

**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**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація навчання персоналу»

здобувача Іщенко Анастасії Петрівни

Науковий керівник: Бондаренко Світлана Анатоліївна

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

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

Київ 2026

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

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
здобувача вищої освіти**

_____ Іщенко Анастасії Петрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Організація навчання персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від “_” _____ 20 р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
_____ компанії Елопак

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK	
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK	
Об'єкт дослідження:	процес організації навчання та розвитку персоналу у виробничій компанії	
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні засади організації навчання персоналу компанії Elopak	
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи навчання персоналу, а також у розробленні пропозицій щодо її удосконалення на прикладі компанії Elopak.	

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

У розділі 1

розкрити сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях; охарактеризувати основні форми, методи та інструменти навчання персоналу; проаналізувати методичні підходи до організації та оцінювання ефективності корпоративного навчання;

У розділі 2

подати організаційно-економічну характеристику компанії Elopak; провести аналіз діючої системи навчання та розвитку персоналу в Elopak; оцінити ефективність існуючих навчальних практик компанії;

У розділі 3

визначити ключові проблемні зони та можливості покращення навчання; розробити напрями удосконалення системи навчання персоналу; оцінити очікувану ефективність впровадження запропонованих рішень.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

С.А. Бондаренко
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 20 р.

**Завдання
здобувач одержав**

(підпис)

А. П. Іщенко
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 20 р.

Реферат ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади організації навчання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи – 85 сторінок, включаючи список використаних джерел та додатки. У роботі містяться 18 таблиць, 4 рисунки та 7 додатків. Під час написання використано 53 джерел.

Об'єктом дослідження є процес організації навчання та розвитку персоналу у виробничій компанії. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади організації навчання персоналу компанії Elorak. **Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи** є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз системи навчання персоналу, а також розроблення пропозицій щодо її удосконалення на прикладі компанії Elorak.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях;
- охарактеризувати основні форми, методи та інструменти навчання персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до організації та оцінювання ефективності корпоративного навчання;
- подати організаційно-економічну характеристику компанії Elorak;
- провести аналіз діючої системи навчання та розвитку персоналу в Elorak;
- оцінити ефективність існуючих навчальних практик компанії;
- визначити ключові проблемні зони та можливості покращення навчання;
- розробити напрями удосконалення системи навчання персоналу;
- оцінити очікувану ефективність впровадження запропонованих рішень.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких **методів дослідження**: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до навчання персоналу; порівняльного, системного та структурно-логічного аналізу – для дослідження форм, методів та інструментів навчання; економічного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; експертно-аналітичного оцінювання – для визначення ефективності діючої системи навчання; SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін системи навчання; графічного методу – для візуалізації результатів; елементів HR-аналітики – для обґрунтування запропонованих рішень.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні та систематизації підходів до організації навчання персоналу, поглибленні наукових уявлень про сучасні форми, методи та цифрові інструменти корпоративного навчання, а також в обґрунтуванні методичних підходів до оцінювання ефективності навчальних програм.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи навчання персоналу компанії Elorak шляхом впровадження системи оцінювання результативності навчання, формалізації

адаптації нових працівників, розроблення індивідуальних програм розвитку, підготовки керівників і наставників, а також використання цифрових технологій навчання. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, скорочення періоду адаптації, зниження виробничих помилок і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: навчання персоналу, корпоративне навчання, адаптація персоналу, цифрове навчання, ефективність навчання, Elopak.

Keywords: personnel training, corporate training, personnel adaptation, digital learning, training effectiveness, Elopak

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
очної (денної) форми навчання
Іщенко Анастасії Петрівни
на тему: «Організація навчання персоналу»

1. Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи (далі – КБР) зумовлена тим, що в умовах технологічних змін, дефіциту кваліфікованих кадрів і зростання вимог до гнучкості працівників навчання персоналу перетворюється на один із чинників стійкості виробничих підприємств. Для компаній високотехнологічних галузей, до яких належить сфера пакувальних рішень, системне навчання працівників є необхідною умовою підтримання якості виробничих процесів і конкурентоспроможності. Обрана тема відповідає змісту освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» та спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. КБР має стандартну логічну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Дослідження побудовано на двоконтурній моделі об'єкта аналізу: глобальна група Елорак розглядається як корпоративний контекст, тоді як основним об'єктом практичного аналізу є українська виробнича ланка — ПрАТ «Елопак-Фастів». Це коректний методологічний вибір, який забезпечує доступ до фінансової та операційної звітності за період 2022–2025 рр. Джерельну базу сформовано переважно з сучасних публікацій, оформлених за стандартом APA з зазначенням DOI: задіяно праці українських авторів кафедри та університету, а також зарубіжні Scopus-публікації. У третьому розділі застосовано сценарний аналіз економічної ефективності пропозицій (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії); у базовому сценарії розраховано чистий ефект 470,5 тис. грн, ROI на рівні 55,4 % за бюджету впровадження 850 тис. грн з використанням коефіцієнта атрибуції навчання, що дозволяє уникнути завищення результатів.

3. Наявність самостійних розробок автора. До елементів самостійної роботи здобувачки належать: аналітичний огляд форм, методів та інструментів навчання персоналу; систематизація моделей організації навчання у виробничих компаніях; організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Елопак-Фастів» з опорою на фінансову звітність за 2022–2025 рр.; оцінка чинної системи навчання компанії за експертною методикою (34 бали з 40 можливих, або 85 % від максимуму); обґрунтування комплексу заходів з удосконалення (багаторівнева програма навчання, чотириетапна модель адаптації, індивідуальні програми розвитку, впровадження цифрових інструментів); сценарне оцінювання економічної ефективності пропозицій. Водночас значна частина теоретичного розділу має реферативний характер; критичні зіставлення підходів різних авторів проведено вибірково, авторська позиція простежується переважно у форматі узагальнень наприкінці підрозділів.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична значущість роботи полягає в систематизації сучасних підходів до організації навчання персоналу виробничих підприємств. Практична значущість пов'язана з формулюванням набору прикладних пропозицій для ПрАТ «Елопак-Фастів» — формалізації процесу адаптації, впровадження індивідуальних траєкторій розвитку, цифровізації навчальних процесів, посилення аналітичної компоненти управління навчанням. Запропоновані рішення спираються на виявлені у другому розділі обмеження діючої системи (залежність ефективності навчання від безпосередніх керівників, недостатня формалізація індивідуальних траєкторій, нерівномірність глибини навчання між категоріями персоналу). Сценарний підхід до оцінювання ефекту з різницею між песимістичним і оптимістичним сценаріями та використанням коефіцієнта атрибуції навчання є коректним інструментом подання очікуваних результатів.

5. Наявність недоліків. У роботі присутні окремі обмеження, які потребують уваги:

- у теоретичному розділі критичні зіставлення підходів різних авторів до визначення основних понять проведено поверхово; авторська наукова позиція виокремлена недостатньо чітко;
- оцінювання діючої системи навчання здійснено за експертною методикою з результатом 34 з 40 балів; методологія формування експертної групи, критеріальна структура та процедура валідації оцінок у тексті розкриті обмежено, що знижує об'єктивність отриманого результату;
- в аналітичній частині відсутнє первинне емпіричне дослідження (анкетування персоналу, інтерв'ю з керівниками підрозділів); висновки щодо обмежень чинної системи навчання сформульовано переважно на основі корпоративної звітності та аналітичних узагальнень;
- у тексті спостерігаються редакційні та стилістичні шорсткості, наявні технічні неточності оформлення таблиць і рисунків (зокрема відсутній номер у заголовку «Таблиця 3. – Сценарний аналіз...»);
- впродовж виконання роботи здобувачка допускала запізнення в поданні структурних частин на розгляд наукового керівника, а зауваження усувалися частково та із суттєвим запізненням, що знизило оцінку організаційного рівня виконання дослідження;
- на момент завершення дослідження його результати не апробовано у формі наукових публікацій або участі в конференціях.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. КБР Іщенко А.П. в цілому відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу». Робота охоплює актуальну проблематику, містить структурований проєкт удосконалення системи навчання з обґрунтуванням економічної ефективності. Водночас якість критичного аналізу понятійного апарату, обмеженість емпіричної

бази дослідження та порушення термінів виконання етапів роботи знизили загальну оцінку.

За результатами оцінювання за всіма критеріями кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту перед ЕК з оцінкою «58 балів». Рекомендую здобувачці під час підготовки до захисту доопрацювати обґрунтування авторської наукової позиції щодо понятійного апарату навчання персоналу, а також бути готовою аргументовано відповісти на питання щодо методології експертного оцінювання діючої системи навчання та джерел кількісних показників сценарного аналізу. Здобувачка Іщенко Анастасія Петрівна заслуговує присудження освітнього ступеня бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник професор, професор, доктор економічних наук
(посада, учене звання, науковий ступінь)


(підпис)

Бондаренко С.А.

«27» травня 2026 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Іщенко Анастасії Петрівни

Тема: «Організація навчання персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в умовах цифрової трансформації бізнесу, технологічного оновлення виробничих процесів, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог до якості, безпеки й сталого розвитку підприємств. Особливої значущості тема набуває для виробничих компаній, що працюють у міжнародному корпоративному середовищі та мають дотримуватися високих стандартів якості, охорони праці, технологічної дисципліни й розвитку персоналу. У цьому контексті дослідження організації навчання персоналу компанії Елорак є своєчасним, практично важливим і доцільним для розроблення.

Якість проведеного дослідження. Робота виконана на належному науково-методичному рівні, має логічну структуру та послідовне викладення матеріалу. У першому розділі авторкою розкрито сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях, охарактеризовано основні форми, методи та інструменти навчання, а також проаналізовано методичні підходи до організації й оцінювання ефективності корпоративного навчання. Значну увагу приділено цифровим інструментам навчання, наставництву, адаптації персоналу, навчанню на робочому місці та специфіці розвитку працівників у виробничих компаніях.

У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику компанії Елорак і ПрАТ «Елопак-Фастів» як фактичної бази прикладного аналізу, проаналізовано діючу систему навчання та розвитку персоналу, а також здійснено оцінку ефективності організації навчання. Позитивним є використання фінансово-економічних і трудових показників, експертно-аналітичного оцінювання за визначеними критеріями, KPI навчання та SWOT-аналізу.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення системи навчання персоналу Елорак. Запропоновані заходи систематизовано за

напрямами, доповнено календарним планом, системою показників ефективності, цифровими рішеннями, бюджетом впровадження та сценарним аналізом очікуваного економічного ефекту. Це підвищує прикладну цінність роботи та демонструє спробу перейти від загальних рекомендацій до управлінськи обґрунтованої моделі вдосконалення навчання персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. До основних позитивних сторін роботи слід віднести комплексний підхід до дослідження організації навчання персоналу; поєднання теоретичного аналізу з прикладним дослідженням діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» у корпоративному контексті міжнародної компанії Elorak; використання сучасних наукових підходів до корпоративного навчання, розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів та оцінювання ефективності навчальних програм.

Позитивним є також те, що авторка розмежувала міжнародну компанію Elorak як корпоративний контекст і ПрАТ «Елопак-Фастів» як базу практичного аналізу. У роботі використано експертно-аналітичне оцінювання, SWOT-аналіз, аналіз KPI навчання, показників продуктивності праці, витрат на навчання та очікуваного економічного ефекту. Практична частина містить конкретні рекомендації щодо формалізації адаптації нових працівників, розвитку наставництва, впровадження системи оцінювання результативності навчання, створення цифрової платформи навчання, електронної бази знань і посилення HR-аналітики. Перевагою роботи є наявність бюджетного обґрунтування запропонованих заходів, прогностного економічного ефекту, чистого економічного ефекту та сценарного аналізу.

Зауваження. Разом із тим, у роботі доцільно було б ширше використати первинні внутрішні HR-дані компанії щодо фактичного охоплення працівників навчанням.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення результативності системи навчання персоналу в ПрАТ «Елопак-Фастів» у контексті корпоративних стандартів Elorak. Рекомендації щодо

формалізації адаптації, розвитку наставництва, впровадження КРІ навчання, цифрової платформи, електронної бази знань, мікронавчання та HR-аналітики можуть сприяти підвищенню якості підготовки працівників, скороченню періоду адаптації, зниженню виробничих помилок, посиленню технологічної дисципліни та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи мають практичне значення, оскільки супроводжуються бюджетом впровадження, прогнозом економічного ефекту та сценарним аналізом. Це дозволяє розглядати рекомендації не лише як загальні напрями покращення, а як конкретну управлінську модель розвитку системи навчання персоналу.

Кваліфікаційна бакалаврська робота на тему «Організація навчання персоналу компанії Елорак» відповідає встановленим вимогам до такого виду робіт, має теоретичне і практичне значення, а її авторка Іщенко Анастасія Петрівна заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання за наявності _____

Підпис засвідчую: _____

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях	7
1.2. Основні форми, методи та інструменти навчання персоналу	11
1.3. Методичні підходи до організації та оцінювання ефективності навчання персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії Elopak.....	25
2.2. Аналіз діючої системи навчання та розвитку персоналу Elopak	32
2.3. Оцінка ефективності організації навчання персоналу в Elopak.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK	44
3.1. Пропозиції щодо розвитку системи навчання персоналу.....	44
3.2. Впровадження цифрових технологій та сучасних методів навчання.....	50
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих рішень щодо удосконалення навчання	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах технологічних змін, дефіциту кваліфікованих кадрів і посилення конкуренції навчання персоналу перетворюється на один із ключових чинників стійкості та розвитку виробничих компаній. Для підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях, зокрема у сфері пакувальних рішень, системне навчання працівників є необхідною умовою підтримання якості продукції, виробничої безпеки, продуктивності праці та відповідності сучасним ESG-вимогам. Компанія Elorak функціонує в середовищі постійного оновлення технологій, стандартів сталого розвитку й організаційних практик, тому ефективна система навчання персоналу набуває для неї стратегічного значення. Попри наявність значного наукового доробку з питань розвитку персоналу, оцінювання ефективності корпоративного навчання саме у виробничих компаніях залишається фрагментарно розробленим, що посилює практичну значущість обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях навчання персоналу розглядається як важлива умова формування людського капіталу, підвищення організаційної адаптивності та забезпечення довгострокового розвитку компанії. Дослідженню професійного розвитку, корпоративного навчання та цифровізації HR-процесів присвячені праці А. М. Колота, О. О. Герасименко, Г. С. Лопушняк, О. І. Кравчук, І. О. Варіс, С. О. Цимбалюк та інших українських науковців [1; 3; 4; 6; 10; 12]. У зарубіжних дослідженнях, зокрема у працях С. Кауффельд, Й. Деціуса, Л. Мегнер, С. Ротенбуш, Дж. Б. Строфера, Ц.-Ю. Цай, Д.-Ц. Лі, акцент зроблено на безперервності навчання, трансфері знань у професійну діяльність, розвитку e-learning та оцінюванні результативності навчальних програм [27; 34; 40; 47; 48]. Водночас питання оцінювання ефективності корпоративного навчання саме у виробничих компаніях потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи навчання персоналу, а також у розробленні пропозицій щодо її удосконалення на прикладі компанії Елорак.

Для досягнення мети в роботі сформульовано такі основні **завдання**:

- 1) розкрити сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях;
- 2) охарактеризувати основні форми, методи та інструменти навчання персоналу;
- 3) проаналізувати методичні підходи до організації та оцінювання ефективності корпоративного навчання;
- 4) подати організаційно-економічну характеристику компанії Елорак;
- 5) провести аналіз діючої системи навчання та розвитку персоналу в Елорак;
- 6) оцінити ефективність існуючих навчальних практик компанії;
- 7) визначити ключові проблемні зони та можливості покращення навчання;
- 8) розробити напрями удосконалення системи навчання персоналу;
- 9) оцінити очікувану ефективність впровадження запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження – процес організації навчання та розвитку персоналу у виробничій компанії. **Предмет дослідження** – теоретико-методичні та практичні засади організації навчання персоналу компанії Елорак.

У роботі міжнародна компанія Елорак розглядається як корпоративний контекст дослідження, що визначає загальні стандарти управління персоналом, підходи до якості, виробничої безпеки, сталого розвитку та розвитку компетентностей працівників. Водночас фактичною базою прикладного аналізу є ПрАТ «Елопак-Фастів», на матеріалах якого досліджуються організаційно-економічні показники діяльності, кадрові процеси та практики навчання персоналу.

Методи дослідження використано відповідно до завдань роботи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до навчання персоналу; порівняльний аналіз – для зіставлення форм, методів та інструментів

корпоративного навчання; системний і структурно-логічний аналіз – для дослідження навчання як складової системи управління персоналом; економічний аналіз – для оцінювання діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»; елементи HR-аналітики – для аналізу показників навчання, адаптації та розвитку персоналу; експертно-аналітичне оцінювання – для визначення ефективності діючої системи навчання; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів роботи полягає в уточненні та систематизації підходів до організації навчання персоналу, поглибленні наукових уявлень про сучасні моделі та інструменти корпоративного навчання, обґрунтуванні методичних підходів до оцінювання ефективності навчальних програм, а також у можливості практичного застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» відповідно до корпоративних стандартів Елопак для підвищення результативності навчання персоналу, оптимізації процесів розвитку компетентностей, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Емпіричну базу дослідження становлять матеріали діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2022–2025 рр., зокрема фінансово-економічні показники підприємства, дані про чисельність і структуру персоналу, рівень оплати праці, показники доходу та чистого прибутку на одного працівника, а також матеріали щодо організації навчання, адаптації та розвитку персоналу. Практичний аналіз у роботі здійснюється переважно на рівні ПрАТ «Елопак-Фастів» як українського виробничого підприємства, що функціонує в корпоративному контексті міжнародної компанії Елопак та дотримується її загальних стандартів якості, безпеки, сталого розвитку й управління персоналом.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку з використанням матеріалів міжнародної компанії Елопак та прикладних даних ПрАТ «Елопак-Фастів».

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських і зарубіжних авторів з проблематики навчання персоналу, HRM та розвитку компетенцій, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти, інформація з офіційного сайту Елорак, внутрішні документи компанії, статистичні дані та аналітичні звіти.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та 7 додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, цілі та значення навчання персоналу в сучасних організаціях

У науковій літературі поняття «навчання персоналу» розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує в собі як класичне розуміння підвищення кваліфікації, так і сучасні концепції безперервного професійного розвитку, корпоративного навчання та цифрових освітніх практик. Дослідники використовують близькі за змістом терміни – «навчання персоналу», «професійний розвиток», «корпоративне навчання», *staff training*, *training and development*, *lifelong learning* – які, однак, мають різні акценти залежно від теоретичної позиції автора, галузі дослідження та контексту функціонування організації [4; 8; 15; 36; 37].

У працях українських дослідників навчання персоналу переважно трактується як цілеспрямований, системно організований процес формування, оновлення та розвитку професійних компетентностей працівників відповідно до стратегічних і поточних потреб організації. Так, Н. Польова та Я. Кулик, аналізуючи точково-модульне навчання персоналу, підкреслюють, що навчання є не епізодичною подією, а структурованим процесом, що вибудовується навколо конкретних компетентнісних «дефіцитів» і дозволяє адресно посилювати ті знання й навички, які є найбільш значущими для ефективного виконання функцій [16]. У цьому підході сутність навчання проявляється як інструмент адаптивного оновлення компетентностей, що дає змогу швидко реагувати на зміни середовища.

