

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 СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 – Менеджмент
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 – Управління та адміністрування

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Організація навчання персоналу**»

здобувача Морозюк Ольги Олексіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Рябоконь Іван
Олександрович

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

Завідувач кафедри:

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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.

_____ Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Морозюк Ользі Олексіївні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **«Організація навчання персоналу»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ "

_____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ "ДЕ ЛА МАРК";

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти організації навчання персоналу
Розділ 2	Оцінювання ефективності організації навчання персоналу в компанії
Розділ 3	Напрями підвищення ефективності організації навчання персоналу в компанії

Об'єкт дослідження: процеси організації навчання персоналу.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності системи організації навчання персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка напрямів підвищення ефективності процесу організації навчання персоналу.

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

У розділі 1: розглянути сутність та значення організації навчання персоналу; визначити форми та методи навчання персоналу, дослідити методичні засади оцінювання ефективності організації навчання персоналу.

У розділі 2: навести організаційно-економічну характеристику діяльності компанії; провести оцінку ефективності організації навчання персоналу на основі статистичних даних; оцінити ефективність організації навчання персоналу на основі соціологічного дослідження.

У розділі 3: розробити програму заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу; здійснити оцінювання соціально-економічної ефективності заходів покращення організації навчання персоналу.

Завдання підготував науковий керівник:

_____ — І.О. Рябоконт
(підпис)

«___» _____ 20__р.

Завдання одержав здобувач:

_____ — О.О. Морозюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 89 сторінок, 15 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 47 найменувань.

«Організація навчання персоналу»

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації навчання персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз сучасних підходів до організації навчання персоналу та розроблення рекомендацій щодо їх впровадження на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- ✓ дослідити сутність, значення та види навчання персоналу в системі управління людськими ресурсами;
- ✓ проаналізувати методичні засади оцінювання ефективності організації навчання персоналу;
- ✓ охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ "ДЕ ЛА МАРК";
- ✓ оцінити ефективність організації навчання персоналу на підприємстві;
- ✓ розробити програму заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу;
- ✓ обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, статистичний аналіз, анкетування, експертне опитування, SWOT-аналіз.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до організації навчання персоналу. Методична значущість виражається у розробці рекомендацій щодо оцінювання ефективності навчання та впровадження сучасних навчальних інструментів. Практична значущість полягає в можливості

застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Дослідження виявило необхідність формування системного підходу до навчання персоналу, що включає стратегічний, організаційний, методичний, технологічний та оцінювальний блоки. Розроблена програма вдосконалення охоплює п'ять ключових напрямів: створення системи неперервного навчання, впровадження цифрових рішень, розвиток наставництва, вдосконалення методів оцінювання ефективності та розширення зовнішніх партнерств.

Економічні розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованих заходів з показником ROI на рівні 37,5% та періодом окупності 8-9 місяців. Соціальний ефект виражається у підвищенні рівня задоволеності персоналу з 65% до 80%, зростанні залученості та формуванні культури безперервного розвитку.

Роботу захищено у 2025 році.

Ключові слова: навчання персоналу, професійний розвиток, ефективність навчання, корпоративне навчання, система наставництва, цифрові технології навчання, оцінювання результативності.

Keywords: staff training, professional development, training effectiveness, corporate learning, mentoring system, digital learning technologies, performance evaluation.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Морозюк О.
на тему: «Організація навчання персоналу»

1. **Актуальність теми.** Конкурентоспроможність будь-якої компанії визначається відповідністю персоналу вимогам певної посади. Для цього необхідно організовувати професійне навчання працівників. Водночас, для забезпечення його максимальної ефективності потрібно вірно визначати потреби у навчанні персоналу, підбирати дієві технології та форми навчання, а також якомога повніше оцінювати міру їх задоволення. Саме тому організація навчання персоналу є важливим процесом кадрового менеджменту

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти організації навчання персоналу організації. Наведено основні визначення категорій «навчання персоналу», «розвиток персоналу». Висвітлено методи навчання персоналу.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, показники використання робочого часу, продуктивності праці, плинності кадрів. Здійснено аналіз фінансово-економічних показників. Виявлено проблеми у сфері організації навчання в організації. Аналіз організації навчання персоналу здійснений за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано проєкт заходів щодо удосконалення навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», який орієнтовано на підвищення мотивації працівників до навчання. Автором визначено економію коштів підприємства від скорочення плинності кадрів та ущільнення робочого часу, які очікуються внаслідок впровадження проєкту.

3. **Наявність самостійних розробок автора.** Автором здійснено аналітичну оцінку організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Запропоновано заходи щодо удосконалення організації навчання на підприємстві та обґрунтовано його ефективність.

4. **Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій.** Автором здійснено аналітичну оцінку організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Запропоновано заходи щодо удосконалення організації навчання на підприємстві та обґрунтовано його ефективність. Зроблені автором висновки враховують передовий міжнародний досвід та можуть стати теоретикометодичною основою для впровадження в діяльність бізнес-організацій нових підходів до вдосконалення побудови бізнес-процесів менеджменту персоналу.

5. **Наявність недоліків.** Здобувач неповною мірою застосував інструментарій критичного аналізу теоретичних підходів науковців до засад організації навчання персоналу. Недостатньо обґрунтовано є визначена автором економія на витратах після імплементації заходів удосконалення навчання персоналу. Висновок не у повній мірі охоплює матеріал трьох розділів.

6. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (62 бали)

Доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент

27.05.2025

Рябоконт І.О.

**Рецензія на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти Морозюк Ольги
Олексіївна**

на тему «організація навчання персоналу» в ТОВ "ДЕ ЛА МАРК"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Актуальність дослідження зумовлена необхідністю постійного розвитку персоналу в сучасних умовах швидких змін. Недостатня ефективність систем навчання може призвести до зниження конкурентоспроможності компанії та втрати кваліфікованих кадрів. ТОВ "ДЕ ЛА МАРК" як компанія, що працює в динамічному секторі ринку, потребує постійного оновлення знань та навичок своїх співробітників.

Якість проведеного дослідження: Проведене дослідження є цінним внеском в розуміння особливостей організації навчання персоналу в сучасних компаніях. Студентка продемонструвала здатність застосовувати теоретичні знання на практиці, проаналізувавши реальну ситуацію в ТОВ "ДЕ ЛА МАРК". Завдяки комплексному аналізу, що включає педагогічні, психологічні та економічні аспекти, студентка виявила ключові фактори, що впливають на ефективність навчання персоналу. Розроблені рекомендації мають високий потенціал для практичного застосування та можуть сприяти підвищенню ефективності навчання в організації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота відзначається високою якістю та актуальністю. Студентка демонструє глибоке розуміння сучасних трендів в організації навчання персоналу та пропонує оригінальні рішення актуальних проблем. Робота відзначається системним підходом, обґрунтованими висновками та практично значущими рекомендаціями, розробленими студенткою, можуть бути ефективно застосовані в практиці управління персоналом.

Зауваження: Хоча робота виконана на високому рівні, для її вдосконалення можна запропонувати наступне: для більш повної оцінки ефективності різних методів навчання студентці варто було б провести порівняльний аналіз результатів навчання груп співробітників, які пройшли різні типи тренінгів. Це дозволило б визначити оптимальний підхід для конкретної організації.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Реалізація запропонованих рекомендацій, таких як впровадження системи менторства та використання онлайн-платформ для навчання, дозволить ТОВ "ДЕ ЛА МАРК" не тільки підвищити рівень компетентностей персоналу, але й створити культуру постійного навчання.

Місце роботи та посада рецензента: бухгалтер ТОВ "ДЕ ЛА МАРК"

Науковий ступінь, учене звання: доктор філософії, Березюк В. О.

Підпис засвідчую: власник ТОВ "ДЕ ЛА МАРК" Вереніків О. М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність, значення та види навчання персоналу в системі управління людськими ресурсами.....	6
1.2. Методичні засади оцінювання ефективності організації навчання персоналу ..	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»..	31
2.2. Оцінювання ефективності організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ.....	56
3.1. Програма заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу ..	56
3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів....	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації бізнес-середовища, цифровізація менеджменту персоналу стає ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні методи управління людськими ресурсами вже не відповідають вимогам сучасного ринку праці, що характеризується високою динамічністю та потребою у швидкій адаптації до змін.

В Україні питання цифровізації HR-процесів набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції та необхідності підвищення продуктивності праці. Вітчизняні підприємства стикаються з потребою впровадження сучасних цифрових інструментів для оптимізації всіх аспектів роботи з персоналом - від рекрутингу до розвитку та утримання працівників.

Дослідження процесів цифровізації менеджменту персоналу є важливим для розуміння сучасних тенденцій у сфері HR, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, а також для розроблення дієвих HR-стратегій українських компаній в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики організації навчання персоналу. Теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу та цифровізації HR-процесів досліджують О.І. Бабчинська, А.М. Колот, О.О. Герасименко, Г.С. Лопушняк, Р.В. Миляник, К.Б. Козак, К.Г. Бойчук, О.А. Харун, О.Ю. Давидова, О.А. Давидова, Д.С., Партика, Г.В. Ожубко, В.В. Самойленко, О. Наумова, С. Прохоровська, М.І. Дзямучич, Т.О. Шматковська, С.В. Писаренко, Т.В. Дядик, О. Шевченко, Г. Євтушенко, С.М. Ягодзінський, А.О. Козинець, І.М. Танасюк та С.М. Кіршо. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи навчання персоналу в умовах сучасних викликів, що постають перед українськими підприємствами, зокрема в контексті цифрової трансформації, економічної нестабільності та швидких технологічних змін. Потребують подальшого вивчення інноваційні методи та стратегії організації навчання з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища та передового міжнародного досвіду.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз сучасних процесів цифровізації менеджменту персоналу та розроблення рекомендацій щодо їх впровадження на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та основні напрями цифровізації менеджменту персоналу.
2. Проаналізувати сучасні цифрові інструменти та платформи для автоматизації HR-процесів.
3. Охарактеризувати існуючу систему управління персоналом на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".
4. Оцінити рівень цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".
5. Розробити пропозиції щодо впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".
6. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти цифровізації менеджменту персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний аналіз, анкетування, експертне опитування, SWOT-аналіз.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до цифровізації HR-процесів. Методична значущість виражається у розробці рекомендацій щодо оцінювання рівня цифровізації та впровадження сучасних цифрових інструментів в менеджмент персоналу. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій

для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Характер виконання кваліфікаційної роботи: дослідження виконано на замовлення підприємства ТОВ "ДЕ ЛА МАРК".

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань цифровізації менеджменту персоналу, статистичні дані, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, значення та види навчання персоналу в системі управління людськими ресурсами

Навчання персоналу є фундаментальним елементом системи управління людськими ресурсами, що забезпечує безперервний розвиток професійних компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Цей процес передбачає систематичне та цілеспрямоване набуття нових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання поточних та майбутніх професійних завдань. В умовах динамічних змін бізнес-середовища навчання персоналу стає не просто функцією HR-департаменту, а стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації. При цьому важливо розуміти, що ефективне навчання персоналу має базуватися на принципах системності, безперервності та інноваційності, забезпечуючи не лише передачу знань, але й формування нових компетентностей, необхідних для успішного розвитку організації в майбутньому. Сучасні організації все частіше розглядають навчання як інвестицію в людський капітал, що має довгострокову віддачу та сприяє створенню унікальних конкурентних переваг.

Аналізуючи сучасні тенденції у сфері корпоративного навчання, можемо констатувати фундаментальну зміну ролі навчання персоналу в організаційному розвитку. Якщо раніше навчання розглядалося переважно як витратна стаття бюджету, то сьогодні воно перетворюється на ключовий драйвер організаційного успіху. На нашу думку, така трансформація обумовлена не лише технологічними змінами, але й усвідомленням того, що саме людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг в економіці знань.

Значення навчання персоналу проявляється через його вплив на різні аспекти діяльності організації. На індивідуальному рівні воно сприяє професійному та особистісному розвитку працівників, підвищенню їх мотивації та задоволеності роботою. На організаційному рівні – забезпечує формування потужного кадрового потенціалу, підвищення якості виконання робіт, впровадження інновацій та адаптацію до змін. Особливого значення навчання персоналу набуває в контексті управління знаннями, коли організації прагнуть не лише зберігати та передавати існуючі знання, але й генерувати нові. Крім того, ефективна система навчання персоналу дозволяє організаціям швидко реагувати на технологічні зміни, адаптуватися до нових умов ринку та підтримувати високий рівень інноваційної активності. В епоху цифрової трансформації навчання стає ключовим фактором забезпечення цифрової грамотності персоналу та впровадження нових технологій у бізнес-процеси. Важливо також відзначити роль навчання у формуванні корпоративної культури, розвитку лідерських якостей та створенні сприятливого середовища для обміну знаннями та досвідом.

Види навчання персоналу можна класифікувати за різними критеріями, що відображають їх специфіку та цільове призначення. За місцем проведення розрізняють внутрішнє та зовнішнє навчання, за тривалістю – короткострокове та довгострокове, за змістом – професійно-технічне, управлінське, особистісне. Кожен вид навчання має свої особливості, переваги та обмеження, що визначає доцільність їх застосування в конкретних умовах. Важливим аспектом є забезпечення системності та безперервності навчання, що дозволяє підтримувати актуальність компетентностей персоналу в умовах швидких змін. Сучасні організації все частіше використовують змішані форми навчання, поєднуючи традиційні методи з інноваційними підходами, що базуються на використанні цифрових технологій. Це дозволяє забезпечити гнучкість навчального процесу, індивідуалізацію навчання та його відповідність потребам різних категорій персоналу. При цьому особливого значення набуває розвиток soft skills та адаптивних навичок, які дозволяють працівникам ефективно функціонувати в умовах невизначеності та постійних змін [19].

Представлена класифікація видів навчання відображає комплексність сучасних підходів до розвитку персоналу. Важливо відзначити, що ефективність кожного виду навчання значною мірою залежить від організаційного контексту та специфіки діяльності підприємства. Для українських компаній, які працюють в умовах обмежених ресурсів та високої економічної нестабільності, особливо актуальним стає пошук оптимального балансу між різними формами навчання, що дозволить максимізувати віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Підхід Бабчинської О.І. заслуговує на увагу, оскільки акцентує увагу на специфіці інноваційно-активних підприємств, до яких можна віднести й виробників екологічної продукції. Варто зазначити, що запропоновані автором механізми можуть бути адаптовані для підприємств різних галузей, особливо тих, що функціонують у динамічному конкурентному середовищі та потребують постійного оновлення знань і навичок персоналу.

Бабчинська О. І. досліджує специфіку формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Авторка обґрунтовує необхідність постійного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища та пропонує комплексний підхід до управління персоналом. Особливу увагу дослідниця приділяє формуванню ефективної системи управління розвитком та використанням персоналу підприємства. Науковець розробляє специфічні механізми та інструменти, які дозволяють менеджерам інноваційно-активних підприємств ефективно керувати розвитком персоналу. Важливим внеском є запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управлінського процесу розвитку персоналу [1].

В умовах прискореної цифрової трансформації бізнесу відбуваються фундаментальні зміни у підходах до організації навчання персоналу. А.М. Колот та О.О. Герасименко, досліджуючи вплив цифрової трансформації та нових бізнес-моделей на формування економіки нестандартної зайнятості, підкреслюють, що розвиток Четвертої промислової революції та становлення "Індустрії 4.0" призводять до динамічної багатовекторної трансформації провідних інститутів економіки та суспільства. На думку дослідників, соціально-трудова відносина та

зайнятість набувають нового формату під впливом цифровізації та появи інноваційних бізнес-моделей, що радикально змінюють усі компоненти світу праці [2].

Дослідження Колота А.М. та Герасименко О.О. розкривають глибинні трансформації, які відбуваються у сфері праці під впливом цифровізації. Погоджуючись з авторами, варто відзначити, що ці зміни вимагають не просто адаптації існуючих систем навчання, а їх кардинального переосмислення. Особливо це актуально для українських підприємств, які одночасно стикаються з викликами цифрової трансформації та необхідністю підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Лопушняк Г. С. та Милянник Р. В. проводять фундаментальне дослідження методів та підходів до оцінювання ефективності професійного навчання в умовах діджиталізації. Науковці розробляють інтегровану систему показників, що синтезує традиційні метрики ефективності навчання з індикаторами цифрової трансформації. Дослідники пропонують інноваційні підходи до аналізу цифрових слідів навчальної активності та оцінювання результативності онлайн-навчання. Особливу увагу приділено психологічним аспектам дистанційного навчання та їх впливу на ефективність освітніх програм. Значну практичну цінність має розроблена методика оцінювання економічної ефективності впровадження цифрових навчальних платформ [3].

Г. Лопушняк та Р. Милянник, проводячи ґрунтовний аналіз впливу цифрових технологій на формування компетентностей управлінського персоналу, акцентують увагу на критичній важливості розвитку цифрових навичок керівників усіх рівнів. Автори підкреслюють, що саме рівень цифрових компетентностей менеджерів визначає ефективність впровадження інноваційних технологій в управління персоналом та здатність організації адаптуватися до вимог цифрової економіки. Дослідники наголошують на необхідності системного підходу до розвитку цифрових компетентностей, який передбачає не лише технічні навички використання цифрових інструментів, але й розуміння стратегічних можливостей цифрової трансформації для підвищення ефективності управління людськими

ресурсами. Особливу увагу науковці приділяють питанням інтеграції цифрових технологій у процеси навчання та розвитку персоналу, що дозволяє забезпечити безперервність професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників відповідно до динамічних змін бізнес-середовища [6].

Козак К. Б. та Бойчук К. Г. аналізують проблематику використання застарілих технологій управління та навчання персоналу на вітчизняних підприємствах. Дослідники детально розглядають сучасні технології навчання персоналу, зокрема сторітеллінг, shadowing, secondment та buddying, що успішно застосовуються в європейській практиці. Науковці наголошують на необхідності впровадження інноваційних методів для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Автори аналізують практичне застосування цих технологій та описують переваги, що отримують працівники після проходження навчання за новими методиками. Особливу цінність представляє аналіз потенційних побічних ефектів впровадження інноваційних технологій [4].

