчить про суттєве зростання маржинальності бізнесу та ефективне використання наявних обсягів доходу.

Паралельно з цим зросли й показники результативності праці. Зокрема, дохід на одного працівника у 2024 році склав 3,46 млн грн, що на 72,6% перевищує показник попереднього року. Ще більш виразною є динаміка чистого прибутку на одного працівника, який зріс у понад 20 разів — з 64,6 тис. грн до 1,38 млн грн. Це вказує на підвищення ефективності трудової віддачі та оптимізацію кадрової структури.

Окрему увагу заслуговує коефіцієнт фінансової незалежності (активи/зобов'язання). Його зростання з 2,93 у 2023 році до 16,68 у 2024 році відображає зміцнення капітальної структури підприємства та суттєве зниження боргового навантаження. Зростання цього показника у 5,7 разів (або +469,3%) вказує на формування високого рівня фінансової автономії, що критично важливо для інвестиційної привабливості.

Таким чином, аналіз показників таблиці 2.2 свідчить не лише про кількісне зростання фінансових результатів, але й про якісні зрушення у структурі капіталу, прибутковості та продуктивності, що дає підстави говорити про стратегічно

вивірену модель розвитку компанії. Компанія демонструє високоефективну модель бізнесу, що характеризується оптимізацією ресурсів, потужним зростанням прибутковості та збільшенням продуктивності праці.

ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» реалізує комплексний підхід до формування фонду оплати праці, що тісно пов'язаний із результатами діяльності працівників, ринковими тенденціями у галузі управління активами та внутрішніми стратегічними цілями. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову мотивацію персоналу, водночас дотримуючись принципів економічної ефективності та справедливості розподілу ресурсів.

Фонд оплати праці компанії включає базову заробітну плату, преміальну частину, систему бонусів за досягнення цільових показників (KPI), а також передбачає компенсаційний пакет (рис. 2.2.).



Рисунок 2.2. – Компенсаційний пакет Inzhur

Джерело: розроблено на основі даних підприємства [36].

Розрахунок здійснюється із урахуванням кваліфікації, посади, рівня відповідальності та результатів індивідуального внеску працівника в досягнення стратегічних показників компанії. Крім того, система передбачає гнучке преміювання, що враховує як особисту ефективність, так і командні досягнення.

Одним із ключових факторів, що впливають на економічне зростання компанії, є якісне навчання персоналу. У сучасних умовах цифровізації фінансових послуг інвестиційні компанії змушені адаптуватися до нових реалій, що потребує відповідної кваліфікації фахівців. Впровадження навчальних програм, використання цифрових платформ для підвищення компетентності та регулярна перепідготовка персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці.

Політика навчання та розвитку персоналу у ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» базується на принципах безперервного професійного зростання, гнучкого реагування на зміни у фінансовому секторі та цифровізації освітніх процесів. Компанія усвідомлює критичну роль людського капіталу у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності на ринку, тому активно інвестує у розвиток компетентностей своїх працівників. Навчальні ініціативи спрямовані як на адаптацію нових працівників, так і на підвищення кваліфікації досвідчених фахівців.

Ключовим структурним елементом, що відповідає за організацію навчального процесу, є HR підрозділ. Саме він розробляє внутрішню політику розвитку, аналізує потреби у навчанні, добирає освітні платформи та забезпечує моніторинг ефективності навчальних програм. У своїй діяльності HR фахівці поєднують сучасні педагогічні підходи з технологічними рішеннями, орієнтуючись на індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі компанії.

З метою оптимізації процесів навчання ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» впровадило використання низки цифрових платформ. Зокрема, для управління освітнім контентом та організації курсів застосовується система Moodle, яка дозволяє створювати адаптивні освітні траєкторії. Платформа Adobe Learning

Manager використовується для розгортання структурованих навчальних програм та аналітики прогресу працівників. Hurma System виконує функції HRM рішення, зокрема щодо реєстрації проходження навчання, оцінювання результатів та зберігання звітної інформації. Для розширення доступу до зовнішніх джерел знань використовується LinkedIn Learning, що дає змогу працівникам самостійно обирати курси відповідно до своїх професійних інтересів.

Отже, система навчання у компанії є комплексною, поєднуючи як внутрішні методики, так і зовнішні джерела знань. Це дозволяє не лише підтримувати актуальний рівень професійної підготовки, а й формувати культуру безперервного навчання. У наступному підрозділі буде здійснено детальний аналіз використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ», що дозволить оцінити практичну ефективність обраних інструментів та методів.

2.2. Аналіз використання цифрових технологій в процесах навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Для проведення комплексного аналізу використання цифрових технологій у навчанні персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» було застосовано наступну методичку дослідження:

1. **Аналіз документів:** вивчення внутрішньої документації компанії щодо використання цифрових навчальних платформ за період 2021-2025 рр.
2. **Порівняльний аналіз:** зіставлення показників до і після впровадження кожної цифрової технології
3. **Кількісний аналіз:** оцінка динаміки ключових показників ефективності (KPI) навчання

4. **Метрики ROI (Return on Investment):** розрахунок повернення інвестицій у цифрові навчальні рішення

5. **SWOT-аналіз:** визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз цифровізації навчання персоналу

Дослідження охоплює період з січня 2021 року по лютий 2025 року, що дозволяє простежити динаміку змін та ефективність імплементації цифрових технологій у процесі навчання персоналу компанії від моменту початкового запровадження програм навчання персоналу до сьогоднішнього дня. Особливу увагу в аналізі приділено періоду після 24 лютого 2022 року, коли внаслідок початку повномасштабної війни в Україні компанія була змушена суттєво адаптувати процеси навчання персоналу до нових умов функціонування.

HR підрозділ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» поступово впроваджував різні цифрові платформи для навчання персоналу протягом 2022-2024 років. Нині компанія використовує чотири основні цифрові платформи: Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System та LinkedIn Learning [36]. Розглянемо детальніше кожен з них з точки зору функціональності, показників використання та ефективності.

1. **Moodle** став першою цифровою платформою для навчання персоналу, впровадженою в компанії у першому кварталі 2022 року. Платформа використовується переважно для базових навчальних курсів та обов'язкових програм навчання (табл. 2.3.).

Із таблиці видно, що впровадження Moodle сприяло збільшенню обсягів навчання при одночасному зниженні витрат на його організацію. Проте, як показав аналіз внутрішніх звітів HR підрозділу, рівень задоволеності платформою Moodle є відносно низьким — 5,8 балів за 10-бальною шкалою. Серед основних недоліків користувачі відзначили застарілий інтерфейс, обмежені інтерактивні можливості та проблеми з мобільним доступом.

Таблиця 2.3. – Порівняльний аналіз показників навчання персоналу до та після впровадження Moodle

Показник	До впровадження (2021 р.)	Після впровадження (2022 р.)	Зміна, %
Кількість пройдених навчальних курсів (на 1 працівника на рік)	1,7	2,3	+35,3%
Середня тривалість навчання (год./рік на 1 працівника)	14,2	18,6	+31,0%
Рівень завершення обов'язкових курсів, %	74,5%	87,8%	+13,3%
Витрати на організацію навчання (тис. грн/працівника)	4,7	3,8	-19,1%

Джерело: побудовано та розраховано на основі внутрішніх документів підприємства

2. Adobe Learning Manager було впроваджено у третьому кварталі 2022 року як додаткову платформу для організації більш інтерактивного та гнучкого навчання. Платформа використовується переважно для навчання працівників відділу продажів та маркетингу.

Аналіз показує нестабільну динаміку використання Adobe Learning Manager. Після впровадження у Q3 2022 спостерігалось підвищення активності, проте під впливом повномасштабної війни в Україні в Q2 2023 відбувся спад залученості працівників, який вдалося подолати лише частково. Показники утримання знань демонструють помірну позитивну динаміку, проте не досягають цільових значень у 85%. Особливо помітним став вплив адаптаційного періоду після початку війни, коли компанія була змушена переорієнтувати частину навчальних ресурсів на опанування навичок роботи в кризових умовах (рис. 2.3.).

Розрахунок ROI для впровадження Adobe Learning Manager показав наступне:

- Витрати на впровадження та підтримку системи: 425 000 грн (2022-2023 рр.)
- Оцінка економічного ефекту від підвищення продуктивності: 512 000 грн

$$ROI = \frac{(512\ 000 - 425\ 000)}{425\ 000} * 100\% = 20,5\%$$



Рисунок 2.3. – Динаміка показників використання Adobe Learning Manager (2022-2025 рр.)

Джерело: побудовано на основі внутрішніх документів підприємства

3. Hurma System було впроваджено у першому кварталі 2023 року як інтегроване HR рішення з компонентами для навчання та розвитку персоналу. Система використовується для управління процесами навчання всіх категорій працівників компанії.

Аналіз показує суттєве підвищення ефективності управління навчанням після впровадження Hurma System. Водночас, виявлено недостатню інтеграцію з іншими навчальними платформами компанії, що створює дублювання даних та неузгодженість звітності. Також зафіксовано технічні проблеми при синхронізації з системами обліку робочого часу (у 17% випадків) (табл. 2.4.).

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про суттєве покращення ефективності управління процесами навчання персоналу після впровадження цифрової HRM-платформи Hurma System. Зокрема, час на адміністрування навчальних програм скоротився удвічі — з 18,4 до 9,2 годин на тиждень, що дозволило звільнити ресурси для стратегічно важливіших HR завдань. Рівень своєчасного проходження обов'язкових навчань зріс з 71,3% до 89,5%, що свідчить про підвищення

дисципліни та залученості персоналу. Значне зростання показників повноти відстеження прогресу навчання (+28,9 п.п.) та автоматизації звітності (+45 п.п.) вказує на підвищення прозорості та контролюваності навчального процесу. Отримані результати засвідчують ефективність цифрових інструментів у сфері управління розвитком персоналу та підтверджують доцільність їх подальшого впровадження.

Таблиця 2.4. – Зміна показників ефективності управління навчанням після впровадження Hurma System

Показник	До впровадження (Q4 2022)	Після впровадження (Q2 2023)	Зміна
Час на адміністрування навчальних програм (год./тиждень)	18,4	9,2	-50,0%
Своєчасність проходження обов'язкових навчальних програм, %	71,3%	89,5%	+18,2%
Повнота відстеження прогресу навчання, %	65,8%	94,7%	+28,9%
Автоматизація звітності з навчання, %	40,0%	85,0%	+45,0%

Джерело: побудовано та розраховано на основі внутрішніх документів підприємства

4. LinkedIn Learning було впроваджено у третьому кварталі 2023 року для забезпечення доступу працівників до професійних курсів з різних напрямків. Переважно використовується для розвитку soft skills та загальних компетентностей.

Аналіз показує помірну ефективність використання LinkedIn Learning з тенденцією до спаду активності у Q1 2024. Основними проблемами є низький рівень завершення курсів та відсутність інтеграції з системою оцінки персоналу (табл. 2.5.).

За результатами внутрішніх звітів HR підрозділу, основними причинами недостатнього використання платформи є:

- Відсутність виділеного часу для навчання в робочий час
- Недостатній зв'язок контенту з безпосередніми робочими завданнями
- Складність відстеження прогресу навчання керівниками

Таблиця 2.5. – Ключові показники використання LinkedIn Learning (Q3-Q4 2023)

Показник	Q3 2023	Q4 2023	Q1 2024	Динаміка
Відсоток працівників, які активно використовують платформу	38,5%	45,2%	42,7%	Нестабільна
Середня кількість годин навчання на 1 активного користувача	2,8	3,5	2,9	Нестабільна
Рівень завершення розпочатих курсів, %	41,3%	48,7%	44,2%	Нестабільна

Джерело: побудовано та розраховано на основі внутрішніх документів підприємства

Для виявлення розривів у компетентностях працівників було проведено GAP-аналіз, результати якого представлено на рис. 2.4.

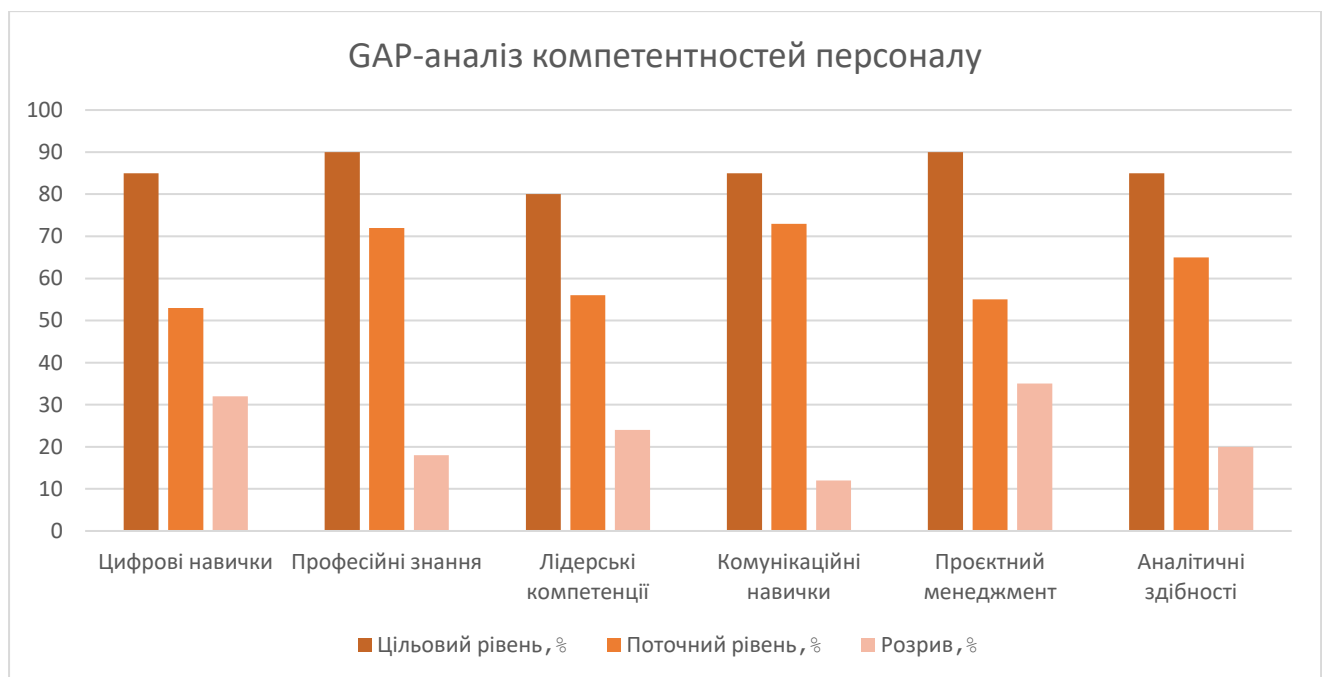


Рисунок 2.4. – GAP-аналіз компетентностей працівників ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» (2023 р.)

Джерело: побудовано та розраховано на основі внутрішніх документів підприємства

GAP-аналіз демонструє найбільші розриви у сферах цифрових навичок (32%) та проєктного менеджменту (35%), що вказує на недостатню ефективність наявних цифрових навчальних рішень у цих напрямках. Найменший розрив спостерігається у сфері комунікаційних навичок (12%).

Для оцінювання впливу цифрового навчання на бізнес-показники компанії було проаналізовано кореляцію між активністю працівників на навчальних платформах та ключовими показниками ефективності їхньої роботи (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. – Кореляція між показниками цифрового навчання та бізнес-показниками (2021-2024 рр.)

