

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 здобуття освіти: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу**»
(*назва теми*)

здобувача Шинкарської Вікторії Андріївни
(*ПІБ,*

підпис)

Науковий керівник: к.е.н. доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Фридель Володимир Ігорович
(*науковий ступінь, учене звання, ПІБ*)

(підпис)

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

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

(підпис)

Київ 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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 _____ р.

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

_____ Шинкарській Вікторії Андріївні

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 2025 р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ПрАТ «Оболонь»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ОБОЛОНЬ» (назва розділу)

Розділ 3	РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ОБОЛОНЬ»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сучасних організаціях.
Предмет дослідження:	форми, методи й механізми організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	проаналізувати особливості, ефективність і напрями вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
У розділі 1	– проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
	– розглянути основні види, форми та методи організації професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників;
	– дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
У розділі 2	– надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь» та охарактеризувати організаційну структуру управління персоналом підприємства;
	– дослідити організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
	– оцінити ефективність діючої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
	– виявити основні проблеми та недоліки у системі навчання персоналу підприємства;
У розділі 3	– визначити основні напрями вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь»;
	– обґрунтувати доцільність впровадження пріоритетного заходу щодо вдосконалення системи навчання персоналу;
	– розробити механізм реалізації запропонованого заходу із зазначенням етапів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів;
	– оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на фінансові та виробничі показники підприємства.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Фридель В.І.

(ініціали, прізвище)

«20» жовтня 2025 р.

**Завдання одержав
студент**

(підпис)

Шинкарська В.А.

(ініціали, прізвище)

«20» жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 10 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 31 найменування.

«Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу»

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є форми, методи, механізми та інструменти організації професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу в системі управління людськими ресурсами ПрАТ «Оболонь».

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного розвитку працівників на підприємстві. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розглянути основні види, форми та методи організації професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь» та охарактеризувати організаційну структуру управління персоналом підприємства;
- дослідити організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність діючої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу та виявити основні проблеми та недоліки;
- визначити основні напрями вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати доцільність впровадження пріоритетного заходу щодо вдосконалення системи навчання персоналу та оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на фінансові та виробничі показники підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації наукових підходів до трактування сутності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, узагальненні сучасних методів професійного розвитку працівників, а також у поглибленні методичних підходів до оцінювання ефективності професійного навчання в системі управління людськими ресурсами.

Практичні результати дослідження полягають у розробці комплексу заходів щодо вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь» через впровадження інтегрованої LMS-платформи, розвиток внутрішнього наставництва, використання мікронавчання та модульних тренінгів, а також удосконалення механізмів оцінювання результативності професійного розвитку працівників.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу, корпоративне навчання, професійний розвиток, мікронавчання, LMS-платформа, наставництво, ефективність навчання персоналу.

Keywords: professional staff training, advanced training, personnel development, corporate learning, professional development, microlearning, LMS platform, mentoring, training effectiveness

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Шинкарської Вікторії Андріївни

(прізвище, ініціали)

на тему Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу
(назва теми)

1. Актуальність теми. В умовах цифровізації виробничих процесів, євроінтеграції та загострення конкуренції на ринку праці, рівень підготовки та безперервного розвитку кадрів набуває стратегічного значення. Важливе значення займає аналіз діяльності великого вітчизняного виробничого підприємства, що додає актуальності та наукового інтересу проведеному дослідженню.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. Теоретична база роботи сформована на основі широкого кола вітчизняних науковців, що свідчить про належне опрацювання українського наукового доробку з досліджуваної проблематики. Аналітичний розділ містить детальну характеристику ПрАТ «Оболонь» як об'єкта дослідження, аналіз організаційної структури та кадрової політики підприємства. У роботі запропоновано сучасні формати навчання для підприємства - інтегровану LMS-платформу, мікронавчання, модульні короткотермінові тренінги, внутрішнє наставництво та e-learning. Особливою перевагою є зазначення конкретних метрик вимірювання ефективності навчання.

3. Наявність самостійних розробок автора. Здобувачкою самостійно проведено аналіз системи професійного навчання ПрАТ «Оболонь» на основі публічної звітності, виявлено ключові проблеми. Розроблено авторський комплекс із семи взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу, а також обґрунтовано поетапний механізм їх реалізації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність роботи полягає у систематизації наукових підходів до трактування сутності та ролі професійного навчання в системі управління людськими ресурсами (економічний, компетентнісний, управлінський, соціально-психологічний та цифровий підходи). Практичні рекомендації містять конкретні інструменти вдосконалення системи навчання персоналу - впровадження LMS-платформи, розвиток внутрішнього наставництва, запровадження програми «Навчання через проєкт» та корпоративної бази знань.

5. Наявність недоліків. Теоретичний розділ спирається переважно на вітчизняних авторів, зарубіжні дослідження представлені оглядово, без поглибленого аналізу сучасних міжнародних концепцій та кейсів у сфері корпоративного навчання. Недостатньо розкрито потенціал сучасних AI-інструментів у системах управління навчанням - адаптивне навчання, предиктивна HR-аналітика тощо. Зазначені недоліки не применшують загальної наукової та практичної цінності роботи, оскільки їх усунення потребує значно більшого обсягу часу і масштабніших досліджень, що виходять за межі бакалаврського рівня.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 58 балів, робота відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення кваліфікаційних бакалаврських робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник

доцент, к.е.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Фридель В.І.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

" " 2026__ р.

РЕЦЕНЗІЯ

На кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти

Шинкарської Вікторії Андріївни

Тема: Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку ринку праці, цифровізації економіки та посилення ролі людського капіталу в діяльності підприємств. Питання професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу набувають важливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування ефективної кадрової політики та розвитку професійних компетентностей працівників.

Якість проведеного дослідження:

У роботі розкрито теоретичні основи професійного навчання персоналу та сучасні підходи до організації професійного розвитку працівників. Автором здійснено аналіз системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь», визначено основні проблеми її функціонування та обґрунтовано напрями вдосконалення. Матеріал викладено послідовно, логічно та з дотриманням наукового стилю.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

До позитивних аспектів роботи слід віднести логічну структуру дослідження, послідовність викладення матеріалу та використання сучасних наукових підходів до професійного розвитку персоналу. Автором приділено увагу аналізу цифрових інструментів навчання персоналу, оцінюванню ефективності професійного розвитку працівників і визначенню основних проблем системи навчання на підприємстві. Практичну цінність мають запропоновані заходи щодо вдосконалення системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» із використанням сучасних HR-технологій та міжнародного досвіду.

Зауваження:

У роботі окремі аналітичні показники системи професійного навчання персоналу базуються переважно на узагальненні відкритих джерел інформації, що дещо обмежує можливість проведення більш детального внутрішнього HR-аналізу діяльності підприємства. Проте зазначене зауваження не впливає на загальне позитивне враження від роботи.

Практична значимість висновків та рекомендацій:

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь» та інших підприємств споріднених галузей промисловості. Результати дослідження можуть бути використані для розвитку професійних компетентностей працівників, удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Місце роботи та посада рецензента:

Підпис засвідчую: _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність, значення та роль професійного навчання персоналу в системі управління людськими ресурсами.....	7
1.2. Види, форми та методи професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ«ОБОЛОНЬ».....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» та організаційна структура управління персоналом.....	25
2.2 Аналіз організації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Оболонь».....	31
2.3 Оцінювання ефективності системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ«ОБОЛОНЬ».....	40
3.1 Основні напрями вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Оболонь».....	40
3.2 Обґрунтування впровадження пріоритетного заходу щодо вдосконалення системи навчання персоналу.....	46
3.3 Оцінювання ефективності запропонованого заходу та його вплив на фінансові та економічні показники ПрАТ «Оболонь».....	50
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки, переходу до цифровізації виробничих процесів та загострення конкуренції на ринку праці, увага до професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу набуває особливого значення. Рівень професійної підготовки працівників прямо корелює з ефективністю діяльності підприємства, його позиціями у конкурентному середовищі, спроможністю пристосовуватися до технологічних інновацій та гарантувати стійке зростання. З огляду на це, підприємства дедалі більше зосереджуються на формуванні систем безперервного навчання своїх кадрів, розвитку професійних компетентностей, вдосконаленні методів підготовки фахівців та підвищенню мотивації працівників до професійного розвитку.

Набуває особливої актуальності питання професійного навчання у світлі євроінтеграційних процесів України, адже в рамках спільного економічного простору людський капітал виступає однією з визначальних чинників ефективності будь-якої організації. Сучасні підприємства потребують працівників, які спроможні стрімко адаптуватися до змін, опановувати інноваційні засоби праці, ефективно діяти в умовах автоматизації та цифровізації. Тому професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу слід розглядати як стратегічний напрям розвитку підприємства та невід'ємну складову управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти фахового навчання персоналу досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і закордонних науковців. Вагомий внесок у розвиток досліджень соціально-трудової сфери, людського капіталу та керування персоналом зробив А. М. Колот, який розглядає професійний розвиток працівників як один із головних чинників спроможності сучасної економіки [13]. Проблематика

професійного навчання, розвитку компетентностей працівників, керування людськими ресурсами та формування системи неперервного навчання персоналу висвітлені у працях В. Савченка, Г. Бойківської, Т. Горохівської, Н. Мукан, О. Бородієнка, Р. Винничук [2-7] та інших науковців.

У сучасних наукових дослідженнях особлива увага приділяється цифровізації HR-процесів, впливу цифрової освіти на розвиток людського капіталу та застосуванню інноваційних методів професійного навчання. Зарубіжні дослідження підтверджують, що розвиток персоналу прямо впливає на ефективність діяльності підприємства, конкурентоздатність організації та формування соціального капіталу.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо вивченими залишаються практичні аспекти вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на конкретних українських підприємствах в умовах цифрової трансформації економіки, що й зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Об'єктом дослідження є система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- розглянути основні види, форми та методи професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь» та системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність діючої системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- виявити основні проблеми та недоліки системи професійного навчання персоналу підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованого заходу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було застосовано сукупність науково-загальних та профільних методів дослідження, а саме: метод аналізу та узагальнення – для дослідження теоретичних основ професійного навчання персоналу; порівняльний метод – для зіставлення різних підходів до організації професійного навчання; системний підхід – для дослідження системи управління навчанням персоналу на підприємстві; статистичний та аналітичний методи – для оцінювання ефективності системи професійного навчання ПрАТ «Оболонь»; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; метод економічного обґрунтування – для визначення ефективності запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення роботи полягає у тому, що вона узагальнює існуючі наукові концепції щодо організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Методичне значення роботи полягає у

впорядкуванні різних підходів до оцінювання результативності професійного навчання працівників. Щодо практичного значення, отримані результати дають змогу сформулювати рекомендації для покращення системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь», які підприємство спроможне імплементувати для оптимізації функціонування своїх працівників та збагачення кадрового резерву.

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

Інформаційною базою дослідження слугують наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, чинне законодавство України, дані статистики, офіційна звітність, що надається ПрАТ «Оболонь», матеріали наукових конференцій, друковані та електронні джерела з питань управління персоналом і професійного навчання.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретико-методичні аспекти професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У другому розділі проведено аналіз системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь». У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи професійного навчання персоналу та обґрунтовано їх економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

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

Професійне навчання персоналу є складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує узгодження цілей організації з компетентностями працівників. У сучасних економічних умовах воно набуває особливого значення як інструмент адаптації кадрів до технологічних змін, підвищення ефективності виробничих процесів і розвитку інноваційної культури в колективі.