Концептуальні засади розуміння навчання як елемента трансформації праці в умовах «Праці 4.0» та нових поколінь працівників проглядаються в роботах А. Колота та О. Герасименко [3; 4]. Г. Лопушняк і О. Кравчук,

аналізуючи реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом у цифровій екосистемі, підкреслюють, що навчання є невід'ємною складовою переформатування HR-процесів, а не лише «сервісною» функцією підтримки [10]. У працях І. Варіс, О. Кравчук та їхніх співавторів навчання персоналу послідовно розглядається в контексті цифровізації менеджменту персоналу [6; 1; 2]. Автори наголошують, що з переходом до цифрових платформ, LMS-систем, дистанційних курсів і корпоративних освітніх середовищ сутність навчання набуває нових рис: воно стає безперервним, персоналізованим, інтерактивним процесом, у якому поєднуються формальні та неформальні форми здобуття знань [1; 2]. Інша група українських авторів акцентує увагу на взаємозв'язку між навчанням та професійним розвитком персоналу. Так, Й. Ситник, С. Пригарний, З. Дмитришин, аналізуючи методи розвитку персоналу в умовах трансформацій, розглядають навчання як ключовий механізм формування адаптивності, мобільності та готовності до змін, при цьому підкреслюючи, що воно має враховувати не лише поточні потреби робочого місця, а й перспективи розвитку кар'єри працівника [19]. Подібну логіку продовжують А. Лівінський і У. Бортник, які наголошують, що управління професійним розвитком персоналу неможливе без системного, стратегічно скоординованого навчання, яке виступає «зв'язуючою ланкою» між індивідуальними траєкторіями розвитку та цілями організації [8]. У цьому концептуальному полі сутність навчання розкривається як інвестиція в людський капітал, що забезпечує довгострокове зростання його вартості для організації [8; 13; 15].

С. Подзігун і Н. Пачева трактують навчання персоналу як комплексний процес формування й розвитку професійної компетентності, який інтегрує первинну професійну підготовку, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, наставництво, коучинг та інші форми внутрішнього й зовнішнього навчання [15]. О. Лінькова, у свою чергу, розглядає навчання як ефективний інструмент організаційного розвитку, підкреслюючи, що через навчальні програми організація впливає на цінності, установки й командну взаємодію, а не тільки на техніко-професійні навички [9].

Окрему групу становлять дослідження, у яких навчання персоналу розуміється передусім як механізм подолання структурного дефіциту кадрів та розриву між потребами ринку праці та наявними компетентностями. Так, О. Панкратова аналізує підвищення кваліфікації як відповідь на виклики дефіциту кваліфікованих кадрів та еволюції корпоративних освітніх процесів [13], а В. Панченко пропонує методичні підходи до оцінювання ефективності внутрішнього навчання в ІТ-секторі, виходячи з того, що навчання є центральним механізмом формування кадрового резерву в умовах швидкої зміни технологій [14].

У зарубіжних дослідженнях акцент робиться на інтеграції навчання в ширший контекст організаційного розвитку, інновацій та комунікаційної взаємодії. Т. Ледіан і Л. Рибалко, аналізуючи прогресивний досвід навчання персоналу промислових підприємств, визначають *staff training* як структуровану сукупність освітніх інтервенцій, спрямованих на забезпечення здатності працівників працювати в умовах змін та впроваджувати проєкти лідерства й інновацій [36]. О. Баїрчна розглядає навчання управлінського персоналу як набір інструментів функціонального тренінгу, які мають чітко спроектовані цілі, очікувані результати та інтегровані механізми зворотного зв'язку, що фактично розкриває сутність навчання як керованого циклу «цілі – контент – практика – оцінка – корекція» [24].

С. Мегнер, С. Ротенбуш і С. Кауффельд підкреслюють, що *workplace training* – це не тільки передача знань, а насамперед процес трансферу навчання в робочу діяльність, який залежить від соціальної підтримки, обміну знаннями та організаційних умов [39]. З. Лі пропонує розглядати корпоративне навчання як рамку для подолання організаційних викликів, у якій навчання є ключовим елементом управління змінами та формування організаційної гнучкості [37]. С. Ель Хаджар і М. Алкханаізі, досліджуючи фактори ефективності навчання, фактично підкреслюють, що навчання персоналу є керованим процесом створення умов для розвитку, де важливими є дизайн програми, мотивація учасників, підтримка керівництва та можливості застосування набутих знань

[27]. Х. Урбанцова, П. Врбцова та співавтори описують навчання як елемент системи розвитку, у якій особливу роль відіграє оцінювання результатів, що дозволяє пов'язати освітні заходи з організаційною ефективністю [48]. У роботах У. Ву, Ц. Лі, Б. Чжан та Т. Нзімакве, Р. Утете навчання персоналу тлумачиться як платформа розвитку інноваційного потенціалу й організаційної відданості, де ключовим є не лише зміст навчання, а й його інтегрованість у стратегію організації [50; 40].

Узагальнюючи зазначені підходи, можна дійти висновку, що в сучасних дослідженнях сутність навчання персоналу трактується щонайменше у трьох взаємопов'язаних вимірах:

- 1) як інструментальний процес формування та оновлення професійних компетентностей для виконання виробничих завдань [16; 13; 14; 24];
- 2) як стратегічна інвестиція в людський капітал і професійний розвиток працівників, інтегрована в систему управління персоналом і організаційного розвитку [4; 8; 15; 9; 48; 50; 40];
- 3) як культурно-організаційний механізм, що підтримує цифрову трансформацію, інноваційність і формування культури безперервного навчання в організації [10; 6; 1; 2; 36; 39; 37].

Саме поєднання цих вимірів дозволяє розглядати навчання персоналу в сучасних організаціях як складну, багаторівневу категорію, що виходить далеко за межі традиційного «підвищення кваліфікації» і стає ключовим елементом моделі сталого розвитку компанії.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, доцільно систематизувати наукові підходи до трактування сутності навчання персоналу, оскільки різні автори акцентують увагу на формуванні професійних компетентностей, розвитку людського капіталу, підтримці цифрової трансформації, інноваційності та організаційної гнучкості. Така систематизація дозволяє показати багатовимірність навчання персоналу та сформулювати цілісне уявлення про його зміст у сучасних організаціях. Узагальнення ключових концептуальних підходів представлено у додатку А.

На підставі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних вчених можна виділити комплекс узагальнених цілей, які відображають сучасну парадигму навчання персоналу [16; 3; 4; 10; 6; 1; 2; 19; 8; 13; 15; 9; 14; 36; 24; 39; 37; 27; 48; 50; 40]: формування та оновлення професійних компетентностей, адаптація персоналу до технологічних, організаційних і ринкових змін, розвиток кадрового потенціалу та управлінських компетентностей, формування поведінкових і соціально-психологічних умінь, підтримка інноваційної активності та креативності, посилення організаційної гнучкості й адаптивності, формування корпоративної культури та соціальної згуртованості, утримання персоналу й розвиток лояльності, а також підвищення організаційної ефективності та результативності праці.

З огляду на мету цієї роботи навчання персоналу доцільно розглядати не лише як форму підвищення кваліфікації, а як безперервний управлінський процес формування, оновлення та практичного застосування професійних, цифрових, управлінських і поведінкових компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства, виробничих потреб, вимог до якості, безпеки та організаційної адаптивності. На відміну від підходів, у яких навчання трактується переважно як передавання знань або проведення окремих навчальних заходів, у цій роботі акцент зроблено на його прикладному результаті: здатності працівника використовувати набуті знання у реальних виробничих ситуаціях, знижувати ризик помилок, підтримувати технологічну дисципліну й адаптуватися до змін у робочому середовищі. Тому авторське розуміння навчання персоналу має адаптивно-компетентнісний і практикоорієнтований характер.

Порівняння українських і зарубіжних підходів дозволяє зробити висновок, що українські дослідники частіше акцентують увагу на професійному розвитку, формуванні компетентностей, цифровізації HR-процесів і ролі навчання в подоланні дефіциту кваліфікованих кадрів. Натомість у зарубіжних працях більш виразно простежується орієнтація на трансфер навчання у професійну діяльність, оцінювання поведінкових змін, підтримку інноваційності та зв'язок

навчання з організаційною ефективністю. Отже, для виробничих підприємств найбільш продуктивним є поєднання цих підходів: з одного боку, навчання має забезпечувати системне оновлення професійних компетентностей, а з іншого – давати вимірюваний практичний результат у вигляді підвищення якості праці, безпеки виробництва, продуктивності та готовності персоналу до технологічних змін.

Специфіка навчання персоналу на виробничих підприємствах полягає в тому, що воно безпосередньо пов'язане не лише з розвитком працівників, а й з безперервністю виробничого процесу, дотриманням стандартів якості, охорони праці, технологічної дисципліни та безпечної експлуатації обладнання. Для таких підприємств недостатньо проводити навчання як формальний HR-захід; воно має бути інтегроване в робочі процеси, наставництво, адаптацію нових працівників, інструктажі, технічні тренінги та систему оцінювання результативності праці. Саме тому ефективність навчання доцільно оцінювати не за кількістю проведених курсів чи тренінгів, а за тим, як воно впливає на професійну поведінку працівників, якість виконання операцій, скорочення виробничих помилок, швидкість адаптації та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

В українських умовах значення навчання персоналу додатково посилюється впливом воєнного стану, автоматизації виробничих процесів і дефіциту кваліфікованих кадрів. Воєнний стан загострює потребу в гнучкості персоналу, взаємозамінності працівників, швидкій адаптації до змін у графіках, логістиці, безпекових процедурах і виробничих ризиках. Автоматизація змінює зміст праці та потребує розвитку цифрових і технічних компетентностей, уміння працювати з новим обладнанням, програмними рішеннями та стандартами контролю якості. Дефіцит кадрів, своєю чергою, змушує підприємства більше уваги приділяти внутрішньому навчанню, наставництву, утриманню працівників і розвитку кадрового резерву. У такому контексті система навчання персоналу стає не допоміжною HR-функцією, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості, безпеки й конкурентоспроможності виробничого підприємства.

1.2. Основні форми, методи та інструменти навчання персоналу

У сучасних зарубіжних дослідженнях форми навчання персоналу розглядаються переважно в контексті цифрової трансформації, переходу до дистанційної та змішаної роботи, а також потреби у швидкому підвищенні кваліфікації (upskilling, reskilling). Дослідники акцентують увагу не стільки на розмежуванні «класичних» аудиторних занять і тренінгів, скільки на конфігурації форм (очних, дистанційних, змішаних, програмованих, масових онлайн-курсів тощо) у цілісну систему корпоративного навчання. Так, С. Кім розглядає workplace learning як сукупність навчальних форм, організованих навколо контенту, інструкційного дизайну та програмованого навчання [35]. Е. Асамоа та М. Авенорґбо, аналізуючи E-training для працівників МСП у період COVID-19, зосереджуються на дистанційному навчанні на основі електронних платформ (e-learning). Вони розглядають онлайн-тренінги, вебінари, відеокурси та інтерактивні модулі як форми, що замінюють або доповнюють традиційні очні тренінги. Навчання трактується як технологічно опосередкований процес, де важливими є доступність, гнучкість і можливість навчатися паралельно з виконанням робочих функцій [23]. А. Зур та С. Фредл аналізують MOOCs (massive open online courses) як специфічну форму корпоративного навчання. Автори показують, що MOOCs можуть інтегруватися в системи L&D (learning and development), виконуючи роль як первинного засвоєння знань (теоретичні блоки), так і платформи для розвитку цифрових та трансверсальних компетентностей. Форми навчання тут набувають масового, відкритого, мережевого характеру, що дозволяє компаніям поєднувати зовнішні освітні ресурси з внутрішніми програмами розвитку [53]. К. Пепплер та співавтори розглядають онлайн-навчання для upskilling у контексті learning analytics. Фактично йдеться про форму навчання, організовану у вигляді цифрових курсів, модулів і траєкторій, де відстежується прогрес, залученість і результати працівників. Онлайн-формати поєднуються з мікронавчанням (короткі модулі), асинхронним засвоєнням контенту та елементами соціального навчання

(обговорення, форуми, групові проєкти) [42]. Дж. Б. Строфер аналізує e-learning як форму корпоративного навчання, порівнюючи її з традиційними очними тренінгами [46].

Узагальнюючи, можна сказати, що зарубіжні автори, аналізуючи навчання персоналу в умовах цифровізації та віддаленої роботи, виділяють передусім такі форми: традиційні корпоративні тренінги та курси (очні, формальні програми); e-learning та E-training (структуровані електронні курси, вебінари, відеотренінги); змішане навчання (blended learning), де поєднуються очні та онлайн-формати; MOOCs як зовнішня масова форма навчання, інтегрована в корпоративні L&D-системи; онлайн-upskilling-програми з використанням learning analytics; навчання в умовах віддаленої роботи (віртуальні воркшопи, онлайн-сесії, самостійне цифрове навчання). Результати теоретичного огляду узагальнено у Додатку Б.

Визначення та класифікація форм навчання персоналу дозволяють окреслити, у яких організаційних форматах відбувається розвиток працівників, однак не розкривають змісту самого навчального впливу. Якість і результативність навчання залежать не лише від того, чи використовує організація очні, дистанційні або змішані програми, а й від методів, за допомогою яких передаються знання, формуються навички, змінюються установки та поведінка працівників. Тому наступним кроком доцільно проаналізувати основні методи навчання персоналу, з'ясувати їхні можливості, обмеження та сфери доцільного застосування у сучасних умовах цифрової трансформації та віддаленої роботи.

У сучасних умовах швидких змін та цифрової трансформації методи навчання персоналу зазнають суттєвих трансформацій, що відображено у працях вітчизняних дослідників. Так, І. Литовченко, Ю. Лавриш, О. Зеліковська та Т. Яхно акцентують на тому, що ключовою тенденцією розвитку корпоративного навчання є переорієнтація від традиційних інструктивних підходів до інтерактивних та технологічно збагачених методів. На прикладі США автори показують, що сучасні організації надають перевагу таким методам, як

симуляційне навчання, case-study, проєктні формати, коучинг, наставництво та різні варіанти змішаного навчання [37]. У свою чергу, М. Копитко розглядає методи навчання персоналу крізь призму кризових ситуацій та безпекових викликів, у яких підприємства змушені функціонувати в умовах невизначеності. Він зазначає, що найбільш ефективними є ті методи, які дозволяють швидко адаптувати працівників до змін, формувати стресостійкість та готовність діяти в умовах турбулентного середовища. До таких методів дослідник відносить модульні тренінгові програми, інтенсивні короткострокові курси, ситуаційний аналіз, рольові ігри та інтерактивні вправи, спрямовані на моделювання кризових сценаріїв [39]. Інший аспект розвитку методів навчання розкрито у дослідженні Т. Овчаренко, яка наголошує на необхідності впровадження інноваційних підходів у систему корпоративного навчання. Вона пропонує розглядати навчання як динамічний процес, що має поєднувати елементи проєктного навчання, фасилітаційних технік, гейміфікації та технологій змішаного формату. Серед інноваційних методів вона виділяє «перевернутий клас», інтерактивні тренінги, воркшопи, навчальні симуляції та коучингові практики [40].

Л. Семенова та І. Карпенко розглядають систему навчання персоналу на рівні підприємства, наголошуючи, що методи мають забезпечувати не лише передавання знань, а й підтримку функціонування всієї системи управління персоналом. Автори виокремлюють традиційні методи – інструктаж, наставництво, підвищення кваліфікації та виробниче стажування, – підкреслюючи, що їх ефективність залежить від системності, безперервності та відповідності стратегічним цілям підприємства [38]. У роботі П. Ходжсона та Р. Кея акцент зроблено на веборієнтованих моделях розвитку персоналу, де методи навчання ґрунтуються на самостійній роботі працівника з цифровими ресурсами, онлайн-взаємодії та спільному навчанні в мережевих групах [41].

Значний внесок у розуміння методів навчання персоналу зробили С. Кауффельд, Й. Деціус та К. Грассманн, які вивчають механізми трансферу навчання у реальну робочу діяльність. Вони підкреслюють, що найбільш результативними є методи активного навчання – симуляції, рольові ігри,

практичні завдання, а також методи розвивального супроводу (коучинг, наставництво), які забезпечують повторне застосування знань і закріплення навичок. Важливою є також соціальна підтримка – як з боку керівника, так і робочої команди [42]. К. Маршікова та Е. Шірова пропонують систематизацію методів навчання персоналу на три великі групи: традиційні, інтерактивні та новітні. Авторки акцентують, що сучасні організації дедалі частіше використовують інтерактивні методи – case-study, групові дискусії, ділові ігри – як такі, що сприяють розвитку критичного мислення, гнучкості та командної взаємодії [43]. У дослідженні Ц.-Й. Цая та Д.-Ц. Лі основна увага приділяється методам електронного навчання, серед яких автори виділяють адаптивні траєкторії навчання, гейміфікацію, мікронавчання та інтерактивні відеосимуляції [44].

С. Анзельман аналізує бар'єри, які виникають у процесі навчання персоналу, та робить висновок, що методи з високим рівнем зворотного зв'язку – індивідуальні консультації, коучинг, наставництво – найбільш ефективні для подолання страхів, низької мотивації або невпевненості працівників. Дослідниця підкреслює важливість поєднання індивідуальних та групових методів, що дозволяє враховувати як особистісні, так і соціальні чинники розвитку [45].

У дослідженні М. Амідхонової та М. Гандер простежується акцент на методах розвитку персоналу в міжнародних неурядових організаціях. Автори зазначають, що найбільш результативними є проєктні форми навчання, ree-learning, командна робота, участь у стратегічних сесіях та практикоорієнтоване наставництво [46].

Проведений аналіз свідчить, що сучасне навчання персоналу вже не обмежується традиційними курсами чи інструктажами, а поєднує очні, цифрові, змішані, практико орієнтовані та поведінкові методи. У межах цієї роботи форми, методи та інструменти навчання розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи розвитку персоналу, ефективність якої залежить від гнучкості, практичної спрямованості, індивідуалізації та здатності забезпечувати перенесення знань у реальну професійну діяльність. Саме тому для виробничих

компаній, зокрема Elorak, найбільш доцільним є поєднання формального навчання, наставництва, навчання на робочому місці, цифрових платформ і коротких модульних форматів, що дає змогу швидко оновлювати компетентності працівників відповідно до виробничих і технологічних потреб. Узагальнення методів та інструментів навчання персоналу подано у додатку В.

Проведений аналіз свідчить, що сучасна система навчання персоналу поєднує різні організаційні форми, методи навчального впливу та цифрові інструменти підтримки розвитку працівників. У цьому дослідженні форми навчання доцільно розглядати як організаційний формат його проведення: очне, дистанційне, змішане, індивідуальне, групове, формальне або неформальне навчання. Методи навчання відображають спосіб формування знань, умінь і поведінкових навичок працівників: інструктаж, наставництво, навчання на робочому місці, тренінг, кейс-метод, симуляція, рольова гра, коучинг, проєктне навчання. Інструменти навчання, своєю чергою, є засобами організації та супроводу цього процесу: LMS-платформи, електронні курси, відеоінструкції, тести, цифрові бази знань, вебінари, мобільні навчальні модулі, аналітичні панелі для відстеження прогресу працівників. Таке розмежування дозволяє уникнути ототожнення понять і розглядати навчання персоналу як систему, у якій форма визначає формат проведення, метод – спосіб навчального впливу, а інструмент – технологічний або організаційний засіб його реалізації.

Ефективність різних методів навчання залежить від категорії персоналу та характеру виконуваних функцій. Для виробничого персоналу найбільше значення мають вступні й повторні інструктажі, навчання на робочому місці, наставництво, відпрацювання технологічних операцій, навчання з охорони праці, виробничої безпеки та стандартів якості. Саме ці методи забезпечують швидке засвоєння практичних дій, зниження ризику помилок, дотримання технологічних регламентів і безпечну експлуатацію обладнання. Для інженерно-технічного персоналу більш доцільними є технічні тренінги, навчальні симуляції, кейс-аналіз, робота з документацією, цифровими інструкціями та професійними базами знань. Для управлінського персоналу ефективнішими є

коучинг, тренінги з лідерства, проєктне навчання, аналіз управлінських ситуацій і програми розвитку командної взаємодії. Отже, універсального методу навчання не існує: його результативність визначається тим, наскільки він відповідає посадовим завданням, рівню відповідальності та практичним ризикам конкретної категорії працівників.