Показник навчання	Бізнес-показник	Коефіцієнт кореляції
Кількість годин навчання	Продуктивність праці	0,38
Завершення курсів з професійних навичок	Якість виконання завдань	0,56
Активність на платформах	Рівень утримання працівників	0,41
Результати тестування	Швидкість виконання завдань	0,27
Кількість пройдених курсів	Ініціативність працівників	0,23
Проходження курсів під час війни	Стресостійкість працівників	0,62
Навчання в умовах віддаленої роботи	Адаптивність працівників	0,49

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу

Аналіз показує помірну кореляцію між навчанням та бізнес-показниками, при цьому найсильніший зв'язок виявлено між завершенням курсів з професійних навичок та якістю виконання завдань ($r=0,56$), а також між проходженням курсів під час війни та стресостійкістю працівників ($r=0,62$). Водночас, інші показники демонструють слабку або помірну кореляцію, що свідчить про неоптимальність поточної системи цифрового навчання з точки зору впливу на бізнес-результати. Особливо низька кореляція спостерігається між кількістю пройдених курсів та ініціативністю працівників ($r=0,23$), що вказує на недостатню якість або релевантність навчальних матеріалів.

Для комплексного оцінювання стану цифровізації процесів навчання персоналу було проведено SWOT-аналіз. SWOT-аналіз демонструє, що поточна

система цифрового навчання має певні переваги, але потребує суттєвого вдосконалення для подолання наявних слабких сторін, зокрема інтеграції платформ, підвищення залученості працівників та забезпечення відповідності контенту реальним потребам бізнесу (рис. 2.5.).

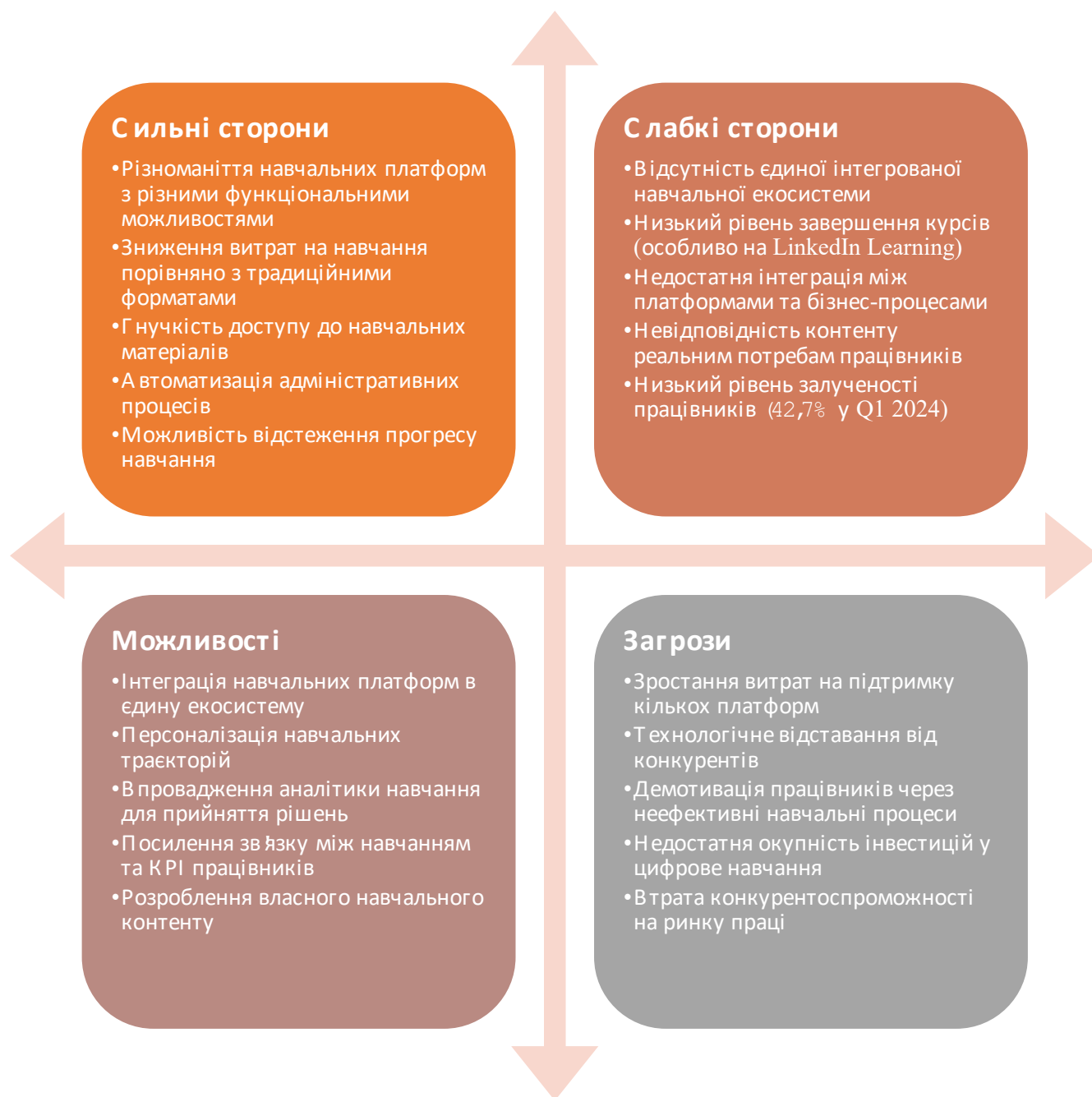


Рисунок 2.5. – SWOT-аналіз системи цифрового навчання персоналу ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу

Аналіз використання цифрових технологій у навчанні працівників ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» показав диверсифікований, але недостатньо інтегрований підхід до організації навчального процесу. Застосування чотирьох платформ (Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System, LinkedIn Learning) забезпечує різноманітність контенту, однак ускладнює об'єднання даних та управління навчальною екосистемою.

Результати аналізу свідчать про позитивні зрушення у напрямках автоматизації й доступності навчання, але також виявлено низький рівень завершення курсів та слабку залученість працівників. SWOT-аналіз підтвердив наявність критичних слабких сторін, зокрема відсутність єдиної системи, розрив між навчальним контентом і реальними потребами працівників, а також недостатню інтеграцію з бізнес-процесами.

GAP-аналіз засвідчив значне відставання у цифрових навичках та проєктному менеджменті, що вказує на необхідність оновлення навчальних програм. ROI-аналіз демонструє спад окупності навчальних інвестицій із 2022 року, що потребує адаптації підходів до навчання в умовах кризи. При цьому виявлено помірний зв'язок між навчальною активністю та бізнес-показниками, що свідчить про потенціал для зростання ефективності.

Детальне оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» та розрахунок ключових показників ефективності будуть представлені у наступному підрозділі роботи.

2.3. Оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу є одним із важливих етапів для визначення результативності впроваджених технологій, виявлення проблемних аспектів та обґрунтування подальших напрямів удосконалення. У контексті діяльності «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» таке оцінювання набуває особливого значення з огляду на специфіку фінансово-інвестиційної сфери, що характеризується високою динамічністю змін та потребою в постійному оновленні професійної компетентності працівників.

Для комплексного оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання в компанії було застосовано багатовимірний підхід, що поєднує як кількісні методи (статистичний аналіз показників використання цифрових платформ), так і якісні (соціологічне дослідження сприйняття цифрового навчання працівниками). Такий підхід дозволяє отримати всебічне уявлення про результативність впроваджених цифрових інструментів та виявити фактори, що впливають на їхню ефективність.

З метою проведення об'єктивного оцінювання було розроблено систему ключових показників ефективності (КРІ), що охоплюють різні аспекти цифровізації навчання (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7. – Комплекс показників для оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу

Група показників	Показники	Метод вимірювання
1	2	3
Технічні показники	<ul style="list-style-type: none"> — Доступність платформ (% часу безперебійної роботи) — Швидкість завантаження матеріалів — Кількість технічних збоїв — Зручність інтерфейсу 	<ul style="list-style-type: none"> — Аналіз технічних логів — Хронометраж — Статистика звернень у техпідтримку — Опитування користувачів

Продовження табл. 2.7.

1	2	3
Показники використання	<ul style="list-style-type: none"> — Частота входу на платформи — Час, проведений на навчальних платформах — Кількість завершених курсів — Повнота використання функціоналу 	<ul style="list-style-type: none"> — Аналіз даних користувачької активності — Статистика навчальних платформ
Показники результативності	<ul style="list-style-type: none"> — Успішність проходження тестів — Утримання знань через час — Застосування отриманих знань у роботі — Вплив на KPI працівників 	<ul style="list-style-type: none"> — Результати тестування — Повторне тестування — Оцінка керівників — Кореляційний аналіз
Показники задоволеності	<ul style="list-style-type: none"> — Задоволеність змістом навчання — Оцінка зручності цифрових інструментів — Сприйняття корисності навчання — Готовність рекомендувати 	<ul style="list-style-type: none"> — Анкетування — Фокус-групи — Глибинні інтерв'ю

Джерело: розроблено автором на основі даних HR підрозділу

На основі розробленої системи показників було проведено комплексний аналіз ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»». Для збору необхідних даних використовувалися статистичні дані з цифрових навчальних платформ, внутрішні звіти HR підрозділу, а також результати анкетування працівників.

Аналіз технічних показників виявив, що цифрові навчальні платформи компанії демонструють порівняно високий рівень доступності (97,2% для Moodle та 98,5% для Adobe Learning Manager), проте періодично виникають проблеми із синхронізацією даних між різними системами. Згідно з технічними звітами IT-департаменту за 2024 рік, найбільш проблемною виявилася інтеграція між Humana System та іншими навчальними платформами, що негативно впливає на процес моніторингу навчальної активності працівників та створює додаткове навантаження на HR фахівців.

Детальний аналіз показників використання цифрових навчальних платформ за останній квартал 2024 року демонструє значну різницю в активності користувачів на різних платформах (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. – Показники використання цифрових навчальних платформ (Q4 2024)

Показник	Moodle	Adobe Learning Manager	Hurma System	LinkedIn Learning
Середній час активного використання на одного працівника (год/міс.)	4,2	2,8	1,5	1,7
Частота входу (разів/тиждень)	2,1	1,4	3,7	0,9
Рівень завершення розпочатих курсів (%)	82%	65%	78%	43%
Використання мобільного доступу (%)	24%	56%	32%	67%

Джерело: розраховано автором на основі статистики навчальних платформ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Наведені дані свідчать про те, що найбільш інтенсивно використовується платформа Moodle, що пояснюється, перш за все, її впровадженням для проведення обов'язкових навчальних програм. Такий підхід забезпечує високу охопленість працівників, але водночас не відображає рівень їхньої внутрішньої мотивації до навчання. Низький рівень завершення курсів на LinkedIn Learning (43%) вказує на проблеми із залученням працівників до добровільного самостійного навчання, що свідчить про необхідність удосконалення підходів до мотивації персоналу. Високий показник використання мобільного доступу для LinkedIn Learning (67%) та Adobe Learning Manager (56%) демонструє зростаючу тенденцію до навчання у зручний час та з різних пристроїв.

Для більш глибокого розуміння сприйняття цифрового навчання працівниками компанії було проведено соціологічне дослідження. У березні 2025 року HR підрозділом було організовано анкетування серед усіх 24 працівників компанії. Анкета містила питання щодо сприйняття ефективності цифрового навчання, зручності використання різних платформ, відповідності контенту потребам, а також загальної задоволеності цифровими навчальними інструментами (додаток Б).

Рівень участі в опитуванні склав 91,7% (22 з 24 працівників), що дозволяє говорити про високу репрезентативність отриманих результатів. Демографічний профіль респондентів відповідав загальному складу персоналу компанії за віком, статтю та посадовим рівнем. Результати анкетування представлені на рис. 2.6.

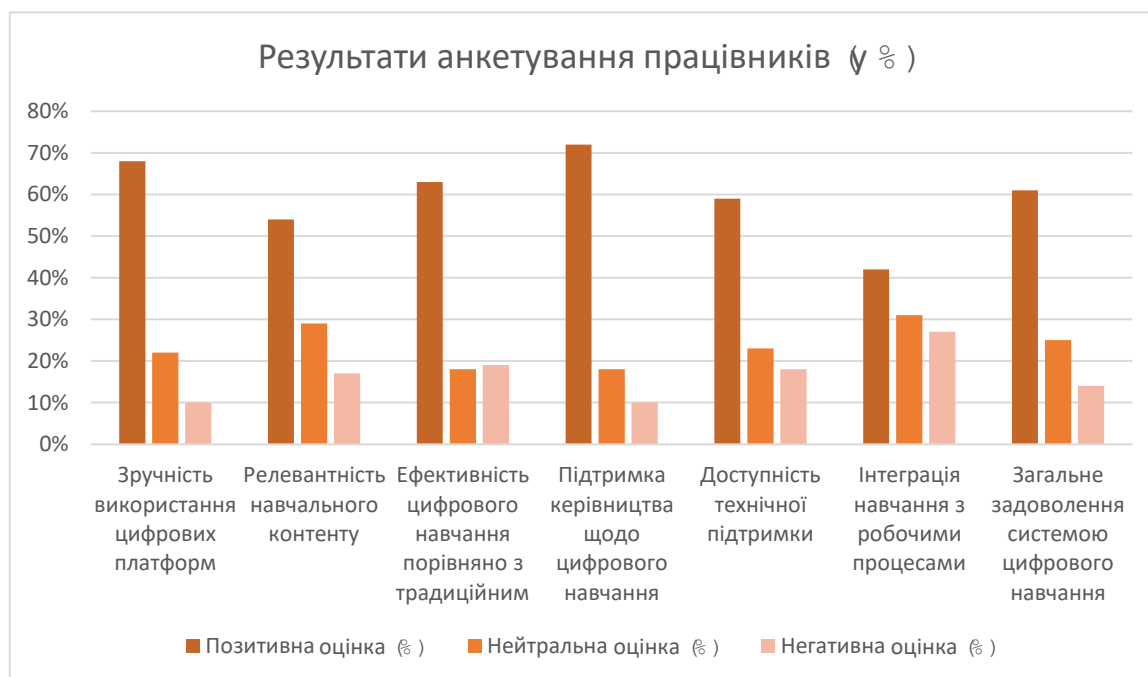


Рисунок 2.6. – Результати анкетування працівників щодо ефективності цифрового навчання

Джерело: розроблено автором на основі анкетування працівників компанії

Аналіз результатів анкетування виявив низку критичних аспектів, що потребують уваги керівництва. Найбільш проблемною виявилася інтеграція навчання з робочими процесами – лише 42% респондентів позитивно оцінили цей аспект, тоді як 27% висловили незадоволення. Релевантність навчального контенту також викликає занепокоєння, оскільки лише трохи більше половини (54%) працівників вважають його відповідним їхнім потребам. Для глибшого аналізу сприйняття цифрового навчання було проведено сегментацію результатів за віковими групами (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9. – Сприйняття цифрового навчання різними віковими групами

Аспект оцінювання	20-30 років (позитивна оцінка, %)	31-40 років (позитивна оцінка, %)	41-47 років (позитивна оцінка, %)
Зручність використання цифрових платформ	86%	65%	47%
Релевантність навчального контенту	58%	62%	41%
Ефективність цифрового навчання	79%	58%	44%
Загальне задоволення системою	74%	60%	42%

Джерело: розроблено автором на основі анкетування працівників компанії

Представлені дані свідчать про значний розрив у сприйнятті цифрового навчання між різними віковими групами. Молодші працівники (20-30 років) демонструють суттєво вищий рівень задоволеності цифровими інструментами навчання (74%) порівняно з працівниками старшої вікової категорії (42%). Особливо значний розрив спостерігається у сприйнятті зручності використання платформ: 86% проти 47%. Це вказує на необхідність додаткової підтримки та адаптації навчальних програм для старших вікових груп.

Відкриті питання анкети дозволили виявити основні проблеми, з якими стикаються працівники при використанні цифрових навчальних платформ. Найчастіше згадувалися такі аспекти:

1. Недостатня інтеграція між різними платформами (згадується у 68% відповідей).
2. Складність орієнтації в множині навчальних ресурсів (62%).
3. Недостатність часу для навчання в робочий час (59%).
4. Технічні проблеми при доступі до платформ (19%).
5. Відсутність зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням (32%).