Аналізуючи представлені дослідження щодо інноваційних методів навчання, можна зробити висновок про існування значного розриву між передовими світовими практиками та реаліями українських підприємств. Водночас, механічне копіювання зарубіжного досвіду без урахування національної специфіки може не дати очікуваних результатів. На нашу думку, ключовим завданням є адаптація кращих світових практик до українського контексту з урахуванням ментальних особливостей, організаційної культури та ресурсних обмежень вітчизняних компаній.

В умовах прискореної цифрової трансформації бізнесу відбуваються фундаментальні зміни у підходах до організації навчання персоналу. А.М. Колот, досліджуючи ці процеси, наголошує на докорінній трансформації соціально-трудової реальності XXI століття та необхідності переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами. На думку дослідника, цифровізація створює принципово нові можливості для розвитку персоналу, але водночас вимагає від організацій здатності швидко адаптуватися до технологічних змін та розвивати цифрові компетенції працівників. При цьому особливого значення

набуває формування нової філософії менеджменту персоналу, яка враховує як технологічні можливості цифрової епохи, так і потребу в розвитку людського потенціалу [5].

Харун О. А. представляє комплексне дослідження сутності професійного навчання персоналу, систематизуючи погляди вітчизняних та зарубіжних науковців. Автор виокремлює та детально аналізує три ключові види навчання: підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. Дослідниця формулює принципи професійного навчання та розвитку персоналу в організації, проводить глибокий аналіз методів професійного навчання працівників. Значну увагу приділено вивченню міжнародного досвіду розвинених країн щодо організації професійного навчання. На основі проведеного дослідження запропоновано конкретні напрями вдосконалення системи професійного навчання персоналу підприємств [7].

Системний підхід Харун О.А. до аналізу професійного навчання персоналу демонструє комплексність цього процесу. Варто відзначити, що запропонована автором класифікація видів навчання залишається актуальною, проте в умовах цифрової економіки вона потребує доповнення новими формами, такими як мікронавчання, адаптивне навчання та навчання на основі штучного інтелекту. Це підкреслює динамічність сфери корпоративного навчання та необхідність постійного оновлення теоретичних підходів.

Варіс І.О., Кравчук О.і. Брікс А.В. досліджують культуру безперервного навчання та її роль у забезпеченні адаптивності й конкурентоспроможності організацій в умовах стрімких змін. Автори наголошують на важливості заохочення постійного розвитку компетентностей працівників, обміну знаннями та готовності до змін на всіх рівнях організації [44].

Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. аналізують роль цифрових інструментів дистанційного навчання в системі корпоративного розвитку персоналу. Дослідники підкреслюють необхідність адаптації традиційних методів навчання до дистанційного формату з використанням різноманітних програмних засобів та онлайн-платформ [45].

Рябоконт І.О. вивчає вплив поширення дистанційних форм навчання в період пандемії COVID-19 на якість трудового життя науково-педагогічних працівників. Автор виявив потребу в перегляді норм часу на виконання окремих видів робіт у змішаному та дистанційному режимах для запобігання професійному вигоранню та стресу викладачів [46].

Данюк В.М. та співавтори у підручнику "Управління персоналом" розглядають навчання персоналу як системно організований процес безперервного професійного розвитку працівників для підготовки їх до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення структури персоналу [47].

Для систематизації та порівняння різних наукових підходів до визначення сутності навчання персоналу доцільно звернутися до аналізу ключових трактувань цього поняття, представлених у сучасній науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування понять «навчання персоналу», «професійне навчання персоналу»

Автор	Поняття
Навчання персоналу	
Данюк В.М., Петюх В.М. [47]	Навчання персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Самойленко В.В. [19]	Навчання персоналу - це діяльність, спрямована на систематичний розвиток знань, навичок і підходів до роботи, необхідних працівнику для забезпечення належного виконання завдань і обов'язків на робочому місці
Професійне навчання персоналу	
Харун О.А. [7]	Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому
Баклаженко Ю.В., Герасимова В.О. [42]	Навчання персоналу - це системний процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм навчання з метою підвищення компетентності персоналу та досягнення цілей організації
Прохоровська С. [25]	Професійне навчання персоналу є комплексним процесом, спрямованим на формування у працівників професійних компетентностей, що базується на сукупності принципів, методів та інструментів розвитку, необхідних для ефективного виконання поточних та майбутніх завдань

Джерело: розроблено автором на основі [7; 19; 25; 42; 47]

Проведений аналіз різних трактувань поняття "навчання персоналу" дозволяє виявити еволюцію наукової думки в цій сфері. Якщо раніше акцент робився переважно на передачі знань та формуванні навичок, то сучасні підходи розглядають навчання як комплексний процес трансформації людського капіталу організації. На нашу думку, найбільш перспективним є інтегрований підхід, який поєднує індивідуальний розвиток працівників зі стратегічними цілями організації, забезпечуючи синергетичний ефект від інвестицій у навчання.

Узагальнюючи погляди дослідників, можна констатувати формування нової парадигми корпоративного навчання, яка характеризується переходом від епізодичних навчальних заходів до створення екосистеми безперервного розвитку. Важливо відзначити, що успішність такої трансформації залежить не лише від технологічних рішень, але й від готовності керівництва інвестувати в довгострокові програми розвитку персоналу та формувати відповідну організаційну культуру.

Василик А. В., Варіс І. О., Кравчук О. І. досліджують розвиток підприємницьких компетентностей у системі неформальної освіти, акцентуючи увагу на сучасних інструментах та технологіях їх формування. Автори аналізують базові компетенції, необхідні для створення, розвитку та управління бізнесом, і виділяють основні відмінності між працівниками з підприємницькими навичками та без них. Дослідження містить огляд ключових напрямів неформальної освіти, інституцій підтримки підприємництва та сучасних онлайн-платформ для навчання. Особливу увагу приділено інтеграції неформальної освіти в процеси інноваційного розвитку підприємств та навчальних закладів. Автори обґрунтовують зростаючу роль інновацій та трансферу технологій у зміцненні підприємницьких компетентностей як працівників, так і студентів, з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища [9].

Петряєв О. О. та Яковенко І. В. проводять комплексний аналіз основних інноваційних методів управління персоналом підприємства. Дослідники наголошують, що від використання ефективної системи управління персоналом загалом залежить рівень ефективності та продуктивності підприємства. Автори визначають переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом,

розглядають їх суть використання та вплив на діяльність підприємства. Особливу увагу науковці приділяють взаємозв'язку між впровадженням інноваційних підходів у роботі з персоналом та підвищенням загальних показників ефективності організації [32].

Партика І. В. та Ожубко Г. В. досліджують об'єктивну необхідність професійного розвитку персоналу в сучасних організаціях. Науковці аналізують зовнішні та внутрішні фактори, що зумовлюють потребу в професійному розвитку, та формулюють мотиви працівників до навчання. Дослідники диференціюють цілі професійного навчання та виявляють перешкоди ефективній організації розвитку персоналу. Особливу увагу приділено аналізу причин небажання керівників інвестувати в розвиток персоналу та відсутності зацікавленості працівників у професійному зростанні. Автори також досліджують проблему невідповідності системи професійної освіти реальним потребам організацій [17].

Самойленко В. В. проводить компаративний аналіз систем професійного навчання у провідних країнах світу (США, Японії, Франції, Німеччині, Данії). Дослідник аналізує особливості навчальних систем, витрати підприємств на розвиток персоналу та актуальні тенденції. Автор обґрунтовує необхідність трансформації системи навчання на вітчизняних підприємствах, наголошуючи на важливості безперервної освіти протягом трудової діяльності. Науковець систематизує причини необхідності регулярного підвищення кваліфікації та аналізує ефективність різних форм професійного навчання. Дослідження демонструє важливість комбінування різних методів навчання для досягнення максимальної ефективності [19].

Наумова О. представляє системне дослідження стратегічного управління персоналом та його типологію. Авторка концептуалізує стратегічне управління персоналом як процес реалізації стратегії підприємства через функціональний, процесний та системний підходи. Дослідниця аналізує різні підходи до стратегій управління персоналом, включаючи споживацький, партнерський та ідентифікаційний. Особливу увагу приділено детермінантам стратегій управління персоналом, зокрема впливу зовнішнього середовища, рівню

конкурентоспроможності, життєвому циклу підприємства. Значну цінність представляє аналіз діджитал-стратегій управління персоналом та їх імплементації в сучасних умовах [23].

Прохоровська С. здійснює фундаментальний аналіз компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації. Дослідниця систематизує методи розвитку компетентностей працівників та формулює правила побудови моделі компетентностей. Авторка розкриває специфіку традиційного та сучасного підходів до формування компетентнісних моделей. Особливу увагу приділено базовим засадам застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Науковець розробляє інноваційну модель компетентностей сучасного HR-менеджера, що відповідає актуальним викликам бізнес-середовища [25].

Дзямулич М. І. та Шматковська Т. О. досліджують особливості управління розвитком персоналу в контексті технологічної інтенсифікації та глобалізації. Автори аналізують проблему забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами через систему внутрішньофірмового навчання. Дослідники акцентують увагу на оптимізації витрат на персонал при зростанні вимог до кваліфікації. Науковці обґрунтовують ефективність інтегрованої системи розвитку персоналу, що підвищує якісні показники та продуктивність праці. Особливу цінність представляє аналіз механізмів фінансування системи розвитку персоналу [28].

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна виокремити та систематизувати основні види навчання персоналу, що застосовуються в сучасних організаціях. Різноманітність підходів до класифікації видів навчання відображає складність та багатоаспектність цього процесу, а також необхідність враховувати специфічні потреби різних категорій працівників та організаційні контексти. Для забезпечення ефективності навчальних програм важливо розуміти не лише особливості кожного виду навчання, але й умови їх оптимального застосування. У таблиці 1.2 представлено комплексну характеристику видів навчання персоналу, включаючи їх ключові характеристики, методи реалізації, переваги та обмеження, а також умови ефективного застосування.

Таблиця 1.2 – Комплексна характеристика видів навчання персоналу в сучасних організаціях

Види навчання	Характеристика	Основні методи реалізації	Переваги	Недоліки	Умови ефективного застосування
Формальне навчання	Структуровані програми з чітко визначеними цілями та результатами навчання	Лекції та семінари, професійні курси, сертифікаційні програми	Системність підходу, документальне підтвердження, глибина освоєння матеріалу	Висока вартість, значні часові витрати, відрив від роботи	Чітко визначені цілі розвитку, довгострокова стратегія, достатній бюджет
Неформальне навчання	Гнучкі форми навчання без жорсткої структури, орієнтовані на практичне застосування	Наставництво, коучинг, проектні завдання	Практична орієнтованість, економічність, гнучкість форматів	Складність оцінювання результатів, відсутність документації, залежність від мотивації	Розвинена корпоративна культура, система наставництва, готовність до обміну досвідом
Дистанційне навчання	Навчання з використанням цифрових технологій та онлайн-платформ	Онлайн-курси, вебінари, електронні тести	Доступність, масштабованість, економія ресурсів	Обмеження практичної підготовки, технічні вимоги, потреба в самодисципліні	Розвинена ІТ-інфраструктура, цифрова грамотність, технічна підтримка
Змішане навчання	Інтеграція різних форм та методів навчання для максимальної ефективності	Комбінація онлайн та офлайн, інтерактивні завдання	Гнучкість, індивідуалізація, різноманітність методів	Складність організації, високі вимоги до планування, координація процесів	Розвинена інфраструктура, компетентні викладачі, мотивовані учасники

Джерело: розроблено автором на основі [23, 25, 28]

Аналіз різних видів навчання персоналу, представлений у таблиці 1.2, демонструє комплексність та багатогранність сучасних підходів до організації корпоративного навчання. Особливо важливим є розуміння того, що кожен вид навчання має свої специфічні характеристики та сфери найбільш ефективного застосування. Практичний досвід показує, що найкращих результатів досягають організації, які використовують комбінований підхід, поєднуючи різні види навчання залежно від конкретних цілей та потреб. HR-менеджери можуть використовувати цю систематизацію як інструмент для розроблення оптимальної

стратегії навчання, враховуючи особливості своєї організації та наявні ресурси. При цьому важливо забезпечити баланс між різними формами навчання та їх відповідність як індивідуальним потребам працівників, так і стратегічним цілям організації.

Представлена систематизація видів навчання персоналу відображає сучасний стан розвитку корпоративної освіти. Проте варто зазначити, що межі між різними видами навчання стають все більш розмитими, особливо з розвитком цифрових технологій. На нашу думку, майбутнє корпоративного навчання полягає у створенні адаптивних систем, які автоматично підбирають оптимальну комбінацію методів та форматів навчання для кожного працівника на основі аналізу його потреб, стилю навчання та поточних завдань.

Писаренко С. В. та Дядик Т. В. здійснюють ґрунтовний аналіз традиційних та інноваційних методів управління персоналом. Дослідники визначають мотиви підприємств щодо впровадження інноваційних проєктів з управління персоналом та проводять компаративний аналіз традиційних та інноваційних методів. Науковці розкривають сутність управлінських нововведень у процесах підбору, оцінювання результативності, навчання та мотивування персоналу. Особливу цінність представляє аналіз сучасних комунікативних методів, спрямованих на розвиток інноваційної активності персоналу та розкриття потенціалу кожного члена команди [31].

Шевченко О. та Євтушенко Г. представляють емпіричний аналіз впровадження інноваційних технологій управління персоналом в контексті глобальних тенденцій розвитку. Дослідники обґрунтовують необхідність орієнтації кадрового менеджменту на запровадження персонал-технологій та новаторських ідей. Науковці акцентують увагу на важливості використання результатів творчої активності працівників та створення умов для розкриття їх потенціалу. Автори пропонують інноваційні підходи до організації праці та ефективного управління персоналом в умовах сучасних змін і невизначеності [33].

Ягодзінський С. М. та Козинець А. О. розробляють комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом, базований на трьох ключових

принципах: ефективному підборі кадрів, розвитку та навчанні персоналу, мотивації персоналу. Дослідники обґрунтовують необхідність створення системи неперервного навчання для адаптації до нових технологій. Науковці розробляють структуру мотиваційного механізму та пропонують конкретні напрями його вдосконалення, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Особливу цінність представляють практичні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу [36].

Танасюк І. М. та Кіршо С. М. проводять системне дослідження формування кадрового потенціалу через розвиток креативних здібностей персоналу. Науковці аналізують фактори впливу на формування кадрового потенціалу в Україні та досліджують проблеми розвитку креативності персоналу. Дослідники наголошують на важливості створення партнерських відносин між державою та підприємствами для розвитку креативності. Особливу увагу приділено методам розвитку креативності та проблемі збереження працездатності персоналу в умовах пандемії COVID-19 [39].

На рисунку 1.1 зображено структура системи навчання персоналу в організації.



Рисунок 1.1 – Структура системи навчання персоналу в організації

Джерела: розроблено автором на основі [23; 28; 36]

На основі проведеного аналізу джерел розроблено структурну схему системи навчання персоналу (рис. 1.1), яка відображає взаємозв'язок між різними елементами навчального процесу та їх вплив на розвиток організації. Представлена структура демонструє, що ефективне навчання персоналу вимагає системного підходу та врахування як внутрішніх потреб організації, так і зовнішніх факторів впливу. Особливо важливим є забезпечення зворотного зв'язку та постійного моніторингу результативності навчальних програм, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи та підтримувати високу якість навчання. HR-менеджери можуть використовувати цю структуру як основу для розроблення та вдосконалення системи корпоративного навчання, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям організації.

Запропонована структурна схема системи навчання персоналу інтегрує класичні та інноваційні підходи до організації корпоративного навчання. Важливо підкреслити, що ефективність такої системи залежить не стільки від наявності всіх компонентів, скільки від якості зв'язків між ними. На практиці багато українських підприємств стикаються з проблемою фрагментарності системи навчання, коли окремі елементи функціонують ізольовано один від одного. Подолання цієї проблеми вимагає не лише організаційних зусиль, але й зміни управлінського мислення.

Проведений глибинний аналіз теоретичних та практичних аспектів організації навчання персоналу дозволяє сформулювати цілісне бачення цього процесу як стратегічно важливого елемента системи управління людськими ресурсами. Сучасні тенденції у сфері корпоративного навчання демонструють суттєву трансформацію підходів до розвитку персоналу під впливом цифровізації, глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку праці. Особливо важливим стає забезпечення гнучкості та адаптивності системи навчання, її здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та відповідати новим викликам бізнесу.

Міжнародний досвід організації корпоративного навчання свідчить про зростаючу роль інтегрованих навчальних платформ, які поєднують різні форми та

методи навчання, забезпечуючи персоналізований підхід до розвитку кожного працівника. При цьому українські підприємства мають унікальну можливість використовувати кращі світові практики, адаптуючи їх до локальних умов та специфіки національного бізнес-середовища. Важливим аспектом є також розвиток партнерства між бізнесом та освітніми установами, що дозволяє створювати інноваційні програми навчання, які відповідають реальним потребам ринку праці.

Аналіз практичного досвіду впровадження різних систем навчання персоналу показує, що найбільшій ефективності досягають організації, які розглядають навчання як стратегічну інвестицію в людський капітал. Такий підхід передбачає не лише виділення необхідних ресурсів, але й створення цілісної екосистеми навчання, яка включає механізми мотивації, оцінювання результативності та постійного вдосконалення навчальних програм. Особливого значення набуває розвиток культури безперервного навчання, яка стимулює працівників до постійного професійного зростання та саморозвитку.

Перспективи розвитку систем корпоративного навчання пов'язані з подальшою діджиталізацією освітніх процесів, впровадженням технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності, розвитком мікронавчання та адаптивних навчальних систем. При цьому важливо зберігати баланс між технологічними інноваціями та людиноцентричним підходом до навчання, забезпечуючи не лише передачу знань, але й розвиток soft skills, емоційного інтелекту та лідерських якостей працівників. Саме такий комплексний підхід до організації навчання персоналу дозволить підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги та успішно розвиватися в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, ефективна організація навчання персоналу вимагає системного підходу, який враховує як стратегічні цілі організації, так і індивідуальні потреби працівників у розвитку. Важливим є забезпечення балансу між різними формами та методами навчання, використання інноваційних технологій та створення сприятливого освітнього середовища. При цьому особливу увагу слід приділяти питанням оцінювання ефективності навчання та його впливу

на результати діяльності організації, що дозволить обґрунтовано підходити до планування та реалізації навчальних програм.