Для виробничих компаній, зокрема Elorak, особливе значення має поєднання формального навчання з практикоорієнтованими методами розвитку персоналу. Якщо аудиторні заняття, електронні курси або вебінари забезпечують засвоєння базових правил, стандартів і процедур, то реальне формування професійної поведінки відбувається переважно через навчання на робочому місці, наставництво, технічні інструктажі, контроль виконання операцій і повторне відпрацювання виробничих ситуацій. Саме тому у виробничому середовищі навчання має бути безпосередньо пов'язане з охороною праці, якістю продукції, технологічними регламентами, виробничою дисципліною та адаптацією нових працівників.

Цифрові інструменти навчання у такій системі не замінюють практичну підготовку, але посилюють її результативність. LMS-платформи можуть використовуватися для фіксації проходження обов'язкових курсів, контролю строків повторних інструктажів і зберігання навчальної історії працівника. Відеоінструкції та мікронавчальні модулі є доцільними для швидкого повторення правил безпеки, технологічних процедур або стандартів якості без відриву від роботи. Онлайн-тести дають змогу перевіряти засвоєння матеріалу після інструктажів і тренінгів, а цифрові бази знань допомагають працівникам швидко знаходити потрібні регламенти, інструкції та відповіді на типові виробничі питання. Аналітичні панелі, у свою чергу, дозволяють HR-службі та керівникам підрозділів бачити, які працівники пройшли навчання, які теми потребують повторення та які навчальні заходи мають найбільший зв'язок із показниками адаптації, продуктивності й якості праці.

Отже, для виробничих підприємств найбільш доцільною є комбінована модель навчання, у якій очні та цифрові формати поєднуються з наставництвом,

навчанням на робочому місці, технічними тренінгами, інструктажами з безпеки та контролем засвоєння стандартів якості.

1.3. Методичні підходи до організації та оцінювання ефективності навчання персоналу

У сучасних умовах цифровізації та зростання вимог до гнучкості працівників методичні підходи до організації навчання персоналу визначають логіку побудови корпоративних освітніх програм, вибір методів навчання та інструменти оцінювання результатів. Вони дають змогу узгодити розвиток компетентностей працівників із потребами організації, її стратегічними цілями та змінами зовнішнього середовища. У наукових працях організація навчання переважно розглядається через системний підхід, що враховує потреби бізнесу, особливості цільових груп, структуру компетентностей і готовність працівників до різних форматів навчальної взаємодії. Зокрема, І. Литовченко, Ю. Лавриш, О. Зеліковська та Т. Яхно наголошують на доцільності поєднання традиційних, інтерактивних і цифрових інструментів, що дозволяє формувати адаптивні програми розвитку персоналу [7]. Методичний підхід М. Копитко орієнтований на навчання у кризових та нестабільних умовах. Дослідник пропонує використовувати адаптивні програми, побудовані на модульності, гнучкому поєднанні коротких тренінгів, інтенсивних курсів та ситуаційних вправ [5].

Суттєвий внесок у розвиток методичних підходів робить Т. Овчаренко, яка наголошує на важливості інноваційних педагогічних технологій. За її підходом, організація навчання повинна включати фасилітаційні техніки, гейміфікацію, моделі проєктного навчання, а також змішану методологію (blended learning). Авторка підкреслює важливість врахування дорослої моделі навчання (andragogy), що забезпечує високий рівень залученості працівників та орієнтує їх на самостійне здобуття знань і практичне застосування матеріалу [11]. У працях П. Ходжсона та Р. Кея виділено web-based approach – методичний підхід,

заснований на використанні цифрових освітніх ресурсів, онлайн-спільнот та мережеских інструментів підтримки [31].

Важливе значення у методичному забезпеченні навчання має підхід, орієнтований на забезпечення трансферу знань – перенесення навчальних результатів у реальну робочу діяльність. С. Кауффельд, Й. Деціус та К. Грассмманн зазначають, що ефективність навчання визначається не стільки кількістю проведених тренінгів, скільки якістю їх підтримки після завершення. Вони наголошують на методичній доцільності використання симуляцій, рольових ігор, наставництва, коучингу та регулярних after-action review, які забезпечують закріплення навичок та формування продуктивної поведінки [34].

Методичні підходи до організації навчання також формуються під впливом цифрових технологій. Ц.-Й. Цай та Д.-Ц. Лі підкреслюють важливість адаптивних алгоритмів, які дозволяють підлаштовувати зміст і темп навчання під індивідуальні особливості працівників. Їхній підхід ґрунтується на мікронавчанні, гейміфікації та інтерактивних відеосимуляціях, які підвищують мотивацію та сприяють глибшому засвоєнню матеріалу [47].

Окремий блок методичних рішень пов'язаний з подоланням психологічних і організаційних бар'єрів навчання. С. Анзельман доводить, що ефективність навчальних програм значною мірою визначається підтримкою, яку отримує працівник у процесі розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають методи, що передбачають тісний зворотний зв'язок – супервізія, коучинг, індивідуальні консультації – як інструменти подолання страхів і формування мотивації [22].

Загалом організація навчання потребує використання комплексного методичного підходу, який поєднує: діагностику потреб у навчанні; розроблення змісту та інструкційного дизайну програм; підбір методів відповідно до цільових компетентностей; структурну та інформаційну підтримку учасників; оцінювання проміжних і фінальних результатів; – забезпечення довгострокового трансферу знань.

Не менш важливою складовою методичних підходів є оцінювання ефективності навчання. У міжнародній практиці воно здійснюється на основі багаторівневих моделей (Кіркпатрика, Філіпса), HR-аналітики, моніторингу поведінкових змін, аналізу KPI та оцінки віддачі від інвестицій у навчання (ROI). Дослідження Х. Урбанцової, П. Врбцової та їхніх колег показують, що оцінювання має ґрунтуватися не лише на вимірюванні задоволеності або успішності проходження курсу, а й на аналізі ефективності освітніх рішень у контексті продуктивності, адаптивності та інноваційності працівників [48].

Важливим орієнтиром для розуміння сучасних методичних підходів до організації навчання персоналу є досвід США, ґрунтовно проаналізований у статті І. Литовченко, Ю. Лавриш, О. Зеліковської та Т. Яхно [7]. Дослідниці показують, що корпоративна освіта в США поєднує традиційні методи навчання – лекції, семінари, самостійну роботу – з інноваційними та інтерактивними форматами, зокрема тренінгами, коучингом, діловими й рольовими іграми, наставництвом, менторством, shadowing, buddying, кейс-методом, брейнстормінгом та імітаційним моделюванням [7]. Зарубіжний досвід демонструє важливість балансу між традиційними та інноваційними методами. Узагальнюючи, у Додатку Г представимо методичні підходи до організації та оцінювання ефективності навчання персоналу

У сучасних моделях організації навчання ключовими стають такі характеристики, як адаптивність, інтерактивність, технологічність і практична спрямованість. У роботах С. Кауффельд, Й. Деціуса та К. Грассмана переконливо доведено, що ефективність освітнього впливу не визначається лише якістю тренінгу чи навчального контенту – вирішальне значення має здатність працівника перенести здобуті знання у реальні ситуації професійної діяльності [34]. Важливою тенденцією є цифровізація методів навчання, яку докладно описують Цай і Лі, а також Ходжсон і Кай. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати навчальний процес до індивідуальних характеристик працівника, формувати персоналізовані траєкторії розвитку, відстежувати поведінкові патерни та рівень залученості [47].

Окрему увагу дослідники приділяють питанню оцінювання ефективності навчання, яке розглядається як невід’ємний компонент навчального циклу. У працях Г. Урбанцової та П. Врбцової наголошується, що оцінювання повинно відображати не лише рівень засвоєння знань, а й зміни у поведінці, продуктивності, мотивації та організаційній ефективності [48]. Такий підхід виходить за межі класичних моделей на кшталт Kirkpatrick’s Model і відображає потребу у комплексному моніторингу навчальних результатів. Сучасні інструменти оцінювання включають анкетування, аналіз KPIs, performance review, оцінювання ефективності проєктів, психологічні шкали та цифрові метрики. Це дозволяє перетворити навчання на аналітично керований процес, що забезпечує підвищення return on training investment.

З огляду на обмеженість відкритої кількісної інформації щодо результатів корпоративного навчання, у подальшому аналізі ефективність системи навчання персоналу Елопак оцінюється на основі поєднання експертно-аналітичного підходу, SWOT-аналізу та аналізу трудових показників ПрАТ «Елопак-Фастів». Така методична логіка дозволяє врахувати як якісні характеристики організації навчання, так і його можливий зв’язок із кадровими, виробничими та економічними результатами підприємства.

Алгоритм оцінювання передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі аналізуються джерела даних: відкриті корпоративні матеріали Елопак, організаційно-економічні показники ПрАТ «Елопак-Фастів», інформація про напрями навчання, адаптацію, розвиток персоналу, охорону праці, якість, управлінську підтримку та контроль результативності. На другому етапі визначаються критерії оцінювання, які відображають ключові елементи ефективної системи навчання у виробничій компанії. На третьому етапі кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень прояву відповідної характеристики, 3 бали – середній або частково сформований рівень, 5 балів – високий рівень сформованості та практичної реалізації критерію. На четвертому етапі результати узагальнюються шляхом підсумовування балів за всіма критеріями. У роботі використовується однакова

вага критеріїв, оскільки кожен із них характеризує окремий важливий аспект системи навчання персоналу, а доступні дані не дають підстав для обґрунтованого встановлення різних вагових коефіцієнтів.

Вибір 8 критеріїв оцінювання зумовлений логікою поєднання класичних моделей оцінювання навчання з практичними особливостями виробничого підприємства. Критерій відповідності навчання стратегічним цілям компанії відображає зв'язок навчання з бізнес-пріоритетами, що відповідає логіці ROI-підходу та моделі Філіпса, де навчання розглядається крізь призму організаційної цінності. Критерій системності організації навчання характеризує наявність цілісного навчального циклу: визначення потреб, планування, реалізації та оцінювання результатів. Критерій адаптації нових працівників пов'язаний із першим і другим рівнями моделі Кіркпатрика, оскільки дозволяє оцінити початкове залучення працівника, засвоєння базових знань і входження в робоче середовище. Практична спрямованість навчання відповідає третьому рівню моделі Кіркпатрика – зміні поведінки та застосуванню знань у професійній діяльності.

Критерій орієнтації на безпеку та якість має особливе значення для виробничих компаній, оскільки відображає не лише навчальний результат, а й вплив навчання на зниження виробничих ризиків, дотримання технологічних регламентів і стабільність якості продукції. Критерій диференціації навчання за категоріями персоналу дає змогу оцінити, наскільки навчальні заходи відповідають потребам виробничого, технічного, управлінського та функціонального персоналу. Критерій організаційної підтримки процесу навчання відображає роль керівників, HR-служби, наставників і функціональних підрозділів у забезпеченні трансферу знань у практичну діяльність. Критерій контролю та оцінювання результативності навчання безпосередньо пов'язаний із четвертим рівнем моделі Кіркпатрика, ROI-підходом і HR-аналітикою, оскільки передбачає оцінювання не лише факту проведення навчання, а й його результатів для працівника та підприємства.

Таким чином, теоретико-методичний аналіз, проведений у розділі 1, формує основу для подальшого прикладного дослідження системи навчання персоналу в Елорак та ПрАТ «Елопак-Фастів». У розділі 2 будуть використані такі положення: розуміння навчання персоналу як безперервного процесу розвитку професійних, цифрових, управлінських і поведінкових компетентностей; розмежування форм, методів та інструментів навчання; урахування специфіки виробничих підприємств, де особливе значення мають навчання на робочому місці, наставництво, охорона праці, стандарти якості й технологічні регламенти; а також методика оцінювання ефективності навчання за критеріями стратегічної узгодженості, системності, адаптаційної ролі, практичної спрямованості, орієнтації на безпеку та якість, диференціації за категоріями персоналу, організаційної підтримки й контролю результативності.

У розділі 3 зазначені теоретичні та методичні положення будуть покладені в основу розроблення практичних пропозицій щодо удосконалення організації навчання персоналу. Зокрема, подальші рекомендації мають спиратися не лише на загальні підходи до корпоративного навчання, а й на потребу формалізації адаптації, посилення наставництва, розвитку цифрових інструментів навчання, запровадження системного контролю результативності та зв'язку навчання з показниками продуктивності, якості, безпеки й розвитку кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії Elopak

Elopak є міжнародною норвезькою компанією, що спеціалізується на виробництві картонної упаковки та технологічних рішень для фасування рідких харчових продуктів [29]. Оскільки ПрАТ «Елопак-Фастів» входить до корпоративної структури Elopak, його діяльність пов'язана із загальними вимогами групи щодо якості, безпеки, сталого розвитку та професійного розвитку персоналу [28]. Водночас подальший організаційно-економічний аналіз у роботі здійснюється саме на рівні українського підприємства – ПрАТ «Елопак-Фастів». Загальні реєстраційні, організаційно-правові характеристики, структура власності та основні види діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» систематизовано у додатку Д. Узагальнення цих даних свідчить, що ПрАТ «Елопак-Фастів» є самостійною українською юридичною особою у формі приватного акціонерного товариства, зареєстрованою у м. Фастів Київської області, основним видом діяльності якої є виробництво гофрованого паперу та картону, паперової і картонної тари. Підприємство входить до корпоративної структури Elopak ASA, що зумовлює вплив міжнародних стандартів якості, безпеки, технологічної дисципліни та корпоративного управління на його діяльність.

У подальшому аналізі розмежовано два рівні характеристики: міжнародна група Elopak розглядається як корпоративний контекст, що визначає загальні стандарти якості, безпеки, сталого розвитку та управління персоналом, тоді як фінансово-економічні й трудові показники аналізуються саме на рівні українського підприємства – ПрАТ «Елопак-Фастів». Для аналізу використано офіційні фінансові показники ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2022–2025 рр.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2022–2025 рр представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників
ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Зміна у 2025 р. до 2022 р., +/-	Зміна у 2025 р. до 2022 р., %
Дохід	950158	1356689	1224627	1169846	+219688	+23,12
Чистий прибуток	52234	28053	36886	77247	+25013	+47,88
Активи	812262	716599	727671	789797	-22465	-2,77
Зобов'язання	199263	77167	54286	104864	-94399	-47,38
Рентабельність, %	5,50	2,07	3,01	6,60	+1,10в.п.	+20,00

Джерело: складено автором за [41].

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що у 2022–2025 рр. фінансово-економічна динаміка ПрАТ «Елопак-Фастів» мала загалом позитивний, хоча нерівномірний характер. Дохід підприємства зріс із 950,2 млн грн у 2022 р. до 1169,8 млн грн у 2025 р., тобто на 23,12%. При цьому найбільше значення доходу спостерігалось у 2023 р. – 1356,7 млн грн, після чого у 2024–2025 рр. відбулося його поступове зниження. Така динаміка може бути пов'язана зі зміною обсягів реалізації, структурою замовлень, воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, коливаннями попиту та загальною нестабільністю умов функціонування виробничих підприємств в Україні.

Водночас чистий прибуток підприємства зріс із 52,2 млн грн у 2022 р. до 77,2 млн грн у 2025 р., тобто на 47,88%, а рентабельність підвищилася з 5,50% до 6,60%. Це свідчить про те, що, попри коливання доходу, підприємство змогло покращити фінансовий результат. Така ситуація може пояснюватися оптимізацією витрат, підвищенням операційної дисципліни, ефективнішим використанням ресурсів і збереженням стабільного кадрового ядра. Позитивною тенденцією є також скорочення зобов'язань на 47,38%, що вказує на зменшення боргового навантаження та посилення фінансової стійкості підприємства.

Отже, фінансові результати ПрАТ «Елопак-Фастів» свідчать про наявність економічного підґрунтя для подальшого розвитку системи управління персоналом. Водночас зниження доходу після 2023 р. актуалізує потребу в

підвищенні продуктивності праці, якості виробничих процесів, адаптивності персоналу та ефективності використання кадрового потенціалу. У цьому контексті система навчання персоналу може розглядатися як один із чинників підтримання фінансової стійкості, оскільки вона впливає на технологічну дисципліну, безпеку праці, якість виконання операцій і здатність працівників швидко адаптуватися до змін.

У табл. 2.2. представимо динаміку показників трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників трудового потенціалу ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2022–2025 рр.

Показник	Роки				Зміна у 2025 до 2022 рр	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Кількість працівників, осіб	147	145	144	153	+6	+4,08
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	33385	33213	44344	53133	+19748	+59,15
Дохід на одного працівника, грн	6463660	9356476	8504354	7646052	+1182392	+18,29
Чистий прибуток на одного працівника, грн	355333	193469	256153	504882	+149549	+42,09

Джерело: складено автором за [41]; розраховано автором.

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що трудовий потенціал ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2022–2025 рр. залишався відносно стабільним: чисельність працівників зросла зі 147 до 153 осіб, тобто на 4,08%. Це свідчить про відсутність різких кадрових коливань і збереження основного кадрового ядра підприємства. Водночас середня заробітна плата до оподаткування зросла з 33 385 грн до 53 133 грн, або на 59,15%, що може розглядатися як прояв посилення матеріального стимулювання, адаптації оплати праці до умов ринку та прагнення підприємства утримати кваліфікований персонал.

Дохід на одного працівника зріс із 6,46 млн грн у 2022 р. до 7,65 млн грн у 2025 р., тобто на 18,29%. Водночас після пікового значення у 2023 р. цей показник поступово знижувався, що може бути пов'язано не стільки зі зменшенням індивідуальної продуктивності персоналу, скільки зі зміною обсягів

реалізації, виробничого завантаження, структури замовлень і зовнішніх умов діяльності підприємства. Чистий прибуток на одного працівника зріс із 355,3 тис. грн до 504,9 тис. грн, або на 42,09%, що свідчить про покращення економічної результативності використання персоналу. Отже, кадрова політика ПрАТ «Елопак-Фастів» має спиратися не лише на збереження чисельності працівників і конкурентного рівня оплати праці, а й на розвиток якісних характеристик трудового потенціалу. Для виробничого підприємства такими характеристиками є професійна підготовка, технологічна дисципліна, здатність працювати з обладнанням, дотримання стандартів безпеки та якості, а також адаптивність до змін. Саме тому система навчання персоналу виступає важливим інструментом підтримки продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності ПрАТ «Елопак-Фастів».

Аналіз показників фінансового стану (табл. 2.3) підтверджує, що ПрАТ «Елопак-Фастів» характеризується достатньо високим рівнем фінансової стійкості та платоспроможності, що є позитивною характеристикою з позиції довгострокової стабільності та незалежності у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ПрАТ «Елопак-Фастів»

Група показників	Показник	Значення	Економічна інтерпретація
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	17,59	Свідчить про наявність виробничої матеріально-технічної бази
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	6,15	Характеризує високий рівень здатності покривати поточні зобов'язання
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,18	Вказує на відносно низький рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування
Фінансова стійкість	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,18	Свідчить про переважання власного капіталу у структурі фінансування
Платоспроможність	Поточна платоспроможність, тис. грн	79209	Підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання
Рентабельність	Рентабельність продукції, %	15,95	Свідчить про достатній рівень прибутковості основної діяльності

Джерело: складено автором за [41].