Під час фокус-групи, проведеної HR підрозділом у березні 2025 року з представниками різних департаментів (9 учасників), було виявлено додаткові аспекти проблематики цифрового навчання. Працівники висловили занепокоєння

щодо недостатньої персоналізації навчальних траєкторій та обмеженості зворотного зв'язку щодо результатів навчання. Особливу увагу учасники фокус-групи звернули на проблему відсутності єдиної точки входу для доступу до всіх навчальних ресурсів, що створює додаткові бар'єри для активного залучення до навчання.

Аналіз кореляції між активністю використання цифрових навчальних платформ та результативністю роботи дозволив оцінити практичну ефективність цифрового навчання (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10. – Кореляція між показниками цифрового навчання та результативністю роботи (2024-2025 рр.)

Показник цифрового навчання	Показник результативності	Коефіцієнт кореляції
Кількість завершених курсів	Виконання індивідуальних КРІ	0,42
Час, витрачений на навчання	Продуктивність праці	0,38
Успішність тестування	Якість виконання завдань	0,56
Активність на професійних курсах	Ініціативність у роботі	0,31
Завершення курсів з цифрових навичок	Швидкість адаптації до нових технологій	0,67

Джерело: розраховано автором на основі даних HR підрозділу

Представлені дані демонструють наявність позитивного зв'язку між більшістю показників цифрового навчання та результативністю роботи, проте сила цього зв'язку варіюється. Найбільш значущою виявилася кореляція між завершенням курсів з цифрових навичок та швидкістю адаптації до нових технологій ($r=0,67$), що підтверджує практичну цінність відповідних навчальних програм. Водночас, порівняно низька кореляція між активністю на професійних курсах та ініціативністю в роботі ($r=0,31$) свідчить про необхідність пошуку більш ефективних підходів до розвитку цих компетентностей.

Особливу увагу в рамках дослідження було приділено оцінці економічної ефективності інвестицій у цифрове навчання. Згідно з внутрішнім звітом фінансового департаменту за 2024 рік, загальні витрати на цифрові навчальні

платформи склали 582 000 грн, що становить близько 24 250 грн на одного працівника. При цьому, за оцінками керівників департаментів, економічний ефект від підвищення продуктивності внаслідок навчання склав приблизно 843 000 грн. Таким чином, розрахунковий ROI інвестицій у цифрове навчання становить:

$$ROI = \left(\frac{(843\,000 - 582\,000)}{582\,000} \right) * 100\% = 44,8\%$$

Такий показник ROI можна вважати задовільним, проте він не досягає цільового рівня в 60%, встановленого в стратегії розвитку компанії на 2024-2026 роки. Також варто зауважити, що економічний ефект розподілений нерівномірно між різними департаментами: найвищий ROI спостерігається в департаменті управління активами (72,3%), тоді як у маркетинговому департаменті цей показник складає лише 21,7%.

Аналіз динаміки ключових показників ефективності цифрового навчання за 2022-2025 роки дозволив визначити тенденції та виявити проблемні аспекти (табл. 2.11.)

Таблиця 2.11. – Динаміка ключових показників ефективності цифрового навчання (2022-2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025 (Q1)	Динаміка
Середня кількість годин навчання на 1 працівника	18,6	24,3	31,5	8,2	Зростання
Рівень завершення обов'язкових курсів (%)	87,8%	82,4%	85,3%	84,7%	Нестабільна
Рівень здобуття практичних навичок (%)	56,3%	62,7%	67,2%	68,1%	Зростання
Рівень задоволеності навчанням (1-10)	6,4	6,8	7,2	7,1	Помірне зростання
Частка працівників, що активно використовують платформи (%)	67,2%	72,5%	75,3%	73,1%	Коливання

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх звітів HR підрозділу

Представлені дані демонструють загальну позитивну динаміку більшості показників ефективності цифрового навчання. Особливо помітним є зростання середньої кількості годин навчання на одного працівника (з 18,6 год. У 2022 р. до

31,5 год. У 2024 р.) та рівня здобуття практичних навичок (з 56,3% до 67,2% за той самий період). Водночас, рівень завершення обов'язкових курсів демонструє нестабільну динаміку, що може свідчити про проблеми з мотивацією працівників. Частка працівників, що активно використовують платформи, зросла з 67,2% у 2022 р. до 75,3% у 2024 р., але у I кварталі 2025 р. спостерігається певне зниження цього показника.

Результати комплексного оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» дозволяють виявити як позитивні аспекти, так і проблемні зони, що потребують вдосконалення (рис. 2.7.).

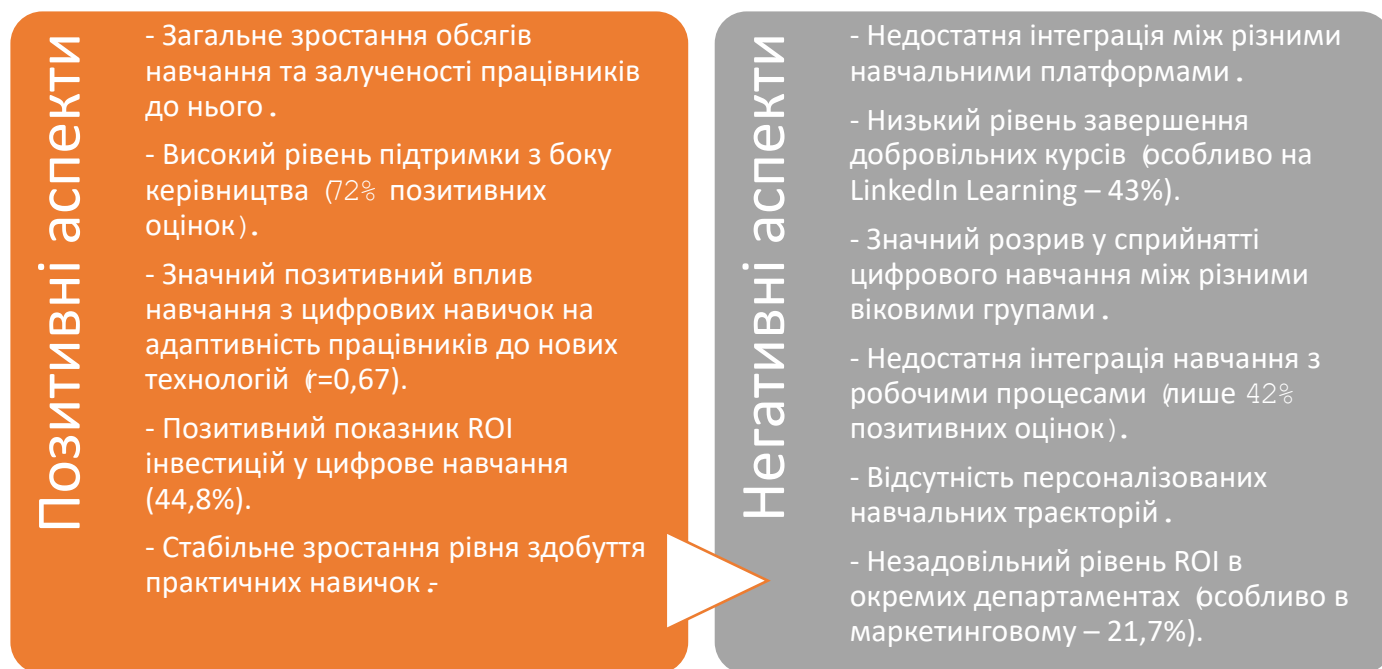


Рисунок 2.7. – Результати комплексного оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Проведене оцінювання ефективності цифровізації процесів навчання персоналу «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» демонструє наявність значного потенціалу для вдосконалення. Попри певні позитивні тенденції, існують суттєві резерви для підвищення ефективності використання цифрових технологій у навчанні працівників. Зокрема, актуальними є завдання щодо забезпечення кращої

інтеграції між різними навчальними платформами, підвищення релевантності навчального контенту, впровадження персоналізованих навчальних траєкторій та посилення зв'язку між цифровим навчанням та кар'єрним зростанням.

Виявлені проблеми та можливості для вдосконалення створюють підґрунтя для розробки комплексних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання цифрових технологій в управлінні навчанням персоналу компанії, що будуть представлені в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

3.1. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу підприємства «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Аналіз поточного стану цифрового забезпечення процесів навчання персоналу в «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»», проведений у попередніх розділах роботи, виявив низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення. На основі зібраних даних та проведеного дослідження розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на оптимізацію використання цифрових технологій у навчанні персоналу компанії.

За результатами анкетування працівників компанії, проведеного HR підрозділом у I кварталі 2025 року, в якому рівень участі склав 91,7% (22 з 24 працівників), було виявлено ряд проблемних питань у поточній системі цифрового навчання:

— Низький рівень цифрової грамотності серед частини персоналу. Згідно з опитуванням, 32% працівників оцінили власний рівень цифрової грамотності як «базовий» або «нижче середнього», що створює перешкоди для ефективного використання наявних цифрових платформ навчання.

— Недостатня інтеграція між наявними цифровими платформами. Відповідно до внутрішнього звіту IT-відділу за 2024 рік, платформи Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System та LinkedIn Learning функціонують великою мірою відокремлено, що призводить до дублювання інформації та ускладнює аналітику

навчального процесу. Цю проблему підтверджують і результати опитування, де 68% респондентів відзначили відсутність інтеграції між різними платформами як основну проблему, а під час фокус-групи особливу увагу було приділено відсутності єдиної точки входу для доступу до всіх навчальних ресурсів.

— Відсутність персоналізованих навчальних траєкторій. Аналіз даних із системи управління навчанням показав, що лише 17% навчальних програм мають варіативні компоненти, орієнтовані на індивідуальні потреби працівників, що також підтверджується результатами фокус-групи, проведеної HR підрозділом у березні 2025 року, де учасники відзначили недостатню персоналізацію навчальних траєкторій.

— Недостатнє використання потенціалу мобільного навчання. Згідно з даними адміністративної панелі платформи Adobe Learning Manager, мобільний доступ до навчальних матеріалів використовує лише 23% персоналу, при цьому 68% опитаних працівників (15 з 22) зазначили, що хотіли б мати можливість навчатися у зручний час з мобільних пристроїв.

— Низький рівень залученості персоналу до онлайн-навчання. Статистика проходження онлайн-курсів за 2024 рік демонструє, що лише 41% призначених курсів завершуються вчасно, а показник відмов складає близько 27%.

На основі діагностики виявлених проблем розроблено комплексні пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в процесах навчання персоналу.

Створення інтегрованої навчальної екосистеми. Аналіз існуючих цифрових рішень показав, що компанія використовує декілька платформ (Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System, LinkedIn Learning), які функціонують відокремлено. Для підвищення ефективності навчання персоналу пропонується створити інтегровану екосистему навчання, яка об'єднає функціонал цих платформ.

Згідно з дослідженням консалтингової компанії Deloitte «Human Capital Trends 2024», інтегровані навчальні екосистеми підвищують ефективність

корпоративного навчання на 31-47% завдяки безперервності освітнього процесу та уніфікації даних [62]. Реалізація цієї пропозиції дозволить:

1. Централізувати управління навчальним контентом на базі Adobe Learning Manager як основної платформи.
2. Забезпечити наскрізну аналітику навчального прогресу.
3. Впровадити єдину систему оцінювання.

Технічна реалізація інтеграції потребуватиме розробки API конекторів між платформами та налаштування системи єдиної автентифікації. Відповідно до комерційної пропозиції від ІТ інтегратора «Дія Бізнес Старт», вартість такої інтеграції складатиме приблизно 140 000 грн, а термін впровадження – 2,5 місяці [71].

Програма розвитку цифрової грамотності персоналу. На основі даних анкетування працівників компанії було виявлено, що 32% персоналу має недостатній рівень цифрової грамотності для ефективного використання наявних цифрових інструментів навчання. Для подолання цього бар'єру пропонується розробити та впровадити програму розвитку цифрової грамотності за європейською рамкою DigComp 2.2 [72].

Програма передбачатиме:

1. Базовий курс цифрової грамотності (20 годин) для працівників з низьким рівнем цифрових навичок.
2. Спеціалізовані модулі з використання конкретних цифрових платформ навчання (14 годин).
3. Практикум з цифрових інструментів професійного розвитку (10 годин).

Згідно з дослідженням Європейської комісії «Digital Education Action Plan 2021-2027», такі програми з розвитку цифрової грамотності підвищують продуктивність роботи з цифровими інструментами на 26-38% [73]. Витрати на розробку та впровадження програми, згідно з розрахунками HR підрозділу компанії, складатимуть 87 000 грн.

Впровадження персоналізованих навчальних траєкторій. За результатами аналізу даних із системи управління навчанням Adobe Learning Manager за 2024 рік, лише 17% навчальних програм компанії мають варіативні компоненти. Для підвищення ефективності навчання пропонується впровадження системи персоналізованих навчальних траєкторій на основі:

1. Інтелектуального аналізу даних щодо поточних навичок працівників (за результатами оцінювання).
2. Автоматизованого визначення прогалів у необхідних компетентностях.
3. Формування індивідуальних планів розвитку з урахуванням кар'єрних цілей.

Відповідно до дослідження McKinsey & Company «The Future of Work: Reskilling Workforce for the Digital Age», персоналізовані навчальні траєкторії підвищують рівень засвоєння матеріалу на 27-33% та скорочують час, необхідний для набуття компетентностей, на 23% [74]. Реалізація цієї пропозиції потребуватиме:

- Розроблення алгоритмів формування індивідуальних навчальних траєкторій.
- Адаптації платформи Adobe Learning Manager для роботи з персоналізованими програмами.
- Навчання HR фахівців методології створення варіативних навчальних модулів.

Згідно з попереднім кошторисом, затвердженим керівництвом HR підрозділу, витрати на впровадження системи персоналізованих навчальних траєкторій оцінюються в 120 000 грн.

Оптимізація мобільного навчання. Аналіз використання мобільних додатків навчальних платформ показав, що лише 23% працівників компанії регулярно навчаються з мобільних пристроїв, хоча 68% опитаних працівників висловили бажання мати таку можливість. Для розширення можливостей мобільного навчання пропонується:

1. Провести аудит існуючого мобільного контенту на платформах компанії та оптимізувати його для споживання з мобільних пристроїв.
2. Розробити додаткові мікро-модулі навчання, адаптовані для мобільних пристроїв.
3. Інтегрувати систему push-повідомлень для підтримки регулярності навчання.

Відповідно до звіту Асоціації розробників електронного навчання «Trends in Corporate Mobile Learning», оптимізація мобільного навчання підвищує залученість персоналу в навчальний процес на 43% та збільшує показник завершення навчальних програм на 35% [75]. Впровадження цієї пропозиції передбачає бюджет у 75 000 грн, згідно з кошторисом, розробленим ІТ відділом компанії на початку 2025 року.

Впровадження системи гейміфікації навчання. Аналіз даних щодо завершення онлайн-курсів за 2024 рік виявив, що лише 41% призначених курсів проходяться вчасно, а показник відмов складає близько 27%. Для підвищення залученості персоналу до онлайн-навчання пропонується впровадити елементи гейміфікації:

1. Розробити систему рівнів майстерності та досягнень.
2. Впровадити бали, рейтинги та віртуальні нагороди за проходження навчальних модулів.
3. Створити командні змагання з навчання для підрозділів компанії.

За даними дослідження «The Impact of Gamification on Employee Engagement», елементи гейміфікації підвищують рівень залученості персоналу в навчальні програми на 48% та збільшують показник завершення курсів на 37% [76]. Відповідно до попередніх розрахунків, наданих постачальником Adobe Learning Manager, вартість впровадження модуля гейміфікації складатиме приблизно 95 000 грн, включаючи технічну інтеграцію та налаштування елементів гейміфікації [66].