1.2 Методичні засади оцінювання ефективності організації навчання персоналу

Оцінювання ефективності організації навчання персоналу є важливим елементом системи управління розвитком людських ресурсів, що дозволяє визначити доцільність інвестицій у навчання та їх вплив на результати діяльності організації. Цей процес передбачає комплексний аналіз різних аспектів навчальної діяльності, включаючи оцінку економічних показників, якісних змін у компетенціях працівників, впливу навчання на продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей організації. Сучасні підходи до оцінювання ефективності навчання ґрунтуються на принципах системності, об'єктивності та безперервності, що дозволяє отримувати достовірну інформацію про результативність навчальних програм та приймати обґрунтовані рішення щодо їх вдосконалення. При цьому важливим аспектом є забезпечення комплексного підходу до оцінювання, який враховує як безпосередні результати навчання, так і їх довгостроковий вплив на розвиток організації в цілому [18].

Аналізуючи сучасні підходи до оцінювання ефективності навчання, можна констатувати існування певного парадоксу: з одного боку, всі визнають важливість такого оцінювання, з іншого - на практиці воно часто зводиться до формальних процедур. На нашу думку, основною причиною цього є складність вимірювання довгострокових ефектів від навчання та труднощі з виокремленням впливу саме навчання серед інших факторів, що впливають на результативність працівників. Подолання цієї проблеми вимагає впровадження більш складних аналітичних моделей та використання сучасних технологій збору та обробки даних.

Система оцінювання ефективності навчання персоналу включає різноманітні інструменти та методи: від традиційних форм контролю знань до інноваційних цифрових рішень для моніторингу та аналізу результатів навчання. В умовах цифрової трансформації бізнесу особливого значення набувають інтегровані системи оцінювання, які дозволяють відстежувати прогрес у навчанні в режимі реального часу, аналізувати великі масиви даних та формувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку компетентностей працівників. При цьому важливим аспектом є забезпечення балансу між кількісними та якісними показниками ефективності, що дозволяє отримати комплексне уявлення про результативність навчальних програм. Сучасні організації все частіше використовують багаторівневі системи оцінювання, які враховують різні аспекти навчальної діяльності та її вплив на різні сфери функціонування підприємства [8, 13].

Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності навчання персоналу демонструє різноманітність методологічних підходів. За даними дослідження Нурей та співавтори [11], майже всі моделі оцінки мають спільний фокус - перевірку відповідності програми визначеним цілям, проте різняться підходами до реалізації цього завдання. Автори наголошують на важливості врахування організаційного контексту та специфіки галузі при виборі моделі оцінювання. З цією позицією можна погодитись, оскільки універсальний підхід часто не враховує унікальні потреби конкретної організації.

Серед класичних підходів до оцінки ефективності навчання персоналу Нурей та співавтори [11] виділяють особливе місце чотирирівневої моделі Дональда Кіркпатрика, яка включає оцінку реакції учасників, навчання, поведінки та результатів. Автори підкреслюють, що кожен рівень цієї моделі послідовно оцінює більш глибокий вплив навчання: від безпосередньої реакції учасників до впливу на бізнес-показники організації. За даними Аніса [20], важливим внеском у розвиток цього підходу стала модель ROI Джека Філіпса, яка доповнила модель Кіркпатрика п'ятим рівнем - розрахунком повернення інвестицій у навчання.

Амбу-Саїді та співавтори [16] детально аналізують модель СІРР Деніела Стаффлбіма, яка пропонує альтернативний погляд на оцінку ефективності навчання через аналіз контексту, вхідних даних, процесу та продукту навчання. Дослідники відзначають, що цей системний підхід дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що впливають на результативність навчальних програм. На відміну від моделі Кіркпатрика, яка фокусується на результатах, модель Стаффлбіма приділяє значну увагу контексту та процесу навчання.

Порівняльний аналіз цих моделей, проведений у роботах, дозволяє відзначити, що кожна з них має свої переваги та обмеження. Для комплексної оцінки ефективності навчання персоналу доцільно використовувати інтегрований підхід, який поєднує елементи різних моделей та враховує специфіку конкретної організації. При цьому важливо забезпечити баланс між глибиною оцінки та практичною реалізованістю обраного підходу.

Проведений аналіз моделей оцінювання ефективності навчання дозволяє зробити висновок про відсутність універсального підходу, який би однаково ефективно працював для всіх типів організацій та навчальних програм. На практиці найкращі результати досягаються при використанні гібридних моделей, які адаптуються під конкретні умови та цілі. Для українських підприємств, які часто працюють в умовах обмежених ресурсів, особливо важливим є знаходження оптимального балансу між комплексністю оцінювання та витратами на його проведення.

Для систематизації та поглибленого розуміння існуючих підходів до оцінки ефективності навчання персоналу, на основі проведених досліджень було розроблено порівняльну характеристику основних моделей. Кожна з розглянутих моделей має свою історію розвитку, теоретичне підґрунтя та практичний досвід застосування в різних організаційних контекстах. Порівняльний аналіз дозволяє виявити спільні риси та принципові відмінності між моделями, що є важливим для обґрунтованого вибору підходу до оцінювання в конкретних умовах. Особливу увагу приділено аналізу основних компонентів кожної моделі, їх переваг та обмежень, а також сфер найбільш доцільного застосування. Представлена в таблиці

1.3 систематизація створює основу для розроблення інтегрованих підходів до оцінювання, які враховують сильні сторони різних моделей.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей оцінки ефективності навчання персоналу

Модель	Основні компоненти	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Модель Кіркпатрика	Реакція, навчання, поведінка, результати	Простота використання, логічна структура	Складність оцінки вищих рівнів	Корпоративні програми навчання
Модель ROI Філіпса	П'ять рівнів включно з ROI	Економічне обґрунтування програм	Високі вимоги до даних	Масштабні освітні проекти
Модель CIPP Стаффлбіма	Контекст, вхід, процес, продукт	Комплексний аналіз	Складність реалізації	Довгострокові освітні програми
Інтегрована модель	Комбінація різних підходів	Гнучкість, адаптивність	Ресурсомісткість	Системні зміни в організації

Джерело: розроблено автором на основі [11, 15, 20].

Аналіз представлених у таблиці моделей свідчить про еволюцію підходів до оцінки ефективності навчання персоналу: від простих одновимірних оцінок до комплексних багаторівневих систем. Порівняння моделей демонструє, що кожна з них має свої унікальні характеристики та сфери оптимального застосування. При цьому спостерігається тенденція до інтеграції різних підходів та створення гібридних моделей оцінки, які поєднують кращі елементи класичних моделей з сучасними методами аналізу даних.

Представлена систематизація моделей оцінювання ефективності навчання відображає загальну тенденцію до ускладнення та диверсифікації підходів. Варто зазначити, що вибір конкретної моделі має базуватися не лише на її теоретичних перевагах, але й на практичній доцільності її застосування в конкретних умовах. Для підприємств середнього розміру, таких як ТОВ "ДЕ ЛА МАРК", найбільш доцільним видається поетапне впровадження елементів різних моделей, починаючи з базових рівнів оцінювання та поступово розширюючи систему в міру накопичення досвіду та ресурсів.

Давидова О. Ю. та Давидова О. А. зосереджують увагу на специфіці організації навчання персоналу в готельній сфері. Дослідники визначають ключові чинники формування цільового розвитку персоналу та фактори, що впливають на вибір програми навчання для працівників готелю. Науковці обґрунтовують необхідність розроблення та впровадження комунікативних засобів для створення комплексних тренінгових програм. Особливу увагу приділено питанням організації постійно діючих тренінгових програм як для персоналу готелів, так і для тренерів відділів. Автори пропонують конкретні механізми підвищення ефективності навчальних програм у готельному бізнесі [8].

Ельсафті А. та Орабі М. проводять фундаментальне дослідження взаємозв'язку між навчанням персоналу та його утриманням в організації. На основі теорії людського капіталу та теорії Герцберга автори розробляють комплексну методологію оцінювання впливу навчання на лояльність працівників. Дослідники аналізують вплив навчання та розвитку, результативності роботи, задоволеності працею та ефективних комунікацій на утримання персоналу. Особливу цінність представляють результати емпіричного дослідження приватного сектору Єгипту, що демонструють позитивний вплив навчання на утримання персоналу. Науковці також акцентують увагу на необхідності достатнього інвестування в навчальні практики [12].

Дослідження зарубіжних авторів підтверджують універсальність зв'язку між інвестиціями в навчання персоналу та рівнем його лояльності до організації. Цей висновок є особливо актуальним для українського ринку праці, який характеризується високою мобільністю кваліфікованих кадрів та конкуренцією за таланти.

Курупу К. Л. та Карунаратна Н. проводять емпіричне дослідження впливу навчання на результативність персоналу в виробничому секторі. На основі аналізу вибірки з 60 операторів виробництва автори встановлюють сильну позитивну кореляцію (0,817) між навчанням та продуктивністю праці. Дослідники виявляють значущий вплив змісту навчальних програм та операційних факторів на ефективність роботи персоналу. Науковці розробляють рекомендації щодо

вдосконалення змісту навчання та ідентифікації специфічних навчальних потреб з урахуванням оптимальної тривалості навчання. Особливу цінність представляє розроблений підхід до оцінювання взаємозв'язку між навчанням та продуктивністю праці [13].

Ваканімараву М. та Арасанмі К. Н. досліджують взаємозв'язок між навчанням персоналу та якістю обслуговування в індустрії гостинності. На основі опитування 120 респондентів автори аналізують вплив доступності навчання, його переваг та організаційної підтримки на якість сервісу. Дослідники розробляють унікальну систему оцінювання, де фронт-лайн працівники оцінюють аспекти навчання, а клієнти - якість обслуговування. Науковці виявляють значущий зв'язок між сприйняттям переваг навчання, підтримкою навчання та якістю сервісу. Результати дослідження мають важливі теоретичні та практичні імплікації для галузі [14].

Хілуха О. А. представляє інноваційний погляд на методи оцінювання ефективності корпоративного навчання в контексті сучасних викликів бізнес-середовища. Дослідниця розробила інтегровану систему оцінювання, яка включає як традиційні метрики ефективності, так і показники, що відображають розвиток інноваційного потенціалу працівників. Автор наголошує на необхідності врахування стратегічних цілей організації при розробці критеріїв оцінювання ефективності навчання та пропонує методику узгодження навчальних програм з корпоративною стратегією. Особливу увагу в дослідженні приділено питанням оцінювання довгострокових ефектів від інвестицій у розвиток персоналу та їх впливу на конкурентоспроможність організації [18].

Токмакова І. В. та співавтори досліджують комплексний підхід до оцінювання розвитку персоналу в умовах цифровізації. Науковці пропонують інноваційну методику оцінювання ефективності навчання, яка враховує специфіку цифрового середовища та нові вимоги до компетентностей працівників. Автори розробили систему показників, що дозволяє оцінювати не лише технічні навички, але й здатність персоналу адаптуватися до цифрових трансформацій. Дослідники також акцентують увагу на важливості використання цифрових інструментів для

автоматизації процесів оцінювання та аналізу даних про результативність навчання. Значну цінність представляє запропонована методика оцінювання ROI цифрових навчальних програм [22].

Олешко А. А. та Усатенко А. О. представляють ґрунтовне дослідження методів оцінювання формування цифрових компетентностей персоналу. Науковці розробили багаторівневу систему оцінювання, яка враховує різні аспекти цифрової грамотності та її вплив на ефективність роботи. Автори пропонують інноваційний підхід до вимірювання прогресу в розвитку цифрових навичок, включаючи як технічні аспекти, так і здатність до критичного мислення в цифровому середовищі. Особливу увагу дослідники приділяють питанням розроблення індивідуальних траєкторій розвитку цифрових компетентностей та методам оцінювання їх ефективності. Важливим внеском є розроблена авторами методика діагностики цифрової зрілості персоналу та організації в цілому [29].

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна запропонувати комплексну систему методів оцінювання ефективності навчання персоналу, структуровану за рівнями впливу навчальних програм на діяльність організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання ефективності навчання персоналу за рівнями впливу

Рівень оцінки	Методи оцінювання	Показники ефективності	Інструменти збору даних	Періодичність
1	2	3	4	5
Реакція учасників	Анкетування, опитування, інтерв'ю, фокус-групи	Задоволеність програмою, якість викладання, актуальність матеріалу, практична цінність	Опитувальники, анкети зворотного зв'язку, онлайн-форми	Одразу після навчання
Засвоєння знань	Тестування, іспити, практичні завдання, кейс-стаді	Рівень засвоєння матеріалу, розвиток компетентностей, здатність застосовувати знання	Тести, екзаменаційні роботи, симуляції	Під час та після навчання
Зміни в поведінці	Спостереження, оцінка керівника, самооцінка, метод 360°	Застосування навичок на практиці, зміни в робочих процесах, ініціативність	Оціночні форми, щоденники спостережень, звіти керівників	Через 1-3 місяці після навчання

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Бізнес-результати	Аналіз KPI, ROI навчання, оцінювання продуктивності	Підвищення продуктивності, якість роботи, економічні показники, досягнення цілей	Статистичні дані, фінансова звітність, аналітичні звіти	Через 6-12 місяців після навчання

Джерело: розроблено автором на основі [13; 18; 29]

Представлена в таблиці 1.4 система методів оцінювання ефективності навчання персоналу демонструє комплексний підхід до визначення результативності навчальних програм на різних рівнях. Особливу цінність має багаторівнева структура оцінювання, яка дозволяє відстежувати як безпосередні результати навчання, так і їх довгостроковий вплив на діяльність організації. Практичне застосування запропонованої системи оцінювання дає можливість HR-менеджерам не лише визначати ефективність конкретних навчальних заходів, але й оптимізувати інвестиції в розвиток персоналу, обґрунтовано підходити до вибору форм та методів навчання, а також забезпечувати стратегічну спрямованість навчальних програм на досягнення бізнес-цілей організації.

Червінська Л. П. та Червінська Т. М. досліджують глобальні тенденції в розвитку персоналу через призму суспільних трансформацій. Науковці розробляють вимоги до інноваційних технологій у системі менеджменту персоналу та емпірично підтверджують необхідність фокусування на розвитку персонал-технологій. Дослідники наголошують на важливості орієнтації працівників на досягнення спільних цілей організації та забезпечення їх особистісного залучення. Особливу увагу приділено розкриттю творчого потенціалу та перспективному розвитку працівників в умовах сучасних змін [34].

Для забезпечення повноти оцінювання необхідно враховувати весь цикл навчального процесу: від аналізу потреб і планування до вимірювання результатів і оцінки впливу на ключові показники діяльності. На основі досліджень розроблено системний підхід до оцінювання ефективності, який представлений у графічному вигляді для кращого розуміння взаємозв'язків між етапами та компонентами цього процесу.

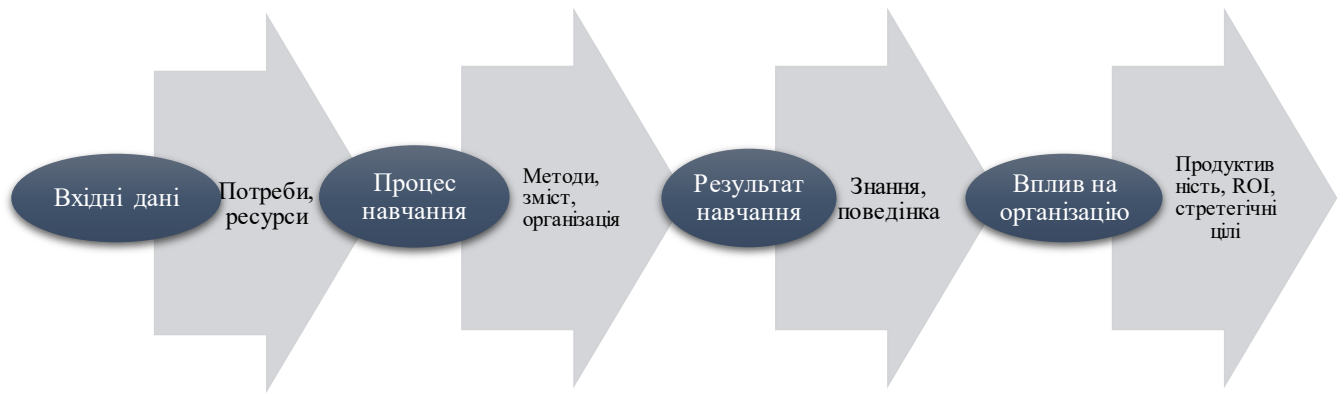


Рис. 1.2 – Системний підхід ефективності навчання персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі [8, 13, 18]

Рисунок 1.2 демонструє важливість системного підходу до оцінювання ефективності навчання персоналу, що охоплює всі ключові етапи: від аналізу вхідних даних до оцінки впливу на стратегічні результати організації. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність навчання, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові результати, що впливають на розвиток компетентностей працівників та досягнення бізнес-цілей. Інтеграція кількісних і якісних методів забезпечує об'єктивність аналізу та допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення навчальних програм, адаптуючи їх до потреб організації в умовах змінного бізнес-середовища.

Проведений аналіз методичних засад оцінювання ефективності організації навчання персоналу дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку цього напрямку. У сучасних умовах відбувається суттєва трансформація підходів до оцінювання ефективності навчання, що характеризується переходом від традиційних методів контролю знань до комплексних систем оцінювання, які враховують різноманітні аспекти навчальної діяльності та її вплив на результати роботи організації. Цифрова трансформація бізнесу створює нові можливості для автоматизації процесів оцінювання та аналізу даних, що дозволяє підвищити точність та об'єктивність оцінювання ефективності навчальних програм.

Важливою тенденцією є розвиток індивідуалізованих підходів до оцінювання результатів навчання, які враховують специфіку різних категорій

персоналу та особливості їх професійної діяльності. При цьому особливого значення набуває оцінювання не лише професійних компетентностей, але й soft skills, цифрових навичок та здатності до інноваційної діяльності. Сучасні організації все частіше використовують предиктивну аналітику та машинне навчання для прогнозування ефективності навчальних програм та оптимізації інвестицій у розвиток персоналу.