Так, частка основних засобів в активах становить 17,59%, що свідчить про наявність виробничої матеріально-технічної бази, необхідної для здійснення основної діяльності. Для підприємства пакувальної галузі цей показник є важливим, оскільки виробничий процес залежить від технічного стану обладнання, дотримання технологічних регламентів і здатності персоналу ефективно працювати з виробничими потужностями. коефіцієнт поточної ліквідності становить 6,15, що характеризує високий рівень здатності підприємства покривати поточні зобов'язання. Такий показник свідчить про наявність фінансового запасу міцності, який може підтримувати операційну стабільність підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас високий рівень ліквідності створює передумови для планування не лише поточної діяльності, а й внутрішніх управлінських заходів, зокрема у сфері розвитку персоналу, адаптації нових працівників, оновлення навчальних програм і підтримання стандартів безпеки та якості.

Показники фінансової стійкості також мають позитивну динаміку. Коефіцієнт фінансової залежності становить 1,18, а коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів – 0,18, що вказує на переважання власного капіталу у структурі фінансування та відносно низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел. Поточна платоспроможність у розмірі 79209 тис. грн підтверджує здатність ПрАТ «Елопак-Фастів» своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Рентабельність продукції на рівні 15,95% свідчить про достатню прибутковість основної діяльності та наявність економічного потенціалу для подальшого розвитку. Водночас фінансову стійкість підприємства доцільно розглядати у взаємозв'язку з кадровою політикою. Для виробничої компанії стабільні фінансові результати залежать не лише від обсягів реалізації чи структури витрат, а й від якості роботи персоналу, рівня професійної підготовки, дотримання технологічної дисципліни, стандартів безпеки та якості. Наявність достатнього рівня ліквідності, низького боргового навантаження й прибутковості створює організаційно-економічні передумови для інвестування в навчання працівників, розвиток наставництва, адаптацію нових співробітників і

підготовку персоналу до технологічних змін. Отже, фінансовий стан ПрАТ «Елопак-Фастів» є не лише характеристикою економічної стабільності, а й важливою передумовою для розвитку системи управління персоналом.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ПрАТ «Елопак-Фастів» свідчить, що підприємство є стабільною виробничою структурою у складі міжнародної групи Elorak, має чітко визначений напрям діяльності, достатню матеріально-технічну базу, відносно стійкий кадровий склад і фінансові можливості для підтримки розвитку персоналу. Водночас інтегрованість підприємства у корпоративну структуру Elorak зумовлює підвищені вимоги до якості, безпеки, технологічної дисципліни, екологічної відповідальності та професійної підготовки працівників.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру ПрАТ «Елопак-Фастів» із виокремленням функціонального блоку роботи з персоналом. У складі підрозділу управління персоналом доцільно виділити такі основні напрями: кадрове адміністрування; підбір і адаптація персоналу; організація навчання та розвитку працівників; оцінювання результатів праці; мотивація та соціальна підтримка персоналу. Така структура відображає комплексний характер HR-функції, яка має забезпечувати не лише документальний супровід трудових відносин, а й формування умов для ефективного використання та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Система управління персоналом у ПрАТ «Елопак-Фастів» виконує проміжну роль між корпоративними стандартами міжнародної групи Elorak і практичними потребами українського виробничого підприємства. З одного боку, вона має забезпечувати дотримання загальних вимог групи щодо якості, безпеки, сталого розвитку та корпоративної культури. З іншого боку, вона повинна враховувати конкретні умови діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів»: виробничий характер праці, потребу в технічних компетентностях, необхідність швидкої адаптації нових працівників, підтримання технологічної дисципліни та безпечної експлуатації обладнання.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Елопак-Фастів»

Джерело: складено автором.

Особливе місце в цій системі займає організація навчання та розвитку персоналу. Для ПрАТ «Елопак-Фастів» навчання не може розглядатися лише як допоміжний HR-напрямок, оскільки воно безпосередньо пов'язане з якістю виробничих операцій, дотриманням стандартів охорони праці, зменшенням ризику помилок, підвищенням продуктивності та стабільністю виробничого процесу. Через навчання забезпечується адаптація нових співробітників, передача практичного досвіду, підтримання професійних компетентностей, засвоєння корпоративних стандартів Елопак і підготовка працівників до технологічних та організаційних змін.

Таким чином, організаційно-економічний аналіз ПрАТ «Елопак-Фастів» дозволяє зробити висновок, що підприємство має належне фінансове, кадрове та структурне підґрунтя для функціонування системи навчання персоналу. Водночас виявлені тенденції – коливання доходу, зміна продуктивності праці, зростання вимог до якості та безпеки, потреба в утриманні кваліфікованого персоналу – актуалізують необхідність подальшого аналізу діючої системи навчання та розвитку працівників. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є безпосередній аналіз системи навчання персоналу Елопак з урахуванням практики ПрАТ «Елопак-Фастів».

2.2. Аналіз діючої системи навчання та розвитку персоналу Елопак

Система навчання та розвитку персоналу в Елопак є складовою стратегічного управління людськими ресурсами й спрямована на підтримку професійних компетентностей, стандартів безпеки, якості, корпоративної культури та сталого розвитку компанії. Варто зазначити, що аналіз діючої системи навчання персоналу в цьому підрозділі здійснено на основі поєднання відкритих корпоративних матеріалів Елопак, загальних відомостей про діяльність ПрАТ «Елопак-Фастів», організаційно-економічних показників підприємства та авторської аналітичної реконструкції логіки навчання у виробничій компанії. До висновків, безпосередньо підтверджених відкритими матеріалами компанії, належать положення про стратегічну роль безпеки, якості, сталого розвитку, корпоративної культури та people agenda. Водночас деталізація напрямів навчання за категоріями персоналу, характеристика окремих форм та інструментів навчання, а також оцінка їхніх можливих переваг і обмежень сформовані з урахуванням відкритого корпоративного контексту Елопак, специфіки діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» як виробничого підприємства, результатів первинної діагностики та неформалізованих уточнювальних бесід із працівниками. Отримані пояснення дали змогу конкретизувати практичні аспекти організації навчання, адаптації, наставництва, проходження інструктажів, доступності навчальних матеріалів і потреб у подальшому розвитку персоналу.

У структурі системи навчання та розвитку персоналу Елопак доцільно виокремити кілька ключових напрямів, які прямо впливають із характеру діяльності компанії, її організаційної побудови та корпоративних пріоритетів (Додаток Е). Як видно з додатку Е, система навчання та розвитку персоналу Елопак охоплює базові й спеціалізовані напрями: адаптацію, професійно-технічне навчання, навчання з безпеки та якості, функціональний розвиток, лідерські програми, ESG- і compliance-навчання, а також розвиток інноваційних компетентностей. Таке поєднання дозволяє підтримувати операційну

стабільність виробничої системи й водночас формувати кадрову основу для подальшого розвитку компанії.

Система навчання диференційована за категоріями персоналу, оскільки нові працівники, виробничий, технічний та інженерний персонал, менеджери й фахівці функціональних підрозділів мають різні завдання, ризики та потреби в розвитку. Для нових працівників ключову роль відіграє адаптаційне навчання, яке передбачає ознайомлення з організацією праці, правилами безпеки, стандартами якості, технологічними процесами та практичне навчання на робочому місці.

Для виробничого й технічного персоналу основним є професійно-технічне навчання, пов'язане з виробничими операціями, експлуатацією обладнання, дотриманням регламентів і забезпеченням стабільної якості продукції. Окремий блок становить навчання з охорони праці та безпеки, яке в Elorak має безперервний характер і спрямоване на формування відповідальної поведінки працівників у виробничому середовищі.

Навчання у сфері якості, функціональний розвиток і формування спеціалізованих компетентностей забезпечують дотримання технологічних інструкцій, процедур контролю, оновлення знань і готовність працівників до роботи в умовах нових стандартів, цифрових рішень та міжфункціональної взаємодії. Розвиток управлінських і лідерських компетентностей пов'язаний із роллю керівників у постановці завдань, контролі стандартів, адаптації персоналу та передачі досвіду. Водночас навчання в компанії виконує не лише професійну, а й етичну та регуляторну функцію, оскільки охоплює питання трудових прав, рівності, інклюзії, корпоративної етики та відповідального бізнесу.

З огляду на виробничу специфіку Elorak та її корпоративні підходи, система навчання поєднує формальні, неформальні та практикоорієнтовані інструменти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Форми та інструменти навчання персоналу в Elorak

Форма / інструмент	Практичний зміст застосування	Переваги для підприємства	Можливі обмеження
Вступний інструктаж	Первинне ознайомлення з правилами, стандартами, безпекою, організацією роботи	Забезпечує базове входження працівника в систему підприємства	Не формує глибоких навичок без подальшої практики
Навчання на робочому місці	Передача знань під час виконання реальних виробничих операцій	Дає практичні навички, швидко пов'язує навчання з роботою	Залежить від якості наставництва та контролю
Наставництво	Супровід нового або менш досвідченого працівника більш досвідченим колегою	Полегшує адаптацію, підтримує передачу досвіду	Може бути нерівномірним залежно від наставника
Технічні тренінги	Навчання щодо обладнання, технологій, функціо-нальних процедур	Підвищує точність, безпечність та якість виробничих операцій	Потребує періодичного оновлення
Навчання з охорони праці та безпеки	Регулярні інструктажі, відпрацювання правил безпечної поведінки	Знижує ризики травматизму та аварійності	Може сприйматися формально без належної культури безпеки
Внутрішні корпоративні тренінги	Навчання з політик, процедур, стандартів, етики, compliance	Підтримує єдині стандарти діяльності в компанії	Потребує адаптації до локального контексту
Лідерські програми	Розвиток управлінських навичок керівників	Посилює роль керівника у розвитку працівників	Результат залежить від практичного застосування
Цифрові та інтерактивні формати навчання	Онлайн-платформи, дистанційні курси, цифровий доступ до знань	Забезпечує масштабованість та доступність навчання	Не всі навички можуть бути сформовані дистанційно
Міжфункціо-нальний обмін знаннями	Обмін досвідом між підрозділами, участь у корпоративних мережах	Підтримує поширення кращих практик	Потребує належної координації

Джерело: складено автором на основі аналізу матеріалів компанії.

Наведені в таблиці 2.4 форми та інструменти свідчать, що система навчання персоналу Elorak має змішаний характер. Вона не зводиться до разових тренінгів чи формального інструктування, а поєднує навчання під час роботи, цілеспрямовані програми розвитку, корпоративні механізми поширення знань та сучасні цифрові формати. Такий підхід є логічним для компанії, що функціонує одночасно в кількох країнах, має багатофункціональну структуру та працює в умовах високої технологічної й регуляторної складності.

Окремого аналізу потребує організаційне забезпечення системи навчання (рис. 2.2). Організаційне забезпечення системи навчання персоналу в Елорак має багаторівневий характер і поєднує стратегічний, функціональний та операційний рівні. На стратегічному рівні навчання пов'язане з кадровою політикою, ESG-пріоритетами та корпоративними стандартами; на функціональному – підтримується HR network, safety network, compliance- та quality-напрямами; на операційному – реалізується через лінійних керівників, наставників, технічних фахівців і відповідальних за якість та безпеку.

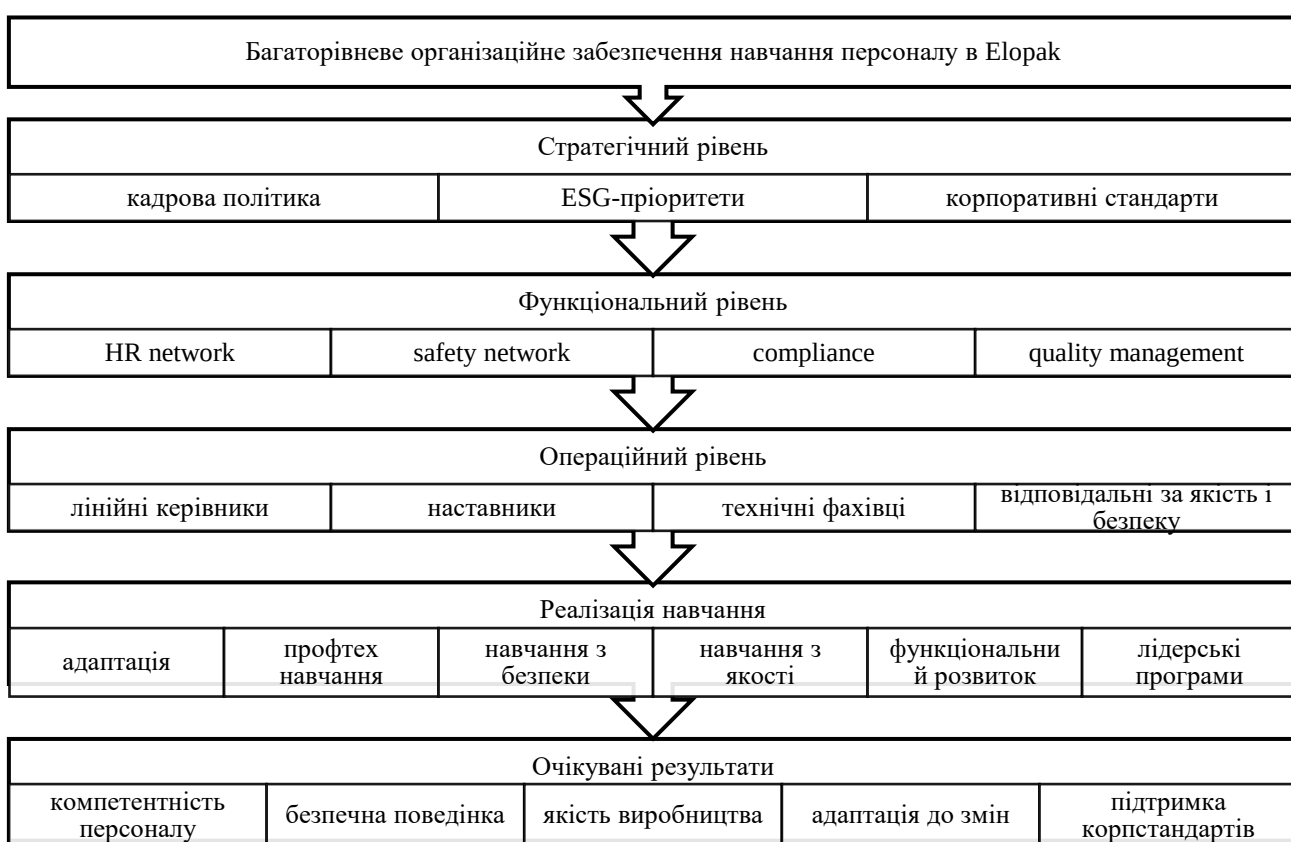


Рисунок 2.2 – Організаційне забезпечення системи навчання в компанії Елорак

Джерело: складено автором.

В умовах оновлення кадрового складу важливе місце в Елорак посідає адаптаційне навчання, яке охоплює ознайомлення з організацією, входження в технологічний процес, засвоєння правил безпеки, вимог до якості, норм поведінки та корпоративних очікувань. Ефективна адаптація сприяє зниженню помилок, ризиків травматизму, виробничих відхилень і плинності кадрів на

початкових етапах роботи. Водночас система навчання персоналу Елорак тісно пов'язана з безпекою, якістю та сталим розвитком, тому виконує не лише професійну, а й виробничу, управлінсько-організаційну та соціально-регуляторну функції. Це узагальнено на рис. 2.3.

Адаптаційне навчання	Ефект адаптації	Навчання як елемент стійкості бізнесу	Ключові функції навчання
• ознайомлення з організацією • входження в технологічний процес • правила безпеки • вимоги до якості • норми поведінки • корпоративні очікування	• зниження помилок • зниження травматизму • зменшення виробничих відхилень • зниження плинності кадрів	• безпека • якість • сталий розвиток • трудові права • корпоративна етика	• виробнича • управлінсько-організаційна • соціально-регуляторна

Рисунок 2.3 – Функціональна роль навчання персоналу в забезпеченні безпеки, якості та сталого розвитку Елорак

Джерело: складено автором.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ключові переваги системи навчання та розвитку персоналу Елорак: інтеграцію в корпоративну стратегію, практичну орієнтацію з урахуванням виробничої специфіки, диференціацію за категоріями персоналу, значну роль безпеки, якості та корпоративної культури, а також інституційну підтримку через HR, safety, quality і compliance-напрями. Водночас система має і певні проблемні аспекти. По-перше, потребує посилення кількісна оцінка результативності навчання, зокрема щодо охоплення працівників навчальними програмами, витрат на розвиток персоналу, результатів перевірки знань після навчання, рівня задоволеності працівників і впливу навчання на виробничі показники. По-друге, ефективність навчання може бути нерівномірною через різний рівень залученості лінійних керівників і наставників, що впливає на якість адаптації, передачу практичного досвіду та

закріплення професійних навичок. По-третє, потребує подальшої формалізації контроль результативності навчання, зокрема через фіксацію навчальної історії працівників, регулярне оцінювання засвоєння матеріалу та встановлення зв'язку між навчанням і показниками адаптації, якості, безпеки й продуктивності праці.

Отже, система навчання персоналу Елорак має комплексний і стратегічний характер, однак для підвищення її прикладної результативності доцільно посилити кількісний моніторинг, формалізувати оцінювання результатів навчання та чіткіше пов'язати навчальні заходи з кадровими, виробничими й економічними показниками ПрАТ «Елопак-Фастів». Саме ці аспекти визначають необхідність подальшої оцінки ефективності організації навчання персоналу в підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка ефективності організації навчання персоналу в Елорак

Оцінювання ефективності системи навчання персоналу Елорак здійснено методом експертно-аналітичної оцінки з подальшим доповненням кількісними показниками, що характеризують витрати на навчання та продуктивність праці персоналу ПрАТ «Елопак-Фастів». Експертно-аналітична оцінка ґрунтується на результатах організаційно-економічного аналізу підприємства, аналізі напрямів і форм навчання персоналу, корпоративних матеріалах Елорак, первинній діагностиці та уточнювальних бесідах із працівниками.

Для оцінювання використано 8 критеріїв, поданих у додатку Ж. Їх вибір зумовлений тим, що ефективність навчання персоналу в Елорак залежить не лише від наявності окремих навчальних заходів, а й від їх стратегічної узгодженості, системності, адаптаційної ролі, практичної спрямованості, орієнтації на безпеку та якість, диференціації за категоріями персоналу, організаційної підтримки й контролю результативності. Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою: 5 балів означає високий рівень сформованості критерію та його практичну реалізацію; 4 бали – достатній рівень

розвитку з окремими потребами у вдосконаленні; 3 бали – часткову сформованість критерію та наявність суттєвого резерву для покращення. Усі критерії мають однакову вагу, оскільки кожен із них відображає окремий важливий аспект організації навчання персоналу, а наявні дані не дають підстав для обґрунтованого застосування різних вагових коефіцієнтів.

Узагальнені результати експертно-аналітичного оцінювання наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати експертної оцінки ефективності організації навчання персоналу в компанії Elorak

Критерій	Характеристика стану	Оцінка, балів
Відповідність навчання стратегічним цілям компанії	Навчання інтегроване у стратегічні напрями розвитку компанії, пов'язані з безпекою, якістю, інноваціями, сталим розвитком і people agenda	5
Системність організації навчання	Система навчання має багатокомпонентний характер, охоплює різні напрями та форми, проте потребує подальшої формалізації результативності	4
Адаптація нових працівників	Адаптаційне навчання займає важливе місце, особливо в умовах зростання кількості нових працівників	4
Практична спрямованість навчання	Навчання тісно пов'язане з виробничими процесами, технологіями, безпекою та виконанням робочих функцій	5
Орієнтація на безпеку та якість	Безпека і якість є базовими елементами системи навчання персоналу	5
Диференціація навчання за категоріями персоналу	Простежується розподіл навчання залежно від функцій і ролей працівників	4
Організаційна підтримка процесу навчання	Навчання підтримується HR network, safety network, керівниками та функціональними підрозділами	4
Контроль та оцінювання результативності навчання	У відкритих джерелах недостатньо відображено формалізовані механізми вимірювання результатів навчання	3
	Разом	34

Джерело: складено автором.