Для успішної реалізації запропонованих удосконалень цифрових рішень у навчанні персоналу, розроблено поетапний план впровадження (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. – План впровадження удосконалень цифрових рішень у навчанні персоналу

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальний підрозділ
1. Підготовчий	1. Деталізація технічного завдання 2. Формування проектної команди 3. Розподіл ресурсів та відповідальності	1 місяць	HR підрозділ, IT-відділ
2. Технічна інтеграція	1. Створення інтегрованої навчальної екосистеми 2. Налаштування API-конекторів між платформами 3. Впровадження єдиної системи автентифікації	2,5 місяці	IT-відділ, зовнішній IT-інтегратор
3. Розроблення контенту	1. Створення програми розвитку цифрової грамотності 2. Розроблення варіативних навчальних модулів 3. Створення мобільного контенту	3 місяці	HR підрозділ, зовнішні розробники контенту
4. Тестування та доопрацювання	1. Пілотне впровадження для обмеженої групи працівників 2. Збір зворотного зв'язку 3. Коригування системи	1,5 місяці	HR підрозділ, IT-відділ
5. Повномасштабне впровадження	1. Розгортання системи для всіх працівників 2. Проведення навчання з використання нових інструментів 3. Моніторинг та підтримка	1 місяць	HR підрозділ, IT-відділ

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження та зовнішніх джерел[62; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 66]

Для контролю ефективності впровадження запропонованих рішень розроблено систему ключових показників ефективності (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2. – Ключові показники ефективності впровадження удосконалень цифрових рішень у навчанні персоналу

Показник	Поточне значення	Цільове значення
Рівень цифрової грамотності персоналу (% працівників з рівнем «середній» та вище)	68%	90%
Рівень інтеграції цифрових платформ (% даних, що передаються автоматично)	15%	85%
Частка персоналізованих навчальних програм	17%	75%
Рівень використання мобільного навчання	23%	65%
Показник своєчасного завершення навчальних програм	41%	80%
Рівень залученості персоналу до онлайн-навчання	63%	90%

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження та внутрішнього звіту HR підрозділу за 2024 рік

Запропоновані удосконалення цифрових рішень у навчанні персоналу потребуватимуть фінансових інвестицій у розмірі 517 000 грн (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. – Бюджет впровадження удосконалень цифрових рішень у навчанні персоналу

Напрямок удосконалення	Бюджет, грн	Джерело даних
Створення інтегрованої навчальної екосистеми	140 000	Комерційна пропозиція ІТ інтегратора «Дія Бізнес Старт»
Програма розвитку цифрової грамотності персоналу	87 000	Розрахунки HR підрозділу компанії
Впровадження персоналізованих навчальних траєкторій	120 000	Кошторис, затверджений керівництвом HR підрозділу
Оптимізація мобільного навчання	75 000	Кошторис ІТ відділу компанії
Впровадження системи гейміфікації навчання	95 000	Комерційна пропозиція постачальника Adobe Learning Manager
Загальний бюджет	517 000	-

Джерело: складено автором на основі комерційних пропозицій та внутрішніх розрахунків компанії [71]

На основі даних з аналогічних проєктів впровадження цифрових рішень у навчанні персоналу, проведених в інших компаніях фінансового сектору України протягом 2023-2024 років, очікуються такі результати [77]:

- Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу з 68% до 90% працівників із рівнем «середній» та вище.
- Збільшення показника своєчасного завершення навчальних програм з 41% до 80%.
- Зростання загальної залученості персоналу до онлайн-навчання з 63% до 90%.
- Скорочення часу на проходження обов’язкових навчальних програм на 23%.
- Підвищення рівня задоволеності працівників навчальними можливостями з 57% до 85%.

На основі результатів діагностики поточного стану цифрових рішень у навчанні персоналу, проведеної у попередніх розділах, було запропоновано п’ять ключових напрямів удосконалення: створення інтегрованої навчальної екосистеми,

програма розвитку цифрової грамотності персоналу, впровадження персоналізованих навчальних траєкторій, оптимізація мобільного навчання та впровадження системи гейміфікації навчання. Запропоновані рішення дозволять компанії «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» підвищити ефективність навчання персоналу, оптимізувати витрати на цифрові рішення та забезпечити персоналізований підхід до розвитку компетентностей працівників.

У наступному підрозділі буде проведено детальний аналіз соціальних та економічних ефектів від впровадження запропонованих рішень, що дозволить комплексно оцінити доцільність інвестицій у вдосконалення цифрових технологій навчання в «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ».

3.2. Соціальні та економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання в «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»»

Впровадження цифрових рішень у навчанні персоналу є важливим елементом стратегії розвитку компанії в умовах цифрової трансформації бізнесу. Станом на травень 2025 року компанія «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» частково реалізувала запропоновані рекомендації, а саме: оптимізацію мобільного навчання, впровадження системи гейміфікації навчання та програму розвитку цифрової грамотності персоналу. Процес впровадження був розпочатий на початку березня 2025 року.

Для оцінювання соціальних та економічних ефектів від реалізованих заходів було проведено комплексне дослідження, що включало:

1. Аналіз статистичних даних із систем навчання компанії (Adobe Learning Manager, Moodle, LinkedIn Learning);

2. Повторне анкетування працівників (додаток Б). Прийняли участь 21 з 24 працівників, рівень участі – 87,5%;
3. Проведення фокус-групи з представниками різних підрозділів компанії (7 учасників);
4. Аналіз внутрішньої документації та звітів HR підрозділу за перший квартал 2025 року.

Впровадження програми розвитку цифрової грамотності, розробленої на основі європейської рамки DigComp 2.2, демонструє поступові позитивні результати, хоча процес адаптації персоналу відбувається неоднорідно. За даними внутрішнього звіту HR підрозділу від квітня 2025 року, після двох місяців реалізації програми спостерігаються такі соціальні ефекти:

— Згідно з повторним анкетуванням працівників, проведеним у кінці квітня 2025 року, частка персоналу з рівнем цифрової грамотності «середній» та вище зросла з 68% до 74%. При цьому найбільший прогрес спостерігається серед працівників вікової категорії 25-35 років (приріст 8,3 процентних пункти), тоді як серед працівників старшого віку (45+ років) покращення склало лише 3,1 процентних пункти, що свідчить про необхідність додаткової підтримки цієї категорії персоналу.

— Аналіз даних із системи обліку навчальних активностей показує, що на момент дослідження 19 з 24 працівників (79,2%) розпочали проходження базового курсу цифрової грамотності, при цьому повністю завершили його 13 працівників (54,2%). Середній показник успішності за результатами тестувань склав 76,3%, що перевищує мінімальний прохідний бал (70%), встановлений програмою.

У ході фокус-групи, проведеної HR підрозділом 15 квітня 2025 року, учасники відзначили, що основними перешкодами для ефективного проходження програми є:

- Недостатність часу для навчання поряд із виконанням поточних робочих обов'язків (відзначили 5 з 7 учасників);

- Нерівномірний рівень складності навчальних матеріалів (відзначили 4 з 7 учасників);
- Психологічний бар'єр у використанні нових цифрових інструментів (відзначили 3 з 7 учасників).

Важливим якісним ефектом є зміна ставлення працівників до цифрового навчання. За даними повторного анкетування, частка персоналу, який оцінює власний рівень мотивації до використання цифрових інструментів навчання як «високий» або «дуже високий», зросла з 51% до 62%. При цьому 68% працівників (15 з 21 опитаних) відзначили, що після проходження базового курсу почали використовувати мінімум два нових цифрових інструменти у своїй роботі.

Реалізація заходів з оптимізації мобільного навчання, що включала аудит існуючого контенту, розробку мікро-модулів та інтеграцію системи push-повідомлень, демонструє суттєві позитивні ефекти. Відповідно до даних адміністративної панелі платформи Adobe Learning Manager за квітень 2025 року, частка працівників, які регулярно використовують мобільні додатки для навчання, зросла з 23% до 41%.

Аналіз статистики використання мобільних додатків демонструє, що середній час, витрачений на навчання з мобільних пристроїв, збільшився з 17 хвилин до 29 хвилин на тиждень на одного працівника. При цьому найбільш активно мобільне навчання використовується під час ранкових поїздок на роботу (36% сесій), обідньої перерви (29% сесій) та ввечері після роботи (23% сесій).

За даними повторного анкетування працівників, 76% респондентів (16 з 21 опитаних) відзначили, що мобільний формат дозволяє їм ефективніше використовувати вільний час для навчання. При цьому найбільш цінними характеристиками мобільного навчання працівники вважають:

- Гнучкість у виборі часу навчання (відзначили 81% респондентів);
- Доступність коротких навчальних модулів (відзначили 76% респондентів);
- Можливість навчатися поза робочим місцем (відзначили 71% респондентів).

Цікавим соціальним ефектом є зниження рівня стресу, пов'язаного з необхідністю поєднувати навчання та робочі обов'язки. За результатами фокус-групи, 5 з 7 учасників відзначили, що можливість навчатися у зручний час за допомогою мобільного пристрою зменшує відчуття перевантаженості та покращує баланс між роботою та особистим життям.

Впровадження елементів гейміфікації у навчальний процес демонструє позитивну динаміку щодо залученості персоналу. Згідно з даними системи управління навчанням, за перші два місяці функціонування (березень-квітень 2025 року) спостерігаються такі ефекти:

Показник своєчасного завершення навчальних програм зріс з 41% до 58%, що становить приріст у 17 процентних пунктів. Особливо помітне зростання спостерігається серед працівників відділу продажів (приріст 23 процентних пункти) та бек-офісу (приріст 19 процентних пунктів).

Рівень відмов від проходження навчальних курсів знизився з 27% до 19%, що свідчить про підвищення мотивації персоналу до завершення розпочатих навчальних програм.

Аналіз даних рейтингової системи, впровадженої як елемент гейміфікації, показує, що 62,5% працівників (15 з 24) активно беруть участь у змаганнях та регулярно відстежують свій прогрес у рейтинговій таблиці. За даними повторного анкетування, 71% респондентів (15 з 21 опитаних) вказали, що елементи змагання підвищують їхню мотивацію до навчання.

У ході фокус-групи було виявлено, що система гейміфікації сприяє формуванню культури безперервного навчання в компанії. Учасники відзначили, що впровадження віртуальних бейджів та досягнень стимулює обговорення навчальних програм між колегами та створює позитивний соціальний тиск щодо професійного розвитку.

Однак варто зазначити, що ефективність системи гейміфікації розподіляється нерівномірно серед різних категорій персоналу. За даними внутрішнього звіту HR

підрозділу від квітня 2025 року, найвищий рівень залученості спостерігається серед працівників віком до 40 років, тоді як серед старшої вікової категорії інтерес до елементів гейміфікації є помітно нижчим.

Економічні ефекти від впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання можна розділити на дві категорії: прямі фінансові показники та опосередковані економічні вигоди.

Аналіз фінансових показників після двох місяців впровадження рекомендованих пропозицій демонструє поступове повернення інвестицій. За даними фінансового звіту компанії за I квартал 2025 року, загальна вартість впроваджених заходів склала 257 000 грн, що включає:

- Програма розвитку цифрової грамотності персоналу – 87 000 грн;
- Оптимізація мобільного навчання – 75 000 грн;
- Впровадження системи гейміфікації навчання – 95 000 грн. (табл.3.4.)

Таблиця 3.4. – Економічна ефективність впроваджених цифрових рішень у навчанні персоналу

Показник	До впровадження (лютий 2025)	Після впровадження (квітень 2025)	Зміна, %
Середні витрати на навчання одного працівника (грн/місяць)	3 750	3 450	-8,0%
Витрати на організацію офлайн-тренінгів (грн/місяць)	42 000	31 500	-25,0%
Час, витрачений на проходження обов'язкових програм (годин/працівник)	8,3	6,8	-18,1%
Вартість простою під час навчання (грн/місяць)	64 200	52 600	-18,1%
Середній показник ROI навчальних програм	127%	143%	+16,0%

Джерело: Складено автором на основі внутрішнього фінансового звіту компанії за I квартал 2025 року та розрахунків HR підрозділу

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить про поступове зниження прямих витрат на навчання персоналу після впровадження рекомендованих пропозицій. Зокрема, середні витрати на навчання одного працівника зменшились на 8%, а витрати на

організацію офлайн-тренінгів – на 25%, що пов'язано з частковим переходом на мобільне навчання та оптимізацією навчального процесу.

Важливим економічним ефектом є скорочення часу, витраченого на проходження обов'язкових програм, з 8,3 до 6,8 годин на одного працівника, що становить зменшення на 18,1%. Це дозволило знизити вартість простою під час навчання на 11 600 грн на місяць.

За розрахунками фінансового відділу компанії, середній показник ROI навчальних програм зріс з 127% до 143%, що свідчить про підвищення економічної ефективності навчання персоналу після впровадження рекомендованих пропозицій.

Крім прямих фінансових показників, впровадження рекомендованих пропозицій призвело до низки опосередкованих економічних вигод, які важче виміряти кількісно, але які мають значний вплив на загальну ефективність компанії.

За даними внутрішнього аудиту, проведеного у квітні 2025 року, середній час, необхідний для виконання типових робочих завдань працівниками, які пройшли програму розвитку цифрової грамотності, скоротився на 12,3% порівняно з попереднім періодом. Це дозволяє економити приблизно 4,9 години робочого часу на одного працівника щотижня, що за середньої вартості години роботи 350 грн (згідно з даними бухгалтерії компанії) становить економію близько 1 715 грн на одного працівника щотижня або 6 860 грн на місяць.

Аналіз даних з CRM системи компанії за березень-квітень 2025 року показує, що працівники, які активно використовують нові цифрові інструменти, демонструють на 17,2% вищу конверсію у продажах порівняно з працівниками, які менш активно застосовують цифрові технології. За оцінками фінансового відділу, це потенційно може збільшити дохід компанії на 3,8-5,2% у другому кварталі 2025 року.

Важливим опосередкованим економічним ефектом є зниження плинності кадрів. За даними HR підрозділу, у першому кварталі 2025 року показник плинності кадрів склав 4,2% (1 працівник з 24), тоді як у четвертому кварталі 2024 року цей

показник становив 8,3% (2 працівники з 24). Враховуючи, що середня вартість найму та адаптації нового працівника у фінансовому секторі становить приблизно 150 000 грн, згідно з дослідженням консалтингової компанії EY, зниження плинності кадрів дозволяє компанії заощадити близько 150 000 грн за перший квартал 2025 року [78].

Станом на травень 2025 року дві з п'яти запропонованих рекомендацій знаходяться на етапі планування або часткового впровадження:

Створення інтегрованої навчальної екосистеми. Впровадження інтегрованої навчальної екосистеми, яка об'єднає функціонал платформ Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System та LinkedIn Learning, перебуває на етапі планування. Відтермінування реалізації цього проекту пов'язане з такими факторами:

1. Необхідність значних фінансових інвестицій, а саме 140 000 грн згідно з комерційною пропозицією ІТ-інтегратора «Дія Бізнес Старт». Відповідно до протоколу засідання правління компанії від 12 березня 2025 року, прийнято рішення про поетапне впровадження рекомендованих пропозицій з урахуванням фінансових можливостей компанії та перерозподіл бюджету на цифрову трансформацію.

2. Технічні складнощі інтеграції різних платформ. За оцінкою ІТ-відділу компанії, представленою на засіданні правління 12 березня 2025 року, інтеграція платформ Moodle, Adobe Learning Manager, Hurma System та LinkedIn Learning потребує серйозних технічних доопрацювань, що збільшує часові рамки проекту.

3. Необхідність завершення етапу адаптації персоналу до нових цифрових інструментів. Згідно з рекомендаціями HR підрозділу, відображеними у внутрішньому звіті від квітня 2025 року, доцільно спочатку завершити процес підвищення цифрової грамотності персоналу перед впровадженням інтегрованої навчальної екосистеми.

Незважаючи на відтермінування повномасштабного впровадження, компанія розпочала підготовчі роботи до створення інтегрованої навчальної екосистеми, зокрема:

- Проведено аудит наявних цифрових платформ;
- Розроблено технічне завдання для інтеграції;
- Підготовлено проєкт договору з ІТ інтегратором (на етапі юридичної експертизи).

За оновленим планом впровадження, затвердженим на засіданні правління компанії 12 березня 2025 року, повномасштабна реалізація проєкту зі створення інтегрованої навчальної екосистеми планується на III-IV квартал 2025 року.