Науковці визначають професійне навчання як цілеспрямований, систематичний процес формування знань, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання трудових функцій. Підхід до професійного навчання як до системи передбачає наявність управлінських, методичних і організаційних компонентів. Воно включає діагностику потреб у знаннях, розробку навчальних програм, вибір форм і методів, оцінювання результатів і корекцію програм залежно від ефективності. Позиція Г. Бойківської підкреслює, що ефективне навчання повинно відображати тенденції розвитку інноваційних технологій, зміни на ринку праці й потреби самих працівників у самореалізації [2].

Сутність професійного навчання полягає у спрямованості на розвиток компетенцій, які відповідають конкретним завданням організації. Т. Горохівська разом із Н. Мукан вважають, що головна мета такого навчання —

підвищення професійної гнучкості працівників, здатності застосовувати знання у змінних умовах виробництва [7].

Вони підкреслюють, що сучасні моделі професійного розвитку вимагають поєднання формального навчання, коучингу, наставництва, корпоративних тренінгів і самоосвіти. На цій основі формується культура безперервного навчання, яка дозволяє працівникам адаптуватися до змін і підвищувати власну цінність на ринку праці.

Теоретичні підходи до визначення сутності професійного навчання охоплюють економічний, педагогічний та психологічний аспекти. З педагогічної точки зору воно виступає процесом цілеспрямованого формування компетенцій, із економічної — як елемент управління продуктивністю праці, а з психологічної — як механізм соціально-професійної адаптації. І. Чернишова та М. Русінська у своїх дослідженнях підкреслюють, що корпоративне навчання є одночасно й педагогічним, і соціальним явищем, адже воно змінює поведінкові установки персоналу, формуючи нові моделі професійної взаємодії [22]. Особливу роль у сучасних теоріях професійного навчання відіграє концепція компетентнісного підходу, який зміщує акцент із накопичення знань на формування здатності до їх практичного використання. На думку О. Седікової та К. Козак, розвиток компетентностей у системі навчання відбувається через інтеграцію теоретичних знань із досвідом, що здобувається під час виконання конкретних робочих завдань [21]. Такий підхід дає змогу розвивати не лише професійні, а й комунікативні, управлінські, аналітичні навички, необхідні для комплексного виконання функцій у колективі.

Розвиток професійного навчання безпосередньо пов'язаний із процесами цифровізації. У своїй праці Р. Винничук наголошує, що в умовах цифрової економіки класичні форми підвищення кваліфікації втрачають ефективність, поступаючись гнучким онлайн-форматам, мікронавчанню, інтерактивним платформам і симуляційним технологіям [5]. Такі зміни вимагають від роботодавців створення цифрової інфраструктури навчання, а

від працівників — уміння самостійно керувати власною траєкторією розвитку. З іншого боку, дослідження І. Литовченко свідчить, що навіть у США, де корпоративне навчання має високий рівень автоматизації, залишається потреба в індивідуальному супроводі та живій взаємодії з ментором [14]. Це свідчить про те, що технологічна підтримка не замінює педагогічної складової процесу.

Методи професійного навчання залежать від мети, категорії персоналу та рівня їхньої підготовки. Виокремлюються три базові форми організації навчання: внутрішня, зовнішня та змішана. Внутрішнє навчання орієнтоване на використання ресурсів самої організації, зокрема досвідчених працівників, наставників, тренерів.

Зовнішнє — передбачає залучення спеціалізованих навчальних центрів і консалтингових компаній. Змішана модель дозволяє поєднати внутрішні й зовнішні переваги, зменшивши витрати й одночасно підвищивши якість навчального процесу. Інноваційні моделі навчання ґрунтуються на принципах персоналізації, тобто адаптації змісту до індивідуальних потреб працівника. Ця тенденція особливо відчутна у сферах із високими вимогами до знань, таких як ІТ, фінанси, фармацевтика чи логістика.

О. Подзігун і Н. Пачева підкреслюють, що розвиток персоналу має сприйматися як безперервний процес, який охоплює не лише професійні курси, але й участь у проектах, конференціях, обмінах досвідом [19]. Таким чином, навчання перестає бути формальністю і перетворюється на елемент корпоративної культури. У цьому контексті особливе значення має внутрішня комунікація, яка забезпечує передачу знань між підрозділами та сприяє командному навчанню.

Професійне навчання персоналу не обмежується підвищенням кваліфікації, воно охоплює також адаптаційні програми для нових співробітників. Ефективна адаптація зменшує ризик звільнень у перші місяці роботи та сприяє швидкому набуттю потрібних навичок. За словами Л. Шталової, формальне навчання має поєднуватися з неформальними каналами передачі знань, такими як обмін досвідом між колегами, участь у внутрішніх

форумах і групах розвитку [24]. Це створює ефект самонавчальної організації, де кожен працівник є не лише споживачем, а й носієм знань.

У контексті глобалізації та інтеграції до міжнародного ринку праці зростає потреба у формуванні стандартів професійного навчання, сумісних із європейськими моделями. За спостереженнями В. Аніщенка, ефективні програми навчання мають враховувати досвід інших країн, зокрема моделі дуальної освіти та компетентнісні рамки, які дозволяють зіставляти рівні підготовки спеціалістів [1]. Це створює передумови для мобільності робочої сили та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національних кадрів.

Теоретичні дослідження у сфері професійного навчання персоналу засвідчують, що ефективність системи визначається рівнем її адаптивності до змін зовнішнього середовища. О. Затонацька стверджує, що організаційне навчання має розглядатися як механізм управління компетентністю персоналу, який забезпечує гнучке реагування на коливання ринку [10]. Такий підхід дозволяє створювати динамічні навчальні програми, що змінюються разом із технологічними тенденціями. Зарубіжні практики підтверджують, що навчання стає основним чинником підтримки конкурентних переваг компаній. Як зазначає О. Ремнова, у країнах із розвиненою діджитал-економікою саме система корпоративного навчання формує основу адаптивності бізнесу до ринкових змін [25]. Компанії, які інвестують у навчання, демонструють стійкі результати навіть у кризові періоди.

Значення професійного навчання у системі управління людськими ресурсами зумовлюється тим, що воно забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та рівнем компетентності працівників. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкого технологічного оновлення саме навчання персоналу стає інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування гнучкості, продуктивності та здатності до інновацій. Науковці розглядають цей процес як багатовимірний феномен, що поєднує педагогічні, управлінські та соціально-

економічні аспекти. Як зазначає Г. Бойківська, система розвитку персоналу визначає не лише кваліфікаційний рівень працівників, а й рівень залученості до корпоративних цінностей і стратегічних орієнтирів компанії [2]. Професійне навчання у цьому контексті виступає механізмом реалізації кадрової політики, яка забезпечує формування й підтримання кадрового потенціалу на належному рівні.

В управлінні людськими ресурсами навчання персоналу виконує декілька функцій: адаптаційну, мотиваційну, комунікаційну та стратегічну. Кожна з них має практичне значення для досягнення цілей організації. Т. Горохівська та Н. Мукан наголошують, що корпоративне навчання не лише підвищує професійний рівень працівників, але й сприяє формуванню стійких команд, що здатні ефективно взаємодіяти у складних виробничих умовах [7].

Саме через навчальні програми відбувається розвиток корпоративної культури, у межах якої формуються нові моделі поведінки, орієнтовані на результат і співпрацю. У системі управління персоналом навчання виступає не як окремий елемент, а як інтегрована складова, що підтримує реалізацію управлінських рішень на всіх рівнях.

У структурі управління людськими ресурсами особливе місце займає планування навчання, яке передбачає виявлення потреб, визначення цілей, вибір форм і методів, а також оцінку результатів. В. Гороховатський підкреслює, що управління навчанням повинно базуватися на принципах системності, наукової обґрунтованості та зворотного зв'язку [8]. Без цього процес навчання перетворюється на формальність і не забезпечує очікуваного впливу на ефективність персоналу. Планування навчання має виходити із загальної кадрової стратегії підприємства, оскільки лише за цієї умови воно може забезпечити синергію між розвитком працівників і стратегічними потребами організації.

Зміцнення внутрішньої мотивації є одним із найсуттєвіших наслідків ефективного навчання, адже воно формує у працівників відчуття причетності до успіху підприємства. Навчання в управлінні людськими ресурсами має

також стратегічний вимір. Воно розглядається як інвестиційний процес, який формує майбутній потенціал організації. Інвестування в людський капітал стає основою стійкості компанії у мінливому середовищі. Саме розвиток персоналу через навчання перетворює кадрову політику на стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги.

Значення професійного навчання у системі управління людськими ресурсами проявляється також у зміцненні кадрової стабільності. Працівники, які бачать можливості для кар'єрного та професійного росту, частіше ототожнюють себе з організацією та прагнуть досягати її цілей. Таким чином, навчання стає дієвим інструментом утримання цінних кадрів. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом передбачають перехід від традиційних форм навчання до гнучких інноваційних моделей.

На думку Т. Затонацької, організаційне навчання має бути безперервним процесом, який підтримує компетентність працівників у динамічних умовах ринку [10]. В умовах цифровізації знання швидко застарівають, тому підприємства змушені формувати системи постійного розвитку кадрів, що поєднують дистанційні формати, корпоративні платформи й індивідуальні програми навчання. Така модель дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати актуальність знань у межах організації.

Підприємства, які впроваджують системний підхід до розвитку кадрів, досягають більшої стабільності результатів, оскільки їх персонал здатний швидко адаптуватися до нових технологій і ринкових умов. В умовах глобалізації значення професійного навчання в управлінні персоналом зростає через інтеграцію міжнародного досвіду. В. Аніщенко зазначає, що залучення зарубіжних практик дозволяє вдосконалювати системи підвищення кваліфікації, роблячи їх більш ефективними та орієнтованими на результати [1]. Обмін досвідом із міжнародними компаніями сприяє модернізації методів навчання й запровадженню новітніх технологій розвитку персоналу.

У сучасному менеджменті людських ресурсів ефективність навчання оцінюється через його вплив на загальні показники діяльності підприємства.

Це дозволяє розглядати навчання не як витрату, а як прибуткову інвестицію, яка забезпечує стійкий розвиток компанії. Роль навчання у формуванні корпоративної культури також визнається одним із вирішальних чинників ефективності управління. Л. Чернишова вважає, що через навчальні програми передаються цінності, норми поведінки й етичні стандарти, які визначають характер взаємодії в колективі [22].

Зокрема, як підкреслюють О. Гречаник спільно з Л. Зеленською, становлення корпоративної культури має позитивний вплив на мотивацію працівників до саморозвитку у професійній сфері, покращення обміну інформацією всередині підприємства та посилення єдності організаційного колективу [9]. Формування спільного бачення цілей компанії та способів їх досягнення створює передумови для ефективного колективного прийняття рішень.

У підходах до управління людськими ресурсами професійне навчання має розглядатися як динамічний процес, що розвивається разом із організацією. Р. Винничук зазначає, що у сфері ІТ ефективність системи навчання визначається її здатністю швидко оновлювати зміст і впроваджувати інноваційні методи, які відповідають новим вимогам цифрової економіки [4]. Це свідчить про необхідність постійного оновлення освітніх стратегій відповідно до технологічних змін.

У сучасних дослідженнях наукової школи А. М. Колота професійне навчання персоналу розглядається як ключовий елемент розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки. У праці «Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення “Індустрії 4.0”: компетентнісний аспект» А. М. Колот, О. Герасименко та А. Шевченко підкреслюють, що сучасний ринок праці характеризується швидким старінням професійних знань і виникненням так званих «кваліфікаційних розривів», які потребують постійного оновлення компетентностей працівників. Автори наголошують на актуальності концепції «навчання впродовж життя», що

передбачає безперервний професійний розвиток персоналу відповідно до змін технологічного середовища [13].