Отриманий сумарний результат становить 34 бали із 40 можливих, що свідчить про достатньо високий рівень організації навчання персоналу в компанії Elorak. Найсильнішими елементами системи є відповідність навчання стратегічним цілям компанії, практична спрямованість, а також орієнтація на безпеку та якість, оскільки ці критерії отримали максимальні оцінки. Критерії системності організації навчання, адаптації нових працівників, диференціації

навчання за категоріями персоналу та організаційної підтримки оцінено у 4 бали, що вказує на їх достатній рівень розвитку, але також на потребу в подальшій формалізації навчальних процедур і маршрутів. Найнижчу оцінку отримав контроль та оцінювання результативності навчання – 3 бали, що свідчить про нестачу формалізованих показників для прямого зв'язку між навчальними заходами та результатами роботи працівників. Отже, головним резервом удосконалення системи навчання персоналу Елорак є посилення аналітичного супроводу, оцінювання результативності та формалізації навчальних траєкторій.

Для наочності результати експертної оцінки ефективності організації навчання персоналу в компанії Елорак доцільно подати графічно у вигляді діаграми (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Результати експертної оцінки ефективності організації навчання персоналу в компанії Елорак

Джерело: складено автором.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що система навчання персоналу підприємства має як виражені сильні сторони, так і окремі обмеження, що знижують повноту реалізації її потенціалу.

Для поглиблення оцінювання доцільно доповнити експертно-аналітичний підхід кількісними показниками, які дозволяють простежити зв'язок між витратами на розвиток персоналу та результативністю використання трудового

потенціалу. У межах цього дослідження такими показниками визначено витрати на навчання персоналу, їх частку в доході підприємства, витрати на навчання в розрахунку на одного працівника та продуктивність праці, розраховану як дохід на одного працівника. Узагальнення відповідних показників подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка окремих КРІ навчання та продуктивності праці ПрАТ «Елопак-Фастів» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Зміна у 2025 р. до 2022 р., +/-	Зміна у 2025 р. до 2022 р., %
Дохід підприємства, тис. грн	950158	1356689	1224627	1169846	+219688	+23,12
Кількість працівників, осіб	147	145	144	153	+6	+4,08
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	290	360	520	690	+400	+137,93
Частка витрат на навчання у доході підприємства, %	0,031	0,027	0,042	0,059	+0,028 в. п.	+90,32
Витрати на навчання на одного працівника, грн	1973	2483	3611	4510	+2537	+128,59
Продуктивність праці, грн/особу	6463660	9356476	8504354	7646052	+1182392	+18,29

Джерело: складено та розраховано автором за матеріалами підприємства.

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2022–2025 рр. витрати на навчання персоналу ПрАТ «Елопак-Фастів» зросли з 290 тис. грн до 690 тис. грн, тобто на 137,93%. Водночас їх частка у доході підприємства залишається відносно невеликою: у 2025 р. вона становила 0,059%. Це свідчить про те, що навчання персоналу поки не формує значного фінансового навантаження для підприємства, однак поступове збільшення відповідних витрат відображає зростання уваги до розвитку професійних компетентностей працівників.

Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника зросли з 1973 грн у 2022 р. до 4510 грн у 2025 р., тобто на 128,59%. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про посилення інвестицій у розвиток трудового потенціалу. При цьому продуктивність праці, розрахована як дохід на одного працівника, у 2025 р. становила 7646052 грн/особу, що на 18,29% більше, ніж у 2022 р. Разом

із тим після пікового значення у 2023 р. спостерігається поступове зниження продуктивності праці, що може бути пов'язано зі зміною обсягів реалізації, виробничого завантаження, структури замовлень і зовнішніх умов діяльності підприємства.

Отже, результати експертно-аналітичної оцінки та аналіз окремих КРІ навчання свідчать, що система навчання персоналу підприємства має як виражені сильні сторони, так і резерви для підвищення результативності. Для узагальнення отриманих висновків, систематизації проблемних аспектів та визначення перспектив подальшого вдосконалення доцільно застосувати SWOT-аналіз. Його використання дозволяє структуровано представити внутрішні характеристики системи навчання, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на її подальший розвиток (табл. 2.7). У цьому контексті SWOT-аналіз виступає аналітичною основою для формування пропозицій, що будуть розроблені у третьому розділі дослідження.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи навчання персоналу в компанії Elorak

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Інтегрованість навчання у стратегічні цілі компанії, зокрема підтримку якості, безпеки, сталого розвитку, інноваційності та people agenda	Недостатня формалізація оцінювання результативності навчання: відсутність чітко закріпленої системи показників щодо засвоєння знань, зміни поведінки та впливу навчання на результати роботи
Тісний зв'язок навчання з виробничими процесами: інструктажами, технічним навчанням, роботою з обладнанням, технологічними регламентами та контролем якості	Імовірна нерівномірність глибини навчання між категоріями персоналу, оскільки виробничий, технічний, управлінський та адміністративний персонал мають різний доступ до навчальних форматів і різні потреби в розвитку
Виражена орієнтація на безпеку та якість, що проявляється у значенні інструктажів, навчання з охорони праці, дотримання технологічних процедур і стандартів якості	Висока залежність якості навчання від безпосередніх керівників і наставників, що може призводити до різної якості адаптації та передачі практичного досвіду в різних підрозділах
Багаторівнева організаційна підтримка навчання через HR, safety, quality, compliance-напрями, лінійних керівників і наставників	Недостатня прозорість індивідуальних траєкторій розвитку працівників, зокрема зв'язку між навчанням, оцінкою компетентностей, кар'єрним просуванням
Диференціація навчання за групами персоналу з урахуванням ролі нових працівників, виробничого, технічного,	Потреба в посиленні аналітичного супроводу навчального процесу через фіксацію навчальної історії працівників,

Продовження табл. 2.7

1	2
інженерного, управлінського та функціонального персоналу	результатів тестування, повторних інструктажів і виробничих показників
Наявність адаптаційного компонента для нових працівників, що включає ознайомлення з правилами, стандартами, безпекою, виробничими процесами та корпоративними очікуваннями	Зростання навантаження на адаптацію в умовах розширення кадрового складу, що може ускладнювати якісний супровід нових працівників і роботу наставників
Можливості	Загрози
Впровадження системи оцінювання результативності навчання через KPI: охоплення працівників навчанням, результати перевірки знань, швидкість адаптації, кількість повторних помилок, показники безпеки та якості	Зростання складності технологій і потреби в швидкому оновленні компетентностей працівників, особливо виробничого, технічного та інженерного персоналу
Розвиток цифрових форматів і навчальних платформ для фіксації навчальної історії, доступу до інструкцій, відеоматеріалів, тестів і повторних навчальних модулів	Ризик відставання змісту навчання від темпів технологічних змін, оновлення обладнання, виробничих процедур і корпоративних стандартів
Формалізація індивідуальних програм розвитку для різних категорій персоналу, зокрема нових працівників, виробничого персоналу, наставників, керівників і фахівців функціональних підрозділів	Підвищення вимог до безпеки, якості, ESG та compliance, що збільшує обсяг обов'язкового навчання і потребує регулярного документального підтвердження його проходження
Посилення програм для керівників і наставників, які безпосередньо впливають на адаптацію, передачу досвіду, контроль стандартів і закріплення професійної поведінки працівників	Можлива перевантаженість нових працівників на етапі адаптації через одночасне засвоєння правил безпеки, технологічних процедур, стандартів якості та корпоративних вимог
Поглиблення міжфункціонального обміну знаннями між HR, виробництвом, службами якості, безпеки та compliance для швидшого поширення кращих практик	Кадрові ризики, пов'язані з плинністю або дефіцитом кваліфікованих працівників, що посилює навантаження на внутрішнє навчання, наставництво та адаптацію
Узгодження навчання з KPI та HR-аналітикою для оцінювання впливу навчання на продуктивність праці, якість операцій, рівень виробничих помилок, безпеку й утримання персоналу	Вплив зовнішньої нестабільності на безперервність навчальних процесів, зокрема через зміну виробничого навантаження, кадрові коливання, логістичні та безпекові ризики

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз показує, що система навчання персоналу в компанії Елорак має достатньо сильну внутрішню основу, оскільки інтегрована у стратегічні цілі компанії, пов'язана з виробничими процесами, орієнтована на безпеку та якість і підтримується кількома функціональними напрямками – HR, safety, quality, compliance, лінійними керівниками та наставниками. Це свідчить про те, що навчання персоналу не є ізольованим HR-заходом, а виступає

частиною ширшої системи забезпечення виробничої стабільності, технологічної дисципліни та розвитку кадрового потенціалу.

Водночас SWOT-аналіз дозволив конкретизувати проблемні зони, які стримують подальше підвищення результативності навчання. До них належать: недостатня формалізація оцінювання результатів навчання; обмежене використання KPI та HR-аналітики для відстеження впливу навчання на продуктивність, якість і безпеку; нерівномірність ефективності наставництва й адаптації в різних підрозділах; потреба у більш прозорих індивідуальних траєкторіях розвитку; необхідність регулярного оновлення навчальних матеріалів відповідно до технологічних змін; зростання навантаження на систему адаптації в умовах кадрових змін і дефіциту кваліфікованих працівників.

Отже, система навчання персоналу Елорак є достатньо розвиненою та функціонально значущою, однак її подальше вдосконалення має бути зосереджене не лише на розширенні кількості навчальних заходів, а передусім на підвищенні керованості цього процесу. Для цього доцільно формалізувати оцінювання результатів навчання, розвивати цифровий облік навчальної історії працівників, посилити підготовку наставників і лінійних керівників, запровадити індивідуальні програми розвитку та пов'язати навчальні заходи з KPI продуктивності, адаптації, якості, безпеки й утримання персоналу. Виявлені проблемні зони становлять основу для розроблення практичних рекомендацій у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ELOPAK

3.1. Пропозиції щодо розвитку системи навчання персоналу

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що система навчання персоналу Elopak є достатньо розвиненою, проте потребує більшої формалізації, аналітичного супроводу та чіткішого зв'язку з результатами роботи працівників. Основні проблемні зони пов'язані з недостатнім оцінюванням результативності навчання, потребою в удосконаленні адаптації нових працівників, нерівномірністю навчальних маршрутів для різних категорій персоналу та залежністю якості навчання від безпосередніх керівників. Тому подальше вдосконалення має бути спрямоване не на створення нової системи, а на посилення керованості вже наявних процесів. Такий підхід узгоджується з висновками С. Кауффельд, Й. Деціуса та К. Грассманн, які підкреслюють значення трансферу навчання в реальну професійну діяльність, а також із дослідженням С. Мегнер, С. Ротенбуш і С. Кауффельд щодо ролі соціальної підтримки, обміну знаннями та workplace training у підвищенні результативності навчання [34; 39]. У частині цифровізації навчання доцільно врахувати підходи Ц.-Й. Цай і Д.-Ц. Лі щодо e-learning-середовищ, а також Дж. Б. Строфера щодо оцінювання ефективності електронного навчання в корпоративних програмах [46; 47].

З огляду на результати аналізу, подані у розділі 2, пропозиції щодо удосконалення системи навчання персоналу Elopak доцільно сформулювати не як окремі ізольовані заходи, а як поетапну систему управлінських рішень. Її логіка полягає в тому, щоб спочатку посилити керованість уже наявних процесів навчання, далі формалізувати організаційні процедури розвитку персоналу, а після цього розширювати цифрово-технологічну підтримку навчання. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного навантаження на HR-підрозділ, лінійних

керівників і наставників, а також забезпечити поступовий перехід від описового управління навчанням до управління на основі показників результативності.

Запропоновані заходи можна поділити на три групи. Перша група – короткострокові «швидкі кроки», які можуть бути реалізовані протягом перших 1–3 місяців і не потребують значних фінансових витрат. До них належать розроблення єдиної форми оцінювання навчання, запровадження чек-листа адаптації нового працівника та визначення стандартних обов’язків наставника. Ці заходи спрямовані на усунення таких проблем, як недостатня формалізація оцінювання результативності навчання, слабка структурованість адаптації та залежність якості навчання від індивідуального досвіду окремих керівників чи наставників. Їх реалізація дасть змогу швидко підвищити прозорість навчального процесу, уніфікувати адаптацію нових працівників і створити базові інструменти контролю засвоєння знань.

Друга група – середньострокові організаційні зміни, які потребують більшої координації між HR-підрозділом, керівниками, наставниками, виробничими підрозділами, службами якості та безпеки. До цієї групи належать розроблення навчальних маршрутів для різних категорій персоналу, підготовка наставників і лінійних керівників, запровадження регулярного моніторингу KPI навчання та щорічний перегляд технічних, виробничих і безпекових навчальних програм. Ці заходи закривають проблеми нерівномірності навчальних маршрутів, недостатньої аналітичної підтримки, ризику відставання змісту навчання від технологічних змін і потреби у розвитку керівників як активних учасників навчального процесу. Очікуваним результатом їх реалізації є підвищення адресності навчання, поліпшення якості наставництва, систематизація контролю результативності та узгодження навчальних програм із виробничими потребами підприємства.

Третя група – цифрово-технологічні рішення, які мають більш тривалий строк реалізації та потребують залучення IT-підрозділу, HR-фахівців, керівництва й технічних служб. До них належать впровадження або адаптація корпоративної платформи дистанційного навчання та створення електронної

бази знань. Ці заходи спрямовані на подолання недостатнього розвитку цифрових інструментів навчання та відсутності системного накопичення й поширення знань. Їх практичне значення полягає у фіксації навчальної історії працівників, забезпеченні доступу до інструкцій, стандартів, відеоматеріалів і тестів, а також у зменшенні залежності підприємства від усної передачі знань між працівниками.

Важливо, що запропонована система заходів передбачає не лише визначення загальних напрямів удосконалення, а й подальшу конкретизацію їх реалізації через календарний план, систему відповідальних осіб, строки впровадження та показники оцінювання ефективності. Це дозволяє перейти від загальних рекомендацій до практичної моделі впровадження, у якій кожен захід пов'язаний із конкретною проблемною зоною та може бути оцінений за результатами реалізації. Узагальнення змісту запропонованих заходів подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Систематизація заходів з удосконалення системи навчання персоналу в Elorak

№	Проблемна зона, виявлена у розділі 2	Напрямок удосконалення	Конкретний захід	Очікуваний результат
1	Недостатня формалізація оцінювання результативності навчання; слабка аналітична база	Оцінювання ефективності навчання	Впровадження системи оцінювання результативності навчання	Підвищення керованості навчання; можливість оцінювати ефективність і коригувати програми
2	Недостатня структурованість адаптації; зростання кількості нових працівників	Адаптація персоналу	Формалізація процесу адаптації: ознайомлення, професійне входження, закріплення навичок, оцінювання	Скорочення періоду адаптації; зниження помилок і плинності
3	Нерівномірність доступу до навчання; відсутність чітких навчальних маршрутів	Індивідуалізація навчання	Розроблення індивідуальних програм розвитку працівників	Підвищення релевантності навчання; розвиток ключових компетентностей
4	Висока залежність якості навчання від безпосередніх керівників і	Роль керівників у навчанні	Впровадження програм підготовки керівників і наставників	Підвищення якості наставництва; посилення передачі знань

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	наставників			
5	Недостатній розвиток цифрових інструментів навчання	Цифровізація навчання	Впровадження корпоративної платформи дистанційного навчання	Підвищення доступності навчання; масштабованість навчальних програм
6	Відсутність системного накопичення та поширення знань	Управління знаннями	Створення електронної бази знань: інструкції, стандарти, відеоматеріали	Збереження досвіду; швидкий доступ працівників до необхідної інформації
7	Ризик відставання змісту навчання від технологічних змін	Оновлення змісту навчання	Регулярне оновлення технічних і виробничих навчальних програм	Актуалізація знань; підвищення якості виробництва
8	Недостатній аналітичний супровід навчального процесу	Аналітика навчання	Запровадження системи показників ефективності навчання	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [34; 39; 46; 47; 49; 43; 32; 44]

Представлена система заходів визначає зміст і напрями удосконалення організації навчання персоналу, однак для забезпечення їх практичної реалізації важливим є визначення послідовності впровадження, термінів виконання та відповідальних осіб. З цією метою доцільно сформувати календарний план реалізації запропонованих заходів, що дозволяє забезпечити їх поетапне впровадження та узгодженість управлінських дій (табл. 3.2).

Реалізацію зазначених заходів доцільно здійснювати на основі принципів конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі. Зокрема, протягом одного року доцільно забезпечити впровадження системи оцінювання результативності навчання, формалізацію адаптаційних процедур для нових працівників, розроблення індивідуальних програм розвитку для ключових категорій персоналу та проведення навчання керівників.

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження заходів

Етап	Період	Основні заходи	Відповідальні	Результат
1	1–3 місяці	Розроблення системи оцінювання навчання; аналіз потреб у навчанні	HR-підрозділ, керівники	Створена модель оцінювання
2	2–4 місяці	Розроблення програми адаптації; підготовка матеріалів	HR, керівники підрозділів	Впроваджена адаптаційна модель
3	3–6 місяців	Розроблення індивідуальних програм розвитку	HR, керівники	Запущено систему розвитку персоналу
4	4–8 місяців	Навчання керівників і наставників	HR, зовнішні/внутрішні тренери	Підвищення якості управління
5	5–9 місяців	Впровадження цифрової платформи навчання	IT, HR	Запуск дистанційного навчання
6	6–10 місяців	Створення бази знань	HR, технічні підрозділи	Доступ до стандартизованих знань
7	8–12 місяців	Оновлення навчальних програм	HR, виробничі підрозділи	Актуалізація навчання
8	постійно	Моніторинг ефективності навчання	HR, керівництво	Підвищення результативності

Джерело: складено автором.

Очікуваним результатом реалізації цих заходів є підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження виробничих помилок, скорочення періоду адаптації та посилення зв'язку між навчанням і результатами діяльності підприємства.

З метою підвищення результативності організації навчання персоналу в компанії Елорак доцільно впровадити цілісну систему управління ефективністю навчання, яка базується на чітко визначених стратегічних цілях, завданнях і показниках оцінювання. Такий підхід дозволяє перейти від організаційного забезпечення навчального процесу до управління його результатами та впливом на діяльність підприємства.

Стратегічною метою запровадження такої системи є підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства шляхом формування результативної, керованої та аналітично забезпеченої системи навчання персоналу. Основні завдання цієї системи охоплюють: забезпечення

зв'язку між навчанням і результатами діяльності працівників; скорочення періоду адаптації нових працівників; підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт; зниження кількості виробничих помилок і порушень стандартів; формування системи постійного розвитку компетентностей персоналу. Враховуючи зазначене, у табл. 3.3 подано систему показників ефективності навчання.

Таблиця 3.3 – Система показників ефективності навчання персоналу

Напрямок оцінювання	Показник	Сутність показника	Базове значення	Цільове значення	Період оцінки
Адаптація	Тривалість адаптації працівника	Час до повного включення в роботу	3 місяці	2 місяці	щоквартально
Адаптація	Частка успішної адаптації	% працівників, що пройшли адаптацію без помилок	75%	90%	щоквартально
Продуктивність	Дохід на одного працівника	Обсяг доходу в розрахунку на 1 працівника	тенденція до скорочення	+10–15%	щорічно
Якість	Кількість виробничих помилок	Випадки браку або відхилень	100% база	-20%	щоквартально
Навчання	Охоплення навчанням	% працівників, які пройшли навчання	60–70%	90%	щорічно
Навчання	Рівень засвоєння знань	Результати тестування після навчання	70%	85–90%	після навчання
Ефективність	Приріст прибутку на працівника	Динаміка чистого прибутку на 1 працівника	базовий рівень	+10–20%	щорічно
Управління	Залученість керівників у навчання	% керівників, що проводять навчання	низька	80%	щорічно

Джерело: складено автором.