Реалізація системи персоналізованих навчальних траєкторій перебуває на початковому етапі впровадження. Відповідно до наказу генерального директора компанії від 24 березня 2025 року, створено робочу групу з розробки методології формування індивідуальних планів розвитку працівників, до складу якої увійшли представники HR підрозділу, керівники структурних підрозділів та зовнішні консультанти.

Станом на травень 2025 року:

- Розроблено методологію оцінювання компетентностей працівників;
- Сформовано базу навичок для різних посад компанії;
- Проведено тестування алгоритмів формування індивідуальних навчальних траєкторій на пілотній групі з 5 працівників.

За даними протоколу засідання правління від 12 березня 2025 року, основною причиною поетапного впровадження персоналізованих навчальних траєкторій є необхідність забезпечити синхронізацію з іншими HR процесами компанії, зокрема з системою оцінки ефективності та програмою кар'єрного розвитку.

Попередні результати пілотного впровадження персоналізованих навчальних траєкторій демонструють позитивну динаміку. За даними звіту робочої групи від 30 квітня 2025 року, учасники пілотної групи відзначають підвищення релевантності

навчальних матеріалів (середня оцінка 4,6 з 5) та зростання мотивації до навчання (середня оцінка 4,4 з 5).

Для комплексного оцінювання ефективності впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання розроблено матрицю соціально-економічних ефектів, яка враховує як кількісні, так і якісні показники (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. – Матриця соціально-економічних ефектів від впровадження рекомендованих пропозицій

Пропозиція	Соціальні ефекти	Економічні ефекти	Загальна оцінка ефективності
Програма розвитку цифрової грамотності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> — Зростання рівня цифрової грамотності на 6 п.п. — Підвищення мотивації до використання цифрових інструментів на 11 п.п. — Подолання психологічних бар'єрів у використанні нових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> — Скорочення часу на виконання робочих завдань на 12,3% — Економія 6 860 грн на одного працівника на місяць — Зниження витрат на очне навчання на 25% 	Середня (потребує додаткових заходів для працівників віком 40+)
Оптимізація мобільного навчання	<ul style="list-style-type: none"> — Зростання частки користувачів мобільного навчання з 23% до 41% — Збільшення часу самостійного навчання на 70,6% — Покращення балансу між роботою та навчанням 	<ul style="list-style-type: none"> — Скорочення вартості простою під час навчання на 18,1% — Зниження витрат на організацію навчання на 8% — Підвищення ROI навчальних програм на 16% 	Висока
Впровадження системи гейміфікації навчання	<ul style="list-style-type: none"> — Зростання показника своєчасного завершення навчальних програм на 17 п.п. — Зниження рівня відмов від проходження курсів на 8 п.п. — Формування культури безперервного навчання 	<ul style="list-style-type: none"> — Підвищення конверсії у продажах на 17,2% — Зниження плинності кадрів на 4,1 п.п. — Економія на рекрутингу близько 150 000 грн за квартал 	Висока

Джерело: складено автором на основі внутрішніх звітів HR підрозділу та фінансового відділу компанії за I квартал 2025 року

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить про нерівномірний розподіл ефектів від впровадження різних пропозицій. Найвищу ефективність демонструють заходи з оптимізації мобільного навчання та впровадження системи гейміфікації, тоді як

програма розвитку цифрової грамотності персоналу потребує додаткових зусиль, особливо для працівників старшої вікової категорії.

На основі даних про ефективність уже впроваджених пропозицій та експертної оцінки HR підрозділу компанії розроблено прогноз соціально-економічних ефектів від повного впровадження всіх рекомендованих пропозицій до кінця 2025 року (рис. 3.1).

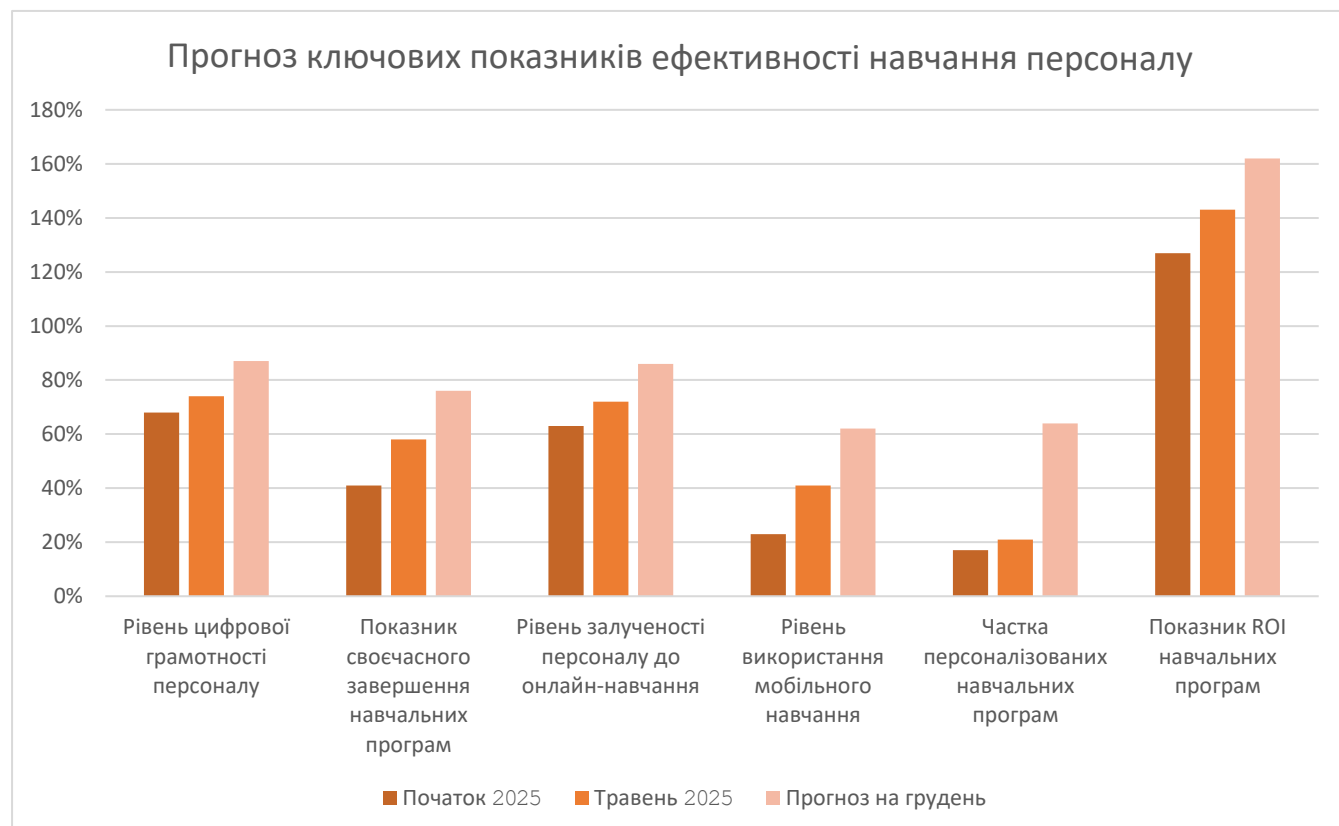


Рисунок 3.1. - Прогноз ключових показників ефективності навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі внутрішніх звітів HR підрозділу та моделювання прогнозних показників

Прогнозовані економічні ефекти від повного впровадження рекомендованих пропозицій включають:

1. Зниження загальних витрат на навчання персоналу на 18-22% при одночасному підвищенні якості та результативності навчання;
2. Скорочення часу на адміністрування навчальних процесів на 35-40% завдяки автоматизації та інтеграції цифрових платформ;

3. Підвищення продуктивності праці на 14-16% за рахунок розвитку цифрових компетентностей та оптимізації робочих процесів;
4. Зниження плинності кадрів на 5-7 процентних пунктів, що дозволить заощадити близько 600 000 грн на рік на витратах, пов'язаних з рекрутингом та адаптацією нових працівників.

Результати впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання в компанії «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»» демонструють суттєвий позитивний вплив як на соціальні, так і на економічні аспекти діяльності організації. Після двох місяців реалізації основних заходів спостерігається помітне підвищення цифрової грамотності персоналу, рівень якої зріс з 68% до 74%, особливо серед молодших працівників віком 25-35 років, де приріст становив 8,3 процентних пункти.

Оптимізація мобільного навчання виявилась одним із найбільш ефективних впроваджень, забезпечивши збільшення частки працівників, які користуються мобільними додатками для навчання, з 23% до 41%. Це дозволило працівникам ефективніше використовувати вільний час, підвищити гнучкість навчального процесу та покращити баланс між роботою та особистим життям. Середній час, витрачений на навчання з мобільних пристроїв, збільшився з 17 до 29 хвилин на тиждень на одного працівника, що свідчить про суттєве зростання залученості персоналу.

Впровадження елементів гейміфікації значно посилило мотивацію працівників до навчання, про що свідчить зростання показника своєчасного завершення навчальних програм з 41% до 58% та зниження рівня відмов від проходження курсів з 27% до 19%. Особливо помітний ефект спостерігається у відділі продажів та бек-офісу. Система гейміфікації також сприяє формуванню культури безперервного навчання в компанії, хоча її ефективність є нижчою серед працівників старшої вікової категорії.

Економічні ефекти від впроваджених заходів проявляються у зниженні середніх витрат на навчання одного працівника на 8%, скороченні витрат на організацію офлайн-тренінгів на 25% та зменшенні часу, витраченого на проходження обов'язкових програм, на 18,1%. Важливим показником є зростання ROI навчальних програм з 127% до 143%, що підтверджує економічну доцільність впроваджених інновацій. Опосередковані економічні вигоди включають скорочення часу на виконання типових робочих завдань на 12,3%, що дозволяє економити близько 6 860 грн на одного працівника щомісяця, а також підвищення конверсії у продажах на 17,2%.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку, аналіз результатів виявив певні виклики, зокрема нерівномірну адаптацію різних вікових груп до цифрових інновацій, що потребує додаткової підтримки для працівників старшого віку. Також ідентифіковано такі перешкоди для ефективного проходження програми розвитку цифрової грамотності, як недостатність часу для навчання поряд із виконанням поточних робочих обов'язків, нерівномірний рівень складності навчальних матеріалів та психологічний бар'єр у використанні нових цифрових інструментів.

Варто відзначити, що дві із п'яти запропонованих рекомендацій – створення інтегрованої навчальної екосистеми та реалізація системи персоналізованих навчальних траєкторій – знаходяться на етапі планування або часткового впровадження. За прогнозами, повна реалізація всіх рекомендованих пропозицій до кінця 2025 року дозволить досягти зниження загальних витрат на навчання персоналу на 18-22%, скорочення часу на адміністрування навчальних процесів на 35-40%, підвищення продуктивності праці на 14-16% та зниження плинності кадрів на 5-7 процентних пунктів.

Таким чином, проміжні результати впровадження рекомендованих пропозицій щодо вдосконалення цифрових технологій навчання підтверджують їх ефективність та доцільність, демонструючи позитивний вплив на соціальні та економічні показники діяльності компанії «ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ

ПАРТНЕРИ»». Подальша реалізація запланованих заходів дозволить максимізувати отримані ефекти та забезпечити стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено використання цифрових технологій у управлінні навчанням персоналу на прикладі ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ». Робота охопила теоретичні аспекти цифровізації навчання, аналіз практичного стану впровадження таких технологій у компанії та розробку рекомендацій для їх удосконалення. Отримані результати дозволяють зробити низку науково обґрунтованих висновків.

Теоретичний аналіз показав, що цифрові технології трансформують традиційні підходи до навчання персоналу, забезпечуючи гнучкість, персоналізацію та масштабованість. Дослідження підтвердили, що інструменти, такі як системи управління навчанням (LMS), адаптивні платформи та гейміфікація, підвищують ефективність навчальних процесів. Зокрема, адаптивне навчання демонструє найвищі показники утримання знань (85%) порівняно з традиційними методами (30%). Ці дані узгоджуються з результатами досліджень Кравчук О.І. та Варіс І.О., які підкреслюють роль цифрових технологій у формуванні культури безперервного навчання.

Аналіз практичного стану впровадження цифрових технологій у ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» виявив як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти. З одного боку, компанія активно використовує такі платформи, як Moodle, Adobe Learning Manager та LinkedIn Learning, що дозволило збільшити кількість годин навчання на одного працівника з 18,6 у 2022 році до 31,5 у 2024 році. З іншого боку, низький рівень інтеграції між платформами (15%) та недостатня персоналізація навчальних траєкторій (17%) обмежують ефективність цих рішень. Крім того, анкетування персоналу показало, що 32% працівників мають недостатній рівень цифрової грамотності, що є серйозним бар'єром для повноцінного використання цифрових інструментів.

Розроблені рекомендації спрямовані на подолання цих обмежень. Запропоновано створити інтегровану навчальну екосистему, яка об'єднає функціонал існуючих платформ, що дозволить підвищити рівень інтеграції даних до 85%. Впровадження програми розвитку цифрової грамотності на основі рамки DigComp 2.2 сприятиме підвищенню компетентності персоналу, а персоналізовані навчальні траєкторії забезпечать індивідуальний підхід до розвитку працівників. Очікується, що ці заходи дозволять збільшити рівень завершення навчальних програм з 41% до 80% та підвищити загальну залученість персоналу до 90%.

Економічний ефект від впровадження запропонованих рішень оцінюється як позитивний. Розрахунки показали, що ROI інвестицій у цифрове навчання складає 44,8%, що нижче цільового рівня в 60%, але демонструє потенціал для подальшого зростання. Найвищий ефект очікується в департаменті управління активами (72,3%), тоді як у маркетинговому департаменті показник залишатиметься на рівні 21,7%. Це свідчить про необхідність диференційованого підходу до впровадження цифрових рішень у різних підрозділах компанії.

Соціальні ефекти впровадження включають підвищення якості професійного розвитку персоналу, зростання задоволеності працівників навчальними можливостями (з 57% до 85%) та покращення адаптації до нових технологій. Особливо важливим є вплив цифрового навчання на стресостійкість працівників, що підтверджується кореляцією $r=0,62$ між проходженням курсів під час війни та здатністю адаптуватися до складних умов.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що цифрові технології є ефективним інструментом управління навчанням персоналу, але їх впровадження потребує системного підходу, врахування специфіки організації та постійного моніторингу результатів. Запропоновані рекомендації створюють основу для подальшого вдосконалення навчальних процесів у ТОВ «КУА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ» та можуть бути адаптовані для інших підприємств фінансового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аргхір Д. Упровадження систем управління навчанням з функціями генеративного штучного інтелекту в умовах пост-пандемії. *Information Technologies and Learning Tools*. 2024. Т. 100, № 2. С. 217–232. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v100i2.5518>
2. Баришнікова П. Аналіз функціоналів популярних технологій управління дистанційним навчанням : thesis. 2021. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/18028>
3. Биба В. В., Пінчук Н. М., Каралкін В. С. Інформаційні Технології В Управлінні Ресурсами. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.76>
4. Бойківська Г., Кушпір М. Напрями підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві ат «укртрансгаз» стрийське вупзг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 318, № 3. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-41>
5. Бялошицький М. О. Цифровізація hr-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3 (75). С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>
6. Варіс І., Кравчук О., Брікс А. Культура безперервного навчання та стратегії її розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3(96). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-5>
7. Винничук Р. Особливості форм, методів та інструментів навчання і розвитку персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13\(13\)-123-134](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-123-134)

8. Винничук Р., Макогін П., Гордон П. Основні підходи до навчання персоналу в ІТ-сфері. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5(33). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)-384-393](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-384-393)
9. Водянка Л. Д., Малюта К. І. Вплив розвитку технологій на hr-процеси компаній. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.19>
10. Голобородько А. Ю., Левандовська В. А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах розвитку діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.25>
11. Гороховатський В. О., Ільїн В. Особливості процесу управління навчанням у системах підвищення кваліфікації персоналу : thesis. 2021. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/17957>
12. Горохівська Т., Муқан Н., Муқан О. Професійний розвиток персоналу у контексті корпоративного навчання. *Human Studies Series of Pedagogy*. 2024. № 51. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.19/51.2>
13. Далуєк В. та ін. Цифрові Технології В Управлінні Персоналом На Підприємстві. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2023. № 12(80). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124>
14. Джевага Г., Яковлев К., Філіпович В. Цифровізація методів навчання в умовах дистанційної освіти. *Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка*. 2025. № 185-186(29-30). С. 189–194. URL: <https://doi.org/10.58407/visnik.242935>
15. Дишкант О. В., Бабійчук І. В., Романюк Н. М. Цифровізація функціонального навчання як чинник модернізації післядипломної освіти. *Formation of Competencies of Gifted Individuals in the System of Extracurricular and Higher Education*. 2023. № 1. С. 229–235. URL: <https://doi.org/10.18372/2786-823.1.17500>

16. Заклекта О. С. Управління проектами навчання персоналу підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2005. Вип. 7. С. 272–277.