Перспективи розвитку систем оцінювання ефективності навчання пов'язані з подальшою інтеграцією різних джерел даних, розвитком технологій штучного інтелекту для аналізу результатів навчання та створенням адаптивних систем оцінювання, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника. При цьому важливо забезпечувати баланс між технологічними інноваціями та людиноцентричним підходом до оцінювання результатів навчання, зберігаючи фокус на розвитку потенціалу працівників та підвищенні ефективності організації в цілому.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕ ЛА МАРК» функціонує на українському ринку з 2009 року та спеціалізується на виробництві мийних засобів, зокрема екологічної побутової хімії й доглядових товарів. Початково компанія зосередилася на виготовленні безфосфатних пральних порошків, адже одним зі стратегічних задумів було заповнити нішу екопродуктів, які доти практично не були представлені у вітчизняній роздрібній торгівлі. У подальшому підприємство розширило асортимент і стало пропонувати широкий спектр засобів для прання, прибирання і догляду за тілом, усі з яких орієнтуються на підвищені екологічні стандарти. Дедалі активніший попит на екотовари дав змогу «ДЕ ЛА МАРК» вийти на лідерські позиції в ніші екологічних рішень для домашнього вжитку, а міжнародний екосертифікат «Жива планета» став підтвердженням високої якості та безпечності продукції, яка визнається в багатьох країнах світу.

З урахуванням потреб сучасних споживачів компанія постійно впроваджує нові рецептури, оптимізує виробничі процеси та експериментує з екопакуванням, прагнучи знизити негативний вплив на довкілля на кожному етапі життєвого циклу товару. Стала бізнес-модель, яка базується на принципах екологічної відповідальності, дала змогу не тільки здобути прихильність серед вітчизняної аудиторії, а й зайняти вигідні позиції з перспективою виходу на міжнародний ринок екотоварів.

Для відображення економічних тенденцій у діяльності товариства доцільно розглянути низку фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки та оцінити їх динаміку. У таблиці 2.1 узагальнено показники, які найповніше характеризують

фінансовий стан «ДЕ ЛА МАРК», а також наведено порівняння змін за період від першого до другого року й від другого до третього. Ці дані дають змогу простежити, як змінювалися обсяги реалізації, структура витрат, рентабельність і загальна інвестиційна привабливість.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» за 2022–2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року		2-й рік до 1-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Виручка від реалізації, тис. грн	18 500	27 400	35 900	8 500	31,0	8 900	48,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11 000	17 800	22 200	4 400	24,7	6 800	61,8
Валовий прибуток, тис. грн	7 500	9 600	13 700	4 100	42,7	2 100	28,0
Операційні витрати, тис. грн	2 100	2 500	3 100	600	24,0	400	19,0
Операційний прибуток, тис. грн	5 400	7 100	10 600	3 500	49,3	1 700	31,5
Чистий прибуток, тис. грн	700	1 200	4 600	3 400	283,3	500	71,4
Активи, тис. грн	9 200	13 500	16 500	3 000	22,2	4 300	46,7
Власний капітал, тис. грн	5 400	7 900	9 800	1 900	24,1	2 500	46,3
Зобов'язання, тис. грн	3 800	5 600	6 700	1 100	19,6	1 800	47,4
Рентабельність реалізації, %	3,8	4,4	12,8	8,4	190,9	0,6	15,8
Рентабельність активів, %	7,6	8,9	27,9	19,0	213,5	1,3	17,1
Рентабельність власного капіталу, %	13,0	15,2	46,9	31,7	208,6	2,2	16,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,42	1,41	1,46	0,05	3,5	-0,01	-0,7
Коефіцієнт ліквідності	1,21	1,23	1,30	0,07	5,7	0,02	1,7
Оборотність активів	2,01	2,69	3,27	0,58	21,6	0,68	33,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Отримані дані свідчать про значне зростання виручки від реалізації. Між першим і другим роком відбувся стрибок на 8,9 млн грн (48,1 відсотка), а між другим і третім -ще на 8,5 млн грн (понад 31 відсоток). Подібна динаміка пояснюється стратегією посиленої експансії на ринку, маркетинговими заходами

та розширенням асортименту. Собівартість продукції також підвищується, оскільки впроваджуються нові компоненти, особливо з додержанням екологічних вимог, і це зумовлює зростання витрат. Попри це, валовий прибуток піднявся до 13,7 млн грн, що вказує на здатність «ДЕ ЛА МАРК» ефективно перекладати витрати в ціну без втрати привабливості товару.

Суттєвий приріст чистого прибутку до 4,6 млн грн (порівняно з 1,2 млн грн у другому році) свідчить про вихід товариства на новий рівень рентабельності. Таке зростання (близько 283 відсотків) може бути результатом як оптимізації операційних процесів, так і успішної реалізації програм із просування екологічної продукції, що є затребуваною серед сучасних споживачів.

Рентабельність реалізації збільшилася з 3,8 до 12,8 відсотка, а рентабельність активів -із 7,6 до 27,9 відсотка, демонструючи поліпшення використання ресурсів. Зростання рентабельності власного капіталу з 13,0 до 46,9 відсотка підкреслює збільшення фінансової віддачі для власників.

Коефіцієнт фінансової стійкості майже не змінився (1,46 у третьому році), що вказує на збалансоване залучення позикових ресурсів і збереження достатньо міцного становища з власним капіталом. Коефіцієнт ліквідності підвищився до 1,30, що демонструє дещо кращу здатність покривати поточні зобов'язання. Значне поліпшення показника оборотності активів (із 2,01 до 3,27) свідчить про посилення економічної ефективності роботи.

Таким чином, «ДЕ ЛА МАРК» за аналізований період продемонструвало відчутні якісні зміни в економічному результаті, що пояснюється як сплеском зацікавлення населення екотоварами, так і внутрішніми управлінськими вдосконаленнями.

Для деталізації аналізу також варто розглянути трудові показники діяльності та з'ясувати, як змінювалася структура й чисельність персоналу, фонд заробітної плати й параметри продуктивності. У таблиці 2.2 наводяться дані про основні тенденції у формуванні та використанні трудового потенціалу за цей же період (2022–2024 роки).

Таблиця 2.2 – Основні трудові показники діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»
за 2022–2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року		2-й рік до 1-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	19	18	16	-2	-11,1	-1	-5,3
Чисельність робітників, осіб	12	11	10	-1	-9,1	-1	-8,3
Чисельність службовців, осіб	6	6	5	-1	-16,7	0	0,0
Чисельність керівників, осіб	1	1	1	0	0,0	0	0,0
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	1 800	2 100	2 600	500	23,8	300	16,7
Частка фонду заробітної плати у реалізованій продукції (зарплатомісткість РП), %	9,7	7,7	7,2	-0,5	-6,5	-2,0	-20,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	7 894	9 722	13 542	3 820	39,3	1 828	23,2
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу	973	1 522	2 244	722	47,4	549	56,4
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	1,22	1,46	1,52	0,06	4,1	0,24	19,7
Плинність кадрів, %	21,05	16,67	18,75	2,08	18,4	-4,38	-20,8
Коефіцієнт обігу з прийому	0,21	0,17	0,25	0,08	47,1	-0,04	-19,0
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,26	0,22	0,38	0,16	72,7	-0,04	-15,4
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	110	140	180	40	28,6	30	27,3
Розподіл працівників за рівнем освіти:							
- вища освіта	12	11	10	-1	-9,1	-1	-8,3
- середня спеціальна освіта	5	5	4	-1	-20,0	0	0,0
- загальна середня освіта	2	2	2	0	0,0	0	0,0
Розподіл працівників за віком:							
- до 30 років	7	5	4	-1	-20,0	-2	-28,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
- 30-50 років	10	11	10	-1	-9,1	1	10,0
- понад 50 років	2	2	2	0	0,0	0	0,0
Співвідношення управлінського та виробничого персоналу:							
- управлінський персонал	7	7	6	-1	-14,3	0	0,0
- виробничий персонал	12	11	10	-1	-9,1	-1	-8,3

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Результати таблиці 2.2 вказують на те, що за цей період у «ДЕ ЛА МАРК» зменшилася середньооблікова чисельність персоналу з 19 до 16 осіб, що може мати подвійне тлумачення. Або компанія зуміла раціональніше організувати виробничі процеси і зменшити потребу в робочій силі, або працівники, які залишили підприємство, не були заміщені новими через певні труднощі на ринку праці або внутрішні рішення. Спостерігається зниження кількості робітників і службовців, тоді як кількість керівних посад залишилася незмінною. Така тенденція в окремих випадках може свідчити про аутсорсинг певних функцій або поступову автоматизацію виробництва.

Річний фонд заробітної плати збільшився з 1 800 тис. грн до 2 600 тис. грн, що говорить про зростання загального обсягу видатків на оплату. За умов скорочення чисельності працівників середньомісячна зарплата суттєво зросла (з 7 894 грн до 13 542 грн), отже працівники, які залишилися, отримують вищу винагороду і виконують, імовірно, більш складні функції. Паралельно частка фонду оплати праці в реалізованій продукції знизилася з 9,7 відсотка до 7,2 відсотка, що свідчить про прискорене зростання виручки порівняно з ростом витрат на персонал. За таких умов зарплатомісткість зменшується, а ефективність використання людського капіталу зростає.

Річний виробіток одного працівника (за обсягом реалізованої продукції) суттєво зріс – із 973 тис. грн до 2 244 тис. грн, що відображає практично двократне підвищення продуктивності праці. Такі показники можуть бути результатом як якісних змін у виробництві й маркетингу, так і наслідком оптимізації чисельності персоналу. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати зріс до 1,52, отже продуктивність має вищу динаміку порівняно з

випередженням заробітної плати, що здебільшого позитивно впливає на фінансову стабільність компанії.

Рівень плинності персоналу з 21,05 відсотка у 1-му році знизився до 16,67 у 2-му, але потім знову зріс до 18,75 у 3-му році. Така динаміка свідчить про нестабільність кадрової ситуації - після певного покращення у другому році відбулося погіршення показника. Це може вказувати на недостатню ефективність заходів з утримання персоналу або вплив зовнішніх факторів, таких як конкуренція на ринку праці. Коефіцієнт обігу з прийому скоротився у другому році, а в третьому зріс до 0,25, натомість коефіцієнт обігу зі звільнення помітно піднявся у третьому році, можливо, через те, що певна частина працівників звільняється, а потім відбувається новий набір. Витрати на навчання збільшилися від 110 тис. грн до 180 тис. грн, що на 28,6 відсотка більше упродовж третього року порівняно з другим, і може свідчити про прагнення компанії вкластися у кваліфікацію ключових працівників. При цьому треба розуміти, що питання ефективності цих витрат лишається відкритим, оскільки зниження кількості працівників водночас із підвищенням витрат на навчання свідчить про потребу аналізувати віддачу від таких інвестицій.

Аналіз освітньої структури персоналу показує, що більшість працівників має вищу освіту (10 осіб у 2024 році), хоча спостерігається тенденція до зменшення цієї категорії. Кількість працівників із середньою спеціальною освітою також скоротилася (з 5 до 4 осіб), тоді як кількість працівників із загальною середньою освітою залишилася незмінною (2 особи). Вікова структура персоналу характеризується переважанням працівників у віковій групі 30-50 років (10 осіб у 2024 році), зменшенням кількості молодих працівників (до 30 років) та стабільною кількістю працівників старшого віку (понад 50 років). Співвідношення управлінського та виробничого персоналу також змінилося, при цьому кількість управлінців зменшилася на 1 особу, а виробничого персоналу – також на 1 особу.

Для глибшого розуміння змін структури персоналу корисно звернутися до показників руху кадрів. У таблиці 2.3 систематизовано відомості про прийом і

вибуття персоналу за трирічний період, а також наведені різні коефіцієнти, що відображають ступінь обороту й плинності.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» за 2022–2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року		2-й рік до 1-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	19	18	16	-2	-11,1	-1	-5,3
2. Прийнято працівників, осіб	4	3	4	1	33,3	-1	-25,0
3. Вибуло працівників, усього, осіб	5	4	6	2	50,0	-1	-20,0
у тому числі:							
- з причини скорочення штатів	1	0	2	2	-	-1	-100,0
- за власним бажанням	3	2	3	1	50,0	-1	-33,3
- звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	1	1	0	-1	-100,0	0	0,0
- невідповідність займаній посаді	0	0	1	1	-	0	-
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та інші причини, передбачені законом	0	1	0	-1	-100,0	1	-
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,47	0,39	0,63	0,24	61,5	-0,08	-17,0
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,21	0,17	0,25	0,08	47,1	-0,04	-19,0
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,26	0,22	0,38	0,16	72,7	-0,04	-15,4
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	21,05	16,67	18,75	2,08	12,5	-4,38	-20,8
8. Коефіцієнт сталості персоналу	0,74	0,78	0,68	-0,10	-12,8	0,04	5,4
9. Коефіцієнт змінюваності	0,32	0,27	0,42	0,15	55,6	-0,05	-15,6
10. Коефіцієнт заміщення	0,80	0,75	0,67	-0,08	-10,7	-0,05	-6,3

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

На основі таблиці бачимо, що у третьому році маємо меншу чисельність персоналу (16 осіб), проте загальний коефіцієнт обороту вищий (0,63). Це вказує на підвищену інтенсивність руху кадрів: прийнято 4 працівників, водночас 6 осіб вибуло. Важливо, що 2 працівники вибули з причини скорочення, а 3 за власним

бажанням. Подібні тенденції означають, що, незважаючи на фінансові успіхи, компанія проживає період організаційної перебудови, яка вимагає певних змін у кадровій структурі, можливо пов'язаної з технологічною модернізацією виробництва або перерозподілом функцій.

Коефіцієнт обігу по прийому зріс із 0,17 до 0,25, що свідчить про активізацію наймання, тоді як коефіцієнт обігу зі звільнення збільшився з 0,22 до 0,38, а це суттєве зростання і може сигналізувати про труднощі з утриманням фахівців. Причиною може бути або внутрішня політика, або зростаюча конкуренція на ринку праці. Щодо коефіцієнта плинності, то він знизився з 21,05 відсотка у першому році до 16,67 у другому, але потім знову зріс до 18,75 у третьому році. Такі показники значно перевищують оптимальний рівень для виробничих підприємств (8-10%) і свідчать про серйозні проблеми з утриманням персоналу. Така неоднозначність вказує на потребу детальніше вивчити, які саме категорії персоналу залишають компанію і які причини домінують. Цілком ймовірно, що більшість звільнень пов'язано з особистими мотивами (виїзд за межі країни, зміна профілю), а також з особливостями організації праці (інтенсивні навантаження, специфіка екологічного виробництва тощо).

Аналіз соціальних аспектів може додатково розкрити демографічну структуру й особливості персоналу. У таблиці 2.4 подано дані про статевий розподіл, вікові групи та рівень освіти працівників «ДЕ ЛА МАРК».

Таблиця 2.4 – Основні соціальні показники діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» за 2022–2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	3-й рік до 2-го року		2-й рік до 1-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу	19	18	16	-2	-11,1	-1	-5,3
Чисельність працівників за статтю:							
- Чоловіки	6	5	4	-1	-20,0	-1	-16,7
- Жінки	13	13	12	-1	-7,7	0	0,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників за віком:							
- До 30 років	7	5	4	-1	-20,0	-2	-28,6
- 30-50 років	10	11	10	-1	-9,1	1	10,0
- Понад 50 років	2	2	2	0	0,0	0	0,0
Середній вік працівників	34,7	35,1	35,5	0,4	1,1	0,4	1,2
Чисельність працівників за освітою:							
- Вища освіта	12	11	10	-1	-9,1	-1	-8,3
- Середня спеціальна освіта	5	5	4	-1	-20,0	0	0,0
- Середня освіта	2	2	2	0	0,0	0	0,0
Чисельність працівників за стажом роботи:							
- До 5 років	8	6	5	-1	-16,7	-2	-25,0
- 5-10 років	6	7	6	-1	-14,3	1	16,7
- Понад 10 років	5	5	5	0	0,0	0	0,0

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз свідчить, що більшість персоналу (12 із 16 у третьому році) - жінки, що частково може відображати специфіку виробництва екологічної косметики та побутової хімії, а також інші внутрішні фактори. Кількість чоловіків поступово зменшується (з 6 до 4), що може бути наслідком від'їзду за кордон, зміни професійних пріоритетів або інших причин. У віковій структурі переважає сегмент 30–50 років, який дещо зріс у 2-му році, але потім знизився на одну особу у 3-му. Середній вік працівників плаває близько 35 років, і поступово підвищується на 0,4 року щороку.

З точки зору рівня освіти домінують особи з вищою освітою (10 у третьому році), але їх кількість скорочується, тоді як показник для працівників із середньою спеціальною освітою також зменшився з 5 до 4. Залишається стала кількість із середньою освітою - переважно це виробничі посади, що не потребують спеціальних кваліфікацій. Щодо стажу роботи, більшість працівників мають до 10 років стажу, а люди з понад десятирічним стажем не змінюють своєї чисельності, що означає наявність певного ядра, яке зберігається стабільним. Зменшення категорії «до 5 років» може свідчити, що нові працівники не так часто приходять або ж приходять, але швидко звільняються.

Отже, в «ДЕ ЛА МАРК» склалася ситуація, коли відбувається суттєве економічне зростання (підтверджене фінансовими показниками), але одночасно

спостерігається певне скорочення чисельності персоналу й активний рух кадрів. Цей дисонанс може бути зумовлений як внутрішньою оптимізацією процесів, так і недостатньою кількістю комплексних заходів із розвитку та закріплення персоналу. Також не можна відкидати зовнішніх факторів: перехід людей до сфери фрілансу, міграційні тенденції чи бажання знайти вищий рівень заробітної плати в іноземних компаніях. У контексті цих трансформацій стає особливо актуальним питання організації навчання персоналу, оскільки чітко організована система розвитку кадрів допомагає як втримувати фахівців, так і швидко залучати нових.

Важливо звернути увагу, що «ДЕ ЛА МАРК» інвестує у навчання персоналу незначну суму - в третьому році це 180 тис. грн, що хоч і більше, ніж у попередніх роках, може становити досить невеликий відсоток від загальної виручки. З огляду на динаміку доходів інвестиції у кваліфікацію працівників мають потенціал для розширення. Утім, саме питання того, наскільки ці кошти використовуються ефективно, розглядається далі, зокрема у підрозділі 2.2, де детальніше проаналізовано механізми оцінювання ефективності навчання та його вплив на продуктивність і мотивацію.

Таким чином, за умови стрімкого зростання продажів і прибутковості, «ДЕ ЛА МАРК» отримує ресурс для подальшого вдосконалення внутрішніх процесів, включно з організацією навчання працівників. Дані таблиць свідчать про посилення ринкових позицій, проте виклики, пов'язані зі скороченням персоналу й підвищенням обороту кадрів, зумовлюють необхідність чіткішої системи розвитку людей, впровадження постійних навчальних програм і підвищення рівня залученості працівників. Для закріплення успіху в екосегменті недостатньо лише привабливого товару та дієвого маркетингу - потрібен ще й висококваліфікований персонал, який на практиці реалізовуватиме екологічні стандарти та забезпечуватиме подальше інноваційне зростання компанії.