Запропонована система показників дозволяє оцінювати ефективність навчання на трьох рівнях: операційному (засвоєння знань, охоплення навчанням); поведінковому (зміни у роботі працівників, зниження помилок); результативному (вплив на продуктивність і фінансові показники). Це забезпечує комплексний підхід до оцінювання та дозволяє пов'язати навчання з економічними результатами діяльності підприємства. Впровадження системи

показників ефективності навчання дозволить: забезпечити прозорість результатів навчання; підвищити керованість процесу розвитку персоналу; обґрунтовувати інвестиції в навчання; підвищити продуктивність праці; зменшити витрати, пов'язані з помилками та неефективною адаптацією.

Отже, запропоновані напрями удосконалення організації навчання персоналу в компанії Elorak мають системний і практикоорієнтований характер та спрямовані на підвищення керованості, результативності й стратегічної узгодженості процесу розвитку персоналу. Сформована сукупність заходів, доповнена календарним планом їх реалізації та системою показників оцінювання ефективності, дозволяє не лише усунути виявлені проблеми, а й забезпечити зв'язок між навчанням і ключовими результатами діяльності підприємства. Впровадження такої моделі створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження виробничих ризиків і формування конкурентоспроможного людського капіталу, що підтверджує її доцільність та практичну значущість.

3.2. Впровадження цифрових технологій та сучасних методів навчання

У сучасних умовах цифровізації та швидких технологічних змін впровадження цифрових технологій у систему навчання персоналу набуває стратегічного значення, оскільки традиційні очні форми навчання не забезпечують необхідної гнучкості та оперативності. Для міжнародних виробничих компаній, зокрема Elorak, це особливо актуально через географічну розгалуженість, потребу в уніфікації стандартів і швидкому поширенні знань. Використання електронних платформ, інтерактивних форматів і цифрових баз знань дозволяє підвищити ефективність навчання, забезпечити безперервний розвиток компетентностей і знизити витрати, що обґрунтовує доцільність впровадження сучасних цифрових рішень у систему навчання персоналу.

Подальше вдосконалення системи навчання персоналу в компанії Elorak доцільно здійснювати на основі впровадження цифрових технологій, які

забезпечують підвищення доступності навчання, скорочення витрат часу та підвищення якості засвоєння знань. Вибір конкретних інструментів має ґрунтуватися на їх відповідності виробничій специфіці підприємства, можливості масштабування та інтеграції в існуючі управлінські процеси (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика цифрових інструментів навчання

Інструмент	Функціональне призначення	Переваги	Обмеження	Доцільність для Elorak
Система дистанційного навчання	Організація курсів, тестування, контроль	Масштабованість, контроль	Потребує налаштування	Висока
Мікронавчання	Швидке навчання операціям	Простота, швидкість	Обмежений обсяг	Дуже висока
Електронна база знань	Зберігання інструкцій	Доступність	Потреба в оновленні	Висока
Онлайн-адаптація	Введення нових працівників	Стандартизація	Потребує розробки	Висока

Джерело: складено автором.

Аналіз представлених у табл. 3.4 цифрових інструментів навчання свідчить, що найбільш доцільним для компанії Elorak є їх комплексне впровадження, оскільки кожен із них виконує окрему функцію в загальній системі розвитку персоналу. Зокрема, система дистанційного навчання забезпечує централізований контроль і масштабованість навчального процесу, тоді як мікронавчання є найбільш ефективним для оперативного формування виробничих навичок і зниження кількості помилок. Електронна база знань виступає інструментом збереження та передачі внутрішнього досвіду, а онлайн-адаптація дозволяє стандартизувати процес входження нових працівників. Таким чином, їх інтеграція формує цілісну цифрову інфраструктуру навчання, яка відповідає виробничій специфіці підприємства та забезпечує підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

На основі проведеного аналізу доцільно впровадити інтегровану цифрову систему навчання, що включає: платформу дистанційного навчання; систему мікронавчання; електронну базу знань; цифрову адаптацію персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура цифрової системи навчання персоналу

Елемент системи	Основний функціонал	Користувачі	Очікуваний ефект
Платформа навчання	Курси, тестування	Всі працівники	Контроль навчання
Мікронавчання	Відеоінструкції	Виробничий персонал	Зниження помилок
База знань	Інструкції	Всі	Доступ до інформації
Адаптація	Онлайн-курс	Нові працівники	Швидке включення

Джерело: складено автором.

Впровадження цифрових технологій у систему навчання персоналу має здійснюватися не ізольовано, а як інтегрований процес, узгоджений із існуючою системою управління персоналом підприємства. Основою такого впровадження є поєднання цифрових інструментів із функціями кадрового управління, виробничими процесами та системою контролю якості.

Представлений механізм інтеграції цифрового навчання (табл. 3.6) дозволяє забезпечити поетапне впровадження відповідних інструментів із чітким розподілом функцій та відповідальності між підрозділами підприємства.

Таблиця 3.6 – Механізм інтеграції цифрового навчання в систему управління

Етап	Зміст	Конкретні інструменти	Відповідальні	Результат
1	Аналіз потреб у навчанні	Google Forms (опитування), Excel/Google Sheets (аналіз), внутрішні HR-звіти	HR, керівники	Визначені потреби в компетентностях
2	Розробка цифрових курсів	PowerPoint (створення матеріалів), Canva (візуалізація), Loom / OBS (запис відео), YouTube (закриті відео)	HR, технічні спеціалісти	Готові навчальні матеріали
3	Впровадження платформи	Moodle або Google Classroom / корпоративний портал	IT, HR	Запуск системи навчання
4	Інтеграція з роботою	QR-коди на робочих місцях, планшети/смартфони, внутрішній портал	Керівники підрозділів	Доступ до навчання в процесі роботи
5	Контроль і оцінка	Google Forms (тести), Excel/Power BI (аналіз), звіти HR	HR, керівництво	Дані про ефективність навчання

Джерело: складено автором.

Представлений механізм інтеграції цифрового навчання свідчить про можливість побудови цілісної та практично орієнтованої системи розвитку персоналу на основі доступних цифрових інструментів. Його ключовою перевагою є поетапність впровадження, що забезпечує узгодженість дій між HR-підрозділом, IT-службою та керівниками виробничих підрозділів. Використання простих і поширених рішень дозволяє мінімізувати витрати на впровадження, водночас забезпечуючи необхідний рівень автоматизації, контролю та аналітики навчального процесу. Важливо, що запропонована модель передбачає інтеграцію навчання безпосередньо у виробничу діяльність, що підвищує його практичну результативність і сприяє швидкому перенесенню знань у робочі процеси. У підсумку це створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження кількості помилок і формування системного підходу до розвитку компетентностей персоналу.

Функціонування цифрової системи навчання передбачає чітку послідовність дій. Спочатку визначаються потреби в навчанні на основі аналізу виробничих процесів і результатів діяльності працівників. Далі розробляються відповідні навчальні матеріали, які розміщуються у цифровій системі. Працівники проходять навчання відповідно до своїх посадових функцій, після чого здійснюється контроль засвоєння знань. Отримані результати використовуються для коригування навчальних програм і прийняття управлінських рішень.

Дані табл. 3.7 свідчать, що впровадження цифрових технологій у систему навчання персоналу дозволяє досягти відчутних змін як у процесних, так і в результативних показниках діяльності підприємства. Зокрема, скорочення тривалості адаптації та навчання сприяє швидшому включенню працівників у виробничий процес, тоді як зниження рівня помилок і підвищення засвоєння знань безпосередньо впливають на якість продукції. Водночас зростання охоплення навчанням і залученості персоналу формує передумови для системного розвитку компетентностей, що в сукупності забезпечує підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати впровадження цифрових технологій навчання

Показник	Сутність показника	До впровадження	Після впровадження	Зміна	Джерело даних
Тривалість адаптації	Середній час повного входження працівника в роботу	3 місяці	2 місяці	–33%	HR-звіти
Рівень виробничих помилок	Частка помилок/браку у виробничих операціях	100% (базовий рівень)	80%	–20%	Звіти якості
Охоплення навчанням	Частка працівників, що проходять навчання	65%	90%	+25 п.п.	Система навчання
Рівень засвоєння знань	Середній результат тестування після навчання	70%	85–90%	+15–20 п.п.	Тестування
Продуктивність праці	Дохід/виробіток на одного працівника	базовий рівень	+10–15%	зростання	Фінансова звітність
Тривалість навчання	Середній час проходження навчання	100%	70–80%	–20–30%	HR-аналітика
Залученість персоналу	Частка працівників, що регулярно користуються навчальними матеріалами	низька	75–85%	Зростання	Система навчання

Джерело: складено автором.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему навчання персоналу дозволяє перейти від традиційної моделі навчання до більш гнучкої, керованої та результативної системи розвитку персоналу. З метою систематизації процесу навчання персоналу та забезпечення його регулярності, безперервності й відповідності виробничим потребам підприємства доцільно сформувати програму організації цифрового та змішаного навчання. Така програма визначає періодичність, формати та відповідальних осіб за проведення навчальних заходів для різних категорій працівників, що дозволяє інтегрувати

навчання у повсякденну діяльність підприємства та підвищити його практичну результативність (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Програма організації цифрового та змішаного навчання персоналу Elorak

Категорія персоналу	Вид навчання	Періодичність	Формат проведення	Відповідальні	Очікуваний результат
Нові працівники	Вступна адаптація	у перший тиждень роботи	онлайн-курс + очний інструктаж	HR, керівник підрозділу	швидке включення в роботу
Нові працівники	Практичне навчання на робочому місці	1–2 місяці після прийняття	наставництво, чек-лист адаптації	наставник, керівник	засвоєння виробничих стандартів
Виробничий персонал	Навчання з безпеки праці	щоквартально	короткі цифрові модулі + інструктаж	служба охорони праці	зниження ризиків і порушень
Виробничий персонал	Технічне навчання щодо обладнання	1 раз на пів року або після змін у технологіях	відеоінструкції, практичне відпрацювання	технічні фахівці	підвищення точності операцій
Працівники контролю якості	Навчання зі стандартів якості	щоквартально	електронні матеріали + тестування	відділ якості	зниження браку й відхилень
Усі працівники	Навчання з корпоративних політик, етики, відповідності	1 раз на рік	онлайн-курс із тестуванням	HR, compliance-відповідальні	дотримання корпоративних стандартів
Керівники та наставники	Навчання з наставництва й управління навчанням	2 рази на рік	тренінг + практичні кейси	HR, керівництво	підвищення якості передачі знань
Фахівці функціональних підрозділів	Професійний розвиток за напрямом роботи	1 раз на пів року	онлайн-курси, внутрішні семінари	керівники функцій	оновлення професійних компетентностей
Усі працівники	Перевірка знань після навчання	після кожного курсу	тестування в системі навчання	HR, керівники	контроль засвоєння матеріалу
Усі працівники	Повторне навчання за проблемними темами	за результатами помилок або низьких тестів	мікронавчання, інструктаж	керівник, наставник	усунення прогалин у знаннях

Джерело: складено автором.

Запропонована програма передбачає поєднання регулярного, адаптаційного, практичного та коригувального навчання. Її перевагою є те, що навчання не проводиться формально один раз на рік, а інтегрується в реальний виробничий цикл підприємства: нові працівники проходять поетапну адаптацію, виробничий персонал регулярно оновлює знання з безпеки й технологічних операцій, а керівники та наставники отримують інструменти для якісної передачі досвіду.

Впровадження цифрових технологій навчання потребує не лише вибору відповідних інструментів, а й оцінювання організаційних, технічних і кадрових умов їх практичного використання. Для Елорак та ПрАТ «Елопак-Фастів» цифрова система навчання має бути інтегрована з наявними HR- та IT-процесами підприємства, зокрема з обліком персоналу, фіксацією проходження інструктажів, контролем результатів тестування, адаптацією нових працівників і внутрішнім документообігом навчальних матеріалів. Це дозволить уникнути дублювання даних і забезпечити єдину логіку управління навчанням.

Окремою умовою впровадження є готовність персоналу до використання цифрових інструментів. Для виробничих працівників важливо забезпечити простий доступ до матеріалів через зрозумілий інтерфейс, QR-коди на робочих місцях, короткі відеоінструкції та мікромодулі, які можна переглядати без значного відриву від роботи. Для керівників і наставників доцільно передбачити коротке навчання щодо використання платформи, перевірки результатів тестування, контролю адаптаційних чек-листів і фіксації прогресу працівників. Для HR-підрозділу важливими є навички адміністрування навчальних курсів, формування звітів, оновлення навчальних матеріалів і аналізу KPI навчання.

Важливе значення мають питання кібербезпеки та захисту даних. Цифрова система навчання повинна передбачати розмежування прав доступу для HR-фахівців, керівників, працівників, наставників та IT-адміністраторів; захист персональних даних працівників; обмеження доступу до виробничих інструкцій і внутрішніх стандартів; резервне копіювання навчальних матеріалів; контроль актуальності версій документів. Особливо це стосується електронної бази знань,

у якій можуть зберігатися технологічні інструкції, стандарти якості, правила безпеки, відеоматеріали та результати тестування.

Для підтримки актуальності цифрової системи доцільно закріпити відповідальних осіб за кожним блоком контенту: HR-підрозділ – за адаптаційні курси, оцінювання навчання та загальне адміністрування платформи; служба охорони праці – за матеріали з безпеки; відділ якості – за стандарти якості та контрольні інструкції; технічні фахівці – за виробничі й технологічні матеріали; IT-підрозділ – за технічну підтримку, доступи, захист даних і стабільність роботи платформи. Перегляд навчальних матеріалів доцільно здійснювати не рідше одного разу на рік, а також після змін у технологіях, обладнанні, стандартах якості чи вимогах безпеки.

Окремим перспективним напрямом є контрольоване використання інструментів штучного інтелекту в корпоративному навчанні. AI-інструменти можуть застосовуватися для персоналізації навчальних траєкторій, генерації тестових завдань, підготовки коротких навчальних матеріалів, пошуку інформації у внутрішній базі знань та виявлення типових прогалин у знаннях працівників. Водночас їх використання має здійснюватися під контролем відповідальних фахівців, без передавання конфіденційних виробничих або персональних даних у зовнішні системи.

Впровадження цифрової та змішаної моделі навчання персоналу потребує врахування не лише організаційних переваг, а й ресурсного забезпечення. Основні витрати на цифровізацію навчання доцільно поділити на кілька груп. Перша група пов'язана з вибором, налаштуванням або адаптацією навчальної платформи, яка має забезпечувати розміщення курсів, тестування, облік проходження навчання, формування звітів і фіксацію навчальної історії працівників. Друга група витрат стосується створення навчального контенту: електронних курсів, відеоінструкцій, тестових завдань, адаптаційних матеріалів, мікромодулів із безпеки, якості та роботи з обладнанням. Саме цей блок є важливим для виробничого підприємства, оскільки цифрова система не матиме практичної цінності без якісного й регулярно оновлюваного змісту.

Третя група витрат пов'язана зі створенням і підтримкою електронної бази знань, у якій мають зберігатися інструкції, стандарти, відповіді на типові виробничі питання, короткі навчальні матеріали та оновлені регламенти. Четверта група охоплює технічну підтримку, адміністрування доступів, резервне копіювання, захист персональних і виробничих даних, а також супровід користувачів. П'ята група витрат стосується часткового технічного оснащення робочих місць для доступу до навчання: планшетів, спільних точок доступу, QR-кодів на робочих місцях або внутрішнього порталу. Окремо слід враховувати витрати часу HR-фахівців, керівників, наставників, працівників служб якості, безпеки та IT-підрозділу, оскільки саме вони забезпечують підготовку матеріалів, оновлення контенту, контроль проходження навчання та аналіз результатів.

Таким чином, витрати на цифровізацію навчання не зводяться лише до придбання або запуску LMS-платформи. Вони охоплюють методичну підготовку, створення контенту, технічну підтримку, кібербезпеку, адміністрування, навчання користувачів і забезпечення доступу до матеріалів у виробничому середовищі. Саме така логіка ресурсного забезпечення покладена в основу бюджету впровадження системи навчання персоналу, який буде розраховано у підрозділі 3.3.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих рішень щодо удосконалення навчання

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи навчання персоналу є необхідним етапом обґрунтування їх доцільності, оскільки дозволяє визначити економічний ефект від їх впровадження. З урахуванням результатів аналізу, проведеного у попередніх підрозділах, доцільно здійснити оцінювання ефективності шляхом визначення змін у

ключових показниках діяльності підприємства, а також розрахунку економічного ефекту від скорочення витрат і підвищення продуктивності праці.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи навчання персоналу в компанії Елорак необхідно визначити обсяг витрат, пов'язаних із їх реалізацією. Враховуючи комплексний характер запропонованих рішень, доцільно структурувати бюджет за двома ключовими напрямками – організаційно-методичним та цифрово-технологічним, що відображають відповідно змістовну та інфраструктурну складові трансформації системи навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість структури витрат, оцінити їх співвідношення та сформулювати основу для подальшого розрахунку економічної ефективності впровадження заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Бюджет впровадження системи навчання персоналу

№	Напрямок витрат	Стаття витрат	Сума, тис грн
1	Організаційно-методичний напрям		
1.1	Розробка системи оцінювання навчання	Залучення експертів / внутрішні ресурси	80
1.2	Розробка програми адаптації	Методичні матеріали, стандарти	60
1.3	Індивідуальні програми розвитку	HR-аналітика, розробка	50
1.4	Навчання керівників і наставників	Тренінги (внутрішні + зовнішні)	120
	Разом по напрямку 1		310
2	Цифрово-технологічний напрям		
2.1	Впровадження платформи навчання	Ліцензія + налаштування	150
2.2	Створення відеоконтенту	Зйомка, монтаж, сценарії	120
2.3	Розробка бази знань	Структурування, наповнення	80
2.4	Технічна підтримка (рік)	Адміністрування	100
2.5	Обладнання (планшети, доступ)	Часткове оснащення	90
	Разом по напрямку 2		540
	ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ		850

Джерело: складено автором.

Аналіз сформованого бюджету (табл. 3.9) свідчить, що загальна вартість впровадження запропонованої системи навчання персоналу становить 850 тис. грн. Такий обсяг витрат є обґрунтованим з огляду на комплексний характер запропонованих заходів, які охоплюють не лише цифрову платформу, а й

методичну підготовку навчальних матеріалів, формалізацію адаптації, розроблення системи оцінювання, підготовку наставників і технічну підтримку.

Організаційно-методичний напрям становить 310 тис. грн. Витрати на розробку системи оцінювання навчання у розмірі 80 тис. грн пов'язані з підготовкою критеріїв оцінювання, тестових форм, анкет зворотного зв'язку, чек-листів для керівників і шаблонів звітності. Витрати на розробку програми адаптації у розмірі 60 тис. грн охоплюють підготовку адаптаційного маршруту нового працівника, стандартів проходження інструктажів, чек-листа наставника та матеріалів для первинного входження у виробниче середовище. Витрати на індивідуальні програми розвитку у розмірі 50 тис. грн передбачають аналіз посадових функцій, визначення базових компетентностей для різних категорій персоналу та формування навчальних маршрутів. Найбільша стаття в межах цього напрямку – навчання керівників і наставників у розмірі 120 тис. грн, оскільки саме керівники й наставники забезпечують практичне перенесення знань у роботу, контроль стандартів, підтримку нових працівників і якість навчання на робочому місці.