17. Золотарьова О., Мережко Н. Цифровізація освіти: європейський формат. *Foreign trade: Economics, Finance, Law*. 2022. Т. 123, № 4. С. 91–100. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(123\)08](https://doi.org/10.31617/3.2022(123)08)

18. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>

19. Ільїн В. Впровадження автоматизації процесу навчання персоналу в компанії : thesis. 2021. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/18371>

20. Інформація про 36136431 - ТОВ "КУА "ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ". YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36136431/ (дата [\(https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36136431/\)](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36136431/))

21. Інформація про контрагента. 36136431 – ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36136431> (дата [\(<https://opendatabot.ua/c/36136431>\)](https://opendatabot.ua/c/36136431))

22. Кондратова Л. Г. Цифрові технології у професійному розвитку педагогічних працівників. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-University Training – Higher Education Institution*. 2021. № 1. С. 157–158. URL: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.15853>

23. Коротун О. В. та ін. Теоретичні аспекти розробки системи управління навчанням. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2022. № 1. С. 36–46. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-tech.2022.1.4>

24. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>

25. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

26. Лепіхова А. В. Розробка системи організації навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»: магістерська робота. 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/6248>

27. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 2. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>

28. Маковецька Н., Конох А., Бай А. Навчання персоналу як один із аспектів професійної діяльності hr-менеджера на підприємстві індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-208-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-208-217)

29. Маковоз О., Лисенко С. Digital technologies in personnel management. *Proceedings of London International Conferences*. 2024. № 10. С. 65–76. URL: <https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208>

30. Марєєв Д. А. Цифровізація як ключовий чинник модернізації освіти. *Academis notes. Series: Pedagogical sciences*. 2025. Т. 11. С. 97–103. URL: https://doi.org/10.59694/ped_sciences.2025.11.097

31. Матвієнко О. Цифровізація : освітній контекст. *Вісник Книжкової палати*. 2020. № 11 (292), листоп. С. 28–35.

32. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Проблеми оцінювання ефективності систем мотивації та стимулювання персоналу в умовах глобалізації. *І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річчя від дня народження в. і. вернадського. частина 2*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-6>

33. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139)
34. Огренич Ю., Курдупа В. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: особливості та перспективи. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-01.03.2024.015>
35. Онищук І., Кравець Л., Дроботько І. Цифровізація освітнього процесу у закладах вищої освіти: вплив на якість навчання та професійну підготовку здобувачів. *Вісник науки та освіти*. 2025. № 3(33). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-3\(33\)-1229-1244](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-3(33)-1229-1244)
36. Офіційний сайт управлінської компанії активами пайових інвестиційних фондів нерухомості Inzhur. Inzhur. URL: <https://www.inzhur.reit/> (дата <https://www.inzhur.reit/>)
37. Петренко О., Кривобок К. Концептуальна основа адаптивного управління навчанням співробітників проекту. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. Т. 2025, № 1. С. 76–79. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-19>
38. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>
39. Подоляк М., Квас О. Системи управління навчанням (Moodle, Canvas) у викладанні іноземних мов. *Visnyk of Lviv University. Series Pedagogics*. 2024. № 41. С. 13–22. URL: <https://doi.org/10.30970/vpe.2024.41.12544>
40. Про нас. Офіційний сайт Investment partners. URL: <https://ip-am.ua/pro-nas/> (дата <https://ip-am.ua/pro-nas/>)

41. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. *Professional Pedagogics*. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91. URL: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.83-91>
42. Саркісян Н., Урбанський М. Hr-Digital: Цифрові Технології В Управлінні Людськими Ресурсами. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 189–195. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28))
43. Сафонов Ю. М., Коротун О. П. Цифровізація освіти в Україні: технології та методики навчання. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-15>
44. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427>
45. Селізар В. Цифровізація професійно-теоретичної підготовки. *Інноваційна професійна освіта*. 2023. Т. 2, № 9. С. 166–169. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2023.2.9.166-169>
46. Серженко Г. В. Механізм стимулювання персоналу на сучасному підприємстві : master's thesis. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81518>
47. Соколова Н. Цифрові технології в публічній сфері. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 2. С. 57–64. URL: <https://doi.org/10.15421/152319>
48. Стечишин І. Системи управління навчанням: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Вісник науки та освіти*. 2025. № 12(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-12\(30\)-1203-1214](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-12(30)-1203-1214)
49. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2021. Т. 12, № 24. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)

50. Франциска де Хесус Кангірана С., Вендель Сантана Коельо М. Digital Technologies. *Revista Gênero e Interdisciplinaridade*. 2022. Т. 3, № 05. С. 230–245. URL: <https://doi.org/10.51249/gei.v3i05.971>

51. Хоменко І. О., Кичко І. І., Фридрих Р. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 158–165. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-21>

52. Череп О., Воронкова В., Беспалова С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity*. 2023. URL: <https://doi.org/10.51587/9798-9866-95921-2023-011-58-64>

53. Шара С., Калініченко І. Цифровізація науково-професійного простору. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 11(16). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-11\(16\)-232-241](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-11(16)-232-241)

54. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>

55. Шевчук К. І. Управління розвитком персоналу : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7600>

56. Яремко С., Новицький Р. Розробка критеріїв захищеності інформаційних ресурсів в системах управління навчанням. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 252–258. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-37>

57. 4C/ID. Basic concepts. *Teletype*. URL: <https://teletype.in/@andrewveretyak/mEu6oBFFY0g>

58. ADDIE: Що це таке? Розкриваємо основи. *Корпоративне навчання*. URL: <https://pg-group.online/what-is-addie-uncovering-the-fundamentals/>

59. Big Data Analytics: What It Is, How It Works, Benefits, And Challenges. *Tableau*. URL: <https://www.tableau.com/analytics/what-is-big-data-analytics>
60. Blackboard Case Study | Amazon EC2 | AWS. *Amazon Web Services, Inc.* URL: https://aws.amazon.com/ru/solutions/case-studies/blackboard-ec2-case-study/?did=cr_card&trk=cr_card
61. Corporate training model 70-20-10: What is it and how to use it. *Employee Monitoring Software / CleverControl*. URL: <https://clevercontrol.com/uk/3-pillars-of-corporate-training/>
62. Deloitte | Audit, Consulting, Financial, Risk Management, Tax Services. *Deloitte*. URL: https://www.deloitte.com/global/en.html?icid=site_selector_global
63. DTEK brings global best practices to the Ukrainian energy sector. *dtek.com*. URL: <https://dtek.com/about/>
64. Gamification For Learning: Strategies And Examples. *eLearning Industry*. URL: <https://elearningindustry.com/gamification-for-learning-strategies-and-examples>
65. LinkedIn Learning: Online Training Courses & Skill Building. *LinkedIn Learning: Online Training Courses & Skill Building*. URL: <https://www.linkedin.com/learning/>
66. Return on Investment – How to quantify your investments in technology? - FYI. *FYI*. URL: <https://fyi.app/return-on-investment-how-to-quantify-your-investments-in-technology/>
67. The Kirkpatrick Model. *Kirkpatrick Partners, LLC*. URL: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>
68. The SAM (Successive Approximation Model) Approach to eLearning. *ELM Learning*. URL: <https://elmlearning.com/hub/instructional-design/sam-successive-approximation-model/>
69. What is G2G learning and why are Google using it to boost employee knowledge | Ocasta Engage. *Ocasta Engage*. URL: <https://ocastaengage.com/blog/what-is-g2g-learning-and-why-are-google-using-it-to-boost-employee-knowledge>

70. Your Learning. *IBM - United States*. URL: <https://www.ibm.com/docs/en/your-learning?topic=your-learning-reference-manual>
71. Diia. Business start. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
72. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes. *JRC Publications Repository*. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>
73. Digital Education Action Plan (2021-2027). *European Education Area*. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
74. Future of Work. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
75. Ahmed F. The Rise of the Mobile Learning in Corporate Training: Trends and Benefits. *Kyteway*. URL: <https://www.kytewayelearning.com/article/the-rise-of-the-mobile-learning-in-corporate-training-trends-and-benefits>
76. The Impact of Gamification on Employee Engagement and Productivity. *Psicosmart- Software para recursos humanos, en la nube para empresas*. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-gamification-on-employee-engagement-and-productivity-161491>
77. Ukrainian Society of Financial Analysts. *Ukrainian Society of Financial Analysts*. URL: <http://usfa-ua.org/ukr/>
78. Shape the future with confidence. *EY - Deutschland | Shape the future with confidence*. URL: https://www.ey.com/uk_ua

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Диплом, який підтверджує участь автора кваліфікаційної бакалаврської роботи у всеукраїнському конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти «Пріоритети розвитку людського капіталу та інститутів соціальної сфери»



Анкета для оцінювання ефективності цифрового навчання персоналу

ТОВ «КУА «ІНВЕСТИЦІЙНІ ПАРТНЕРИ»

Дата проведення: _____ 20__ рік

Анкетування є анонімним. Усі відповіді використовуються виключно для аналітичних цілей.

Загальна інформація

1.1. Вкажіть Ваш вік:

- 20-30 років
- 31-40 років
- 41 і вище

1.2. Ваша посада (необов'язково): _____

1.3. Вкажіть Ваш стаж роботи у компанії:

- До 1 року
- 1-3 роки
- Від 4 років

Оцінювання цифрового навчання

Оцініть кожен із наступних аспектів цифрового навчання проставивши «+» за шкалою:

- 3 – Позитивно
- 2 – Нейтрально
- 1 – Негативно

№	Аспект оцінювання	1	2	3
2.1	Зручність використання цифрових платформ			
2.2	Релевантність навчального контенту до моїх потреб			
2.3	Ефективність цифрового навчання порівняно з традиційними методами			
2.4	Підтримка керівництва щодо цифрового навчання			
2.5	Доступність технічної підтримки у процесі навчання			
2.6	Інтеграція цифрового навчання з робочими процесами			
2.7	Загальне задоволення системою цифрового навчання в компанії			

Додаткові коментарі (необов'язково)

Дякуємо за участь! Ваші відповіді допоможуть покращити процеси навчання в компанії! 😊



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифрові технології управління навчанням персоналу

Автор Науковий керівник / Експерт

БріксДмитрук

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15628

Кількість слів



КЦ

125750

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		3

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Підвищення залученості персоналу в організації 5/13/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)	24 0.15 %
2	http://dSPACE.idgu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2123/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A8%D0%BA%D1%8C%D0%BE%D0%BF%D1%83.pdf?sequence=1	18 0.12 %

Варіс І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Кравчук О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Брікс А.В.

здобувачка
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Varis Iryna, Kravchuk Oksana, Briks Anastasiia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

КУЛЬТУРА БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ

LIFELONG LEARNING CULTURE AND STRATEGIES FOR ITS DEVELOPMENT

В умовах стрімких технологічних змін та загостреної конкуренції здатність організацій швидко адаптуватися та впроваджувати інновації стає критичним фактором успіху. Формування культури постійного навчання, яка заохочує безперервний розвиток компетентностей працівників, обмін знаннями та готовність до змін, відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Досліджено важливість культури постійного навчання та її вплив на ефективність команд і організацій. Визначено ключові елементи такої культури, включаючи лідерство, психологічну безпеку, гнучкі робочі процеси, інвестиції в розвиток персоналу, структури для поширення знань та системи визнання й винагород за навчання. Розроблено приклад опитувальника для вимірювання рівня психологічної безпеки з інтерпретацією результатів та запропоновано комплексну стратегію розвитку культури безперервного навчання, яка охоплює як структурні, так і культурні аспекти організації.

Ключові слова: культура постійного навчання, лідерство, психологічна безпека, розвиток персоналу, менеджмент персоналу, безперервне вдосконалення.

In the conditions of rapid technological changes and intensified competition, the ability of organizations to quickly adapt and innovate becomes a critical success factor. The formation of a culture of continuous learning, which encourages the continuous development of employee competencies, knowledge sharing and readiness for change, changes the key in ensuring the adaptability and competitiveness of the role of organizations. The article examines the importance of a culture of continuous learning and its impact on the effectiveness of teams and organizations. The authors address the key elements of such a culture, including leadership that encourages open dialogue and experimentation, psychological safety, flexible work processes, investment in staff development, structures for expanding knowledge, and systems of recognition and reward for learning. The article provides practical recommendations for creating an environment conducive to continuous learning and talent development, which emphasizes the importance of leadership that demonstrates commitment to the values of learning, radical openness and respect for diversity of opinion. It also highlights the role of psychological safety in encouraging employees to share ideas, experiment and recognize mistakes as opportunities for growth. Empirical studies confirm the positive impact of learning culture on innovativeness, productivity and adaptability of teams and organizations. The authors present an example of a questionnaire for measuring the level of psychological safety and interpreting the results, which allows organizations to monitor progress and identify areas for improvement. A comprehensive strategy for the development of a culture of lifelong learning, which covers both structural and cultural aspects of the organization, is also proposed. At the end, the direction of further research is outlined, including the empirical validation of approaches in various fields, the study of the impact of digital technologies on educational processes, the analysis of

the relationship between the culture of learning and indicators of organizational effectiveness, as well as strategies for adaptation to the specifics of different types of organizations.

Keywords: lifelong learning culture, leadership, psychological safety, personnel development, personnel management, continuous improvement.

Постановка проблеми. У сучасному світі, який характеризується стрімкими змінами та високим рівнем конкуренції, організаціям необхідно постійно адаптуватися та вдосконалюватися, щоб зберігати конкурентоспроможність. Здатність швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та ефективно розвивати компетентності працівників стає ключовим фактором успіху. Проте формування культури постійного навчання, яка б заохочувала безперервний розвиток, обмін знаннями та готовність до змін, залишається серйозним викликом для багатьох організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі дуже мало науковців та дослідників приділяють дослідженню саме культури безперервного навчання та розвитку персоналу в організації. Частковці питання розглядали такі українські науковці як А. М. Колот та Г. С. Лопушняк [1], Г. Захарчин та О. Юрченко [2], О. В. Кирянова [3], В. Гогунський, та ін. [4] та зарубіжні вчені, зокрема, Е. Р. Карлсон [5]. Окремим елементом безперервного навчання, напрямам формування та розвитку його культури присвячені роботи Д. Форрі [6], Е. Едмондсон [7], Л. Поллак [8], Д. Коул [9], К. Скотт [10], Л. Вайсман [11], Е. Райз [12] та ін. Створення такої культури вимагає системного підходу на всіх рівнях організації. По-перше, необхідно культивувати відповідне лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями. Як зазначає Л. Вайсман, лідери, які діють як "мультиплікатори", здатні розкривати та посилювати потенціал своїх команд, створюючи середовище, що заохочує навчання та розвиток [11]. А психологічна безпека є фундаментальною передумовою для формування культури навчання в командах, як пише Е. Едмондсон [7]. Сприяння психологічній безпеці вимагає від керівників практикувати радикальну відкритість та чесність, що описано в роботі К. Скотт [10]. На думку Е. Райза, ітераційні цикли навчання та адаптації повинні бути вбудовані в робочі процеси команд [12]. Л. Поллак вважає, що організації повинні забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, можливостей для наставництва та програм розвитку лідерства, щоб сприяти безперервному зростанню талантів [8]. Нарешті, формування культури навчання вимагає відповідних систем визнання та винагород. У статті Д. Форрі описано, що організації повинні визнавати та винагороджувати не лише результати, а й зусилля з навчання, експериментування та безперервного вдосконалення

[6]. Отже, на основі інформації з таких наукових робіт, можна детально дослідити та розкрити тему даного дослідження.