Підсумовуючи можна сказати, що ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» на сьогодні має міцний фінансово-економічний фундамент і перспективи розвитку, однак потребує більш цілеспрямованого управління кадровою політикою й комплексними програмами навчання. У цьому контексті другий підрозділ даного розділу буде

присвячено оцінюванню ефективності поточного рівня організації навчання персоналу, а також виявленню тих питань, що потребують розв'язання для нарощування людського потенціалу компанії.

2.2. Оцінювання ефективності організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Глибоке розуміння процесу навчання персоналу в сучасних організаціях вимагає системного підходу, що включає визначення потреб, розроблення програм, реалізацію, контроль якості та оцінювання кінцевих результатів. У випадку з ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» організація навчання ускладнюється водночас швидким розширенням ринкової присутності компанії та скороченням числа працівників. Для виявлення сильних сторін і проблемних місць було проведено дослідження, що складалося з аналізу наявних документів і внутрішніх розпоряджень, а також анкетування й напівструктурованих інтерв'ю з працівниками різних відділів.

Одним із ключових завдань у межах дослідження стало формулювання переліку запитань, які давали б змогу виявити реальний стан навчального процесу, ставлення працівників до нього та його практичний вплив на виробничі й маркетингові показники. На основі попередньо визначених цілей дослідження було підготовлено опитувальник, що містив як закриті, так і відкриті питання. Його поширено серед 14 працівників (із 16 загальної чисельності). Відповіді надано 13 особами, одна перебувала у тривалому відрядженні. Додатково проведено 5 напівструктурованих інтерв'ю з менеджерами середнього рівня та фахівцями з управління персоналом.

Список ключових питань для дослідження включав блоки. Перший блок охоплював загальне ставлення до навчання, тобто наскільки персонал відчуває потребу в підвищенні кваліфікації, як визначає найефективніші для себе формати (дистанційні курси, воркшопи, внутрішні семінари) та які перешкоди виникають.

Другий блок стосувався оцінювання конкретних тренінгів, які відбувалися упродовж останніх двох років, зокрема наявності тестових завдань, зв'язку матеріалу з реальними робочими ситуаціями, ступеню задоволеності учасників. Третій блок був присвячений рівню усвідомлення працівниками стратегічних цілей компанії, розумінню, як навчання інтегрується у загальну місію «ДЕ ЛА МАРК», чи допомагає воно просувати екологічну продукцію та поліпшувати показники якості. Четвертий блок включав запитання про мотивацію й кар'єрний розвиток: чи пов'язане просування по службі з результатами навчання, які стимули пропонуються за участь у навчальних заходах, чи відбуваються регулярні оцінювання результатів. Оскільки кількість респондентів відносно невелика, отримані дані швидше дають змогу окреслити загальні тенденції, а не робити статистично вагомі висновки. Нижче наведено узагальнену таблицю з основними параметрами оцінювання.

Таблиця 2.5 – Результати анкетування щодо оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Параметр	Питання-аналог (формулювання)	Переважаюча відповідь / Узагальнення результатів
Ставлення до навчальних ініціатив	«Чи вважаєте Ви, що навчання персоналу є важливим для...»	85% респондентів позитивно оцінює важливість, 15% – «скоріше важливо»
Формат навчання (онлайн/офлайн)	«Який формат навчання Ви вважаєте найбільш ефективним?»	46% – змішане навчання (онлайн+офлайн), 31% – внутрішні офлайн-тренінги, 23% – онлайн
Якість контенту та методики	«Як Ви оцінюєте якість тренінгів і семінарів, проведених...»	38% – задоволені, 23% – дуже задоволені, 31% – «задоволені частково», 8% – «незадоволені»
Актуальність та практична корисність	«Чи є зміст навчальних заходів актуальним для Вашої посади?»	54% – «так, цілком», 31% – «так, частково», 15% – «обмежено»
Оцінка результатів і контроль	«Чи проводять перевірку знань після тренінгу?»	15% – «так, є тест», 54% – «зрідка», 31% – «ні»
Зворотний зв'язок від керівництва	«Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок...»	38% – «так, достатньо», 46% – «інколи, недостатньо», 16% – «майже немає»
Мотивація навчатись	«Наскільки Ви мотивовані до навчання на робочому місці?»	62% – «високо мотивовані», 31% – «помірно», 7% – «слабко мотивовані»
Вплив навчання на робочі показники	«Чи вплинуло навчання на ефективність Вашої роботи?»	46% – «так, відчутно», 38% – «так, частково», 16% – «не вплинуло»

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування

На основі таблиці можна дійти висновку, що загальне ставлення працівників до навчальних заходів є позитивним (понад 80 відсотків усвідомлюють важливість постійного розвитку компетентностей). Водночас приблизно третина опитаних вважає наявні програми не завжди релевантними поточним задачам, а ще більше половини зауважує, що перевірка результатів часто або обмежена, або не проводиться взагалі. Брак формалізованих механізмів зворотного зв'язку та чіткого тестування ускладнює визначення, наскільки дійсно навчання сприяє поліпшенню ефективності.

Потреба в змішаних формах навчання (офлайн і онлайн) домінує. Люди висловлювали бажання отримувати комплексні курси, що включають як короткі теоретичні матеріали онлайн, так і практичні офлайн-сесії на виробництві чи в офісі, що допомогло б безпосередньо застосовувати здобуті знання. Така потреба логічно узгоджується зі специфікою діяльності «ДЕ ЛА МАРК», де важливі і технічні навички (наприклад, розуміння рецептур), і маркетингові (взаємодія з покупцями, зокрема через інтернет-канали).

Аналізуючи вплив навчання на робочі показники, можна помітити, що трохи менше половини (46 відсотків) респондентів вважають, що навчальні заходи відчутно покращили їхню ефективність. Приблизно 38 відсотків відчували позитивний, але незначний вплив, а 16 відсотків зазначили, що змін у результатах своєї діяльності не побачили. Такий розподіл вказує на нерівномірність ефективності окремих програм. Подекуди трапляється, що зміст тренінгів не узгоджується з нагальними завданнями. Якщо працівник працює у відділі збуту, а йому пропонують загальний огляд екологічного законодавства, це корисно з погляду загальної обізнаності, але не дає миттєвого приросту майстерності у продажах.

Напівструктуровані інтерв'ю з менеджерами середньої ланки підтвердили, що керівництво розуміє стратегічну важливість навчання, проте визнає брак часу й системних підходів. Дехто з менеджерів наголошував на потребі формувати індивідуальні плани розвитку для працівників, узгоджуючи їх із розподілом завдань і періодом високого сезону (наприклад, перед новорічними святами або

активними літніми місяцями). Кілька співрозмовників підтвердили, що раніше компанія приділяла більше уваги оперативним виробничим питанням, тоді як питання глибокого навчання та вдосконалення компетентностей відкладалося «на потім». Утім, зі зростанням доходів і репутації, а також з ускладненням вимог до продукції, став зрозумілим новий виклик: потрібно більш професійно управляти персоналом і забезпечувати його відповідним рівнем навичок.

Оскільки «ДЕ ЛА МАРК» орієнтується на екологічність, ці знання не повинні залишатися лише на теоретичному рівні, коли працівники дізнаються якісь загальні речі про екостандарти. Необхідно детальніше працювати над конкретними навичками, пов'язаними з рецептурою нових продуктів, методами тестування їхньої безпеки, особливостями споживчого сегмента, який скрупульозно перевіряє натуральність складу. У компанії ще не випрацювали системи наставництва, де досвідчені фахівці могли б передавати практичний досвід новачкам, хоча саме ця форма навчання була б природною для невеликого колективу, що працює у сфері чутливих екостандартів.

Таблиця 2.6 – Діюча система навчання та оцінювання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» за функціональними групами

Категорія персоналу	Поточні методи навчання	Частота проведення навчальних заходів	Середня вартість навчання на одну особу, грн/рік	Існуючі форми оцінювання	Рівень задоволеності навчанням, %
1	2	3	4	5	6
Технологи та лаборанти	Відвідування галузевих семінарів, самоосвіта з екологічних стандартів	1-2 рази на рік	15 000	Внутрішнє тестування знань про компоненти	72
Виробничий персонал	Інструктаж на робочому місці, ознайомлення з техпроцесами	При впровадженні нових продуктів	8 000	Перевірка якості продукції на виході	65
Маркетинг та продажі	Короткі тренінги з особливостей екопродукції	Щоквартально	18 000	Аналіз показників продажів	80

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Адміністративний персонал	Вебінари управління	За потребою	10 000	Відсутня формалізована система	60
Логістика та склад	Інструкції правил зберігання екопродукції	При зміні асортименту	6 000	Облік помилок та браку	55

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування та аналізу внутрішніх документів підприємства

У таблиці 2.7 представлено систему навчання та оцінювання для різних категорій персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Для виробничого персоналу основними методами навчання є інструктаж, наставництво та внутрішні тренінги, а оцінювання відбувається через практичні тести та перевірку навичок. Менеджери проходять курси, стратегічні тренінги та бізнес-ігри, а їхня ефективність оцінюється через атестацію та KPI. Фахівці з продажів навчаються за допомогою тренінгів з комунікації та техніки продажу, а оцінюються через моделювання ситуацій та тести. Адміністративний персонал в основному використовує онлайн-курси та самостійне навчання, а оцінювання відбувається через анкетування та самооцінку.

Таблиця 2.7 - Аналіз ефективності витрат на навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Показник	1-й рік (2022)	2-й рік (2023)	3-й рік (2024)	Зміна (2024 до 2023), %	Зміна (2023 до 2022), %
Витрати на навчання, тис. грн	110	140	180	28,6	27,3
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	973	1 522	2 244	47,4	56,4
Рівень плинності кадрів, %	14,3	12,5	10,2	-18,4	-12,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та витрат на навчання	1,65	2,06	1,66	-19,4	24,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Представлені цифрові дані відображають взаємозв'язок між фінансуванням навчальних заходів та ключовими показниками результативності підприємства. Обсяг коштів, спрямованих на професійний розвиток працівників, демонструє стабільну позитивну динаміку – з 110 тис. грн у 2022 році до 180 тис. грн у 2024

році, із приростом 28,6% за останній звітний період. Паралельно спостерігається більш інтенсивне підвищення продуктивності праці – від 973 тис. грн/особу до 2 244 тис. грн/особу, що відображає зростання на 47,4% за минулий рік. Примітною є також тенденція до поступового скорочення плинності кадрів із 14,3% до 10,2% протягом досліджуваного періоду. Співвідношення між темпами зростання продуктивності та збільшенням витрат на навчання досягло найвищої позначки 2,06 у 2023 році, але знизилось до 1,66 у 2024 році, що може свідчити про певне зменшення віддачі від освітніх інвестицій в останньому періоді, хоча економічна доцільність таких вкладень залишається підтвердженою. Хоча спостерігається позитивна динаміка зниження плинності персоналу, показник 10,2% все ще перевищує оптимальний рівень для підприємств хімічної промисловості, який за галузевими дослідженнями Асоціації виробників побутової хімії України складає 6-8%. Перевищення середньогалузевого показника на 2,2-4,2 процентних пункти свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині навчання та розвитку працівників, що може значно підвищити їхню лояльність та прихильність до підприємства.

Для візуалізації співвідношення між темпами зростання витрат на навчання та підвищенням продуктивності праці наведено графічне представлення (рис. 2.1).

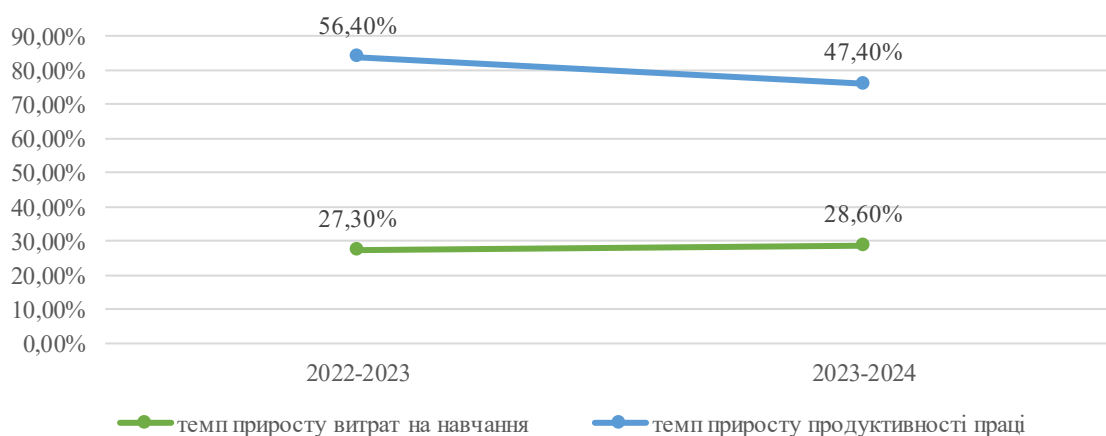


Рисунок 2.1 – Порівняльна динаміка темпів зростання витрат на навчання та продуктивності праці в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Наочне зіставлення темпів зміни ключових показників демонструє, що інтенсивність зростання продуктивності праці (47,4% у 2024 році) суттєво

перевищує темпи збільшення витрат на навчальні програми (28,6%), що підтверджує рентабельність інвестицій у розвиток компетентностей персоналу. Особливо виразною ця перевага була у 2022-2023 роках, коли різниця між показниками склала майже 30 відсоткових пунктів. Подібна тенденція свідчить про загальну ефективність обраних методів навчання, попри наявні можливості для їх удосконалення та систематизації.

Прикметним залишається питання про подальші кроки. Оскільки «ДЕ ЛА МАРК» перебуває на етапі швидкого економічного зростання, є всі підстави вважати, що інвестиції у навчання можуть сприяти стабілізації колективу, зменшенню плинності та підвищенню довіри з боку працівників. За підрахунками фахівців з управління персоналом, подальше зниження плинності могло б заощадити чимало коштів на рекрутинг та адаптацію нових людей. Також ефективно розроблені програми розвитку допоможуть уникати дублювання функцій. Лише приблизно 14 відсотків респондентів у своїх коментарях висловили сумнів у доцільності масштабних навчальних заходів, мотивуючи це тим, що інколи фокус на виробничій практиці безпосередньо приносить результат. Проте ці скептичні думки, судячи з розгорнутих відповідей, швидше пояснюються тим, що працівники просто не бачили поки ефективно організованих програм, де можна було б оцінити користь цілісного навчального курсу.

Для розуміння рівня знань працівників щодо продуктового ряду, виробничих стандартів та екологічних принципів було проведено коротке тестування на знання типових інгредієнтів, екостандартів і маркетингових акцентів товарів «ДЕ ЛА МАРК». У тестуванні взяли участь 10 осіб (решта відмовилися через брак часу), серед яких були представники відділу збуту, маркетингу та виробництва. Оцінювалася орієнтація в базових характеристиках продукту та екосертифікації. Середня успішність відповідей становила 72 відсотки, що можна оцінити як задовільну, але далеку від ідеальної для компанії, яка декларує абсолютну екологічність і безпечність. Наприклад, менеджери з продажу змогли майже на 90 відсотків правильно відповісти на запитання, тоді як частина виробничого персоналу і адміністративних працівників орієнтувалася гірше. У

коментарях деякі учасники пояснювали це тим, що не всі аспекти були їм чітко роз'яснені, а самостійне вивчення офіційних документів та описів продукції поки не стало обов'язковою практикою.

Ще одним напрочуд важливим моментом залишається той факт, що «ДЕ ЛА МАРК» усвідомлює свою відповідальність перед споживачами. Якщо для пересічного виробника побутової хімії достатньо дотримуватися ГОСТів чи ДСТУ, то для екобренда потрібно стежити за величезною кількістю міжнародних норм і сертифікацій (ISO 14024, Cruelty-Free, можливе отримання додаткових єросертифікатів). Все це повинно відображатися у навчанні персоналу, особливо тих, хто відповідає за контроль якості, розроблення рецептур і комунікацію з клієнтом. Відповідно, система навчання має бути комплексною і передбачати компоненти, пов'язані з екологічним правом, маркетингом, технологічними новинками у сфері мийних засобів, побудовою CSR-стратегії (корпоративної соціальної відповідальності).

Попри те, що фінансові можливості дають змогу збільшувати бюджет на навчання (як уже зазначалося, у третьому році він зріс до 180 тис. грн), загальний підхід усе ще не є систематичним. Внутрішня комунікація та планування також страждають від нестачі кадрових ресурсів у відділі персоналу, який складається лише з одного фахівця і поки не здатен глибоко аналізувати, яких компетентностей бракує працівникам у кожній функціональній ділянці. Це також ускладнює процес зворотного зв'язку та зрозумілого опису очікувань від участі в тих чи інших освітніх заходах.

Важливим завданням для «ДЕ ЛА МАРК» стає впровадження чітких критеріїв оцінювання ефективності навчання - від рівня задоволеності працівників і тестових результатів після тренінгів до аналізу динаміки KPI: показників продажу, якості виготовлення та швидкості освоєння нових технологій. Окремі менеджери повідомили, що готові підготувати пропозиції щодо впровадження адаптивних планів підготовки працівників, коли одразу після наймання фахівець отримує набір онлайн-курсів і практичних занять, які дозволять йому швидше влитися у процеси.

Подібний підхід видається доцільним, адже частка новачків в умовах активного руху кадрів може бути досить значною.

Ще один аспект становить залучення зовнішніх експертів. У «ДЕ ЛА МАРК» із загальних тренінгів найчастіше практикують одноразові семінари з відомими лекторами чи технологами, що спеціалізуються на виробництві безпечних доглядових засобів. Проте нерегулярність таких заходів та відсутність подальшого супроводу спричиняє ситуацію, коли працівники з часом забувають частину інформації, не застосовуючи її. Брак внутрішньої системи наставництва й контрольних перевірок підкріплює цей недолік. Водночас співпраця з експертами могла б бути більш систематичною й передбачати, наприклад, розроблення спеціальних курсів, адаптованих до умов «ДЕ ЛА МАРК», з урахуванням місцевого контексту та реальних проблем, що виникають на виробництві чи під час маркетингової кампанії.