Цифрово-технологічний напрям становить 540 тис. грн, тобто більшу частину бюджету. Це пояснюється необхідністю створення цифрової інфраструктури навчання. Витрати на впровадження платформи навчання у розмірі 150 тис. грн включають ліцензію або адаптацію корпоративного цифрового рішення, базове налаштування курсів, доступів, тестування та звітності. Створення відеоконтенту оцінено у 120 тис. грн, оскільки для виробничого підприємства важливими є короткі відеоінструкції з безпеки, роботи з обладнанням, стандартів якості та типових виробничих процедур. Розробка бази знань у розмірі 80 тис. грн передбачає структурування інструкцій, стандартів, навчальних матеріалів, відповідей на типові питання та створення зручної логіки пошуку. Технічна підтримка протягом року оцінена у 100 тис. грн, оскільки цифрова система потребує адміністрування, оновлення доступів, розв'язання технічних проблем, резервного копіювання й контролю безпеки даних. Витрати на обладнання у розмірі 90 тис. грн пов'язані з частковим

забезпеченням доступу до навчальних матеріалів на робочих місцях, зокрема через планшети, QR-доступ або робочі точки доступу до навчальної платформи.

Такий розподіл витрат є доцільним, оскільки організаційно-методичний напрям формує зміст навчання, а цифрово-технологічний – забезпечує його доступність, контрольованість і масштабованість. Отже, бюджет у 850 тис. грн відображає не разове придбання цифрового інструменту, а створення керованої системи навчання, яка поєднує методичну, організаційну, цифрову та аналітичну складові.

З метою оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно визначити систему прогностичних результативних показників, які відображають очікувані зміни після впровадження удосконаленої системи навчання персоналу. Такі показники мають бути кількісно вимірюваними, пов'язаними з цілями розвитку персоналу та здатними показати вплив навчання не лише на сам процес підготовки працівників, а й на ширші результати діяльності підприємства: адаптацію, продуктивність праці, якість виконання операцій, рівень виробничих помилок і ефективність використання трудового потенціалу.

Для прогностичного оцінювання використано цільові індикатори, сформовані на основі результатів експертно-аналітичної оцінки системи навчання персоналу, виявлених у розділі 2 проблемних зон, а також змісту запропонованих у розділі 3 заходів. До таких індикаторів віднесено: скорочення тривалості адаптації працівників з 3 до 2 місяців; підвищення частки успішної адаптації з 75% до 90%; зростання охоплення персоналу навчанням з 60–70% до 90%; підвищення рівня засвоєння знань з 70% до 85–90%; зниження рівня виробничих помилок на 20%; помірне зростання продуктивності праці на 0,1%; підвищення залученості керівників і наставників до навчального процесу. Зазначені показники використовуються як цільові орієнтири для розрахунку очікуваного економічного та організаційного ефекту від запропонованих рішень.

Запропонована система індикаторів охоплює три рівні оцінювання. Перший рівень – процесний, який характеризує охоплення працівників навчанням, проходження адаптації та результати тестування після навчання.

Другий рівень – поведінковий, який відображає зміну професійної поведінки працівників, зокрема зменшення кількості помилок, краще дотримання стандартів якості та безпеки, активнішу роль наставників і керівників. Третій рівень – результативний, який пов’язує навчання з продуктивністю праці, скороченням непродуктивних витрат адаптаційного періоду та зменшенням втрат від виробничих відхилень.

Для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів здійснено прогностичний розрахунок очікуваного ефекту. При цьому враховано, що навчання персоналу не є єдиним чинником зміни продуктивності праці, оскільки на результати діяльності підприємства одночасно впливають ринкова кон’юнктура, обсяги замовлень, цінова політика, виробничі потужності, технологічні зміни та інші управлінські рішення. Саме тому для розрахунку ефекту від зростання продуктивності використано коефіцієнт атрибуції навчання на рівні 15%, який дозволяє врахувати лише ту частину прогнозованого приросту, що може бути пов’язана з удосконаленням системи навчання персоналу.

Вихідними параметрами для розрахунку є показники діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів» за 2025 р.: продуктивність праці, розрахована як дохід на одного працівника, – 7646052 грн; середня заробітна плата до оподаткування – 53133 грн; чисельність персоналу – 153 особи. Кількість нових працівників для розрахунку ефекту від скорочення адаптації визначено на рівні 15 осіб, що відповідає приблизно 10% чисельності персоналу й може розглядатися як реалістичний орієнтир річного оновлення кадрового складу. Умовний обсяг втрат від виробничих помилок прийнято на рівні 2000000 грн, оскільки для виробничого підприємства брак, повторні операції, додатковий контроль, відхилення якості та простої створюють прямі й непрямі фінансові втрати. Узагальнення відповідних розрахунків подано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення навчання персоналу

Джерело економічного ефекту	Базовий показник	Прогнозована зміна	Розрахунок ефекту	Економічний ефект, грн
Зростання продуктивності праці з урахуванням атрибуції навчання	Дохід на 1 працівника – 7646052 грн	+0,1%; коефіцієнт атрибуції навчання – 15%	$7646052 \times 0,1\% \times 153$ працівники $\times 15\%$	175477
Скорочення адаптації	Середня зарплата – 53133 грн	-1 місяць	53133×15 нових працівників	796995
Зниження виробничих помилок	Втрати від браку, умовно – 2000000 грн	-20%	$2000000 \times 20\%$	400000
ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ				1372472

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать, що очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становить 1372472 грн. Ефект від зростання продуктивності праці визначено з урахуванням коефіцієнта атрибуції навчання, тобто до розрахунку включено не весь можливий приріст доходу, а лише ту його частину, яка може бути пов'язана з удосконаленням системи навчання персоналу. Основну частину економічного ефекту формує скорочення періоду адаптації нових працівників, оскільки швидше входження у виробничий процес зменшує непродуктивні витрати початкового періоду роботи. Додатковий ефект забезпечують зниження виробничих помилок і помірне зростання продуктивності праці. Це дозволяє обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та показати їх зв'язок із підвищенням результативності використання трудового потенціалу підприємства.

Для підвищення обґрунтованості розрахунків доцільно застосувати сценарний підхід, який дозволяє врахувати різний рівень реалізації запропонованих заходів. У роботі розглянуто три сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний. Песимістичний сценарій передбачає часткове впровадження заходів, нижчий рівень залученості персоналу та повільніше використання цифрових інструментів. Базовий сценарій ґрунтується на

реалізації основного комплексу заходів за запланованого бюджету. Оптимістичний сценарій передбачає ширше охоплення працівників навчанням, активніше використання цифрової платформи, якіснішу роботу наставників і швидше оновлення навчальних матеріалів. Узагальнення результатів сценарного аналізу економічної ефективності подано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Сценарний аналіз економічної ефективності впровадження системи навчання персоналу, тис. грн

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Зростання продуктивності праці з урахуванням атрибутів навчання	87,7	175,5	263,2
Скорочення адаптації	398,5	797,0	1195,5
Зниження виробничих помилок	200,0	400,0	600,0
Загальний економічний ефект	686,2	1372,5	2058,7
Витрати на впровадження	650,0	850,0	1100,0
Чистий економічний ефект	36,2	522,5	958,7
Рентабельність інвестицій, %	5,6	61,5	87,2

Джерело: розраховано автором.

Результати сценарного аналізу свідчать, що економічна ефективність запропонованих заходів залежить від повноти їх впровадження, рівня організаційної підтримки, залученості персоналу та якості використання цифрових інструментів. За песимістичного сценарію чистий економічний ефект є мінімальним і становить 36,2 тис. грн, а рентабельність інвестицій – 5,6%. Такий сценарій може виникнути за умови часткового впровадження заходів, повільного використання цифрової платформи або недостатньої залученості керівників і наставників.

У базовому сценарії загальний економічний ефект становить 1372,5 тис. грн, витрати на впровадження – 850,0 тис. грн, а чистий економічний ефект – 522,5 тис. грн. Рентабельність інвестицій у цьому сценарії становить 61,5%, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Оптимістичний сценарій демонструє вищий результат: чистий економічний ефект становить 958,7 тис. грн, а рентабельність інвестицій – 87,2%. Такий результат можливий за умови ширшого охоплення працівників навчанням, ефективнішого

використання цифрових інструментів, якіснішої адаптації нових працівників і активнішої участі керівників у навчальному процесі.

Загалом запропоновані у розділі 3 заходи щодо удосконалення організації навчання персоналу Елорак мають поетапний і управлінськи обґрунтований характер. Їх реалізація передбачає поєднання організаційно-методичних рішень, цифрово-технологічних інструментів і системи оцінювання результативності навчання. До ключових умов впровадження належать наявність відповідальних осіб за кожним напрямом, координація між HR-підрозділом, IT-службою, керівниками виробничих підрозділів, службами якості та безпеки, а також забезпечення методичних, технічних і фінансових ресурсів. Ресурсне забезпечення запропонованих заходів охоплює розроблення навчальних матеріалів, формування програми адаптації, підготовку наставників і керівників, впровадження цифрової платформи, створення бази знань, технічну підтримку та часткове оснащення робочих місць доступом до навчальних матеріалів. Важливою умовою результативності є не лише виділення бюджету, а й регулярне оновлення навчального контенту, контроль проходження навчання, захист персональних і виробничих даних, а також мотивація працівників до участі в цифровому та змішаному навчанні.

Основними ризиками впровадження є формальне проходження навчання без реального засвоєння матеріалу, недостатня залученість лінійних керівників і наставників, нерівномірне використання цифрових інструментів різними категоріями персоналу, технічні труднощі під час роботи з платформою, затримки з оновленням бази знань і можливе перевищення запланованого бюджету. Для мінімізації цих ризиків доцільно поєднувати онлайн-навчання з практичним відпрацюванням на робочому місці, закріпити відповідальних за оновлення матеріалів, здійснювати технічну підтримку користувачів, регулярно аналізувати KPI навчання та використовувати результати оцінювання для коригування програм.

Прогнозні розрахунки ефективності запропонованих заходів мають сценарний характер і ґрунтуються на визначених цільових індикаторах:

скороченні тривалості адаптації, зростанні охоплення навчанням, підвищенні рівня засвоєння знань, зниженні виробничих помилок і помірного приросту продуктивності праці. У базовому сценарії очікуваний економічний ефект перевищує витрати на впровадження, що підтверджує практичну доцільність запропонованих рішень. Водночас найважливішим результатом є не лише прямий економічний ефект, а й підвищення керованості системи навчання, прозорості розвитку персоналу, якості адаптації, безпеки праці та стабільності виробничих процесів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досягнуто поставлену мету, яка полягала в теоретичному обґрунтуванні, практичному аналізі системи навчання персоналу та розробленні пропозицій щодо її удосконалення на прикладі компанії Elorak. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Установлено, що навчання персоналу в сучасних організаціях доцільно розглядати не лише як періодичне підвищення кваліфікації, а як безперервний процес формування, оновлення та практичного застосування професійних, цифрових, управлінських і поведінкових компетентностей. У межах роботи навчання персоналу трактовано як адаптивно-компетентнісний і цифровізаційний процес, що має бути узгоджений зі стратегічними цілями підприємства, виробничими потребами, стандартами якості, безпеки та організаційної адаптивності.

2. Визначено, що сучасна система навчання персоналу формується через поєднання традиційних, практикоорієнтованих, цифрових і змішаних форматів. Для виробничих підприємств найбільше значення мають ті методи, які забезпечують перенесення знань у реальну професійну поведінку працівника: наставництво, навчання на робочому місці, технічні інструктажі, мікронавчання, e-learning та blended learning. Тому результативність навчання доцільно оцінювати не лише за кількістю проведених заходів, а й за його впливом на адаптацію, якість виконання операцій, безпеку та продуктивність праці.

3. Обґрунтовано методичні підходи до організації та оцінювання ефективності навчання персоналу. З'ясовано, що така оцінка має охоплювати повний цикл управління навчанням: діагностику потреб, визначення цільових компетентностей, вибір методів, підтримку навчального процесу, оцінювання результатів і контроль застосування знань у роботі. Для подальшого аналізу використано експертно-аналітичну оцінку за 8 критеріями, SWOT-аналіз, KPI навчання та показники трудового потенціалу.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Елопак-Фастів» як української виробничої ланки міжнародної групи Елорак. У роботі розмежовано міжнародну компанію Елорак як корпоративний контекст і ПрАТ «Елопак-Фастів» як фактичну базу прикладного аналізу. У 2022–2025 рр. дохід підприємства зріс із 950158 тис. грн до 1169846 тис. грн, тобто на 23,12%, хоча після пікового значення 2023 р. спостерігалось його поступове зниження. Чистий прибуток зріс із 52234 тис. грн до 77247 тис. грн, або на 47,88%, а рентабельність підвищилася з 5,50% до 6,60%. Кількість працівників збільшилася зі 147 до 153 осіб, середня заробітна плата – з 33385 грн до 53133 грн, продуктивність праці – з 6463660 грн до 7646052 грн на одного працівника. Це свідчить про наявність фінансових і кадрових передумов для подальшого розвитку системи управління персоналом.

5. Проаналізовано діючу систему навчання та розвитку персоналу Елорак. Установлено, що вона має комплексний і багаторівневий характер, охоплює адаптацію, професійно-технічне навчання, навчання з безпеки та якості, функціональний розвиток, лідерські програми, ESG- і compliance-напрями. Її сильними сторонами є стратегічна інтегрованість, практична орієнтація, зв'язок із виробничими процесами, диференціація за категоріями персоналу та підтримка з боку HR, safety, quality і compliance-напрямів.

6. Оцінено ефективність організації навчання персоналу в Елорак. За результатами експертно-аналітичної оцінки система навчання отримала 34 бали із 40 можливих, що становить 85% від максимального значення і свідчить про достатньо високий рівень її розвитку. Найсильнішими елементами визначено відповідність навчання стратегічним цілям компанії, практичну спрямованість, орієнтацію на безпеку та якість. Водночас найнижчу оцінку отримав контроль результативності навчання – 3 бали, що вказує на потребу в посиленні KPI, HR-аналітики та формалізованого оцінювання результатів. Додатково визначено проблемні зони: недостатню формалізацію оцінювання, нерівномірність навчальних маршрутів, залежність якості навчання від керівників і наставників та потребу в цифровій підтримці навчального процесу.

7. Розроблено напрями удосконалення системи навчання персоналу Елорак. Запропоновано поетапну систему заходів, що включає короткострокові організаційні кроки, середньострокові зміни та цифрово-технологічні рішення. До основних пропозицій належать: впровадження системи оцінювання результативності навчання, формалізація адаптації нових працівників, розроблення індивідуальних навчальних маршрутів, підготовка керівників і наставників, створення цифрової платформи навчання, електронної бази знань і системи KPI. Ці заходи спрямовані не на створення нової системи з нуля, а на підвищення керованості та результативності вже наявних процесів навчання.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових технологій і сучасних методів навчання. Запропонована цифрова модель охоплює платформу дистанційного навчання, мікронавчання, електронну базу знань і цифрову адаптацію персоналу. Цільовими орієнтирами визначено скорочення тривалості адаптації з 3 до 2 місяців, підвищення частки успішної адаптації з 75% до 90%, зростання охоплення навчанням до 90%, підвищення рівня засвоєння знань до 85–90% і зниження виробничих помилок на 20%. Окремо обґрунтовано умови цифрового впровадження: інтеграцію з HR- та IT-процесами, технічну підтримку, кібербезпеку, оновлення контенту, відповідальність HR, IT, служб якості, безпеки та керівників підрозділів.

9. Обґрунтовано очікувану ефективність запропонованих рішень. Загальний бюджет впровадження системи навчання персоналу становить 850 тис. грн, з яких 310 тис. грн припадає на організаційно-методичний напрям, а 540 тис. грн – на цифрово-технологічний напрям. Очікуваний економічний ефект у базовому сценарії становить 1372,5 тис. грн, чистий економічний ефект – 522,5 тис. грн, а рентабельність інвестицій – 61,5%. За песимістичним сценарієм чистий економічний ефект становить 36,2 тис. грн, а за оптимістичним – 958,7 тис. грн. Економічний ефект формується за рахунок скорочення адаптаційного періоду, зниження виробничих помилок і помірного приросту продуктивності праці з урахуванням коефіцієнта атрибуції навчання.

Отже, практична цінність дослідження полягає в розробленні управлінськи обґрунтованої моделі удосконалення системи навчання персоналу Елорак, яка поєднує організаційні заходи, цифрові інструменти, KPI, бюджет і сценарне оцінювання ефективності. Запропоновані рішення створюють передумови для підвищення якості адаптації, зниження виробничих ризиків, розвитку компетентностей працівників і посилення зв'язку між навчанням персоналу та результатами діяльності ПрАТ «Елопак-Фастів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бацман І. С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4(36). С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>.
2. 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. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.02).
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: Імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 2 (40). С. 103–138. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2020.02.103>.
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: Філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьм., 2021. 487 с.
5. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. № 69. С. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. С. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
7. Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i2-010>

8. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>
9. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.17>
10. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : монографія. Львів, 2021. С. 106–125.
11. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). С. 122–139. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139)
12. Панасюк О. О., Кравчук О. І. Вплив цифровізації на стратегічне управління персоналом: глобальний та національний контекст. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Т. 15, № 1. С. 30–44. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.15\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/slntp.15(1).2025.03).
13. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>
14. Панченко В. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності внутрішнього навчання персоналу як інструменту подолання кадрового дефіциту в ІТ-секторі. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.5>
15. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>
16. Польова Н. М., Кулик Я. О. Точково-модульне навчання персоналу *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. УДК 331.108.44. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/72.pdf. (дата звернення: 30.04.2026)

17. Седікова І., Козак К., Курганова А. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427>.
18. Семенова Л., Карпенко І. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Економічні науки*. 2019. № 5(69). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-122>
19. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
20. Aguilar-Moya R., Diamanti R., Melero-Fuentes D. Teaching methods, learning and development: a 15-year research perspective by educational stages. *Education Sciences*. 2025. Т. 15, № 9. С. 1213. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci15091213>
21. Amidkhonova M., Gander M. Evaluating the impact of learning and development on staff motivation in international non-governmental and international non-profit organisations. *International Journal of Training and Development*. 2025. First published: 04 July. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijtd.70004>
22. Anselmann S. Learning barriers at the workplace: development and validation of a measurement instrument. *Frontiers in Education*. 2022. Т. 7. 15 July. Sec. Educational Psychology. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.880778>
23. Asamoah E. S., Avenorgbo M. The effect of E-training on the performance of employees in SMEs amidst COVID-19 pandemic. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis* 2021. vol. 24(2). pp. 34–48. DOI: <https://doi.org/10.32725/acta.2021.006>
24. Bairachna O. Tools for functional training of management staff in the management of the organization. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1(16). С. 92–97. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-1-16>
25. Clarity Project. ПРАТ «Елопак-Фастів». Код ЄДРПОУ 00418082. URL: <https://clarity-project.info/edr/00418082> (дата звернення: 30.04.2026)

26. Decius J., Knappstein M., Klug K. Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. T. 33, № 1. С. 24–39. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2191846>
27. El Hajjar S. T., Alkhanaizi M. S. Exploring the factors that affect employee training effectiveness: a case study in Bahrain. *SAGE Open*. 2018. April–June. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
28. Elopak. Annual Report 2024. URL: <https://storage.mfn.se/b63597cd-b63d-48df-a5a7-a4781717ed36/elopak-annual-report-2024.pdf> (дата звернення: 30.04.2026)
29. Elopak. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.elopak.com/> (дата звернення: 30.04.2026)
30. Formative assessment in higher education: an exploratory study within programs for professionals in education. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. 22 March. Sec. Higher Education. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1366215>
31. Hodgson P., Kay R. Exploring models of staff development: learning to learning on the Web. *Manuscript*. 2003. DOI: <https://doi.org/10.13140/2.1.4294.4644>
32. Isak L., Babak O., Hren Y. Digital tools in professional education training. *Professional Education: Methodology, Theory and Technologies*. 2023. P. 104–125. DOI: 10.31470/2415-3729-2023-18-104-125.
33. Johnson M., Majewska D. Formal, non-formal, and informal learning: what are they, and how can we research them? Research Report. Cambridge Assessment. September 2022. URL: <https://www.cambridgeassessment.org.uk/Images/665425-formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-they-and-how-can-we-research-them-.pdf> (дата звернення: 30.04.2026)
34. Kauffeld S., Decius J., Graßmann C. Learning and transfer in organisations: how it works and can be supported. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2025. T. 34, № 2. С. 161–174. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2463799>

35. Kim S. Innovating workplace learning: training methodology analysis based on content, instructional design, programmed learning, and recommendation framework. *Frontiers in Psychology*, 2022. vol. 13. art. 870574. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.870574>
36. Ledian T., Rybalko L. Study of progressive experience of staff training at an industrial enterprise by means of the «Brave Leadership» project. *International Journal of Occupational and Environmental Safety and Health*. 2015. P. 283–289. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.4781>
37. Lee Z. Overcoming challenges in corporate training: a framework for effective training initiatives. *Open Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 11, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115137>
38. Maršíková K., Šírová E. Perspectives of employee training and development: methods and approaches. *ACC Journal*. 2015. T. 21. C. 13–23. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2015-3-002>
39. Mehner L., Rothenbusch S., Kauffeld S. How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2025. T. 34, № 2. C. 201–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
40. Nzimakwe T., Utete R. Staff training and employee performance: perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*. 2024. T. 6. C. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475>
41. Opendatabot. ПРАТ «Елопак-Фастів». Код ЄДРПОУ 00418082. URL: <https://opendatabot.ua/c/00418082> (дата звернення: 30.04.2026)
42. Peppler K., Huang J., Richey M. C., Ginda M., Börner K., Quinlan H., Hart A. J. Key principles for workforce upskilling via online learning: a learning analytics study. *arXiv preprint*, 2020, arXiv:2008.06610. URL: <https://arxiv.org/abs/2008.06610> (дата звернення: 30.04.2026)
43. Protasenko O. Digital education in the development of the company's human capital. *Proceedings of Socratic Lectures*. 2024. Vol. 10. P. 176–183. DOI: 10.55295/PSL.2024.I22.