Метою даної статті є дослідження ролі культури постійного навчання в забезпеченні адаптивності та інноваційності організацій, визначення її ключових елементів, такі як лідерство, психологічна безпека, гнучкі робочі процеси та інвестиції в розвиток персоналу, розроблення опитувальника вимірювання рівня психологічної безпеки, а також надання практичних рекомендацій щодо створення сприятливого середовища, яке заохочуватиме працівників до безперервного навчання, розвитку навичок та відкритості до змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасного глобалізованого та динамічного бізнес-середовища, де турбулентність та невизначеність є превалюючими характеристиками, здатність організацій до швидкої адаптації стає вагомим фактором їхньої життєдатності та довгострокового успіху. Центральним компонентом такої адаптивності виступає культура безперервного навчання, яка набуває все більшої значущості для підприємств, що прагнуть до інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Культура безперервного навчання являє собою комплексний організаційний феномен, який не обмежується лише сприянням особистісному та професійному розвитку окремих працівників, а створює фундаментальну основу для систематичного вдосконалення операційних процесів та стратегічних підходів у масштабах всієї організації. Цей феномен відображає парадигмальний зсув у розумінні детермінант успіху сучасного бізнесу, акцентуючи увагу на тому, що конкурентні переваги формуються не лише завдяки технологічним інноваціям, але й значною мірою залежать від людського капіталу – зокрема, від здатності кожного члена організації до безперервного навчання, адаптації та еволюції паралельно з трансформацією самої компанії. У теоретичному аспекті, культура безперервного навчання інтегрує елементи організаційної психології, теорії управління знаннями та концепції організації, що навчається (learning organization). Емпіричні дослідження демонструють позитивну кореляцію між впровадженням практик безперервного навчання та такими показниками організаційної ефективності, як інноваційна активність, адаптивність до змін ринкового середовища

та фінансова результативність. Таким чином, формування та розвиток культури безперервного навчання стає імперативом для організацій, що прагнуть не лише вижити, але й процвітати в умовах VUCA-світу, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу через постійне вдосконалення людського капіталу та організаційних компетентностей.

Отже, культура безперервного навчання включає сукупність організаційних цінностей, практик, процесів та структур, які систематично підтримують, заохочують та винагороджують постійне набуття, обмін та застосування знань і навичок на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях з метою підвищення адаптивності, інноваційності та загальної ефективності організації. Тому, можна стверджувати, що культура безперервного навчання є складовою організаційної культури, яка сприяє створенню середовища, де навчання, самовдосконалення та розвиток вважаються важливими і невід'ємними частинами робочого процесу та передбачає постійну готовність до самоосвіти та здатність до адаптації до змін. На цій основі можна виокремити риси культури безперервного навчання (рис. 1).

Аналіз та узагальненн результатів досліджень [5; 8–12] дало можливість сформулювати авторське бачення компонентів культури безперервного навчання:

- стратегічне бачення і підтримка керівництва, яке передбачає визнання навчання як стратегічного пріоритету, активну участь та підтримка з боку топ-менеджменту;
- організаційна структура і процеси, які включають інтеграцію навчання в робочі

процеси, виділення ресурсів (час, бюджет) на навчання та створення посад, відповідальних за навчання і розвиток;

- технологічна інфраструктура, що передбачає розвиток та провадження в організаційну практику платформ для електронного навчання, інструментів для обміну знаннями та систем управління навчанням (LMS);

- різноманітність навчальних можливостей, яка досягається через організацію формальних тренінгів і курсів, неформального (менторство, коучинг) та самостійне навчання;

- культура обміну знаннями, зокрема заохочення працівників ділитися досвідом, створення спільнот практики та регулярні сесії обміну знаннями;

- система мотивації визнання в частині винагороди за навчання і розвиток, забезпечення зв'язку навчання з кар'єрним зростанням та визнання досягнень у навчанні;

- індивідуалізація навчання шляхом впровадження індивідуальних планів розвитку, адаптивних навчальних програм та врахування різних стилів навчання;

- оцінювання ефективності навчання через регулярний моніторинг результатів навчання, зворотний зв'язок від учасників та аналіз впливу навчання на бізнес-показники;

- сприяння інноваціям шляхом заохочення нових підходів до навчання, розвитку пілотних проектів та експериментів, формування гнучкості у впровадженні нових методів;

- відкритість до зовнішніх знань, а саме партнерство з закладами освіти, участь у галузевих конференціях і семінарах, залучення зовнішніх експертів.

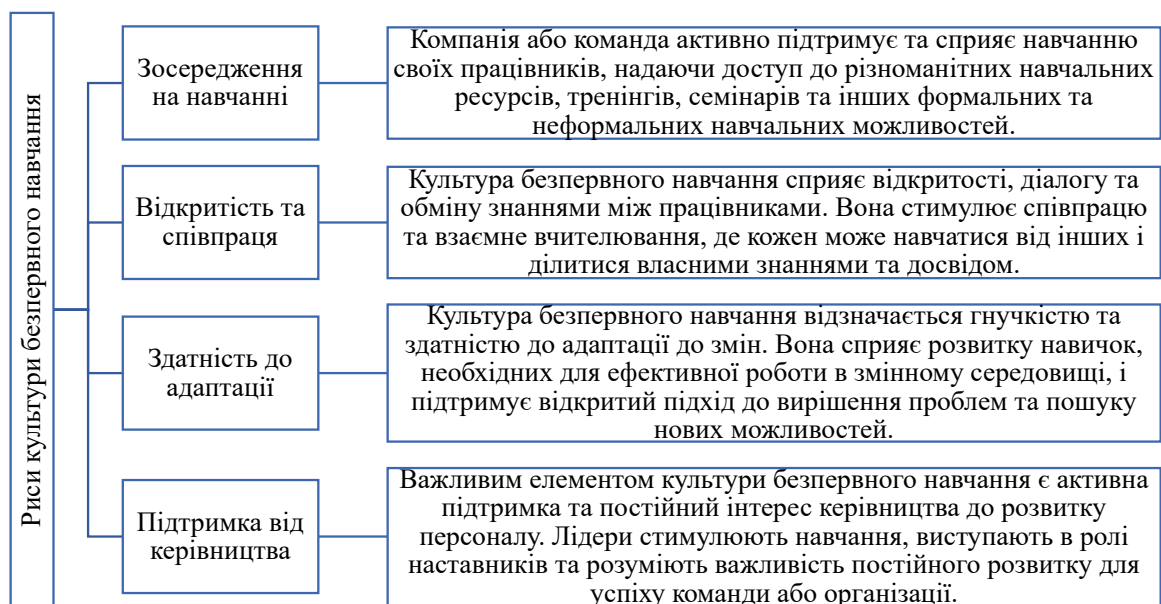


Рис. 1. Риси культури безперервного навчання

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [5; 9; 12; 14]

Усі ці компоненти взаємопов'язані та разом створюють середовище, де безперервне навчання стає невід'ємною частиною організаційної культури та щоденної діяльності персоналу.

Культура безперервного навчання допомагає командам та організаціям пристосовуватися до змін, розвиватися та досягати високих результатів шляхом безперервного навчання та самовдосконалення. Створення такої культури вимагає системного підходу на всіх рівнях організації. Необхідно культивувати відповідне лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями. Лідери, які діють як "мультиплікатори", здатні розкривати та посилювати потенціал своїх команд, створюючи середовище, що заохочує навчання та розвиток. Психологічна безпека є фундаментальною передумовою для формування культури безперервного навчання в командах. тобто коли члени команди відчувають, що їхні внески цінуються, а помилки розглядаються як можливості для зростання, вони більш схильні ділитися ідеями, ризикувати та вчитися. За думкою К. Скотта, сприяння психологічній безпеці вимагає від керівників практикувати радикальну відкритість та чесність. Лідери повинні заохочувати зворотний зв'язок, ставити під сумнів припущення та створювати середовище, де немає страху перед наслідками висловлювання сумнівів чи незгоди. А також, організації повинні впроваджувати структури та процеси, які сприяють безперервному вдосконаленню. ітераційні цикли навчання та адаптації повинні бути вбудовані в робочі процеси команд. Це може включати регулярні ретроспективи, експерименти та гнучкі методології розроблення продуктів [10]. Важливо також інвестувати в розвиток навичок та можливості для навчання. Як зазначає Л. Поллак, організації повинні забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, можливостей для наставництва та програм розвитку лідерства, щоб сприяти безперервному зростанню талантів [8]. Формування культури навчання вимагає відповідних систем визнання та винагород. Організації мають визнавати та винагороджувати не лише результати, а й зусилля з навчання, експериментування та безперервного вдосконалення. Формування культури безперервного навчання та вдосконалення в командах є одним з основних факторів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій у мінливому середовищі.

Саме тому серед усіх компонентів культури безперервного навчання, на нашу думку, в сучасних умовах для організацій України найбільшу увагу потрібно приділити: лідерству, яке сприяє навчанню, що передбачає заохочення

відкритого діалогу, обміну знаннями та експериментування, оскільки лідери повинні створювати середовище, в якому члени команди почувають себе вільними для висловлення ідей, обговорення проблем та пошуку інноваційних рішень; та психологічній безпеці в команді, яка відіграє найважливішу роль у культурі безперервного навчання і визначається як відчуття впевненості, що дозволяє членам команди бути відвертими, ризикувати та бути вразливими один перед одним та є середовищем, де люди не бояться ризикувати, висловлювати ідеї чи визнавати помилки без побоювання покарання чи приниження.

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці культури безперервного навчання в організації. Керівники вищої ланки виступають каталізаторами трансформаційних процесів, спрямованих на інтеграцію навчання в стратегічні цілі та операційну діяльність підприємства. Їхня функція полягає у створенні сприятливого середовища, яке стимулює інноваційність, обмін знаннями та постійний професійний розвиток персоналу. Ефективне лідерство в контексті культури безперервного навчання характеризується: артикуляцією чіткого бачення та стратегії навчання, узгодженої з бізнес-цілями організації; алокацією необхідних ресурсів для реалізації навчальних ініціатив; демонстрацією особистого прикладу участі у навчальних програмах; впровадженням систем мотивації та винагороди, що заохочують безперервне навчання; сприянням розвитку організаційних структур, які підтримують обмін знаннями та колаборативне навчання. Таким чином, лідерство є фундаментальним елементом у створенні та підтримці культури безперервного навчання, забезпечуючи її інтеграцію в усі аспекти організаційної діяльності та сприяючи довгостроковому успіху підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Психологічна безпека сприяє відкритому обміну інформацією, критичному мисленню та зворотному зв'язку, що є основою для ефективного навчання та вдосконалення. Команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращу продуктивність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін. Створення культури, яка заохочує безперервне навчання та вдосконалення, вимагає поєднання лідерства, що підтримує відкритість, експериментування та обмін знаннями, з психологічною безпекою, дозволяючи членам команди вільно висловлюватися та ризикувати без страху негативних наслідків. Атмосфера психологічної безпеки в команді відіграє важливу роль для сприяння відкритому обміну ідеями, конструктивному зворотному зв'язку та безперервному

навчанню. У контексті формування культури безперервного навчання, психологічна безпека відіграє важливу роль (рис. 2).

Емпіричні дослідження демонструють, що високий рівень психологічної безпеки корелює з підвищеною ефективністю організаційного навчання, інноваційністю та продуктивністю. Таким чином, створення та підтримка психологічно безпечного середовища є критичним фактором у розвитку культури безперервного навчання та адаптивності організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Існує тісний зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю в організаціях, який є важливою темою дослідження в сфері організаційної психології та менеджменту. Ця тема привертає значну увагу науковців та практиків, оскільки вона має суттєвий вплив на ефективність та конкурентоспроможність організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Концепт психологічної безпеки визначається як спільне переконання членів команди в тому, що команда є безпечним середовищем для міжособистісного ризику. У контексті організацій він означає, що працівники відчують себе комфортно, висловлюючи свої думки, ідеї

та занепокоєння без страху негативних наслідків для свого статусу чи кар'єри. Інноваційність, з іншого боку, є ключовим фактором для довгострокового успіху організацій і передбачає здатність генерувати, приймати та впроваджувати нові ідеї, процеси або продукти. Інноваційність вимагає креативності, експериментування та готовності до ризику, що тісно пов'язано з психологічною безпекою. Дослідження показують, що існує позитивний зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю в організаціях. Коли працівники відчують психологічну безпеку, вони більш схильні: висловлювати нові ідеї, оскільки у середовищі, де люди не бояться осуду чи покарання за свої думки, вони частіше пропонують інноваційні рішення; експериментувати, так як психологічна безпека створює простір для експериментів та ризику, що є критично важливим для інновацій; вчитися на помилках, коли невдачі розглядаються як можливості для навчання, а не як підстави для покарання, це стимулює інноваційну діяльність; співпрацювати, оскільки безпечне середовище сприяє відкритому обміну інформацією та ідеями між членами команди, що є ключовим для колективної інноваційності; приймати

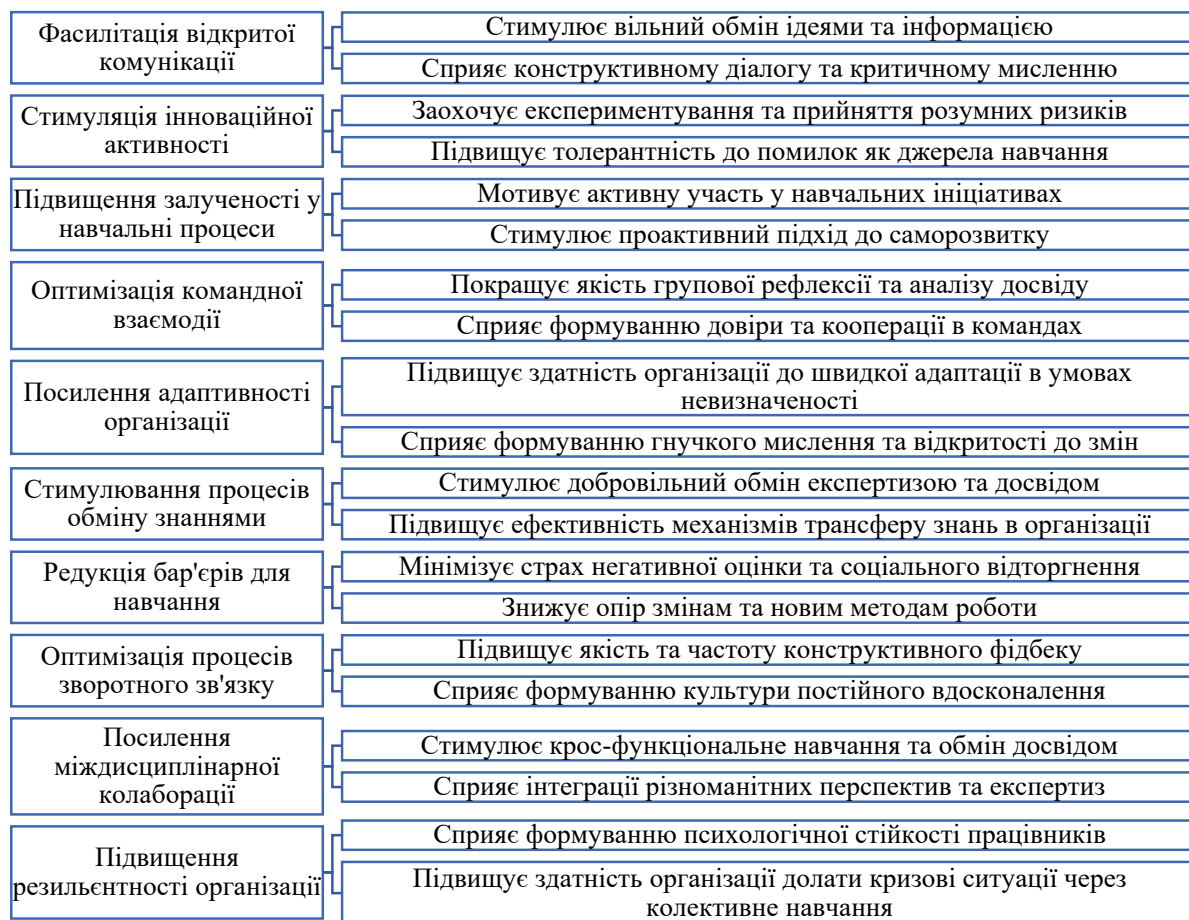


Рис. 2. Ролі та функції психологічної безпеки при формуванні культури постійного навчання

Джерело: розроблено авторами

конструктивну критику, зоврема, у психологічно безпечному середовищі працівники більш відкриті до зворотного зв'язку, що дозволяє вдосконалювати ідеї та процеси.