На мою думку, цей підхід є особливо важливим для сучасних підприємств, оскільки в умовах цифровізації професійне навчання вже не може обмежуватися окремими курсами чи епізодичним підвищенням кваліфікації. Воно має інтегруватися у загальну систему управління людськими ресурсами та бути спрямованим на формування адаптивності, професійної мобільності й готовності працівників до інноваційних змін. Саме тому професійний розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності професійного навчання персоналу та визначення його ролі у системі управління людськими ресурсами. Різні науковці акцентують увагу на окремих аспектах цього процесу: економічному, компетентнісному, управлінському, соціально-психологічному або цифровому. Така багатогранність наукових підходів свідчить про складність і комплексний характер професійного навчання як категорії сучасного управління персоналом. Порівняльний аналіз цих підходів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз наукових підходів до трактування сутності та ролі професійного навчання персоналу

Науковий підхід	Сутність трактування	Роль у системі управління персоналом	Значення для дослідження
1	2	3	4
Економічний підхід	Професійне навчання розглядається як інвестиція у людський капітал	Сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства	Дає змогу оцінювати навчання через економічні результати
Компетентнісний підхід	Навчання трактується як процес формування професійних, цифрових, комунікативних і управлінських компетентностей	Забезпечує відповідність знань і навичок працівників вимогам посади та стратегічним цілям підприємства	Є основою для аналізу рівня розвитку персоналу

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
Управлінський підхід	Професійне навчання визначається як складова кадрової політики підприємства	Забезпечує планування, організацію, мотивацію та оцінювання розвитку персоналу	Дозволяє розглядати навчання як елемент HR-системи
Соціально-психологічний підхід	Навчання розглядається як механізм адаптації, мотивації та професійної самореалізації працівника	Сприяє залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню корпоративної культури	Дає змогу врахувати соціальний ефект навчання
Цифровий підхід	Навчання трактується як процес розвитку компетентностей із використанням цифрових платформ, e-learning, мікронавчання	Забезпечує гнучкість, доступність і персоналізацію професійного розвитку	Важливий для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання

Джерело: створено автором на основі [3, 4, 6-10, 13, 21, 24, 27]

Отже, порівняльний аналіз наукових поглядів свідчить, що професійне навчання персоналу не можна зводити лише до підвищення кваліфікації або проходження окремих курсів. На мою думку, у межах цього дослідження професійне навчання доцільно розглядати як інтегровану систему розвитку людських ресурсів, що поєднує економічний, компетентнісний, управлінський, соціально-психологічний і цифровий аспекти.

1.2. Види, форми та методи професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу охоплюють широкий спектр видів, форм і методів, які забезпечують систематичний розвиток знань, умінь і навичок працівників відповідно до потреб підприємства та динаміки зовнішнього середовища.

У сучасному менеджменті види навчання поділяються на:

- первинне професійне навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- безперервне навчання.

Одним із базових видів навчання є первинне професійне навчання, спрямоване на формування початкового рівня професійної компетентності працівників, які щойно вступають до трудової діяльності. Його мета полягає у формуванні практичних навичок, розумінні технологічних процесів та оволодінні нормами корпоративної культури. На мою думку, ефективність первинного навчання напряду впливає на подальшу професійну адаптацію працівника та його результативність у колективі.

Наступним видом професійного навчання є перепідготовка кадрів, яка проводиться у разі необхідності оволодіння новою спеціальністю або зміни профілю діяльності підприємства. Вона спрямована на забезпечення професійної мобільності персоналу, здатності швидко переходити до виконання нових функцій. Н. Непочатенко підкреслює, що перепідготовка є невід'ємною складовою стратегії підприємств сфери гостинності, де часто відбувається зміна стандартів обслуговування та впровадження нових технологій [16]. Це дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними навіть у разі структурних змін на підприємстві.

Підвищення кваліфікації персоналу є однією з найбільш поширених форм професійного навчання. Воно передбачає оновлення знань і розвиток компетенцій відповідно до нових вимог виробництва, техніки, технологій або менеджменту. Як зазначає В. Аніщенко, підвищення кваліфікації є інструментом формування професійної культури працівників, сприяє впровадженню міжнародних стандартів і підвищенню якості праці [1]. Цей процес часто реалізується у вигляді короткотермінових курсів, тренінгів або дистанційних програм, що дозволяють суміщати навчання з основною

діяльністю. Я вважаю, що регулярне підвищення кваліфікації є необхідною умовою підтримки професійної компетентності працівників у сучасних умовах швидких технологічних змін.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом велике поширення набуває безперервне навчання. Т. Горохівська вказує, що безперервне навчання — це не просто повторюваний цикл підвищення кваліфікації, а інтегрований процес розвитку особистості, який супроводжує працівника протягом усього періоду трудової діяльності [7]. Воно охоплює як формальні освітні заходи, так і неформальні форми розвитку — самоосвіту, участь у професійних спільнотах, конференціях, форумах. Безперервність у навчанні формує культуру самовдосконалення та гнучкість мислення, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Форми професійного навчання можуть бути:

- формальними;
- неформальними;
- інформальними;

Л. Чернишова підкреслює, що формальне навчання здійснюється у чітко структурованому середовищі з визначеними програмами, планами й сертифікацією результатів [22]. До нього належать курси підвищення кваліфікації, семінари, стажування, а також програми підготовки керівників.

Неформальне навчання охоплює процеси обміну досвідом, участь у тренінгах, майстер-класах та професійних форумах. Його характерною особливістю є гнучкість та орієнтація на практичні потреби працівників.

Інформальне навчання відбувається стихійно — через аналіз робочих ситуацій, самоосвіту або спілкування з колегами. Саме інформальне навчання у сучасних умовах набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечує безперервність професійного розвитку працівників.

Доцільно зазначити, що ефективна система професійного розвитку персоналу повинна поєднувати всі три форми навчання, оскільки лише їх

інтеграція дозволяє забезпечити комплексний розвиток професійних компетентностей працівників.

Методи професійного навчання різняться залежно від мети, аудиторії та специфіки діяльності підприємства. До них належать:

- традиційні методи;
- інтерактивні методи;
- інноваційні методи.

До традиційних методів професійного навчання належать лекції, семінари, виробничі інструктажі та практичні заняття. Поєднання цих методів дозволяє створити збалансовану систему засвоєння теоретичних знань і практичних навичок. Лекції забезпечують базу знань, семінари формують навички аналізу та дискусії, а практичні заняття — компетентності у реальних умовах. Виробничий інструктаж, своєю чергою, спрямований на ознайомлення працівників з особливостями технологічних процесів і правилами безпеки.

У контексті сучасних технологій усе більшого поширення набувають інтерактивні методи навчання. Т. Овчаренко підкреслює, що використання інтерактивних платформ, симуляцій і ділових ігор підвищує ефективність засвоєння знань завдяки активній участі працівників у процесі навчання [17]. Такий підхід дозволяє розвивати не лише технічні, а й соціальні компетенції, необхідні для роботи в команді.

Особливого значення у сучасних умовах набувають інноваційні методи професійного навчання, серед яких коучинг, менторинг, фасилітація, e-learning та мікронавчання. В. Нагорний визначає коучинг як процес розвитку персоналу через постановку цілей, самоаналіз і створення умов для самореалізації працівника [15]. Цей метод особливо ефективний у роботі з управлінським персоналом, оскільки стимулює самостійність у прийнятті рішень. Іншим сучасним методом є менторинг, який передбачає супровід молодих спеціалістів досвідченими наставниками, така форма сприяє швидкій

адаптації новачків і передачі корпоративного досвіду. Ще одним інноваційним методом є фасилітація, сутність якої полягає в організації групової взаємодії працівників з метою спільного обговорення професійних проблем, пошуку рішень та формування нових ідей. E-learning дозволяє організувати дистанційне навчання незалежно від місця перебування працівника та забезпечує доступність освітніх ресурсів у будь-який час. Дедалі більшого поширення набуває мікронавчання (microlearning). Воно передбачає подання навчального матеріалу невеликими інформаційними блоками, які працівники можуть швидко опрацьовувати без значного відриву від професійної діяльності [27].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз свідчить, що види, форми та методи навчання тісно пов'язані із загальною системою управління знаннями в організації. І. Винничук відзначає, що сучасні підприємства впроваджують персоніфіковані моделі навчання, де працівники отримують індивідуальні освітні траєкторії залежно від потреб бізнесу [5]. Це дозволяє поєднати розвиток компетенцій із конкретними стратегічними завданнями підприємства. Навчання стає не одноразовою подією, а безперервним процесом управління знаннями, у якому кожен співробітник виступає як активний суб'єкт власного розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу

У сучасній практиці оцінювання розглядається не лише як технічна процедура перевірки засвоєних знань, а як елемент управління розвитком персоналу, що забезпечує оптимальне поєднання цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників. Г. Бойківська зазначає, що система

оцінювання повинна інтегруватися у загальну стратегію людських ресурсів і бути спрямованою на формування культури навчання в організації [2]. Такий підхід дозволяє не лише визначити результативність освітніх програм, але й оцінити їх вплив на ефективність роботи колективу та організаційні зміни.

Першим методичним принципом є наукова обґрунтованість оцінювання, що передбачає застосування достовірних, валідних і надійних методик. Р. Винничук підкреслює, що якісна оцінка результатів навчання можлива лише за умови використання стандартизованих процедур, які забезпечують об'єктивність вимірювання знань, навичок і компетенцій [5].

Науковий підхід дозволяє уникнути суб'єктивізму, що часто супроводжує процес оцінювання, особливо коли йдеться про аналіз поведінкових або комунікативних навичок. Другим принципом виступає системність, яка означає, що оцінювання ефективності навчання має бути впорядкованим процесом, інтегрованим у загальну систему управління персоналом. І. Горохівська вказує, що оцінювання не може бути епізодичним заходом — воно повинно здійснюватися на всіх етапах: до навчання, під час і після нього [7]. Це забезпечує можливість відстеження динаміки розвитку працівника, своєчасного коригування програм і прийняття управлінських рішень щодо подальшої професійної траєкторії.

Не менш значущим є принцип комплексності, який передбачає охоплення всіх аспектів навчання — від змісту програм до їх організаційного супроводу. На думку Т. Затонацької, ефективне оцінювання має включати аналіз не лише рівня засвоєння знань, але й зміни у професійній поведінці, мотивації, ставленні до роботи [10]. Це означає, що результативність навчання слід оцінювати у трьох площинах: когнітивній (знання), поведінковій (застосування навичок) і результативній (вплив на продуктивність).

Важливим принципом є безперервність оцінювання, адже розвиток компетентностей не завершується після проходження курсу чи тренінгу. С. Подзігун зауважує, що ефективна система контролю знань передбачає регулярний моніторинг, аналіз проміжних результатів і зворотний зв'язок із

працівниками [19]. Безперервність забезпечує можливість адаптації навчальних програм до поточних змін у структурі завдань або технологічних оновлень на підприємстві.

Етапи оцінювання ефективності професійного навчання охоплюють підготовчий, аналітичний, контрольний і підсумковий періоди. На підготовчому етапі визначаються мета, завдання, об'єкти оцінювання, формуються критерії та показники результативності.

Аналітичний етап передбачає збір інформації про процес навчання, його організацію, зміст і попередні результати. На цьому етапі застосовуються методи спостереження, опитування, анкетування, аналіз звітності.

Контрольний етап передбачає вимірювання досягнутих результатів шляхом тестування, сертифікації, практичних завдань або моделювання робочих ситуацій. В. Гороховатський підкреслює, що оцінка має відображати не лише засвоєння інформації, а й здатність застосовувати її у реальних умовах [8]. Для цього використовуються рольові ігри, ситуаційні завдання, іспити чи демонстраційні проекти, результати яких порівнюються з базовими показниками до початку навчання.