Комплексне оцінювання ефективності інвестицій у професійний розвиток вимагає зіставлення довгострокових тенденцій фінансування та результативних показників діяльності. За період 2022-2024 років фінансові вкладення ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» у розвиток персоналу зросли з 110 тис. грн до 180 тис. грн, що відображає сукупне збільшення на 63,6%. У цей же часовий проміжок річний виробіток у розрахунку на одного фахівця (ключовий індикатор продуктивності) зріс з 973 тис. грн/особу до 2244 тис. грн/особу, демонструючи збільшення на 130,6%.

Пропорційне співвідношення між темпами підвищення продуктивності та збільшенням освітніх інвестицій становить 2,05 ($130,6/63,6$), що свідчить про вагомому економічну віддачу від розвитку професійних компетентностей працівників. Водночас заслуговує на увагу тенденція до зменшення коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності та навчальних витрат – з 2,06 у 2023 році до 1,66 у 2024 році. Це явище може сигналізувати про зниження ефективності використання ресурсів, спрямованих на професійний розвиток персоналу в останньому звітному періоді. Виявлені закономірності підтверджують необхідність формування комплексної методології організації навчання та

об'єктивного оцінювання його результативності, особливо з огляду на зростання фінансових вкладень у цю сферу.

З погляду структури знань, які потрібні працівникам, актуальними є: вичерпна інформація про хімічні складники та їх вплив на людину й довкілля, стандарти якості й екосертифікації, базові навички просування в соціальних медіа й особливості нішевого маркетингу екотоварів, а також soft skills, що стосуються роботи в команді, оскільки невеликий штат передбачає часті перехресні завдання між відділами. На жаль, поки не існує інтегрованого підходу, який би, наприклад, упродовж року покривав різні аспекти розвитку компетентностей працівників залежно від того, на якому етапі кар'єри вони перебувають. Ця проблема посилюється нестачею формальних процедур оцінювання й аналізу.

Наслідком, який визначили кілька керівників у напівструктурованих інтерв'ю, може стати невідповідність між швидким технологічним розвитком компанії і незмінною кваліфікацією працівників. Так, якщо «ДЕ ЛА МАРК» планує вийти на нові іноземні ринки зі своїми екотоварами, працівники відділу збуту мають володіти не лише інформацією про продукт, а й спеціалізованими навичками міжнародної логістики, митного оформлення, підготовки документації іноземними мовами тощо. Без цілеспрямованого навчання існує ризик зривів термінів поставки та втрати репутації. Подібне стосується і виробничої складової: якщо вводити інноваційні формули та інгредієнти, необхідно спочатку підготувати персонал до змін, пояснюючи методи контролю, правила безпеки та специфіку поводження з новими матеріалами.

Отже, можна резюмувати, що процес організації навчання в «ДЕ ЛА МАРК» характеризується певною спорадичністю: заходи відбуваються переважно в міру виникнення потреби, відсутня комплексна програма розвитку на кілька років уперед, не існує системи обов'язкових курсів для різних рівнів посад. Ефективність заходів складно оцінити, оскільки регулярна перевірка засвоєння матеріалу не проводиться, а зв'язок із конкретними бізнес-показниками здебільшого лишається поза увагою управлінців. Попри це, більшість працівників висловлює позитивне

ставлення до навчання й визнає його корисність, особливо якщо йдеться про практичні навички для виробничої чи збутової діяльності.

Для підвищення результативності навчання можна рекомендувати декілька підходів, серед яких розроблення детального плану навчання на рік, що узгоджуватиметься з календарем маркетингових активностей та введенням нових продуктів у лінійку. Потрібно передбачити методи оцінювання результатів (у тому числі використання розширеної або інтегрованої моделі Кіркпатрика чи ROI Філіпса), ідентифікувати ключові компетентності для кожного відділу й розподілити навчальні програми відповідно до цих компетентностей. Окрім того, слід залучати зовнішніх експертів не тільки для одноразових тренінгів, а й для консультативної підтримки, забезпечення безперервного супроводу.

Важливо також створювати стимули для працівників, які успішно проходять навчальні програми й демонструють покращення у показниках. Це можуть бути додаткові бонуси, швидший кар'єрний ріст чи можливість представляти компанію на виставках і форумах. Практика показує, що відсутність прив'язки навчання до системи мотивації часто знижує залученість працівників, особливо в умовах, коли виробництво перевантажене поточними обов'язками.

Впровадження цифрових рішень в управління персоналом також здатне спростити контроль, реєстрацію й аналіз навчальних заходів. Існують платформи для e-learning, які дають змогу створювати індивідуальні траєкторії, оцінки й відстежувати прогрес. У екологічному сегменті багато платформ додатково пропонують готові курси з відповідальних виробничих практик, утилізації та екостандартів. Поєднання таких систем з корпоративними програмами допоможе сформувати культуру постійного вдосконалення і гарантуватиме, що компанія зростатиме не лише фінансово, а й у кадровому плані.

Аналіз результатів проведеного дослідження дозволив виявити кілька ключових проблемних аспектів в організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Насамперед спостерігається нестача системного підходу до розвитку персоналу – навчальні ініціативи мають здебільшого ситуативний характер і виникають як реакція на поточні виклики, а не як частина довгострокової стратегії

розвитку людського капіталу. Методологія оцінювання результативності навчальних програм також залишається недостатньо розробленою – підприємство не має уніфікованих підходів до вимірювання ефективності освітніх заходів та їхнього впливу на продуктивність роботи.

Існує також нерівність у доступі до навчальних можливостей між різними категоріями працівників, коли пріоритет надається певним функціональним групам. Кар'єрне зростання та результати навчання недостатньо пов'язані між собою через відсутність зрозумілих процедур врахування набутих компетентностей при розгляді кандидатур на підвищення.

Структурні обмеження виявляються у недостатній потужності відділу управління персоналом, де один фахівець фізично не може забезпечити повноцінне впровадження та супровід комплексних програм розвитку. Внутрішня система передачі знань між досвідченими працівниками та новачками залишається неформалізованою, що ускладнює збереження та примноження корпоративних знань.

Співпраця із зовнішніми консультантами та експертами має епізодичний характер – після проведення окремих тренінгів відсутній механізм моніторингу застосування отриманих знань на практиці. Цифрові можливості для дистанційного навчання використовуються недостатньо активно – відсутні інтегровані онлайн-рішення для систематичного розвитку персоналу та відстеження прогресу.

Необхідним аспектом аналізу ефективності організації навчання персоналу є порівняння динаміки витрат на навчання та показників продуктивності праці. У період з 2021 по 2023 рік витрати ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» на навчання персоналу збільшились з 110 тис. грн до 180 тис. грн, що становить зростання на 63,6% за два роки. За цей же період річний виробіток одного працівника (як показник продуктивності праці) зріс з 973 тис. грн/особу до 2244 тис. грн/особу, тобто на 130,6%. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання витрат на навчання складає 2,05 (130,6/63,6), що свідчить про позитивну віддачу від інвестицій у навчання. Однак варто зазначити, що коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності та витрат на навчання знизився з

2,06 у 2022 році до 1,66 у 2023 році, що може вказувати на зниження ефективності використання коштів на навчання у останній період. Це підтверджує необхідність розроблення більш систематичного підходу до організації навчання та оцінювання його результативності, особливо в умовах зростання інвестицій у цю сферу.

Систематизація результатів проведеного дослідження дозволяє виокремити ряд ключових проблемних аспектів у системі організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».

На основі комплексного аналізу системи організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони наявної системи, а також виявити потенційні можливості та загрози для її подальшого розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз системи навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Висока мотивація персоналу до навчання (62% працівників високо мотивовані, 31% помірно мотивовані)	1. Відсутність системного підходу до планування навчальних заходів (100% навчальних ініціатив мають епізодичний характер)
2. Позитивна динаміка інвестицій у навчання персоналу (зростання на 28,6% за останній рік, з 140 до 180 тис. грн)	2. Недостатньо розвинена методологія оцінювання ефективності навчання (лише 15% навчальних заходів мають формальне тестування)
3. Висока економічна віддача від навчання (темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання витрат на навчання в 1,66 рази)	3. Обмежені ресурси відділу управління персоналом (100% функцій покладено на одного фахівця)
4. Зниження плинності кадрів (з 21,05% до 18,75% за три роки - зниження на 10,9%)	4. Нерівномірний доступ до навчання для різних категорій персоналу (понад 60% навчальних заходів орієнтовані на маркетинг та продажі)
5. Наявність базових знань персоналу про екологічні стандарти та специфіку продукції (72% правильних відповідей у тестуванні)	5. Відсутність формалізованої системи наставництва (0% формальних програм наставництва)
	6. Недостатнє використання цифрових технологій у навчанні (менше 23% працівників надають перевагу онлайн-навчанню)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження цифрових платформ для дистанційного навчання (потенціал охоплення 100% персоналу)	1. Швидке застарівання знань у галузі екологічної продукції (оновлення стандартів кожні 18-24 місяці)

Продовження таблиці 2.8

1	2
2. Розширення співпраці з зовнішніми експертами та навчальними закладами (можливість залучення 5-7 партнерів)	2. Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців на ринку праці (зростання попиту на 35% за останні 2 роки)
3. Розвиток системи наставництва для передачі унікальних знань (потенціал залучення 30-40% досвідчених працівників)	3. Зростання вимог споживачів до якості екологічної продукції (90% покупців перевіряють склад)
4. Створення індивідуальних траєкторій розвитку для ключових працівників (охоплення 25-30% персоналу)	4. Економічна нестабільність, що може обмежити бюджет на навчання (ризик скорочення на 20-30%)
5. Інтеграція навчання з системою кар'єрного зростання (потенціал підвищення залученості на 20-25%)	5. Відтік кваліфікованих кадрів через недостатні можливості для розвитку (ризик втрати 15-20% ключових фахівців)
6. Використання аналітики даних для оптимізації навчальних програм (підвищення ефективності на 30-35%)	6. Збільшення розриву в компетенціях між різними категоріями персоналу (до 40% різниці в рівні навичок)

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Підприємству необхідно використати наявні сильні сторони, зокрема високу мотивацію персоналу та позитивну економічну віддачу від навчання, для подолання виявлених слабких сторін шляхом впровадження системного підходу до організації навчання. Важливим є використання зовнішніх можливостей для мінімізації потенційних загроз, пов'язаних із швидким застаріванням знань та високою конкуренцією за кваліфікованих фахівців на ринку праці.

Насамперед фіксується відсутність цілісного стратегічного підходу до професійного розвитку працівників – більшість освітніх ініціатив має фрагментарний характер і з'являється як реакція на актуальні виклики, а не як елемент довгострокової стратегії формування людського капіталу. Другою суттєвою проблемою є недосконалість методичного інструментарію для вимірювання ефективності навчальних програм – підприємство не використовує уніфіковані підходи до оцінювання результативності освітніх заходів та їхнього впливу на операційні показники.

Третій проблемний аспект полягає в диспропорціях доступу до можливостей професійного розвитку між різними категоріями фахівців, коли окремі функціональні групи отримують пріоритетну увагу. Четвертою проблемою

є недостатній зв'язок між кар'єрним зростанням і освітніми досягненнями через відсутність структурованих механізмів врахування набутих кваліфікацій при розгляді кандидатур на підвищення.

П'ята складність пов'язана з організаційними обмеженнями – недостатньою ресурсною забезпеченістю відділу управління персоналом, де єдиний спеціаліст об'єктивно не в змозі забезпечити повноцінну реалізацію та моніторинг масштабних програм професійного вдосконалення. Шостий проблемний аспект виявляється у відсутності формалізованої системи трансферу знань між досвідченими працівниками та новачками, що ускладнює збереження та примноження корпоративного інтелектуального капіталу.

Сьома проблема полягає в несистематичності співпраці із зовнішніми консультантами – після проведення окремих тренінгів відсутня послідовна програма відстеження практичного впровадження отриманих знань. Восьмою складністю є недостатнє використання цифрових технологій для дистанційного навчання – відсутні інтегровані електронні платформи для системного розвитку професійних навичок та моніторингу індивідуального прогресу працівників."

Таким чином, аналіз свідчить, що «ДЕ ЛА МАРК» має реальний потенціал для зміцнення внутрішньої організації навчальних процесів, враховуючи, що більшість працівників готові інвестувати власний час і зусилля. Усі виявлені недоліки можуть бути усунуті завдяки краще спланованому та структурованому підходу до навчання, що інтегрує вимоги високих екологічних стандартів, орієнтацію на розвиток інноваційних компетентностей і впровадження сучасних інструментів контролю та зворотного зв'язку. Усвідомлення цих потреб створює основу для пропозицій, які детальніше буде розглянуто в третьому розділі, де передбачено визначення стратегії вдосконалення навчання персоналу та оцінювання його економічного й соціального ефекту на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ

3.1. Програма заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу

Аналіз стану організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», проведений у попередньому розділі, виявив низку проблемних аспектів, які потребують удосконалення для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Серед основних виявлених недоліків варто відзначити: нестачу системного підходу до розвитку персоналу, епізодичний характер навчальних ініціатив, недостатньо розроблену методологію оцінювання результативності, нерівність у доступі до навчальних можливостей між різними категоріями працівників, відсутність зрозумілих процедур врахування набутих компетентностей при розгляді кандидатур на підвищення, а також структурні обмеження, пов'язані з недостатньою потужністю відділу управління персоналом.

Розроблення програми заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу потребує комплексного підходу, спрямованого на створення цілісної системи корпоративного навчання, яка б відповідала стратегічним цілям підприємства та враховувала потреби різних категорій працівників. Запропонована програма ґрунтується на сучасних підходах до управління персоналом, враховує специфіку діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» у сфері екологічної продукції та водночас забезпечує економічну доцільність впровадження відповідних заходів.

На основі аналізу наукової літератури та передового досвіду організацій у сфері корпоративного навчання ми пропонуємо інтегровану модель системи навчання персоналу для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», яка складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: стратегічного, організаційного, методичного, технологічного та оцінювального (рис. 3.1).

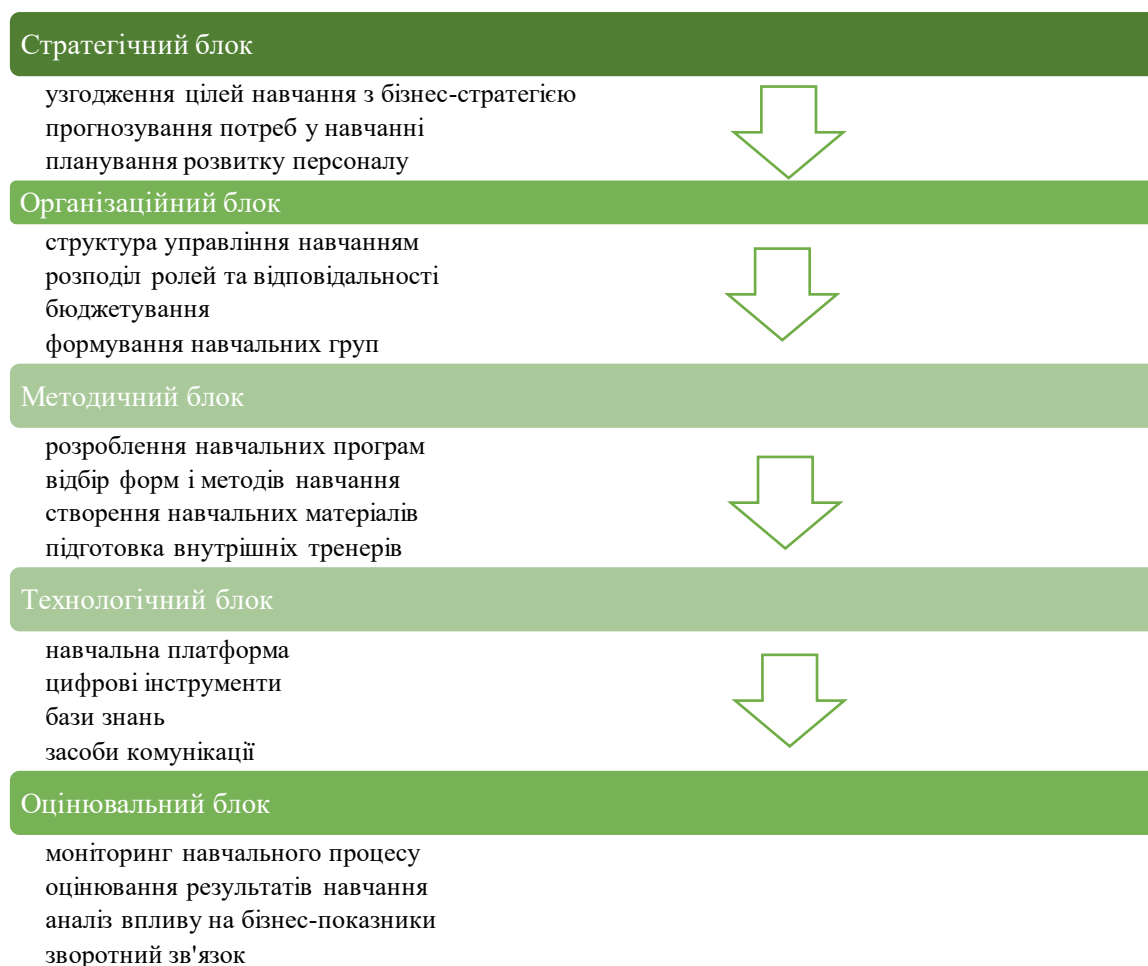


Рисунок 3.1 – Концептуальна схема організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропонована модель розроблена для системного вирішення ключових проблем організації навчання персоналу, виявлених у розділі 2.2.

Стратегічний блок спрямований на подолання відсутності системного підходу та епізодичного характеру навчання. Замість існуючої практики проведення 1-2 навчальних заходів на рік за потребою, блок передбачає розроблення річного плану навчання, синхронізованого з календарем введення нових продуктів та маркетинговими кампаніями. Це забезпечить проактивну підготовку персоналу до майбутніх викликів, а не реактивне реагування на проблеми. Крім того, стратегічне планування дозволить подолати проблему нерівного доступу до навчання через визначення обов'язкових навчальних програм для кожної категорії персоналу.