Важливо зазначити, що зв'язок між психологічною безпекою та інноваційністю не є лінійним і може бути опосередкований різними факторами. Наприклад, лідерський стиль, організаційна культура та індивідуальні характеристики працівників можуть впливати на силу цього зв'язку. Крім того, надмірна психологічна безпека може іноді призводити до групового мислення або відсутності конструктивної критики, що може негативно вплинути на інноваційність. Тому важливо знайти баланс між створенням безпечного середовища та підтриманням здорового рівня виклику та дискусії. Розуміння взаємозв'язку між психологічною безпекою та інноваційністю має важливі практичні наслідки для організацій. Менеджери та лідери повинні активно працювати над створенням психологічно безпечного середовища, яке заохочує відкрите спілкування, експериментування та навчання на помилках. Це може включати розвиток відповідної організаційної культури,

впровадження систем, які винагороджують інноваційну поведінку, та навчання лідерів ефективно управляти різноманітністю думок та ідей.

Отже, психологічна безпека має вирішальне значення для стимулювання не лише інноваційності в організаціях, оскільки вона створює сприятливе середовище для генерації креативних ідей, експериментування, обміну думками, навчання та високої залученості персоналу, а й в цілому для формування культури безперевного навчання перосналу. Тому, створення психологічно безпечного робочого середовища має вирішальне значення для формування культури безперевного навчання. На нашу думку, цьому має передувати валідне оцінювання рівня психологічної безпеки. З цією метою може бути використано опитувальник для вимірювання рівня психологічної безпеки в організаціях. Він складається з 20 тверджень, що відображають різні аспекти психологічної безпеки, та 5-бальної шкали Лайкерта для оцінювання ступеня згоди з кожним твердженням (1 – повністю не погоджуюся; 2 – не погоджуюся; 3 – важко відповісти; 4 – погоджуюся 5 – повністю погоджуюся).

Таблиця 1

Приклад опитувальника для вимірювання психологічної безпеки в організації

№	Питання	Відповідь
1	2	3
1	У моїй команді можна вільно висловлювати ідеї, не боячись критики або осуду.	
2	Я почуваюся комфортно, визнаючи свої помилки в цій команді.	
3	Члени моєї команди цінують різноманітність думок і перспектив.	
4	У нас є атмосфера, де люди можуть ризикувати, не боячись невдачі.	
5	Я відчуваю, що можу відверто говорити про проблеми в цій команді.	
6	Помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як провали.	
7	Керівництво заохочує експериментування та інноваційні підходи.	
8	Члени команди активно слухають і намагаються зрозуміти різні точки зору.	
9	У разі критики чи конфлікту ми обговорюємо питання конструктивно.	
10	Я можу висловлювати сумніви або незгоду, не побоюючись негативних наслідків.	
11	Керівництво визнає власні помилки та вчиться на них.	
12	У цій команді заохочується обмін знаннями та навчання один в одного.	
13	Члени команди підтримують один одного під час експериментів або спроб нових підходів.	
14	Я відчуваю, що можу бути собою і не потрібно приховувати свою вразливість.	
15	Керівництво створює атмосферу, в якій люди не бояться ризикувати.	

Продовження таблиці 1

1	2	3
16	У нас є конструктивна культура зворотного зв'язку без оборонності.	
17	Члени команди відчувають себе вільними висловлювати різні погляди та ідеї.	
18	Помилки не приховуються, а обговорюються відкрито для вирішення проблем.	
19	Я відчуваю, що моя думка має значення і її поважають у цій команді.	
20	Керівництво заохочує відкритість та чесність у спілкуванні.	

Джерело: розроблено авторами

Для отримання результату необхідно підрахувати загальну суму балів. Пропонуємо наступну інтерпретацію результатів опитувальника психологічної безпеки за шкалою від 0 до 100 балів:

0–20 балів – критично низький рівень психологічної безпеки. Такий результат вказує на майже повну відсутність психологічної безпеки в команді. Члени команди, ймовірно, відчувають сильний страх висловлюватися, ризикувати чи визнавати помилки через очікування покарання або негативних наслідків. Атмосфера сприймається як вкрай загрозлива та придушлива. Необхідні радикальні зміни в організаційній культурі та практиках керівництва.

21–40 балів – дуже низький рівень психологічної безпеки. Дуже низький рівень психологічної безпеки свідчить про серйозні проблеми з відкритістю, довірою та сприйняттям ризиків у команді. Більшість членів команди, ймовірно, утримуються від висловлювання альтернативних думок, експериментування чи визнання помилок через страх негативних наслідків. Необхідно вжити термінових заходів для створення безпечнішого середовища.

41–60 балів – помірний рівень психологічної безпеки. Помірний рівень психологічної безпеки вказує на присутність певних елементів відкритості та довіри в команді, однак вони не є послідовними або поширеними на всіх членів команди. Деякі можуть почуватися комфортно, тоді як інші – ні. Необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням практик, що сприяють психологічній безпеці.

61–80 балів – високий рівень психологічної безпеки. Високий рівень психологічної безпеки означає, що більшість членів команди почуватися вільними для відкритого спілкування, обміну ідеями, визнання помилок та експериментування без надмірних побоювань. Команда в цілому демонструє здорову атмосферу довіри та підтримки різноманітності. Проте можливі окремі області для подальшого вдосконалення.

81–100 балів – ідеальний рівень психологічної безпеки. Ідеальний рівень психологічної безпеки вказує на виняткову атмосферу довіри,

відкритості та сприяння ризикам у команді. Усі члени команди, здається, почуватися абсолютно комфортно, висловлюючи ідеї, визнаючи помилки та беручи на себе ризики. Така команда, ймовірно, демонструє найвищі рівні інновацій, залучення, ефективності та адаптивності.

Слід зазначити, що вищенаведені опитувальник та інтерпретація є орієнтовними та потребують подальшої валідації та стандартизації на основі емпіричних даних з різних організацій і галузей перед практичним використанням. Також, необхідно враховувати специфіку організаційного контексту під час інтерпретації результатів.

Організації, що прагнуть досягти стійкого успіху в умовах швидких технологічних та ринкових змін, мають розвивати та підтримувати культуру безперервного навчання серед своїх працівників. Таке навчання не лише дозволяє підвищувати компетентність персоналу, а й сприяє інноваційності, гнучкості та адаптивності всієї організації. На основі проведеного дослідження можна запропонувати ключові рекомендації, спрямовані на вдосконалення та зміцнення цієї важливої складової організаційної культури. Пропонується комплексна стратегія розвитку культури безперервного навчання, яка охоплює як структурні, так і культурні аспекти організації, які проілюстровано в таблиці 2.

Впровадження наданих рекомендацій допоможе створити сприятливе середовище для безперервного навчання та розвитку персоналу, якому навчання стане невід'ємною частиною організаційного життя, що, своєю чергою, може підвищити адаптивність, гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Варто зазначити, що ефективність запропонованих стратегій може варіюватися залежно від специфіки конкретної організації, її розміру, галузі та організаційної культури. Тому важливим є не лише впровадження цих практик, але й їх постійна адаптація та вдосконалення відповідно до потреб та особливостей кожної окремої організації.

Таблиця 2

Стратегія розвитку культури безперервного навчання в організації

Напрями	Інструменти	Рекомендації щодо використання в організації
Створення середовища психологічної безпеки	Відкритий діалог Сприйняття помилок як можливостей для навчання Радикальна відвертість Прийняття зворотного зв'язку	Заохочувати висловлювання різних думок Уникати покарань за помилки Демонструвати повагу до різноманітності перспектив Формувати атмосферу довіри
Впровадження гнучких, ітераційних робочих процесів	Регулярні ретроспективи Цикли планування Експериментування та тестування Швидкий збір зворотного зв'язку	Заохочувати експериментування Адаптувати процеси на основі зворотного зв'язку Забезпечувати безперервне вдосконалення процесів та продуктів
Інвестування в розвиток навичок і лідерства	Навчальні ресурси Програми розвитку Практики наставництва та менторства Тренінги	Забезпечити доступ до різноманітних навчальних можливостей Надавати можливості для набуття нових навичок Підтримувати лідерський розвиток
Створення структури для поширення знань	Спільноти практики Групи для обміну знаннями Системи управління знаннями Обмін навчальними історіями та кращими практиками	Впроваджувати платформи для обміну знаннями Заохочувати міжкомандний обмін досвідом Систематизувати накопичені знання
Визнання та винагорода зусиль з навчання	Системи визнання та винагород Відзначення членів команди за обмін знаннями Готовності ризикувати та експериментувати	Впровадити систему винагород за безперервне вдосконалення Публічно відзначати успіхи в навчанні та розвитку Заохочувати інноваційність та експериментування
Відстеження та вимірювання показників навчання	KPI для відстеження прогресу навчання Збір зворотного зв'язку та даних Аналіз результатів	Встановити чіткі метрики для оцінювання ефективності навчання Регулярно збирати та аналізувати дані про навчання Адаптувати підходи на основі отриманих результатів
Демонстрація прихильності вищого керівництва	Особистий приклад лідерів Інвестиції в програми розвитку Постійне самовдосконалення керівництва	Забезпечити, щоб лідери демонстрували цінність навчання Виділяти ресурси на навчальні ініціативи Заохочувати керівників ділитися власним досвідом навчання

Джерело: розроблено авторами

Висновки з проведеного дослідження. Формування культури безперервного навчання є ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності організацій в умовах швидких змін та інновацій. Проведене дослідження дозволило виокремити ключові елементи, які складають основу такої культури. По-перше, важливу роль відіграє лідерство, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями, створюючи середовище, сприятливе для безперервного навчання та розвитку персоналу. Іншим важливим аспектом є психологічна безпека, що дає змогу працівникам

вільно висловлювати ідеї, ризикувати та визнавати помилки без страху негативних наслідків. Ефективності також сприяють гнучкі та ітераційні робочі процеси, що включають регулярні ретроспективи, експерименти та швидкий збір зворотного зв'язку для безперервного вдосконалення. Не менш важливими є інвестиції в розвиток навичок, лідерства та можливості для навчання через навчальні ресурси, програми розвитку, наставництво тощо. Важливу роль відіграють структури для поширення знань, такі як спільноти практики, системи управління знаннями та заохочення обміну досвідом, а також системи визнання

та винагород за навчання, експерименти та внесок у розвиток організації. Впровадження цих основних компонентів допоможе створити сприятливе середовище, що заохочуватиме працівників до безперервного навчання, розвитку навичок та відкритості до змін, що є важливим для забезпечення інноваційності, адаптивності та ефективності організацій у мінливому світі.

Серед напрямів подальших досліджень можна виокремити наступні: емпіричне тестування та валідація запропонованих рекомендацій у різних галузях та організаційних контекстах для вдосконалення та адаптації

підходів; дослідження ролі цифрових технологій та інструментів (штучний інтелект, віртуальна/доповнена реальність тощо) у створенні інноваційних можливостей для навчання та розвитку персоналу; вивчення особливостей впровадження культури навчання в різних типах організацій (стартапи, великі корпорації, державні установи тощо) та адаптація підходів до їхніх специфічних потреб. Наведені напрями дозволять поглибити розуміння важливості культури постійного навчання, удосконалити методи її впровадження та максимізувати її позитивний вплив на організаційну ефективність та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
2. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
4. Gogunskii V., Kolesnikov O., Kolesnikova K., Lukianov D. Lifelong learning is a new paradigm of personnel training in enterprises. *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 2016. Vol. 4. No. 2 (82). P. 4. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.74905>
5. Carlson E. R. Lifelong learning and professional development. *Journal of oral and maxillofacial surgery*. 2016. Vol. 74, no. 5. P. 875–876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joms.2016.01.018>
6. Forry D. Unlock Employee Potential and Drive Business Success with Strategic Career Development. *Brandon Hall Group*. URL: <https://brandonhall.com/unlock-employee-potential-and-drive-business-success-with-strategic-career-development/>
7. Робота без страху: Емі Едмондсон про психологічно безпечне середовище в компанії. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/mim_school/603130_robota_bez_strahu_emi_edmondson_pro.html
8. Pollak L. *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*. New York City: HarperCollins Publishers, 2019. 304 p.
9. Coyle D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Britain: Penguin Random House UK, 2018. pp. 304 p.
10. Scott K. *Radical Candor: Fully Revised & Updated Edition*. New York City: Radical Candor, LLC, 2019. 336 p.
11. Wiseman L. *Multipliers, Revised and Updated*. New York City: HarperCollins Publishers, 2022. 384 p.
12. Ries E. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Random House UK, 2011. 336 p.
13. Нгуєн Л. Шкала Лайкерта. *AhaSlides Pte Ltd*. 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/likert-scale-5-point/>

References:

1. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20 (1), pp. 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
2. Zakharchyn H., Yurchenko O. (2024). Rozvytok personalu na zasadakh korporatyvnoi kultury [Personnel development based on corporate culture.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
3. Kyrianova O., Kravchuk O., Varis I. (2022). Standartyzatsiia kvalifikatsiinykh vymoh prohran mba na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Standardization of qualification requirements for MBA programs based on a competency-based approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>
4. Gogunskii V., Kolesnikov O., Kolesnikova K., Lukianov D. (2016). Lifelong learning" is a new paradigm of personnel training in enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4, no. 2 (82), p. 4. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.74905>
5. Carlson E. R. (2016). Lifelong learning and professional development. *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, vol. 74 (5), pp. 875–876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joms.2016.01.018>

6. Forry, D. (2024). Unlock Employee Potential and Drive Business Success with Strategic Career Development. *Brandon Hall Group*. Available at: <https://brandonhall.com/unlock-employee-potential-and-drive-business-success-with-strategic-career-development/>
7. Robota bez strahu: Emi Edmondson pro psihologichno bezpechne seredovishe v kompaniyi [Working without fear: Amy Edmondson on a psychologically safe environment in the company]. *LB.ua*. Available at: https://lb.ua/blog/mim_school/603130_robota_bez_strahu_emi_edmondson_pro.html
8. Pollak L. (2019). *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*. New York City: *HarperCollins Publishers*, 304 p.
9. Coyle D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Britain: *Penguin Random House UK*, 304 p.
10. Scott K. (2019). *Radical Candor: Fully Revised & Updated Edition*. New York City: *Radical Candor, LLC*, 336 p.
11. Wiseman L. (2022). *Multipliers, Revised and Updated*. New York City: *HarperCollins Publishers*, 384 p.
12. Ries E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Random House UK. 336 p.
13. Nguyen L. (2023) *Likert Scale [Skala Lajkerta]*. AhaSlides Pte Ltd. Available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/likert-scale-5-point/>