44. Reichert-Schlag J., Zlatkin-Troitschanskaia O., Frank K., Brückner S., Schneider M., Müller A. Development and evaluation of digital learning tools promoting applicable knowledge in economics and German teacher education. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13, № 5. Article ID 481. DOI: 10.3390/educsci13050481.
45. Sattarov A. R., Khaitova N. F. Mobile learning as new forms and methods of increasing the effectiveness of education. *International Journal of Research Publications*. 2019. URL: <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2019/12/Full-Paper-MOBILE-LEARNING-AS-NEW-FORMS-AND-METHODS-OF-INCREASING-THE-EFFECTIVENESS.pdf> (дата звернення: 30.04.2026)
46. Strother J. B. An assessment of the effectiveness of e-learning in corporate training programs. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. 2002. T. 3, № 1. DOI: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v3i1.83>
47. Tsai C.-Y., Li D.-C. Enterprise implementation of educational technology: exploring employee learning behavior in e-learning environments. *Sustainability*. 2024. T. 16, № 4. Стаття № 1679. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16041679>
48. Urbancová H., Vrabcová P., Hudáková M., Petrů G. J. Effective training evaluation: the role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*. 2021. T. 13, № 5. C. 2721. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052721>
49. Varis I., Kravchuk O., Burda A. Digital tools for distance learning in the system of corporate training and personnel development. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. P. 14–25. DOI: 10.21511/slrrp.12(1).2022.02.
50. Wu Z., Li Q., Zhang B. The role of innovation and entrepreneurship employee training programs in enhancing organizational commitment from the perspective of industry–education integration. *Frontiers in Psychology*. 2025. T. 16. Стаття № 1527741. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1527741>

51. YouControl. ПРАТ «Елопак-Фастів». Код ЄДРПОУ 00418082. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00418082/ (дата звернення: 30.04.2026)
52. Yuzkiv N., Hrebenova V., Humenchuk A. et al. Forms and methods of involving students in lifelong learning. *Laplage em Revista*. 2021. Vol. 7, № 2 (May–Aug). P. 662–670.
53. Zur A., Friedl C. Transforming workplace learning: a qualitative inquiry into adopting MOOCs into corporate learning and development. *Education Sciences*, 2021, vol. 11(6), art. 295. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci11060295>

ДОДАТКИ

Додаток А

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «навчання персоналу»

Підходи (представники)	Ключовий акцент у трактуванні навчання	Сутність поняття «навчання персоналу» у підході авторів	Концептуальний вимір
1	2	3	4
Адаптивно-компетентнісний підхід (Н. Польова, Я. Кулик [16])	Точково-модульне навчання	Структурований, адресний процес формування конкретних професійних компетентностей	Інструмент забезпечення швидкого оновлення знань
Підхід «Праця 4.0» і трансформаційна праця (А. Колот, О. Герасименко [3; 4])	Нові форми праці та покоління особливості	Механізм адаптації до цифрової економіки, формування здатності до самонавчання	Стратегічна інтеграція в нову модель праці
Цифровізаційний підхід (Г. Лопушняк, О. Кравчук [10]; І. Варіс, О. Кравчук, І. Бацман [6; 1; 2])	Реінжиніринг HR-процесів, цифрові платформи	Навчання як ядро цифрової трансформації, інтерактивний безперервний процес	Елемент системи управління знаннями
Професійно-розвивальний підхід (Й. Ситник, С. Пригарний, З. Дмитришин [19]; А. Лівінський, У. Бортник [8])	Професійна мобільність, кар'єрний розвиток	Комплексний механізм розвитку компетентностей і кар'єрного зростання	Інвестиція в людський капітал
Компетентнісно-поведінковий підхід (С. Подзігун, Н. Пачева [15]; О. Лінькова [9])	Формування професійної поведінки, установок	Процес зміни моделей діяльності та трансляції цінностей	Засіб формування організаційної культури
Компенсаторний підхід (О. Панкратова [13]; В. Панченко [14])	Дефіцит кадрових ресурсів, внутрішнє навчання	Усунення компетентнісних розривів, оновлення кадрового резерву	Механізм забезпечення кадрової стійкості
Інноваційно-лідерський підхід (Т. Ледіан, Л. Рибалко [36])	Освітні інтервенції, інноваційність, зміни	Структурована сукупність навчальних впливів для забезпечення інноваційності	Механізм формування інноваційного потенціалу
Функціонально-тренінговий цикл (О. Баїрчна [24])	Цикл «цілі – контент – практика – оцінка – корекція»	Кероване навчання з акцентом на дизайн і зворотний зв'язок	Інструмент управління розвитком

Продовження Додатку А

1	2	3	4
Трансферно-поведінковий підхід (С. Мегнер, С. Ротенбуш, С. Кауффельд [39])	Перенесення знань у робочу діяльність	Соціально підтриманий процес зміни поведінки	Система умов для ефективного трансферу навчання
Організаційно-гнучкий підхід (З. Лі [37])	Навчання як інструмент подолання викликів	Ключовий елемент управління змінами	Підвищення організаційної гнучкості
Мотиваційно-структурний підхід (С. Ель Хаджар, М. Алкханаізі [27])	Фактори ефективності навчання	Створення умов для мотивації, підтримки та розвитку	Організаційно вбудована система розвитку
Ефективнісно-оцінювальний підхід (Х. Урбанцова, П. Врбцова та ін. [48])	Оцінювання результативності	Зв'язок навчання з ефективністю організації	Елемент системи управління ефективністю
Інноваційно-стратегічний підхід (У. Ву, Ц. Лі, Б. Чжан; Т. Нзімакве, Р. Утете [50; 40])	Інноваційність, лояльність, стратегічна інтеграція	Навчання як платформа розвитку інновацій і відданості	Інтегрована частина стратегії

Джерело: узагальнено за [16; 3; 4; 10; 12; 6; 1; 2; 19; 8; 13; 15; 17; 9; 14; 36; 24; 39; 37; 27; 48; 50; 40].

Форми навчання персоналу у працях зарубіжних авторів

Основні форми навчання, які аналізує автор	Коротка характеристика форми	Потенційні переваги / обмеження для організації
Онлайн-курси, програмоване навчання, змішане навчання, внутрішні платформи	Навчання організується у вигляді структурованих модулів із чітким інструкційним дизайном, поєднує самостійне опрацювання контенту, практичні завдання та зворотний зв'язок	Переваги: висока гнучкість, можливість персоналізації, вбудованість у робочі процеси. Обмеження: потреба у якісному дизайні контенту та технічній інфраструктурі
E-training, дистанційні тренінги, вебінари, відеокурси	Навчання проводиться повністю онлайн із використанням електронних платформ, працівники можуть навчатися, не залишаючи робочого місця	Переваги: доступність, зменшення витрат, можливість навчати розподілені команди. Обмеження: залежність від технічних умов, ризик низької залученості
MOOCs у корпоративних програмах	Масові відкриті онлайн-курси використовуються як зовнішній ресурс для розвитку компетентностей працівників, інтегруються у внутрішні L&D-системи	Переваги: доступ до глобального контенту, масштабованість, різноманітність тем. Обмеження: обмежений контроль над змістом, потреба в адаптації під контекст організації
Онлайн-програми upskilling, мікронавчання, цифрові траєкторії навчання	Навчання організоване через цифрові курси та короткі модулі, прогрес і залученість відстежуються за допомогою learning analytics	Переваги: дано-орієнтоване управління навчанням, можливість точкового upskilling. Обмеження: потреба в аналітичній інфраструктурі та компетентних HR-аналітиках
Формальні тренінги та програми підвищення кваліфікації	Структуровані заходи з чітко визначеними цілями, тривалістю, змістом і очікуваними результатами, можуть бути очними або онлайн	Переваги: зрозумілий формат, можливість оцінювання впливу на результативність. Обмеження: часто разовий характер, обмежена гнучкість
E-learning у порівнянні з традиційними тренінгами	Електронні курси як альтернатива або доповнення до аудиторного навчання, з використанням мультимедіа, тестів, інтерактивних завдань	Переваги: скорочення витрат, масштабованість, повторюваність. Обмеження: менше особистого контакту, потреба в мотивації працівників
Віртуальні тренінги, онлайн-воркшопи, hybrid-програми, самостійне онлайн-навчання у умовах remote work	Форма навчання адаптована до віддаленої та гібридної зайнятості; поєднуються синхронні онлайн-сесії та асинхронне засвоєння контенту	Переваги: відповідність новим моделям праці, підтримка розвитку розподілених команд. Обмеження: перевантаженість онлайн-форматами, потреба в нових підходах до залучення

Джерело: узагальнено автором за [35; 23; 53; 42; 46]

Методи та інструменти навчання персоналу

Група методів	Конкретні методи	Характеристика / сутність інструменту
Традиційні методи навчання	Лекція, семінар, інструктаж, стажування	Передавання знань у формальному форматі, чітка структура, невисока інтерактивність
Практикоорієнтовані методи	Case-study, виробничі вправи, практичні завдання	Аналіз ситуацій, відпрацювання навичок у наближених до роботи умовах
Інтерактивні методи	Рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії, мозковий штурм	Взаємодія учасників, розвиток комунікації, командної роботи та критичного мислення
Проектні методи	Project-based learning, командні проекти	Виконання реальних або змодельованих завдань, розвиток аналітичних, управлінських та soft skills
Методи наставництва і підтримки	Наставництво, коучинг, e-coaching, супервізія	Індивідуальна робота з працівником, розвиток компетентності, зворотний зв'язок
Цифрові методи навчання	E-learning, E-training, вебінари, відеокурси	Структуровані онлайн-програми, доступні у будь-який час, масштабовані
Blended learning (змішане навчання)	Комбінація онлайн- та офлайн-методів	Гнучке поєднання аудиторного та дистанційного навчання, персоналізація
Мобільне та мікронавчання	Mobile learning, Microlearning	Короткі модулі, мобільний доступ, можливість засвоєння під час роботи
MOOCs	Масові онлайн-курси	Залучення зовнішнього контенту для розвитку компетентностей, масштабованість
Симуляції та тренажери	Імітаційні вправи, VR/AR-тренажери	Відпрацювання дій у штучно створених умовах, високий ступінь реалістичності
Гейміфікація	Рейтинги, бали, бейджі, інтерактивні сценарії	Підвищення мотивації та залученості через ігрові механіки
Методи трансферу знань	After-action review, task-based learning	Забезпечують перенесення знань у робочу діяльність, закріплюють навички
Peer-learning / соціальне навчання	Навчання через взаємообмін	Розвиток культури взаємопідтримки та командної компетентності

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 18; 5; 11; 31; 34; 38; 47; 22; 21]

Методичні підходи до організації та оцінювання ефективності навчання персоналу

Методичний підхід до організації навчання	Методи / інструменти, що пропонуються	Підходи до оцінювання ефективності	Ключові акценти підходу
Поєднання традиційних та інноваційних форматів, орієнтація на безперервний розвиток	Лекції, семінари, тренінги, коучинг, рольові ігри, secondment, shadowing, buddying, менторство, симуляції	Оцінювання результатів у робочій діяльності, інтеграція навчання в HR-процеси	Інтерактивність, практичність, поєднання формального та неформального навчання
Системний підхід до організації навчання на підприємстві	Наставництво, інструктаж, підвищення кваліфікації, стажування	Відповідність стратегічним цілям організації, системність та безперервність	Навчання як елемент HR-системи, орієнтація на стратегічну відповідність
Антикризова модель навчання	Модульні тренінги, інтенсиви, ситуаційний аналіз, рольові ігри	Оцінювання адаптивності, здатності діяти в умовах невизначеності	Формування стресостійкості, мобільності, кризової готовності
Інноваційно-проектний підхід	Перевернутий клас, воркшопи, симуляції, фасилітація, коучинг, гейміфікація	Рівень залученості, самостійність, якість командної взаємодії	Мотиваційність, підвищення творчого потенціалу, індивідуалізація
Модель web-based learning	Онлайн-спільноти, мережеве навчання, самостійна робота в digital-середовищі	Автономність, критичність мислення, здатність до самоосвіти	Розвиток автономії, робота в онлайн-групах, цифрова комунікація
Поведінково-трансферний підхід	Рольові ігри, симуляції, коучинг, наставництво, практичні завдання	Здатність переносу знань у робочу діяльність, соціальна підтримка	Максимізація трансферу, соціальне підкріплення, повторюваність
Класифікаційний підхід	Традиційні, інтерактивні та новітні методи; мультимедійні симуляції; mobile learning	Ефективність залежно від типу методу та рівня компетентності працівника	Поєднання методів відповідно до компетентнісних вимог
Цифрово-поведінковий підхід	Адаптивні траскторії, мікронавчання, відеосимуляції, гейміфікація	Рівень залученості, digital-behavior patterns, індивідуальна траскторія	Персоналізація навчання, емоційна взаємодія з контентом
Психологічно орієнтований підхід	Коучинг, наставництво, індивідуальні консультації	Подолання бар'єрів, розвиток мотивації, емоційної готовності	Усунення страхів, внутрішніх блоків, робота з мотивацією
Проектно-командний підхід	Peer-learning, командні завдання, стратегічні сесії	Вплив на мотивацію та командну взаємодію	Соціальність, практичність, спільне створення знань

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 18; 5; 11; 31; 34; 38; 47; 22; 21].

Узагальнена характеристика ПрАТ «Елопак-Фастів»

Показник	Інформація
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Елопак-Фастів»
Скорочене найменування	ПрАТ «Елопак-Фастів»
Назва англійською мовою	Private Joint-Stock Company “Elopak-Fastiv”
Код ЄДРПОУ	00418082
Дата реєстрації	12.06.1996
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Місцезнаходження	Київська область, м. Фастів
Керівник	Гаврилюк Костянтин Якович
Статутний капітал	2 515 476,82 грн
Належність до міжнародної групи	Входить до корпоративної структури Elopak ASA
Структура власності та бенефіціарний контроль	Власник великого пакета акцій – Elopak ASA; частка участі – 100%; кінцевий бенефіціар – Андресен Йохан Хенрік; країна походження капіталу – Норвегія; тип впливу – непрямий вирішальний вплив
Основний вид діяльності	17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари
Додаткові види діяльності	18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом; 35.11 Виробництво електроенергії; 35.14 Торгівля електроенергією; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Джерело: складено автором за [51; 25; 41].

Основні напрями навчання та розвитку персоналу в Elorak

Напрямок навчання	Зміст	Цільові групи працівників	Значення для підприємства
Адаптаційне навчання	Ознайомлення з підприємством, правилами роботи, корпоративними стандартами, базовими вимогами безпеки	Нові працівники	Сприяє швидкому включенню працівника в робочий процес
Професійно-технічне навчання	Освоєння виробничих операцій, обладнання, технологічних процедур	Виробничий персонал, оператори, технічні працівники	Забезпечує якість виробництва та зниження кількості помилок
Навчання з охорони праці та безпеки	Інструктажі, правила безпечної роботи, виробнича безпека, реагування на ризики	Усі категорії працівників	Мінімізує виробничі ризики та підтримує безпечне робоче середовище
Навчання у сфері якості	Дотримання стандартів якості, технологічної дисципліни, процедур контролю	Виробничий, технічний, управлінський персонал	Підтримує стабільність якості продукції та відповідність стандартам
Функціональне навчання	Розвиток спеціалізованих знань у межах конкретної функції	Фахівці підрозділів, інженери, тощо	Підвищує професійну компетентність у конкретній сфері діяльності
Лідерський розвиток	Управлінські компетенції, координація команд, відповідальність за результати	Лінійні керівники, менеджери	Підтримує ефективність управління та розвиток керівного складу
Навчання у сфері ESG, labor standards, compliance	Трудові права, етика, speak-up culture, інклюзія, відповідальна поведінка	Керівники, HR, працівники функціональних підрозділів, увесь персонал у межах політик	Підтримує відповідність корпоративним і регуляторним вимогам
Інноваційно-орієнтований розвиток	Розвиток компетентностей у сферах R&D, нових рішень, удосконалення процесів	Інженерно-технічний персонал, R&D, керівники функцій	Сприяє технологічному оновленню та інноваційності

Джерело: складено автором на основі [29; 28] та матеріалів Elorak.

Критерії експертної оцінки ефективності організації навчання персоналу
в компанії Elorak

Критерій	Зміст критерію	Шкала оцінювання
Відповідність навчання стратегічним цілям компанії	Визначає, наскільки система навчання узгоджується зі стратегічними пріоритетами компанії, її виробничими, кадровими та інноваційними завданнями	1–5
Системність організації навчання	Відображає наявність цілісної, багаторівневої та послідовної організації навчального процесу	1–5
Адаптація нових працівників	Характеризує рівень включення адаптаційного навчання в систему управління персоналом	1–5
Практична спрямованість навчання	Показує, наскільки навчання пов'язане з реальними робочими завданнями та виробничими процесами	1–5
Орієнтація на безпеку та якість	Відображає значення безпекових і якісних аспектів у структурі навчання	1–5
Диференціація навчання за категоріями персоналу	Характеризує ступінь урахування особливостей різних груп працівників у змісті навчання	1–5
Організаційна підтримка процесу навчання	Відображає рівень залучення HR, керівників і функціональних підрозділів до реалізації навчання	1–5
Контроль та оцінювання результативності навчання	Показує, наскільки система передбачає оцінювання результатів навчання та їх практичного ефекту	1–5

Джерело: складено автором.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Організація навчання персоналу

Автор

Іщенко

Науковий керівник / Експерт

Бондаренко

ІД документу

333868994

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

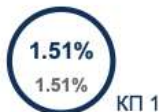
Дата звіту

5/14/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

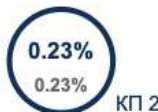
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11971

Кількість слів



КЦ

97733

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

1

Інтервали

0

Мікропробіли

13

Білі знаки

0

Парафрази (SmartMarks)

14

Джерела

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

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	--