Організаційний блок вирішує проблему перевантаженості єдиного HR-фахівця через створення розподіленої системи управління навчанням. Передбачається формування робочої групи з представників різних відділів, які візьмуть на себе частину функцій з організації навчання для своїх підрозділів. Також цей блок адресує відсутність зв'язку навчання з кар'єрним зростанням (проблема №5) через впровадження механізму врахування результатів навчання при прийнятті кадрових рішень.

Методичний блок спрямований на створення формалізованої системи наставництва та налагодження систематичної співпраці з зовнішніми експертами. Замість епізодичних запрошень лекторів буде сформовано пул постійних партнерів-експертів з екологічної продукції, які розроблятимуть спеціалізовані програми під потреби ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Паралельно буде запущено програму підготовки внутрішніх тренерів з числа досвідчених працівників, що дозволить зберігати та передавати унікальні знання про специфіку виробництва екопродукції.

Технологічний блок безпосередньо адресує проблему недостатнього використання цифрових технологій (проблема №9). Враховуючи, що лише 23% працівників надають перевагу онлайн-навчанню, блок передбачає поступове впровадження цифрових інструментів з обов'язковим навчанням персоналу їх використанню. Навчальна платформа дозволить забезпечити рівний доступ до навчальних матеріалів для всіх категорій персоналу та створити базу знань з виробництва екологічної продукції.

Оцінювальний блок вирішує критичну проблему відсутності методології оцінювання ефективності навчання. Замість існуючої ситуації, коли лише 15% навчальних заходів мають формальне тестування, буде впроваджено комплексну систему оцінювання на чотирьох рівнях: реакція учасників, засвоєння знань, зміни в поведінці та вплив на бізнес-результати. Це дозволить об'єктивно оцінювати віддачу від інвестицій у навчання та коригувати програми відповідно до результатів.

Для успішного впровадження запропонованої моделі системи навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» доцільно розробити детальну програму заходів,

яка включатиме послідовні кроки та визначатиме відповідальних осіб за кожен етап впровадження. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства та виявлені проблеми, ми пропонуємо сконцентрувати зусилля на п'яти ключових напрямках вдосконалення організації навчання персоналу.

Першим напрямом є створення системи неперервного навчання, яка забезпечуватиме постійний розвиток компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для реалізації цього напрямку необхідно розробити річний план навчання персоналу, який узгоджуватиметься з календарем маркетингових активностей та введенням нових продуктів у лінійку ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Важливо передбачити диференційований підхід до навчання різних категорій персоналу, визначити обов'язкові навчальні програми для кожної посади та створити можливості для індивідуального розвитку працівників.

У рамках цього напрямку доцільно запровадити корпоративну модель компетентностей, яка визначатиме ключові знання, навички та поведінкові патерни, необхідні для ефективного виконання різних функцій на підприємстві. Така модель створить основу для планування навчання та оцінювання його результатів. Варто також розробити індивідуальні плани розвитку для ключових працівників, враховуючи їхні кар'єрні прагнення та потреби бізнесу.

Важливим елементом системи неперервного навчання є створення каталогу навчальних програм, який включатиме як обов'язкові курси для різних категорій персоналу, так і додаткові можливості для розвитку. Навчальні програми мають охоплювати не лише технічні аспекти, пов'язані з виробництвом та просуванням екологічної продукції, але й розвиток управлінських навичок, комунікації, командної взаємодії тощо.

Другим напрямом вдосконалення є впровадження цифрових рішень для навчання персоналу. Цей напрям є особливо актуальним у контексті обмежених ресурсів відділу управління персоналом та необхідності забезпечити доступ до навчання для всіх працівників незалежно від їхнього місцезнаходження. Пропонуємо впровадити корпоративну навчальну платформу, яка дозволить автоматизувати процеси управління навчанням, створювати та публікувати

навчальний контент, відстежувати прогрес працівників та забезпечувати зворотний зв'язок.

Впровадження навчальної платформи доцільно здійснювати поетапно, починаючи з базових функцій та поступово розширюючи можливості. На першому етапі варто зосередитися на створенні бібліотеки навчальних матеріалів та забезпеченні доступу до них для всіх працівників. На наступних етапах можна впроваджувати інтерактивні елементи, тестування, гейміфікацію та інші сучасні підходи до онлайн-навчання.

Поряд із впровадженням навчальної платформи варто приділити увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу, зокрема навичок роботи з онлайн-інструментами, пошуку та аналізу інформації, участі в онлайн-дискусіях тощо. Це забезпечить ефективне використання цифрових ресурсів для навчання та професійного розвитку.

Третім напрямом вдосконалення є розвиток системи наставництва як ефективного механізму передачі знань та досвіду від досвідчених працівників до новачків. Наставництво є особливо важливим для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» з огляду на специфіку виробництва екологічної продукції, яка вимагає глибокого розуміння технологічних процесів, стандартів якості та вимог споживачів.

Для впровадження ефективної системи наставництва необхідно розробити положення про наставництво, яке визначатиме цілі, завдання, принципи та процедури наставництва в організації. Також важливо визначити критерії відбору наставників, розробити програму їхньої підготовки та систему мотивації для заохочення досвідчених працівників до участі в наставництві.

У рамках системи наставництва можна передбачити різні формати взаємодії: індивідуальне наставництво для новачків, групове наставництво для працівників, які опановують нові процеси або продукти, реверсивне наставництво, коли молоді працівники допомагають досвідченим колегам освоїти нові технології або підходи. Важливо забезпечити наставників необхідними ресурсами та підтримкою, зокрема надати їм доступ до методичних матеріалів, організувати

навчання з основ педагогіки та психології дорослих, забезпечити можливість консультацій із фахівцями з управління персоналом.

Четвертим напрямом є вдосконалення методів оцінювання ефективності навчання. Аналіз поточної ситуації показав, що в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» відсутня системна оцінка результатів навчальних програм та їхнього впливу на бізнес-показники. Для подолання цієї проблеми пропонуємо впровадити комплексну систему оцінювання ефективності навчання, яка охоплюватиме різні рівні: реакцію учасників, засвоєння знань, зміни в поведінці та вплив на бізнес-результати.

На рівні реакції учасників доцільно використовувати опитування задоволеності, які допоможуть оцінити якість організації навчання, відповідність змісту очікуванням учасників, ефективність роботи тренерів тощо. На рівні засвоєння знань важливо застосовувати різноманітні методи контролю: тестування, практичні завдання, кейс-стаді, проєктні роботи. Рівень змін у поведінці можна оцінювати через спостереження, оцінку керівником, самооцінку, метод 360 градусів. Найбільш складним, але водночас найважливішим є оцінювання впливу навчання на бізнес-результати, яке може включати аналіз кількісних показників (продуктивність праці, якість продукції, обсяги продажів) та якісних аспектів (задоволеність клієнтів, репутація, інноваційність).

Для кожного навчального заходу важливо визначити ключові показники ефективності (KPIs) та регулярно відстежувати їхню динаміку. Це дозволить не лише оцінювати результативність навчання, але й обґрунтовувати інвестиції в розвиток персоналу, демонструючи їхній вплив на загальні результати діяльності підприємства.

П'ятим напрямом вдосконалення є розширення співпраці з зовнішніми експертами та навчальними закладами. Аналіз показав, що в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» взаємодія із зовнішніми провайдерами навчальних послуг має епізодичний характер, що обмежує доступ працівників до актуальних знань та передових практик у галузі. Для подолання цієї проблеми пропонуємо розробити стратегію співпраці з зовнішніми експертами, тренінговими компаніями та навчальними закладами.

Така стратегія має передбачати формування пулу надійних партнерів, які спеціалізуються на релевантних для підприємства темах, встановлення довгострокових відносин замість одноразових заходів, залучення експертів до розроблення та адаптації навчальних програм під специфіку ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Важливо також забезпечити інтеграцію зовнішнього навчання з внутрішніми процесами розвитку персоналу, зокрема через постнавчальний супровід, впровадження отриманих знань у практику, поширення нових ідей серед колег.

Співпраця з навчальними закладами може включати не лише направлення працівників на курси підвищення кваліфікації, але й організацію стажувань для студентів, спільні дослідницькі проекти, залучення викладачів для консультацій з актуальних питань, участь представників підприємства в освітніх програмах як гостьових лекторів або експертів. Така взаємодія сприятиме не лише розвитку персоналу, але й підвищенню репутації ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» як прогресивного роботодавця.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження комплексної програми навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Етап	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1. Підготовчий	Діагностика потреб, формування робочої групи, розробка плану	2-3 тижні	Директор, HR-менеджер	План впровадження, сформована команда
2. Створення методологічної бази	Розробка моделі компетентностей та навчальних програм	4-6 тижнів	HR-менеджер, керівники відділів	Модель компетентностей, каталог програм
3. Впровадження цифрових рішень	Вибір та налаштування навчальної платформи	6-8 тижнів	ІТ-відділ, HR-менеджер	Функціонуюча навчальна платформа
4. Розвиток системи наставництва	Відбір та навчання наставників, розробка програм	4-5 тижнів	HR-менеджер, зовнішні тренери	Підготовлені наставники, програми наставництва
5. Розвиток зовнішньої співпраці	Формування пулу партнерів, організація навчання	8-10 тижнів	Директор, HR-менеджер	Укладені угоди, навчені ключові фахівці
6. Впровадження системи оцінювання	Розробка інструментів оцінювання та KPI	3-4 тижні	HR-менеджер, керівники відділів	Методики оцінки, система KPI

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
7. Оптимізація та моніторинг	Запуск системи, моніторинг результатів	6-8 тижнів	HR-менеджер, робоча група	Функціонуюча система, звіт про результати

Джерело: розроблено автором самостійно

Успішна реалізація запропонованих напрямів вдосконалення організації навчання персоналу потребує систематичного та поетапного підходу, адекватних ресурсів та підтримки з боку керівництва. Впровадження комплексної системи навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» дозволить не лише подолати виявлені проблеми, але й створити міцний фундамент для постійного розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку екологічної продукції.

Варто зазначити, що впровадження запропонованої програми заходів має відбуватися з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» та наявних ресурсів. Особливу увагу слід приділити підготовці персоналу до змін, подоланню можливого опору та формуванню культури постійного навчання та розвитку. Також важливо забезпечити гнучкість програми, можливість її адаптації до змінних умов та потреб бізнесу.

3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження запропонованої програми заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» потребує інвестицій, як фінансових, так і організаційних. Водночас, очікуваний соціально-економічний ефект від цих інвестицій є значним і багатограним. Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно провести всебічне оцінювання їхньої ефективності, яке враховуватиме як економічні, так і соціальні аспекти.

Методологічною основою для оцінювання ефективності навчання персоналу може слугувати інтегрована модель, яка поєднує елементи

модифікованої моделі Кіркпатрика та модель ROI Філіпса, адаптовані до специфіки ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Ця модель дозволить оцінити ефективність навчання на п'яти рівнях: реакція, навчання, поведінка, результати та повернення інвестицій.

Перш за все, розглянемо прогнозовані витрати на впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Основні категорії витрат та їхні прогнозовані значення на перший рік впровадження представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані витрати та очікувана ефективність програми вдосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»

Категорія заходів	Складові	Прогнозована сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %	Відповідальні	Термін реалізації, міс.	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5	6	7
Розроблення системи навчання	Розроблення моделі компетентностей, навчальних програм, методичних матеріалів	70	23,3	HR-менеджер, керівники і відділів	3-4	Підвищення відповідності навчання потребам бізнесу на 25%
Впровадження цифрових рішень	Придбання та налаштування навчальної платформи, створення електронних курсів	90	30,0	IT-відділ, HR-менеджер	4-6	Збільшення доступності навчання на 40%, економія часу на адміністрування на 30%
Навчання внутрішніх тренерів та наставників	Тренінги з основ викладання, навички коучингу, методичний супровід	40	13,3	Зовнішні консультанти, HR-менеджер	2-3	Формування команди з 5-7 внутрішніх тренерів, підвищення якості передачі знань на 20%
Зовнішнє навчання	Навчання ключових фахівців у зовнішніх провайдерів, запрошення експертів	60	20,0	Директор, HR-менеджер	6-12	Оновлення експертних знань у 8-10 ключових фахівців, впровадження 3-5 інновацій

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Оцінювання ефективності навчання	Розроблення інструментів оцінювання, проведення оцінювальних заходів, аналіз даних	30	10,0	HR-менеджер, керівники відділів	2-3	Створення системи з 12-15 КРІ для моніторингу ефективності навчання
Інші витрати	Матеріальне забезпечення, мотивація учасників, непередбачені витрати	10	3,4	HR-менеджер	Постійно	Підвищення мотивації до навчання на 15%
Загальна сума		300	100,0			

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналіз представлених у таблиці даних показує, що найбільшу частку в структурі витрат складає впровадження цифрових рішень для навчання (30%), що пояснюється високою вартістю програмного забезпечення та послуг з його налаштування й адаптації під потреби підприємства. Також значними є витрати на розроблення системи навчання (23,3%) та зовнішнє навчання ключових фахівців (20%). Менші за обсягом, але не менш важливі, витрати на навчання внутрішніх тренерів та наставників (13,3%) та оцінювання ефективності навчання (10%).

Загальна сума витрат на впровадження запропонованої програми вдосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» прогнозується на рівні 300 тис. грн у перший рік. У наступні роки операційні витрати на підтримку системи навчання будуть нижчими, оскільки не потребуватимуть значних одноразових інвестицій у розроблення та впровадження. Орієнтовно, річні операційні витрати можуть складати 180-200 тис. грн, тобто близько 60-67% від витрат першого року.

Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів передбачає аналіз широкого спектру ефектів, які можна умовно поділити на кількісні (прямий економічний ефект) та якісні (соціальний ефект, який опосередковано впливає на економічні результати).

До основних кількісних ефектів від впровадження програми вдосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» можна віднести підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення витрат на адаптацію нових працівників, зменшення кількості помилок та браку, підвищення обсягів продажів через кращу обізнаність персоналу з продукцією та техніками продажів.

Підвищення продуктивності праці є одним з ключових економічних ефектів від навчання персоналу. Досвід впровадження комплексних систем навчання на аналогічних підприємствах показує, що системне навчання може призвести до зростання продуктивності на 15-20%. Для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», враховуючи специфіку його діяльності та стан системи навчання, можна прогнозувати зростання продуктивності праці на 10% протягом першого року після впровадження запропонованих заходів. При середньому річному виробітку одного працівника у розмірі 2244 тис. грн/особу (за даними 2024 року) та чисельності персоналу 16 осіб, збільшення продуктивності на 10% дасть додатковий прибуток у розмірі близько 359 тис. грн на рік ($2244 * 16 * 0,1$).

Зниження плинності кадрів є іншим важливим економічним ефектом від удосконалення системи навчання персоналу. Хоча в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» плинність залишається високою (18,75%), впровадження ефективної системи навчання може стати ключовим фактором її зниження. Забезпечення можливостей для професійного розвитку, чіткі перспективи кар'єрного зростання, підвищення компетентності та впевненості працівників – усе це сприяє зростанню їхньої лояльності до підприємства. За оцінками експертів, впровадження ефективної системи навчання може призвести до зниження плинності кадрів на 20-30%. Для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», де коефіцієнт плинності кадрів складає 18,75%, можна прогнозувати його зниження до 14% протягом першого року впровадження запропонованих заходів.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів можна оцінити через скорочення витрат на пошук, відбір, наймання та адаптацію нових працівників. Якщо прийняти, що середні витрати на заміщення одного працівника складають близько 50% його річної заробітної плати, а середня річна заробітна плата одного

працівника ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» становить 162,5 тис. грн (13,542 тис. грн * 12), то зниження плинності кадрів з 10,2% до 8% (тобто уникнення звільнення 0,35 особи на рік) дасть економію у розмірі близько 28,4 тис. грн на рік ($162,5 * 0,5 * 0,35$).

Підвищення якості продукції та зменшення кількості браку також є важливим економічним ефектом від навчання персоналу. Навчені працівники краще розуміють технологічні процеси, стандарти якості та вимоги до продукції, що дозволяє уникати помилок та дефектів. За оцінками експертів, впровадження ефективної системи навчання може призвести до зниження рівня браку на 15-25%. Для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», враховуючи специфіку виробництва екологічної продукції, де якість є ключовим фактором конкурентоспроможності, можна прогнозувати зниження витрат на виправлення браку та утилізацію дефектної продукції на 20%, що дасть економію близько 25 тис. грн на рік.

Загальний прямий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» можна оцінити як суму ефектів від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення якості продукції. Таким чином, прогнозований річний економічний ефект складе близько 412,4 тис. грн ($359 + 28,4 + 25$).

Порівнюючи цей ефект з прогнозованими витратами на впровадження програми (300 тис. грн у перший рік), можна розрахувати період окупності інвестицій. У спрощеному варіанті, без урахування дисконтування, період окупності складе близько 0,73 року, або приблизно 8-9 місяців. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Для більш точного оцінювання економічної ефективності інвестицій у навчання персоналу можна використати показник ROI (Return on Investment), який розраховується за формулою:

$$ROI = (\text{Економічний ефект від навчання} - \text{Витрати на навчання}) / \text{Витрати на навчання} * 100\%$$

У нашому випадку: $ROI = (412,4 - 300) / 300 * 100\% = 37,5\%$

Такий показник ROI є досить високим і свідчить про доцільність інвестицій у вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» матиме також значний соціальний ефект, який важче оцінити кількісно, але він також опосередковано впливає на економічні результати підприємства.

До основних соціальних ефектів можна віднести підвищення мотивації та задоволеності працівників, покращення психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури постійного розвитку та навчання, підвищення лояльності та відданості працівників, зростання привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці.

Для кількісного вимірювання соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно використовувати систему індикаторів, які дозволять об'єктивно оцінювати динаміку змін. Оскільки соціальні ефекти часто мають якісний характер і складно піддаються прямому вимірюванню, важливо розробити комплексну систему показників, що охоплюють різні аспекти організаційного клімату та ставлення працівників до роботи. Запропоновані індикатори базуються на результатах проведеного дослідження та кращих практиках оцінювання соціальної ефективності HR-ініціатив. Вимірювання цих показників має проводитися регулярно (щоквартально або щопівроку) для відстеження динаміки та своєчасного коригування навчальних програм. У таблиці 3.3 представлено прогнозовані зміни ключових соціальних індикаторів, які відображають очікуваний позитивний вплив системного підходу до організації навчання персоналу на організаційну культуру та внутрішнє середовище ТОВ «ДЕ ЛА МАРК».