Підсумковий етап спрямований на аналіз отриманих результатів, підготовку висновків і рекомендацій. Отримані результати повинні бути інтегровані у систему управлінських рішень, зокрема у планування кар'єрного розвитку, кадровий резерв, систему преміювання. Сучасні методики оцінювання ефективності базуються на інтеграції кількісних та якісних підходів.

Сучасні підприємства використовують різні методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку працівників для забезпечення комплексного аналізу результативності професійного навчання. Вони відрізняються за індикаторами результативності, критеріями оцінювання та способами аналізу отриманих результатів. На мій погляд, упорядкування методичних підходів дозволяє визначити найбільш доцільні інструменти

оцінювання професійного розвитку персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Методичний підхід	Критерії оцінювання	Індикатори ефективності	Методи оцінювання
Економічний підхід (ROI)	Економічна результативність навчання	продуктивність праці, зниження витрат, рентабельність інвестицій у навчання	економічний аналіз, фінансові розрахунки, ROI-аналіз
Модель Кіркпатріка	Реакція, навчання, поведінка, результати	задоволеність навчанням, рівень засвоєння знань, зміна поведінки, вплив на результати підприємства	опитування, тестування, моніторинг результатів діяльності
Система BSC (Balanced Scorecard)	Відповідність навчання стратегічним цілям підприємства	розвиток персоналу, рівень залученості, кадрова стабільність, ефективність бізнес-процесів	KPI-аналіз, стратегічний моніторинг, HR-аналітика

Джерело: створено автором на основі [2, 7, 8, 10, 15, 19, 22, 24, 28, 29]

Представлена систематизація демонструє, що сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання персоналу мають комплексний характер і поєднують економічні, поведінкові, компетентнісні та стратегічні критерії оцінювання. При цьому, кожна із наявних методик має власні переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх критичного аналізу та обґрунтування доцільності практичного використання в системі управління персоналом підприємства.

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання є модель Дональда Кіркпатріка, яка передбачає чотири рівні аналізу: реакцію, навчання, поведінку та результати. Як зазначає Л. Шаталова, ця модель дозволяє визначити, наскільки програма відповідає очікуванням працівників, які знання вони отримали, як змінилася їх поведінка на робочому місці та який вплив мало навчання на результати діяльності організації [24]. Вона універсальна та застосовується як у корпоративному, так і у державному секторі.

Додатково застосовується модель ROI (Return on Investment), що вимірює економічну віддачу від навчання. Визначення рентабельності інвестицій у навчання є необхідним для обґрунтування його доцільності в умовах обмежених ресурсів. Цей показник розраховується як співвідношення отриманих вигід (зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів, скорочення браку) до витрат на організацію навчальних програм.

У сучасних системах оцінювання все частіше використовується модель Balanced Scorecard, яка дозволяє аналізувати ефективність навчання у чотирьох площинах — фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Ця модель формує основу для створення культури результативного навчання, орієнтованої на досягнення довгострокових ефектів. В умовах цифровізації економіки методи оцінювання ефективності професійного навчання набувають нових форм. Л. Ремнова зазначає, що сучасні технології аналітики даних дозволяють автоматизувати процес збору, обробки та інтерпретації результатів навчання [25]. Використання HR-аналітики сприяє підвищенню точності оцінки, зменшенню людського фактору та формуванню прогнозів щодо потреб у навчанні.

Я вважаю, що є сенс апробувати методики Кіркпатріка, ROI та BSC, оскільки вони здатні комплексно оцінювати результати професійного навчання персоналу. Кожна з цих методик має свої сильні сторони та сферу практичного застосування, тому їх застосування доцільно розглядати у взаємозв'язку.

Модель Кіркпатріка дає змогу оцінити реакцію працівників на навчання, рівень засвоєння знань, зміни професійної поведінки і як це відбилося на загальних показниках діяльності підприємства. Її перевагою є комплексність і здатність аналізувати практичне застосування отриманих знань. Водночас, методика ROI дозволяє визначити економічну ефективність професійного навчання, порівнюючи витрати на розвиток персоналу та отриманих результатів у вигляді підвищення продуктивності праці чи скорочення витрат підприємства. Система збалансованих показників (BSC) є більш стратегічним підходом, адже вона дає змогу оцінити вплив професійного навчання на

розвиток персоналу, ефективність внутрішніх процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для дослідження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь» доцільно використовувати комплексний підхід до оцінювання ефективності професійного розвитку працівників. На мою думку, саме комплексне поєднання зазначених методик дозволить найбільш об'єктивно оцінити ефективність системи професійного навчання персоналу досліджуваного підприємства та сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» та організаційна структура управління персоналом

Перше підприємство ПрАТ «Оболонь» сформовано на базі Київського пивоварного заводу в житловому масиві Оболонь, який дав назву бренду; сьогодні це вертикально інтегрований виробник напоїв із повним циклом — від солоду і водопідготовки до розливу та логістики, що працює на внутрішній ринок і на експорт.

Офіційний профіль виробника вказує на широкий продуктовий портфель: пиво, безалкогольні напої та квас, мінеральні та питні води, слабоалкогольні коктейлі, а також закуски; географічна адреса головного виробництва — м. Київ, вул. Богатирська, 3, при цьому заявлено потужність пивоваріння 140 млн дал на рік та статус найбільшого пивоварного заводу в Україні й однієї з найбільших пивоварень Європи.

Цей самий профіль містить перелік ключових торгових марок — «Obolon», «Zlata Praha», «Zibert», «Hike», «Carling» (ліцензійне виробництво), лінійки «BeerMix» і «Hardmix», квас і безалкогольні «Живчик», води «Оболонська» та «Прозора»; також наведено сертифікації систем управління: ISO 9001 (якість), ISO 22000 / HACCP (безпека харчових продуктів), ISO 14001 (екологія), OHSAS 18001 (охорона праці), що пояснює уніфіковані стандарти контролю якості на всіх етапах технологічного процесу. Історичний рекорд виробництва у відкритих джерелах для підприємства фіксувався на рівні понад 111 млн дал у 2008 році, а дистрибуція розгалужена до кількох десятків країн,

що підтверджує експортний характер бізнес-моделі в додаток до національної присутності. Сукупність цих параметрів формує базовий профіль діяльності ПрАТ «Оболонь» як великої харчової компанії повного циклу з портфелем брендів у різних цінових сегментах і різних категоріях напоїв.

Окремий вимір операційної моделі підприємства — мультисайтовість виробництва й логістики: окрім головного київського пивкомбінату, в публічних повідомленнях підкреслюється наявність регіональних виробничих активів, що дозволяє розподіляти завантаження, оптимізувати транспортні витрати і швидше реагувати на піковий попит, а також підтримувати експортні відвантаження за рахунок ближчих до кордонів вузлів логістики. У бізнес-новинах підкреслюється, що ПрАТ «Оболонь» має головний завод у Києві і мережу інших виробничих майданчиків у регіонах; це корелює з довоєнною практикою компанії — поєднувати центральну пивоварню з дочірніми або афілійованими потужностями, солодовнями і заводами з розливу води та безалкогольних напоїв. Така конфігурація знижує операційні ризики, забезпечує стабільність поставок у пікові сезони та тримає задану якість завдяки уніфікованим стандартам і сертифікаціям, згаданим у корпоративному профілі.

Портфель брендів структуровано за кількома логіками позиціонування. У пиві «Obolon Світле» і «Оболонь Преміум» виконують роль базових і преміальних пропозицій у національному каналі modern trade та традиційній роздробі; «Zlata Praha» і «Nike Premium» підсилюють іміджевий сегмент і добре відпрацьовують Нoreca-канал; «Zibert» історично використовувався для цінової чутливості та регіональних смаків, а ліцензійний «Carling» розширює міжнародний пласт портфеля [20].

У безалкогольних напоях, напій «Живчик» виконує сімейне позиціонування з акцентом на натуральність соку у складі, квас закриває сезонні піки національної категорії, а води «Оболонська» та «Прозора» працюють у двох підсегментах — природні столові мінеральні та очищені питні води. Для молодіжних і імпульсних покупок призначені слабоалкогольні

коктейлі «Rio», мікси на основі джину або рому та колові мікси, що віддзеркалено у бізнес-дайджесті. Така матриця дозволяє розподіляти маркетингові бюджети між утриманням масової частки полиці, побудовою преміальної націнки і тестуванням нішевих інновацій, які швидко масштабується у разі успіху.

Виробнича інфраструктура ПрАТ «Оболонь» спирається на великотоннажні варильні порядки головної пивоварні та потужності розливу, які дають змогу працювати з кількома форматами тари — скло, ПЕТ, бляшанка, кег — що важливо для одночасної присутності у традиційній роздробі, сучасних мережах, HoReCa і каналі експорту. Заявлена річна інстальована потужність у 140 млн дал за пивом створює запас виробничої маневреності відносно сезонності та кампаній, а також під адресні контракти (включаючи ліцензійні бренди). З погляду якості і безпеки, система сертифікацій ISO та HACCP дисциплінує процеси від приймання сировини до випуску готової продукції і дозволяє відповідати вимогам торговельних мереж ЄС та інших країн, що необхідно для експорту. Наявність у портфелі як мінеральних, так і питних вод розширює використання джерел і свердловин та дозволяє ефективно завантажувати лінії на міжсезонних інтервалах пивоваріння, що зменшує питомі постійні витрати. Сукупність цих технічних параметрів і стандартизованих регламентів є підґрунтям для стабільної якості партій за великих обсягів відвантаження [20].

Ринкова поведінка ПрАТ «Оболонь» традиційно комбінує активність у національних мережах, роботу з локальними дистриб'юторами у регіонах і підтримку експортних напрямів, де портфель брендів і форматів адаптується до локальних нормативних і смакових вимог.

До війни підприємство послідовно декларувало статус найбільшого експортера українського пива, а галузеві матеріали відзначали високу частку ПрАТ «Оболонь» в експорті категорії; це відбивалося і у продуктових рішеннях — сильні позиції в банці 0,5 л, робота з форматами 0,33–0,44 л для

ритейлу ЄС, локалізація маркування і стабільність поставок під контрактні графіки.

Навіть у кризові періоди підприємство проводило комунікації щодо підтримки оборонних і гуманітарних потреб та збереження операційної спроможності у Києві, що додатково підсилювало репутаційний капітал бренду. Після 2022 року операційні показники бізнесу в Україні істотно залежали від перебоїв енергопостачання, внутрішнього попиту і логістики, що зумовило зміну фінансових метрик, відображених у відкритих джерелах корпоративних розкриттів за 2025 рік.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Вона представлена на рисунку 2.1.