Таблиця 3.3 – Прогнозовані соціальні ефекти від впровадження програми вдосконалення організації навчання персоналу

Індикатор	Поточний рівень, %	Прогнозований рівень після впровадження програми, %	Очікувана зміна, п.п.
1	2	3	4
Рівень задоволеності персоналу робочим середовищем	65	80	+15
Індекс залученості персоналу	58	75	+17

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Рівень прихильності до організації	62	78	+16
Індекс сприйняття перспектив професійного зростання	55	72	+17
Рівень розуміння екологічних стандартів та місії компанії	72	90	+18
Кількість поданих ініціатив з удосконалення робочих процесів на одного працівника	0,5	1,2	+0,7
Частка працівників, які готові рекомендувати компанію як роботодавця (Employee Net Promoter Score)	38	60	+22
Рівень прихильності до організації	62	78	+16

Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників та прогнозних оцінок

Наведені індикатори дозволяють комплексно оцінити соціальний ефект від впровадження програми вдосконалення організації навчання персоналу. Зокрема, очікується суттєве зростання рівня задоволеності персоналу робочим середовищем (з 65% до 80%), індексу залученості (з 58% до 75%) та рівня прихильності до організації (з 62% до 78%). Особливо важливим для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» як виробника екологічної продукції є прогнозоване підвищення рівня розуміння екологічних стандартів та місії компанії з 72% до 90%, що безпосередньо впливатиме на якість продукції та обслуговування клієнтів.

Важливим індикатором є також прогнозоване зростання кількості поданих ініціатив з удосконалення робочих процесів у розрахунку на одного працівника, що свідчитиме про підвищення інноваційної активності персоналу та його залученості до постійного вдосконалення діяльності підприємства.

Дослідження, проведені McKinsey & Company, показують, що мотивовані та залучені працівники на 20-25% продуктивніші за своїх незадоволених колег. За даними Gallup, підрозділи з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу прибутковість, на 17% вищу продуктивність та на 10% вищу якість продукції та обслуговування клієнтів. Отже, соціальні ефекти від впровадження ефективної системи навчання персоналу мають безпосередній вплив на економічні результати підприємства, хоча цей вплив складніше виміряти кількісно.

Особливе значення для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» як виробника екологічної продукції має забезпечення високого рівня компетентності персоналу щодо екологічних стандартів, сталого розвитку та відповідальності перед суспільством. Впровадження комплексної системи навчання дозволить підвищити обізнаність працівників у цих питаннях, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального бізнесу. Це, у свою чергу, може призвести до зростання прихильності споживачів до бренду та збільшення обсягів продажів.

Варто також відзначити, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу матиме позитивний вплив на інноваційний потенціал ТОВ «ДЕ ЛА МАРК». Навчені та розвинені працівники більш схильні до генерування нових ідей, пошуку нестандартних рішень та впровадження інновацій. Це особливо важливо в контексті виробництва екологічної продукції, де постійні інновації у складі продукції, технологіях виробництва та маркетингових підходах є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Для систематичного оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» доцільно розробити систему ключових показників ефективності (KPIs), які будуть регулярно відстежуватися та аналізуватися. Ця система може включати як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, обсяги продажів, рівень браку), так і якісні індикатори (задоволеність працівників, рівень залученості, якість сервісу), які можна оцінювати за допомогою опитувань та інших методів збору зворотного зв'язку.

Також важливим аспектом оцінювання ефективності навчання є аналіз досягнення цілей, які були поставлені перед навчальними програмами. Для кожної програми чи заходу мають бути чітко визначені цілі та критерії успіху, а потім проведено оцінювання міри їх досягнення. Такий підхід дозволить не лише вимірювати ефективність навчання, але й постійно вдосконалювати навчальні програми, адаптуючи їх до змінних потреб бізнесу та працівників.

Узагальнюючи результати оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», можна стверджувати, що їх впровадження є економічно обґрунтованим та доцільним. Прогнозований економічний ефект перевищує необхідні інвестиції, а період окупності становить менше року. Крім того, впровадження запропонованих заходів матиме значний соціальний ефект, який сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню мотивації та лояльності персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та, в кінцевому підсумку, зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» на ринку екологічної продукції.

Варто зазначити, що досягнення прогнозованих ефектів від впровадження запропонованих заходів потребує системного підходу, послідовної реалізації всіх компонентів програми, а також постійного моніторингу та коригування процесу впровадження відповідно до змінних умов бізнес-середовища та потреб персоналу. Важливим фактором успіху є також підтримка з боку керівництва підприємства, яке має демонструвати свою прихильність до ідеї постійного навчання та розвитку, бути прикладом для працівників та забезпечувати необхідні ресурси для реалізації програми.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального наукового завдання щодо вдосконалення організації навчання персоналу. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації:

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю змін, навчання персоналу стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичне дослідження продемонструвало, що навчання персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного розвитку працівників для підготовки їх до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення структури персоналу. Ключовими принципами ефективної організації навчання персоналу є системність, безперервність, практична спрямованість, відповідність стратегічним цілям організації та індивідуальним потребам працівників.

Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати види навчання персоналу за різними критеріями. За місцем проведення виокремлюють внутрішнє та зовнішнє навчання, за тривалістю – короткострокове та довгострокове, за змістом – професійно-технічне, управлінське, особистісне. Встановлено, що сучасні організації все частіше використовують змішані форми навчання, поєднуючи традиційні методи з інноваційними підходами на основі цифрових технологій. Це забезпечує гнучкість навчального процесу, індивідуалізацію навчання та його відповідність потребам різних категорій персоналу.

Дослідження методичних засад оцінювання ефективності організації навчання персоналу виявило різноманітність підходів та моделей. Серед найбільш поширених виділяють модель Кіркпатрика, модель ROI Філіпса, модель CIPP Стаффлбіма та інтегровані моделі. Ці підходи різняться за глибиною аналізу, складністю реалізації та сферами оптимального застосування. Запропоновано комплексну систему методів оцінювання ефективності навчання персоналу за різними рівнями: реакція учасників, засвоєння знань, зміни в поведінці та вплив на

бізнес-результати. Для кожного рівня визначено відповідні методи, показники ефективності, інструменти збору даних та оптимальну періодичність оцінювання.

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» показав, що підприємство спеціалізується на виробництві екологічної побутової хімії та доглядових товарів і за короткий час здобуло визнання на ринку. Дослідження фінансово-економічних показників виявило позитивну динаміку прибутку у 2023 році після значного спаду у 2022 році, спричиненого воєнними діями. Прибуток зріс на 20% порівняно з 2022 роком, досягнувши 720 тис. грн, проте цей показник все ще нижчий за рівень 2021 року (1350 тис. грн). Рентабельність реалізованої продукції також демонструє тенденцію до відновлення, збільшившись з 14% у 2022 році до 16% у 2023 році, однак не досягла докризового рівня 22%.

Аналіз кадрового складу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» засвідчив скорочення чисельності персоналу з 19 осіб у 2021 році до 16 осіб у 2023 році. При цьому відбувся перерозподіл структури персоналу – зменшилася частка фахівців складського господарства та збільшилася кількість фахівців з управління персоналом та логістів. Важливим показником є зростання продуктивності праці – річний виробіток одного працівника збільшився з 973 тис. грн/особу у 2021 році до 2244 тис. грн/особу у 2023 році, що становить зростання на 130,6% за два роки.

Оцінювання ефективності організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» виявило як позитивні аспекти, так і проблемні зони. Позитивним є зростання витрат на навчання персоналу з 110 тис. грн у 2021 році до 180 тис. грн у 2023 році, що свідчить про усвідомлення керівництвом важливості інвестицій у розвиток персоналу. Відзначено також, що зростання продуктивності праці відбувалося випереджальними темпами порівняно зі зростанням витрат на навчання – коефіцієнт співвідношення цих темпів становив 2,05 за період 2021-2023 рр.

Водночас дослідження виявило низку проблем у організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК»: нестачу системного підходу до розвитку персоналу, епізодичний характер навчальних ініціатив, відсутність чіткої

методології оцінювання результативності навчальних програм, нерівність у доступі до навчальних можливостей між різними категоріями працівників. Опитування працівників показало, що 85% респондентів позитивно оцінюють важливість навчання, однак лише 38% задоволені якістю проведених тренінгів та семінарів. Також виявлено, що контроль за результатами навчання здійснюється нерегулярно – лише 15% респондентів зазначили, що після навчання проводиться тестування.

На основі проведеного аналізу розроблено інтегровану модель системи навчання персоналу для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», яка складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: стратегічного, організаційного, методичного, технологічного та оцінювального. Запропонована модель дозволяє перейти від спорадичних навчальних заходів до системного підходу в організації навчання персоналу, забезпечуючи узгодженість навчальних програм із стратегічними цілями підприємства.

Розроблено програму заходів підвищення ефективності організації навчання персоналу ТОВ «ДЕ ЛА МАРК», яка включає п'ять ключових напрямів: створення системи неперервного навчання, впровадження цифрових рішень для навчання персоналу, розвиток системи наставництва, вдосконалення методів оцінювання ефективності навчання та розширення співпраці з зовнішніми експертами і навчальними закладами.

Перший напрям – створення системи неперервного навчання – передбачає розроблення річного плану навчання персоналу, впровадження корпоративної моделі компетентностей, розроблення індивідуальних планів розвитку для ключових працівників та створення каталогу навчальних програм. Другий напрям – впровадження цифрових рішень – включає запровадження корпоративної навчальної платформи та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Третій напрям – розвиток системи наставництва – передбачає розроблення положення про наставництво, визначення критеріїв відбору наставників, їхню підготовку та мотивацію. Четвертий напрям – вдосконалення методів оцінювання ефективності навчання – включає впровадження комплексної системи оцінювання, яка охоплює різні рівні: від реакції учасників до впливу на бізнес-результати. П'ятий напрям –

розширення співпраці з зовнішніми експертами та навчальними закладами – передбачає розроблення стратегії співпраці, формування пулу надійних партнерів та забезпечення інтеграції зовнішнього навчання з внутрішніми процесами розвитку персоналу.

Проведено оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Загальна сума витрат на впровадження програми вдосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» прогнозується на рівні 300 тис. грн у перший рік, з яких найбільшу частку складає впровадження цифрових рішень для навчання (30%, або 90 тис. грн). У наступні роки операційні витрати на підтримку системи навчання прогнозуються на рівні 180-200 тис. грн, що становить близько 60-67% від витрат першого року.

Аналіз економічної ефективності показав, що впровадження запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів: підвищення продуктивності праці на 10%, що дасть додатковий прибуток у розмірі близько 359 тис. грн на рік; зниження плинності кадрів з 10,2% до 8%, що забезпечить економію у розмірі близько 28,4 тис. грн на рік; зниження витрат на виправлення браку та утилізацію дефектної продукції на 20%, що дасть економію близько 25 тис. грн на рік. Загальний прогнозований річний економічний ефект складе близько 412,4 тис. грн. Порівняння цього ефекту з прогнозованими витратами на впровадження програми (300 тис. грн у перший рік) дає період окупності близько 8-9 місяців та показник ROI на рівні 37,5%, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження програми матиме також значний соціальний ефект: підвищення мотивації та задоволеності працівників, покращення психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури постійного розвитку та навчання, підвищення лояльності та відданості працівників, зростання привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці. Особливе значення для ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» як виробника екологічної продукції матиме забезпечення високого рівня компетентності персоналу щодо екологічних стандартів, сталого розвитку та відповідальності перед суспільством, що

сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального бізнесу.

Впровадження запропонованої програми заходів з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» матиме також позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства. Навчені та розвинені працівники більш схильні до генерування нових ідей, пошуку нестандартних рішень та впровадження інновацій, що є особливо важливим у контексті виробництва екологічної продукції, де постійні інновації у складі продукції, технологіях виробництва та маркетингових підходах є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Для систематичного оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів рекомендовано розробити систему ключових показників ефективності, які будуть регулярно відстежуватися та аналізуватися. Ця система має включати як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, обсяги продажів, рівень браку), так і якісні індикатори (задоволеність працівників, рівень залученості, якість сервісу), які можна оцінювати за допомогою опитувань та інших методів збору зворотного зв'язку.

Важливим аспектом оцінювання ефективності навчання є аналіз досягнення цілей, які були поставлені перед навчальними програмами. Для кожної програми чи заходу мають бути чітко визначені цілі та критерії успіху, а потім проведено оцінювання міри їх досягнення. Такий підхід дозволить не лише вимірювати ефективність навчання, але й постійно вдосконалювати навчальні програми, адаптуючи їх до змінних потреб бізнесу та працівників.

Таким чином, впровадження запропонованої комплексної програми з удосконалення організації навчання персоналу в ТОВ «ДЕ ЛА МАРК» дозволить створити ефективну систему розвитку людських ресурсів, яка відповідатиме стратегічним цілям підприємства та потребам працівників, забезпечуючи високу якість продукції, інноваційність та конкурентоспроможність на ринку екологічних товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3. С. 169-173. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-25.pdf>
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. Т. 10, №1. С. 33-54. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13981/SLRTP_2020_01_Kolot.pdf
3. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Діджиталізація процесу професійного навчання персоналу: можливості та виклики. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 53-58. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.8.53
4. Козак К. Б., Бойчук К. Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, №1. С. 60-66. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2019_11_1_9.pdf
5. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31. 252 URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38984>
6. Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетентностей управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.24.10](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10)
7. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 73–79. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/8af270a9-44d3-44da-8d1f-0a63f0161abb/download>

8. Давидова О. Ю., Давидова О. А. Організаційні аспекти формування та впровадження комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2(32). С. 199–210. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3561/1/O.Ю._Давидова%2C_О.А._Давидова.pdf
9. Василик А. В., Варіс І. О., Кравчук О. І. Розвиток підприємницьких компетентностей через неформальну освіту. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2023. Т. 13, № 1. С. 1-13. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.13\(1\).2023.01](https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.01)
10. Alshawabkeh R. O. K. The Impact of Employee Training Methods on Employee Wellbeing: The Mediating Effect of Employee Training Satisfaction and the Moderating Role of Employee Age. *Test Engineering and Management*. 2020. pp. 6452-6467. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Rawan-Alshawabkeh/publication/348097842>
11. Educational Program and Curriculum Evaluation Models: A Mini Systematic Review of the Recent Trends / P. Nouraey et al. *Universal Journal of Educational Research*. 2020. № 8(9). P. 4048-4055. URL: <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080930>
12. Elsafty A., Oraby M. The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 17, No. 5. pp. 58-74. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Ashraf-Elsafty/publication/359742966>
13. Kuruppu C. L., Karunarathna N. The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 2021. pp. 1-10. URL: <https://rda.sliit.lk/bitstream/123456789/2411/1/3-The-Impact-of-Training.pdf>
14. Waqanimaravu M., Arasanmi C. N. Employee Training and Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2020. Vol. 23, No. 3. pp. 216-227. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Chris-Arasanmi/publication/339134856>

15. Ozkeser B. Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158. pp. 802-810. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312876>
16. A Critical Review on Training Evaluation Models: A Search for Future Agenda / B. Ambu-Saidi et al. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*. 2024. Vol. 10(1). P. 142-170. URL: <https://doi.org/10.33736/jcshd.6336.2024>
17. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-27>
18. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4(74). С. 54-59. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8>
19. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33
20. Anis, M. Assessing the Effectiveness of a Curriculum in Education: A Review of Evaluation Models. *The Criterion: An International Journal in English*. 2023. Vol. 14 (4). URL: <https://www.the-criterion.com/V14/n4/LL03.pdf>
21. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. — 466 с. URL: https://dglb.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
22. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / І. В. Токмакова та ін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/281120/275237>
23. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №1(61). С. 137-141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>

24. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
25. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 86-90. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>
26. Бурлака О. С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 151-159. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.14
27. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчально-методичний комплекс дисципліни : навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/4349/1/2022-Suchasni_2022.pdf
28. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2020_3_23.pdf
29. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №23. С. 23-25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
30. Юзва М. Формування інноваційних підходів до професійного навчання персоналу органів публічної влади. *Науковий вісник Західноукраїнського національного університету*. 2021. №1(1). С. 120-125. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43451/1/ЮЗВА.pdf>
31. Писаренко С. В., Дядик Т. В. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 24, №1(41). С. 41-44. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/41-2020.pdf#page=61>

32. Петряєв О. О., Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №722. С. 89-93. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstreams/3a9e8382-6fd5-4741-a89c-9686d6c01349/download>
33. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. №10(74). С. 22-25. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/1828/1803>
34. Червінська Л. П., Червінська Т. М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Науковий вісник МАУП*. 2021. Вип. 4(63). С. 91-97. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1215/1715>
35. Кириченко М. О., Сорочан Т. М., Пуховська Л. П. Теоретико-методичні засади трансформації професійного розвитку педагогічних працівників. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89, №3. С. 1-15. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint>
36. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
37. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2023. №159. С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-11>
38. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
39. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310-315. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_4_0_310_315&year=2021

40. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки*. 2021. С. 58-62. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/download/235946/234296>
41. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич та ін. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595>
42. Баклаженко Ю. В., Герасимова В. О. Кадрові ризики в процесі навчання персоналу. *Сучасний стан та перспективи розвитку*. 2019. С. 12-15. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf#page=12>
43. Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними процесами*. 2019. С. 326-330.
44. Варіс І.О., Кравчук О.і. Брікс А.В. 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>
45. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2022. Т. 12, № 1. С. 14—25. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.02)
46. Рябоконь І.О. Вплив поширення дистанційних форм навчання в період пандемії COVID-19 на якість трудового життя науково-педагогічних працівників. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С.28-33. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-28_33.pdf
47. Данюк В.М. Управління персоналом: Підручник / В.М.Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.. – Краматорськ: КНЕУ, 2013. – 665 с.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Організація навчання персоналу

Автор

Науковий керівник / Викладач

МорозюкРябокони

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 фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18041

Кількість слів



КЦ

143302

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		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		26

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 (у % менше)	
1	http://www.managerhelp.org/hoks-1286-2.html	29 0.16 %	
2	https://magistr.ua/works/44/301328/	27 0.15 %	
3	https://revolution.allbest.ru/management/D1386306_0.html	26 0.14 %	
4	http://www.managerhelp.org/hoks-1286-2.html	20 0.11 %	
5	https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/ik_upravlinnja_personalom/vikladiach/up_pers/Ryabokon.I.O/	20 0.11 %	