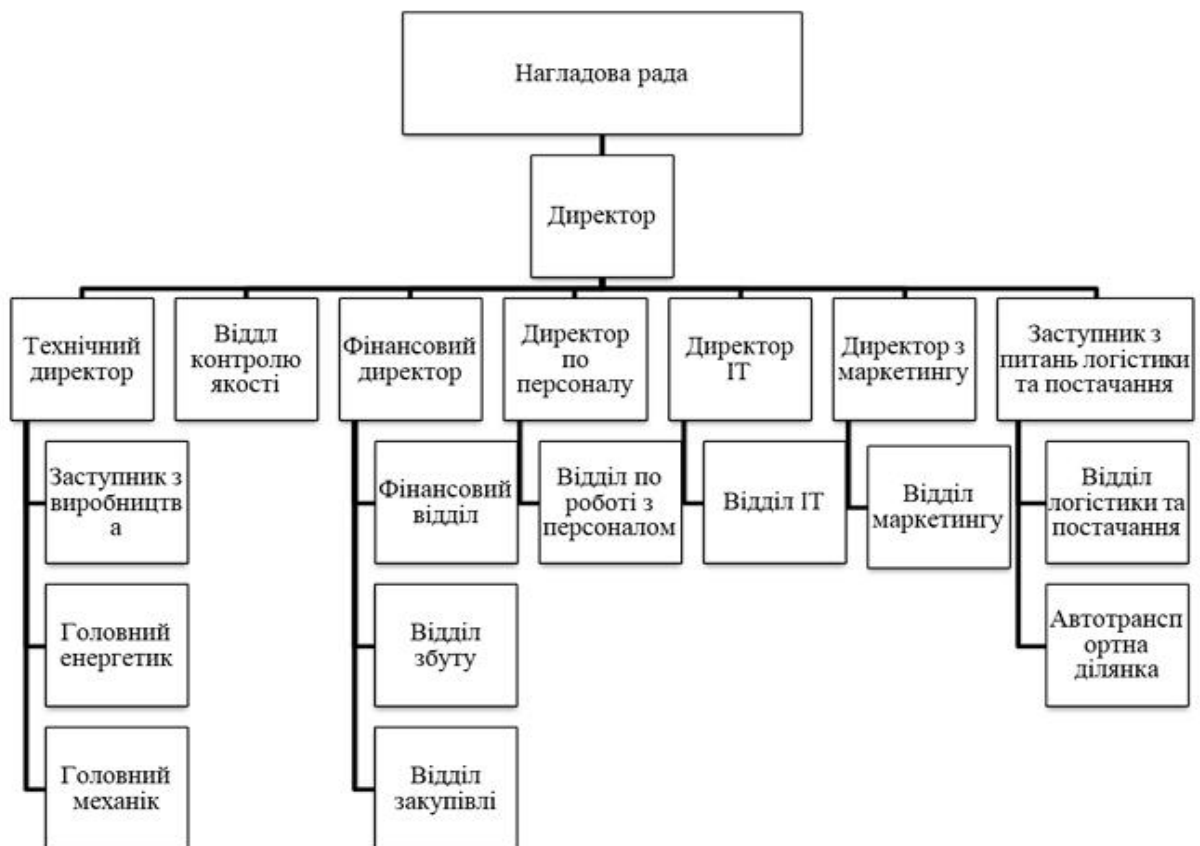


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних [11, 20]

Лінійно-функціональна структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюжок підлеглих підрозділів керівництву. Хоча на рисунку не вказано, але відділ по роботі з персоналом також займається розвитком та навчанням персоналу.

Важливою особливістю організаційної структури управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є взаємодія відділу по роботі з персоналом з виробничими та адміністративними підрозділами підприємства. Це дозволяє враховувати реальні потреби виробництва при формуванні програм професійного розвитку персоналу та забезпечувати практичну спрямованість навчання.

Для оцінювання загального стану діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства за 2023–2025 роки на основі даних офіційної фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	10 760	12 870	13 737	+2 977
Чистий прибуток, млн грн	1 836	1 248	1 003,8	-832,2
Активи підприємства, млн грн	8 940	9 860	10 732	+1 792
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4 730	4 910	5 060	+330
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 274	2 621	2 715	+441
Середньомісячна заробітна плата, грн	21 800	25 400	29 300	+7 500
Витрати на професійне навчання персоналу, млн грн	15,2	18,7	23,4	+8,2
Частка працівників, охоплених навчанням, %	57	63	71	+14
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	5420	6870	8140	+2720
Плинність кадрів, %	10,4	9,8	8,9	-1,5

Примітка. Продуктивність праці розрахована автором як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності персоналу.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та офіційної інформації ПрАТ «Оболонь» [11, 20].

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2023–2025 роках. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 2 977 млн грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про відновлення ринкової активності підприємства та розширення обсягів реалізації продукції. Одночасно спостерігається зростання вартості активів підприємства, що підтверджує поступове зміцнення фінансового потенціалу ПрАТ «Оболонь».

Водночас аналіз показників чистого прибутку демонструє нестабільність фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2023 році підприємство отримало значний рівень чистого прибутку, то у 2024 році його обсяг суттєво скоротився, що було пов'язано зі складними економічними умовами, зростанням виробничих витрат та нестабільністю ринкового середовища. У 2025 році спостерігається покращення фінансових результатів та зростання чистого прибутку до понад 1 млрд грн.

Отже, зроблене дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» демонструє сприятливу тенденцію зростання підприємства протягом періоду 2023–2025 років. Зростання чистого прибутку від реалізації продукції, продуктивності праці та середньої заробітної плати підтверджує підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його кадрового потенціалу. Паралельно, збільшення частки працівників, охоплених професійним навчанням, і зниження рівня плинності кадрів свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку персоналу.

Проведений аналіз організаційної структури управління персоналом виявив, що ПрАТ «Оболонь» застосовує лінійно-функціональну систему управління, яка забезпечує взаємодію кадрових, виробничих та адміністративних підрозділів. На мою думку, такий механізм організації створює сприятливе підґрунтя для якісного планування та реалізації програм професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу даного підприємства.

2.2 Аналіз організації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ПрАТ «Оболонь» побудована на основі комплексного підходу до розвитку людського потенціалу, який поєднує безперервне навчання, адаптацію, оцінювання компетенцій і планування кар'єрного зростання.

Оцінка системи професійної підготовки та вдосконалення кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь» була проведена шляхом опрацювання доступних матеріалів: офіційних фінансових звітів компанії, документів про корпоративну соціальну відповідальність, а також інформації з публічних джерел та аналітичних оглядів, присвячених роботі цього підприємства. Використання такого методу дає змогу оцінити основні тенденції розвитку системи професійного навчання персоналу та її значення для забезпечення ефективності кадрової політики підприємства.

На підприємстві діє багаторівнева система навчання, що охоплює як робітничі професії, так і управлінський персонал. Первинна підготовка здійснюється для працівників, які вперше приходять на виробництво. Вона включає вступний інструктаж, стажування під керівництвом наставника, перевірку знань з техніки безпеки, технології виробництва та стандартів якості.

Кожен новий працівник проходить адаптаційний період тривалістю від одного до трьох місяців, протягом якого здійснюється оцінювання його професійних та особистісних якостей. За результатами адаптації складається індивідуальний план розвитку.

Наступний рівень системи — професійне навчання та перенавчання для робітників і фахівців. На підприємстві функціонує Центр навчання, який відповідає за організацію внутрішніх тренінгів і співпрацю з зовнішніми

навчальними закладами. Програми підготовки розробляються з урахуванням специфіки технологічних процесів, вимог ISO 9001, стандартів санітарії, гігієни та безпеки харчових продуктів. Для працівників виробництва проводяться тренінги з експлуатації нового обладнання, оптимізації технологічних режимів, енергоефективності та контролю якості.

Акцентується значна увага на підготовці технічних навичок робітників у виробничих цехах, оскільки це обумовлюється особливою природою технологічних операцій та вимогою підтримувати високий рівень якості кінцевої продукції. На базі компанії організовуються тренінги, спрямовані на опанування навичок роботи з передовим устаткуванням, неухильне виконання норм охорони праці та ефективне вдосконалення виробничих процесів.

Для фахівців адміністративної сфери застосовуються інші форми навчання — семінари, тренінги з управління проектами, лідерства, комунікації, тайм-менеджменту та емоційного інтелекту. Частина навчальних заходів проводиться внутрішніми тренерами, що є працівниками компанії з досвідом у конкретній галузі. Інша частина організовується за участю зовнішніх бізнес-тренерів і консалтингових агентств.

Для управлінського персоналу використовуються тренінги, семінари та програми розвитку управлінських компетентностей, спрямовані на вдосконалення навичок лідерства, командної взаємодії та управління персоналом. Результати навчальних заходів слугують підставою для оцінювання професійного розвитку працівників та підготовки майбутніх тренінгів удосконалення навичок.

Окремим напрямом є система оцінювання компетенцій, що використовується для планування навчальних потреб. Працівники проходять оцінювання за компетентнісною моделлю, яка включає професійні знання, ефективність комунікацій, здатність до інновацій, командну взаємодію та орієнтацію на результат. На основі результатів формуються індивідуальні плани розвитку. Ця система дозволяє уникати формального підходу до навчання, коли курси відвідуються без реального зв'язку з професійними

потребами. У процесі дослідження виявлено, що саме цей механізм забезпечує персоналізацію підходів до розвитку працівників і підвищує віддачу від інвестицій у навчання. Також спостерігається тенденція до зростання кількості внутрішніх тренінгів, адже вони дають можливість передавати корпоративний досвід і формувати єдині стандарти культури праці.

Підприємство активно застосовує електронні форми навчання. З 2022 року впроваджено внутрішню платформу e-learning, що містить відеоуроки, презентації, тестові завдання та кейси з виробничої практики. Система дозволяє працівникам самостійно обирати час і темп навчання, що особливо зручно для змінного графіка [27].

Система підвищення кваліфікації керівників побудована на принципі безперервності. Кожен менеджер середньої ланки щонайменше раз на два роки проходить зовнішні курси або бізнес-програми.

Таблиця 2.2 – Функціональна характеристика системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь»

Напрямок	Зміст
Адаптація персоналу	професійна адаптація нових працівників
Підвищення кваліфікації	розвиток професійних компетентностей
Технічне навчання	освоєння сучасного обладнання
Управлінський розвиток	формування лідерських компетентностей
Цифрове навчання	використання електронних ресурсів
Оцінювання розвитку	визначення потреб у навчанні

Джерело: створено автором на основі [4, 5, 7, 10, 19, 21, 22, 25].

Проведений аналіз функціональних аспектів показує: система підготовки кадрів на ПрАТ «Оболонь» охоплює ключові вектори професійного вдосконалення працівників. Вона успішно інтегрує компоненти, спрямовані на адаптацію, здобуття професійних навичок та розвиток управлінського потенціалу людських ресурсів компанії.

Оцінювання ефективності професійного навчання проводиться шляхом дослідження досягнень у роботі персоналу, міри віддачі від праці, сталості кадрового складу та відповідності професійних компетентностей виробничим потребам підприємства.

Розвиток персоналу на професійному рівні безпосередньо залежить від чинної системи заохочень для працівників та можливостей кар'єрного зростання, що стимулює підвищення зацікавленості персоналу у професійному навчанні.

Здійснивши розгляд принципів побудови системи професійної підготовки та вдосконалення навичок персоналу ПрАТ «Оболонь», вдалося визначити не лише сильні сторони у формуванні людського капіталу компанії, але й певні труднощі, що існують у роботі механізму професійного зростання працівників. Упорядкування цих виявлених недоліків дозволяє визначити напрями для подальшого вдосконалення моделі навчання персоналу з огляду на актуальні потреби управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.3 – Виявлені проблеми системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь»

Проблема	Причина	Наслідок
Недостатня персоналізація навчання	орієнтація на загальні програми	нерівномірний розвиток компетентностей
Обмежений рівень цифровізації окремих процесів	поступове впровадження електронного навчання	зниження гнучкості навчання
Недостатня деталізація оцінювання ефективності навчання	відсутність комплексної HR-аналітики	складність оцінювання результативності
Переважання короткострокових програм	орієнтація на поточні виробничі потреби	недостатній стратегічний розвиток

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 6, 10, 19, 22, 25, 29, 31].

Отже, проведений аналіз системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку кадрового потенціалу підприємства. Водночас виявлені проблеми наголошують на гострій потребі удосконалення механізмів цифровізації навчання, а також зробити професійний розвиток більш індивідуалізованим та покращити методики оцінки результативності всієї системи підвищення кваліфікації персоналу.

2.3 Оцінювання ефективності системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Оцінювання ефективності системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» виконувалося на основі аналізу вторинних даних: фінансової звітності підприємства, відкритих корпоративних матеріалів, галузевих аналітичних досліджень, а також публічних звітів міжнародних консалтингових компаній щодо тенденцій розвитку навчання персоналу в Україні. Такий підхід дозволяє оцінити результативність професійного розвитку персоналу без використання внутрішніх емпіричних досліджень підприємства.

Як показано в підрозділах 2.1 та 2.2, система професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» інтегрована у кадрову політику підприємства та має на меті забезпечити збереження професійних навичок працівників, допомогти персоналу пристосуватися до модернізації технологій та гарантувати стабільність кадрового потенціалу. З огляду на це, оцінювання ефективності професійного навчання логічно проводити шляхом аналізу кадрових, організаційних та економічних показників діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку систем управління людським капіталом, оцінювання ефективності професійного навчання вважається обов'язковою складовою стратегічного управління персоналом. На переконання значної кількості дослідників, ефективність професійного розвитку працівників повинна оцінюватися не виключно кількістю проведених навчальних заходів, а й тим, наскільки навчання вплинуло на продуктивність праці, незмінність кадрового складу, адаптивність персоналу та загальні досягнення підприємства. Я вважаю, що саме комплексний підхід до оцінювання дає змогу встановити справжній вплив професійного навчання на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Аби визначити, наскільки успішно працює система професійного навчання для працівників ПрАТ «Оболонь», варто розглянути, як змінювалися ключові показники ефективності протягом 2023–2025 років.

Таблиця 2.4 – Динаміка окремих показників ефективності системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Частка працівників, охоплених навчанням, %	57	63	71
Витрати на професійне навчання персоналу, млн грн	15,2	18,7	23,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2274	2621	2715
Плинність кадрів, %	10,4	9,8	8,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	21800	25400	29300

Джерело: сформовано автором на основі офіційної інформації ПрАТ «Оболонь», даних Опендатабот, аналітичних матеріалів підприємства та узагальнення наукових джерел [11, 20, 19, 22, 29].

Аналіз, який було здійснено, демонструє сприятливу динаміку у сфері професійної підготовки та вдосконалення навичок працівників компанії. Протягом 2023–2025 років фіксується збільшення відсотка персоналу, який проходить навчання, що вказує на те, що компанія приділяє дедалі більше уваги нарощуванню людського капіталу. Паралельно зростають фінансові вкладення у професійний розвиток персоналу, завдяки чому можна стверджувати, що розвиток кадрів є одним із ключових пріоритетів у політиці управління людськими ресурсами підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення як продуктивності праці, так і середньомісячної заробітної плати, яку отримують працівники. На мою думку, це, значною мірою, відображає успішність програми професійного вдосконалення, адже зростання кваліфікації персоналу веде до якіснішого виконання робочих завдань і, як наслідок, до покращення загальних показників діяльності підприємства. Крім того, скорочення показника плинності кадрів за звітний період дає змогу стверджувати про позитивний кореляційний зв'язок між системою професійного навчання та стабільністю штату підприємства.

Ключовим моментом у визначенні ефективності професійної підготовки постає дослідження відповідності системи розвитку персоналу із актуальними напрямками у царині керування людськими ресурсами. Згідно з інформацією від провідних світових консультантів, зокрема Deloitte [30], а також на основі аналітики ринку праці від Work.ua за період 2023–2025 років, до головних трендів у професійному розвитку працівників є перехід до цифрових форматів навчання, акцентування уваги на розвитку адаптивних навичок, персоналізацію планів навчання та інтеграцію концепції безперервного навчання.

У цьому контексті, механізм професійного розвитку, впроваджений на ПрАТ «Оболонь», загалом відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту. Як було аргументовано у розділі 2.2, на виробництві застосовується поєднання внутрішніх та зовнішніх методів навчання, включно з професійною адаптацією, підвищенням кваліфікаційного рівня, технічною підготовкою та формуванням лідерських якостей. Проте, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що методика вимірювання результативності освітніх програм для персоналу потребує подальшого вдосконалення.

Щоб забезпечити багатогранну оцінку ефективності професійного навчання персоналу, варто застосовувати низку взаємозалежних підходів, які дадуть можливість зафіксувати як кадрові зміни, так і економічний результат, а також організаційні наслідки, спричинені розвитком працівників.

Таблиця 2.5 – Основні підходи до оцінювання ефективності професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь»

Напрямок оцінювання	Характеристика
Економічний	аналіз продуктивності праці та кадрових показників
Організаційний	оцінювання системи професійного розвитку персоналу
Кадровий	аналіз плинності кадрів та кадрової стабільності
Компетентнісний	оцінювання відповідності компетентностей виробничим потребам
Стратегічний	відповідність системи навчання стратегічним цілям підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [3, 7, 10, 13, 19, 22, 24, 29, 30, 31].

На моє переконання, критерії оцінки результативності професійної підготовки кадрів не мають бути зведені виключно до економічних показників діяльності підприємства. Важливе значення має також ступінь професійної адаптації персоналу, їхня сприйнятливість до інновацій у технологіях, спроможність функціонувати в умовах цифровізації, а також ступінь залученості до внутрішньої культури підприємства. З огляду на це, доцільно розглядати показник ефективності розвитку персоналу як комплексний, що поєднує економічні, кадрові та організаційні результати.

Огляд існуючої ситуації демонструє, що механізм професійного навчання на ПрАТ «Оболонь» є доволі організованим і охоплює ключові вектори розвитку людських ресурсів. Проте, водночас, виявилися певні недоліки, які перешкоджають здійсненню повноцінного оцінювання результативності професійного навчання працівників.

Таблиця 2.6 – Основні проблеми оцінювання ефективності системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь»

Проблема	Прояв
Недостатня деталізація оцінювання результатів навчання	обмеженість публічної HR-аналітики
Недостатній рівень комплексної цифрової системи оцінювання	складність моніторингу результатів навчання
Недостатня персоналізація оцінювання	переважання загальних показників ефективності
Обмеженість довгострокового оцінювання	складність визначення стратегічного ефекту навчання

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу

Ключовою перешкодою є недостатня деталізація показників, які використовуються для оцінки успіхів у професійному вдосконаленні працівників. У загальнодоступних джерелах неможливо знайти зведену інформацію про довгострокові результати навчання, що, своєю чергою, ускладнює визначення реального впливу розвитку працівників на загальну продуктивність підприємства. Також варто зазначити, що цифровізація системи оцінювання професійного навчання та формування персоналізованих механізмів розвитку компетентностей працівників [29].

На мою думку, подальше вдосконалення системи, призначеної для оцінки результативності професійного навчання, має полягати у впровадженні новітніх інструментів HR-аналітики, створенні цифрових платформ для відстеження прогресу у розвитку навичок, а також інтеграції процесу оцінювання навчання у загальну систему стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Підсумовуючи, проведений аналіз дозволив дійти висновку, що система, яка стосується професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь», загалом демонструє сприятливу тенденцію розвитку та сприяє підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства. Проте, виявлені недоліки вказують на необхідність удосконалити механізми оцінювання результативності навчання, розвивати цифрові HR-інструменти та впровадити більш комплексний метод аналізу ефективності професійного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні напрями вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Проведений у другому розділі аналіз стосовно системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ПрАТ «Оболонь», довів, що компанія інтегрувала актуальні складові професійного зростання колективу. Сюди входять як навчання всередині організації, так і курси підвищення кваліфікації, програми адаптації, а також застосування певних електронних інструментів для навчання. Проте, результати, отримані в ході цього дослідження, наголошують на необхідності подальшого вдосконалення цього механізму розвитку персоналу, аби він відповідав останнім тенденціям цифровізації процесів роботи з персоналом та еволюції корпоративних освітніх практик.

З огляду на це, першочерговим кроком у вдосконаленні є створення інтегрованої цифрової системи розвитку персоналу, що базуватиметься на LMS-платформі та поєднуватиме внутрішнє менторство, мікронавчання та чітко налагоджену систему оцінки результативності здобутих знань.

Перш за все, вдосконалення системи навчання має ґрунтуватися на створенні гнучкої структури управління професійним розвитком. На підприємстві вже функціонує відділ розвитку персоналу, однак доцільно розширити його повноваження, включивши до складу внутрішніх репетиторів,

наставників та координаторів навчальних програм, які б забезпечували персоналізований підхід до кожного працівника.

Така модель відповідає сучасним тенденціям корпоративного навчання, що передбачає поєднання формального навчання з неформальними форматами — коучингом, наставництвом, взаємним обміном досвідом між працівниками різних підрозділів. Другим напрямом є вдосконалення програм навчання шляхом систематичного оновлення змісту навчальних курсів відповідно до технологічних змін на виробництві. Програми підвищення кваліфікації мають включати теми з енергоефективності, автоматизації виробничих процесів, безпеки харчових продуктів, цифрової аналітики та управління якістю. Для забезпечення актуальності курсів підприємству доцільно співпрацювати з галузевими освітніми центрами, вищими навчальними закладами та профільними асоціаціями, які можуть надати сучасні матеріали та сертифікованих тренерів.

Формат «on-the-job training» дозволяє працівникам отримувати нові компетенції без відриву від виробничого процесу, поєднуючи навчання з практикою [30]. Така форма є особливо ефективною для операторів ліній, техніків та майстрів, оскільки вона сприяє закріпленню знань через виконання реальних завдань. У межах цієї системи доцільно запровадити програму внутрішніх тренерів, які пройшли спеціальну підготовку з педагогічних методів. Це дозволить знизити витрати на запрошення зовнішніх консультантів і забезпечити сталість навчального процесу.

Як було з'ясовано у розділах 2.2 та 2.3, у системі професійного навчання ПрАТ «Оболонь» відчувається потреба у більшій інтеграції між етапами навчання, визначенням ефективності професійного вдосконалення та відстеженням індивідуальних досягнень працівників. Додатково, виникла необхідність у розширеному застосуванні сучасних цифрових інструментів для навчання, розробці індивідуальних освітніх траєкторій та зміцненні аналітичної підтримки заходів щодо професійного зростання персоналу.

На мою думку, одним із найбільш перспективних напрямів модернізації наявної системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ПрАТ «Оболонь» є запровадження інтегрованої цифрової системи управління професійним розвитком на основі LMS-платформи (Learning Management System) [27]. Такий механізм дозволить поєднати внутрішні навчальні курси, елементи мікронавчання, процедури атестації, оцінку результатів у професійному вдосконаленні та формування персоналізованих освітніх траєкторій працівників у рамках єдиного цифрового середовища.

Світова практика слугує підтвердженням дієвості подібної моделі. Зокрема, у дослідженні O`Leary by Deloitte вказує, що організації, які оперують цифровими навчальними архітектурами, демонструють кращу здатність персоналу реагувати на зміни, прискорене впровадження новітніх рішень, а також зменшену ротацію фахівців [30]. Додатково, сучасні системи управління навчанням надають інструменти для індивідуалізації освітніх маршрутів співробітників, що є критично важливим для підприємств із значною часткою виробничого персоналу.

Ще одним поширеним підходом у міжнародній практиці є *upskilling* і *reskilling* [30]. Для ПрАТ «Оболонь» *upskilling* може бути використаний для поглиблення професійних навичок працівників, які вже виконують свої функції, але потребують оновлення знань щодо обладнання, стандартів якості, технологічних процесів, безпеки праці або цифрових інструментів. *Reskilling* може застосовуватися для працівників, яких потрібно підготувати до виконання нових функцій, переходу між підрозділами, роботи з новими технологіями або включення до кадрового резерву. Такий підхід дозволить підприємству зменшити залежність від зовнішнього ринку праці й активніше використовувати внутрішній кадровий потенціал.

Щодо ПрАТ «Оболонь», впровадження єдиної системи управління навчанням (LMS) слушно буде здійснити як сукупність узгоджених кроків, які охоплюватимуть:

- налагодження єдиного цифрового середовища для професійного навчання;
- інтеграцію електронних навчальних компонентів;
- запровадження системи мікронавчання;
- автоматизація процесу перевірки знань та визначення досягнутих результатів навчання;
- створення індивідуальних освітніх траєкторій для персоналу;
- розвиток внутрішнього менторства та обміну корпоративним досвідом.

Ключове місце у цій системі посідає мікронавчання, що на ПрАТ «Оболонь» можна реалізувати у вигляді коротких відеоінструкцій, тестів, практичних кейсів, чек-листів і модулів тривалістю 10–20 хвилин. Такі матеріали можуть стосуватися правил роботи з обладнанням, стандартів якості, типових виробничих помилок, безпеки праці, комунікації в команді та дій у нестандартних ситуаціях.

Окрему увагу варто приділити міжнародному досвіду наставництва й коучингу, оскільки ці інструменти дозволяють передавати не лише формальні знання, а й практичний досвід. Для ПрАТ «Оболонь» наставництво можна адаптувати через закріплення досвідчених працівників за новачками, створення коротких планів адаптації, оцінювання проходження випробувального періоду та доплату наставникам за якісне виконання цієї функції. Коучинг доцільно застосовувати для керівників змін, майстрів і працівників кадрового резерву, оскільки саме ці категорії персоналу впливають на організацію роботи команд, комунікацію, дисципліну, мотивацію та якість виконання виробничих завдань. У такому форматі міжнародний досвід може бути безпосередньо пов'язаний із потребами підприємства.

Невід'ємним елементом запланованого плану є також розвиток внутрішнього менторства. Комплексне використання сучасних цифрових навчальних платформ разом із передачею накопиченого досвіду між

працівниками, сприятиме зміцненню професійної адаптації персоналу, скороченню термінів, потрібних новачкам для повноцінного залучення до виробничих процесів, а також підвищенню рівня взаємодії між фахівцями у команді.

Онлайн-курси, інтерактивні симуляції, відеолекції та віртуальні тренінги мають стати постійною складовою професійного розвитку персоналу. В умовах діджиталізації бізнесу такі формати дозволяють оперативно оновлювати навчальний контент, забезпечувати доступ до матеріалів у будь-який час і місце, а також автоматизувати процес моніторингу результатів. Розширення та модернізація вже наявної внутрішньої LMS-платформи (Learning Management System) допоможе створити єдину базу даних щодо навчальної активності кожного працівника, відстежувати прогрес, формувати персональні рекомендації й аналізувати ефективність навчальних модулів.

Щоб довести доцільність впровадження інтегрованої цифрової системи для професійного розвитку працівників, потрібно провести розрахунок орієнтовних фінансових вкладень, необхідних для реалізації цього заходу.

Таблиця 3.1 – Орієнтовний кошторис впровадження LMS-платформи у ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання LMS-платформи	280
Технічне налаштування системи	90
Розробка навчальних модулів	120
Навчання внутрішніх тренерів	60
Технічна підтримка	50
Разом	600

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 25, 27, 29, 30]

Оцінка економічної ефективності цього заходу базуватиметься на прогнозованому підвищенні продуктивності праці, оптимізації фінансових витрат, пов'язаних із підвищенням кваліфікації персоналу, а також на покращенні кадрової стабільності підприємства.

Розрахунок економічного ефекту доцільно здійснювати за формулою:

$$E = \Delta\P - B, \quad (3.1)$$

де:

Е – економічний ефект;

ΔП – приріст результатів діяльності підприємства;

В – витрати на реалізацію заходу.

З огляду на результати проведеного аналізу, очікується, що інтеграція цифрової платформи для підвищення кваліфікації працівників матиме такі позитивні наслідки:

- підвищення продуктивності праці на 3–5%;
- скорочення фінансових вкладень у зовнішні навчальні програми;
- прискорення процесу адаптації нових працівників у робочий ритм;
- покращення системи моніторингу професійного зростання команди;
- підвищення гнучкості навчальної системи.

Припустимо, що лише незначне зростання ефективності роботи колективу – на рівні 3–5% – та частковій оптимізації витрат на організацію навчання поза межами компанії, дасть змогу підприємству досягти прибутку від впровадження цього заходу. Зважаючи на те, що для запуску системи управління навчанням (LMS) потрібно приблизно 600 тис. гривень, період, коли ці інвестиції окупляться, очікується приблизно через дванадцять місяців.

Соціальна ефективність проєкту проявлятиметься у покращенні здатності фахівців до професійної адаптації, розвитку корпоративної культури навчання, посиленні мотивації персоналу до самовдосконалення, а також покращенні внутрішньої взаємодії між працівниками підприємства. Крім того, інтеграція цифрової платформи для розвитку професійних навичок сприятиме формуванню актуального бачення управління людськими ресурсами, що відповідає світовим трендам у сфері корпоративного навчання.

Таким чином, сукупність запропонованих заходів націлена на вирішення проблем, встановлених під час аналізу системи підвищення кваліфікації та професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь», що деталізовано у

другому розділі. Впровадження інтегрованої цифрової системи професійного зростання дасть змогу підвищити результативність навчальних процесів, забезпечити більш системний підхід до розвитку компетентностей працівників та посилити адаптивність кадрового резерву підприємства стосовно сучасних вимог функціонування.

3.2 Обґрунтування впровадження пріоритетного заходу щодо вдосконалення системи навчання персоналу

На підприємстві ПрАТ «Оболонь» планується впровадити комплексний захід, спрямований на вдосконалення системи навчання персоналу, який передбачає перехід до комбінованої моделі підготовки працівників, що поєднує практичні тренінги на робочих місцях, коучингові сесії, електронне навчання та внутрішнє наставництво. Такий підхід забезпечує гнучкість навчального процесу, підвищує залученість працівників і сприяє формуванню сталої системи професійного розвитку. Запропонований захід доцільно реалізовувати у межах загальної програми вдосконалення системи управління людським капіталом підприємства.

Таблиця 3.2 - Запропоновані компоненти комплексного заходу щодо вдосконалення системи професійного навчання персоналу ПрАТ «Оболонь»

№	Компонент заходу	Зміст упровадження	Мета реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Внутрішня програма наставництва	У кожному підрозділі пропонується визначити досвідчених наставників, які після спеціальної підготовки здійснюють індивідуальне супроводження нових і діючих працівників під час освоєння нових технологій.	Забезпечення швидкої адаптації, передача практичного досвіду, підвищення якості роботи персоналу.	Формування системи безперервного навчання всередині колективу, підвищення самостійності й компетентності працівників.

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5
2	Модульні короткотермінові тренінги	Пропонується розробити короткі програми тривалістю 2–4 години, що охоплюватимуть теми технологічних процесів, безпеки, обслуговування обладнання, енергоефективності.	Формування конкретних прикладних навичок, оперативне оновлення знань без відриву від виробництва.	Підвищення технічної грамотності персоналу, скорочення помилок у роботі, покращення дотримання стандартів.
3	Електронне навчання (E-learning)	Пропонується запровадити корпоративну онлайн-платформу з курсами, тестами, відеоінструкціями та інтерактивними матеріалами.	Збільшення доступності навчання, персоналізація процесу, контроль прогресу в реальному часі.	Підвищення гнучкості навчання, залучення працівників із різних підрозділів, створення єдиного інформаційного простору розвитку.
4	Система оцінювання за моделлю Кіркпатріка	Доцільно використовувати чотирирівневу модель: реакція, навчання, поведінка, результати. Для кожного рівня передбачені інструменти — анкети, тести, спостереження, аналіз показників.	Створення об'єктивної системи вимірювання ефективності навчання.	Можливість коригування програм відповідно до результатів, забезпечення прозорості оцінки.
5	Корпоративна база знань	Пропонується створити внутрішню бібліотеку з матеріалами курсів, інструкціями, відеоуроками, чек-листами та записами вебінарів.	Забезпечення постійного доступу до навчальних матеріалів, підтримка самоосвіти.	Формування корпоративної пам'яті, підвищення незалежності працівників у вирішенні професійних завдань.
6	Зворотний зв'язок після навчання	Кожен учасник після курсу повинен заповнити електронну форму оцінки, де зазначає рівень корисності програми, зручність формату та побажання.	Моніторинг якості навчання, адаптація контенту до реальних потреб персоналу.	Підвищення релевантності навчальних матеріалів і довіри до системи розвитку.
7	Програма «Навчання через проєкт»	Працівники після навчання об'єднуюватимуться у групи по 3–5 осіб і будуть розробляти міні-проєкти щодо покращення процесів виробництва, економії ресурсів чи підвищення безпеки.	Закріплення знань через практичне застосування, стимулювання ініціативності.	Реалізація внутрішніх інноваційних рішень, підвищення продуктивності й корпоративної активності.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 7, 10, 15, 19, 22, 24, 27, 28, 29, 31]

Компоненти комплексного заходу, наведені в таблиці 3.2, сформовано з урахуванням проблем, виявлених під час аналізу системи професійного

навчання та підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь», виконаного у другому розділі роботи. Запропоновані заходи взаємопов'язані між собою та спрямовані на інтеграцію цифрових інструментів професійного розвитку, внутрішнього обміну знаннями, а також на впровадження сучасних методів оцінювання результативності навчання персоналу.

Реалізацію запропонованого комплексу заходів варто проводити поступово. На першому етапі необхідно здійснити підготовчі організаційні роботи, визначити відповідальних за процес, а також розробити навчальні модулі, орієнтовані на потреби різних структурних підрозділів підприємства. Другий етап охоплюватиме запуск електронного навчання, розвиток внутрішнього наставництва та проведення спеціалізованих тренінгів у модульному форматі для працівників виробничих підрозділів. Завершальний етап слід присвятити інтеграції інструментів оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу, а також здійснити детальний аналіз результативності впровадженого комплексу заходів.

Я вважаю, що саме поетапний підхід дозволить оптимізувати процес розгортання системи професійного розвитку працівників і водночас знизити можливі організаційні ризики протягом її реалізації.

Цифровізація системи професійного розвитку персоналу відіграє ключову роль у впровадженні запропонованого комплексу заходів. Сучасні цифрові інструменти забезпечують безперервність навчання, адаптивність освітнього процесу та дозволяють ефективно відстежувати результати професійного зростання працівників.

Основою цієї системи має стати інтегрована LMS-платформа, яка забезпечить централізоване управління навчальними матеріалами, дозволить відслідковувати результати професійного розвитку працівників і створювати індивідуальні освітні траєкторії [28].

Важливою складовою зазначених заходів повинен стати розвиток внутрішнього наставництва. Цей підхід сприятиме ефективній передачі практичних навичок між працівниками, пришвидшить адаптацію нових

співробітників на робочих місцях і покращить взаємодію між структурними підрозділами в межах компанії.

Додатково слід зазначити доцільність запровадження модульних короткотермінових тренінгів та мікронавчання, які дозволять інтегрувати професійне зростання працівників у виробничі процеси без значних перерв від основної діяльності. Таке рішення, на мою думку, найбільш відповідає потребам великого виробничого підприємства в умовах стрімкого технологічного розвитку.

Актуальність запропонованих підходів знаходить підтвердження у сучасному міжнародному досвіді, зокрема в галузі управління людськими ресурсами та організації корпоративного навчання персоналу.

Міжнародна практика свідчить про успішність комбінування цифрових платформ для навчання, мікронавчання та внутрішнього наставництва у рамках системи професійного розвитку працівників. За даними досліджень, проведених Harvard Business Review та McKinsey, застосування інтегрованих моделей корпоративного навчання сприяє підвищенню залученості співробітників до процесу професійного вдосконалення. Це також дозволяє зменшити час, необхідний для адаптації персоналу, та забезпечує швидше оновлення фахових компетенцій у відповідь на технологічні зміни.

Водночас запровадження запропонованого заходу може супроводжуватися низкою організаційних труднощів, серед яких виділяється необхідність у додатковій технічній підтримці системи навчання, адаптації працівників до використання цифрових інструментів професійного розвитку та ймовірний опір окремих співробітників змінам у навчальному процесі. Для зниження зазначених ризиків варто передбачити поступове впровадження цифрових компонентів у навчання, провести роз'яснювальну роботу з персоналом і забезпечити активну участь керівників структурних підрозділів у процесі підтримки професійного розвитку працівників.

Реалізація запропонованого комплексного заходу дозволить оптимізувати систему професійного навчання та підвищення кваліфікації

персоналу ПрАТ «Оболонь» з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами. Впроваджені ініціативи спрямовані на розв'язання проблем, окреслених у другому розділі дослідження, що забезпечить зростання ефективності професійного розвитку співробітників, підвищить кадрову стабільність підприємства та сприятиме формуванню сучасної корпоративної культури навчання.

Додатково, запровадження цифрових інструментів професійного розвитку, систем внутрішнього наставництва та концепції безперервного навчання підвищить адаптивність персоналу до технологічних змін і зміцнить зв'язок між розвитком працівників та стратегічними пріоритетами компанії. Реалізація запропонованих заходів також сприятиме створенню сучаснішої системи управління людськими ресурсами, яка буде зосереджена на постійному професійному розвитку працівників та забезпеченні довгострокового зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованого заходу та його вплив на фінансові та економічні показники ПрАТ «Оболонь»

Щодо обґрунтування запропонованої ініціативи з удосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь» варто провести попередню оцінку потенційного організаційного та фінансового впливу, якого вона може набути. Визначення дієвості цієї пропозиції ґрунтується на вивченні актуальних концепцій оцінки віддачі від корпоративного навчання, викладених у дослідженнях від Deloitte [30] та Асоціації розвитку талантів (ATD), а також завдяки застосуванню методології Рентабельності інвестицій (ROI), детальніше описаної у підрозділі 1.3.

У нинішній практиці керування людськими ресурсами, визначення дієвості тренінгів для працівників все частіше відбувається шляхом дослідження того, як вони впливають на діяльність підприємства та його фінансові показники. Як було з'ясовано у підрозділі 1.3, найбільш поширеним методом для оцінювання результатів навчання є підхід ROI (Return on Investment), котрий дає змогу встановити зв'язок між витратами на професійне навчання, та прогнозованою грошовою віддачею.

Щодо ПрАТ «Оболонь», оцінку ефективності запропонованого комплексу заходів варто робити, спираючись на попередній аналіз потенційного впливу цифровізації розвитку фахових навичок персоналу, запровадження навчання за модульним принципом та розвитку системи менторства всередині компанії на ключові параметри роботи підприємства.

Зважаючи на приблизну вартість реалізації цієї ініціативи, що може становити 450–600 тисяч гривень, економічний ефект, найімовірніше, буде помітний спершу у зменшенні затрат на залучення сторонніх освітніх послуг для персоналу, налагодженні процесу входження нових кадрів у роботу, зниженні кількості браку у виробництві та посиленні ефективності обміну професійним досвідом між колегами на цій фірмі.

У світовій практиці управління персоналом, цифрові системи для підвищення кваліфікації вважаються ключовим чинником для зміцнення стабільності кадрового складу та раціонального використання людського потенціалу. Зокрема, матеріали досліджень, проведених Deloitte та McKinsey, підтверджують, що впровадження платформ управління навчанням (LMS), мікронавчання та механізмів внутрішнього менторства сприяє скороченню терміну входження нових співробітників у робочий процес, зростанню активності персоналу у самовдосконаленні та оптимізації внутрішніх комунікаційних потоків.

На моє переконання, для Приватного акціонерного товариства «Оболонь» найсуттєвіший позитивний результат від запропонованих дій проявиться не стільки у ближчих фінансових здобутках, скільки у становленні

більш структурованої та гнучкої парадигми розвитку кваліфікації співробітників. Це дасть змогу компанії швидше адаптувати команду до технологічних трансформацій, ефективніше транслювати накопичений досвід усередині фірми та якісніше керувати наявними професійними компетенціями.

Окрім матеріальної вигоди, реалізація цих пропозицій матиме також відчутні соціальні та управлінські наслідки. Очікується покращення взаємодії між колективами, посилення бажання працівників підвищувати свій професійний рівень, формування культури безперервного навчання та, як наслідок, підвищення стійкості кадрового резерву підприємства.

Для з'ясування реальної віддачі від запровадження цих кроків доцільно задіяти комплекс метрик. Серед них варто оцінювати: відсоток персоналу, охопленого навчальними програмами, кількість учасників програм менторства, динаміку інвестицій у навчання працівників, рівень завершення електронних навчальних модулів, а також показники стабільності штату та успішності професійної адаптації співробітників.

Таким чином, оцінка успішності запропонованого набору заходів має базуватися не на довільних статистичних даних, а на глибинному аналізі організаційних зрушень, кадрових змін та економічних результатів, отриманих завдяки вдосконаленню професійної підготовки. Запропонований підхід уможливить досягти більш достовірної верифікації ефективності навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» та закладе фундамент для подальшого вдосконалення всієї системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні засади професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також обґрунтовано напрями вдосконалення цієї системи на прикладі ПрАТ «Оболонь». Проведене дослідження дало змогу послідовно розкрити сутність професійного розвитку працівників, проаналізувати чинну систему навчання на підприємстві, виявити її проблемні аспекти та запропонувати практичні заходи для підвищення результативності управління персоналом.

Відповідно до першого завдання було проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Установлено, що професійне навчання є не лише процесом передання працівникам нових знань і навичок, а й складовою системи стратегічного управління людськими ресурсами. Підвищення кваліфікації доцільно розглядати як цілеспрямований процес оновлення професійних компетентностей відповідно до змін у технологіях, організації праці, вимогах ринку та внутрішніх потребах підприємства. У роботі обґрунтовано, що сучасна система навчання персоналу має спиратися на компетентнісний підхід, принцип безперервного розвитку, зв'язок із результатами праці та потребами конкретних категорій працівників.

Було систематизовано основні форми, методи та інструменти професійного розвитку працівників. Визначено, що до найбільш поширених форм належать внутрішнє корпоративне навчання, наставництво, тренінги, коучинг, дистанційне навчання, стажування, професійні курси, участь у внутрішніх проєктах та використання e-learning платформ. У результаті узагальнення теоретичного матеріалу встановлено, що найбільш результативною є комбінована модель навчання, яка поєднує цифрові освітні

інструменти, практичну підготовку на робочому місці, підтримку наставника та подальше оцінювання результатів. Це дозволяє не лише підвищувати рівень знань працівників, а й забезпечувати практичне використання отриманих навичок у виробничій діяльності.

Відповідно було розглянуто критерії та показники оцінювання ефективності професійного навчання персоналу. Установлено, що оцінювання не повинно обмежуватися лише фактом проходження навчання або результатами підсумкового тестування. Доцільно враховувати рівень засвоєння знань, зміну професійної поведінки працівників, практичне застосування нових навичок, вплив навчання на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень браку, плинність кадрів, залученість персоналу та економічний ефект для підприємства. Такий підхід дав змогу надалі пов'язати результати навчання з реальними показниками діяльності ПрАТ «Оболонь».

Також було надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь» та проаналізовано кадровий склад підприємства. Установлено, що підприємство має розвинену виробничу структуру, стабільні позиції на ринку та потребує постійного оновлення професійних компетентностей персоналу через специфіку виробництва, технологічні зміни, вимоги до якості продукції та необхідність підтримання конкурентоспроможності. Аналіз кадрового потенціалу показав, що для підприємства актуальними є питання розвитку виробничого персоналу, підготовки керівників середньої ланки, скорочення періоду адаптації нових працівників і формування кадрового резерву.

В результаті аналізу чинної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Оболонь», було виявлено, що на підприємстві вже функціонують окремі елементи навчання, зокрема внутрішня система e-learning, навчальні модулі, програми адаптації, наставництво та співпраця із зовнішніми освітніми установами. Водночас встановлено, що ця система потребує подальшого впорядкування, оскільки навчання не завжди пов'язане з індивідуальними потребами працівників, результатами оцінювання їхньої діяльності та стратегічними цілями

підприємства. Також недостатньо чітко простежується зв'язок між проходженням навчання і подальшими змінами у продуктивності, якості роботи та професійному зростанні персоналу.

Ще в роботі було узагальнено основні проблеми системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. До них віднесено недостатню системність навчання, обмежений зв'язок між навчальними програмами та реальними потребами підрозділів, нерівномірне охоплення різних категорій персоналу, недостатню персоналізацію освітніх траєкторій, слабе використання результатів оцінювання працівників для планування навчання, а також відсутність повноцінної системи вимірювання економічного та соціального ефекту. Також було встановлено потребу в розширенні функціоналу внутрішньої e-learning системи, посиленні програми наставництва та розвитку управлінських компетентностей керівників середньої ланки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Актуальні питання підвищення кваліфікації персоналу органів пробації в Україні в аспекті міжнародного досвіду. *Пенітенціарна система у глобальному вимірі*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-327-2-38>
2. Бойківська Г., Дубляник К., Лучко Д. Тренди та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. *Управління індустрією розвитку послуг*. 2024. № 4. С. 309–315. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49))
3. Бойківська Г., Дубляник К., Овчарук О. Роль системи навчання і розвитку персоналу в професійному зростанні та задоволеності працівників. *Управління індустрією розвитку послуг*. 2024. № 4. С. 288–296. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(45))
4. Винничук Р., Макогін П., Гордон П. Основні підходи до навчання персоналу в іт-сфері. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5(33). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)-384-393](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-384-393)
5. Винничук Р. Особливості форм, методів та інструментів навчання і розвитку персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13\(13\)-123-134](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-123-134)
6. Винничук Р., Суфеляк М., Осіпов О. Навчання персоналу для підвищення кадрового забезпечення в іт-сфері в умовах цифрової економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-441-450](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-441-450)
7. Горохівська Т., Муқан Н., Муқан О. Професійний розвиток персоналу у контексті корпоративного навчання. *Серія гуманітарних досліджень з педагогіки*. 2024. № 51. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.19/51.2>

8. Гороховатський В., Ільїн В. Особливості процесу управління навчанням у системах підвищення кваліфікації персоналу. *Trends in science and practice of today* : abstracts of V International Scientific and Practical Conference, м. Ankara, 19–22 жовт. 2021 р. С 445–447.
9. Гречаник О., Зеленська Л. Управління розвитком корпоративної культури персоналу організації. *Наукові перспективи*. 2023. №1(31). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-272-297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-272-297)
10. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2023. № 1. С. 169–174. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>
11. *Звітність та дані про підприємство ПрАТ «Оболонь»* URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 05.04.2026).
12. Ільїн В. Впровадження автоматизації процесу навчання персоналу в компанії. *Science Foundations Of Modern Science And Practice* : Abstracts of X International Scientific and Practical Conference, м. Athens, 23–26 листоп. 2021 р. 2021. С. 585–588.
13. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: Компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
14. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації / І. Литовченко та ін. *Освіта. Інновації. Практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 72–80. URL: <https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol13i2-010>
15. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.36>
16. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>

17. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139)
18. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>
19. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>
20. ПрАТ «Оболонь» : Електронний ресурс. *Опендатабот*. URL: [05391057 — ПРАТ ОБОЛОНЬ](https://05391057—ПРАТ%20ОБОЛОНЬ) (дата звернення: 14.05.2026)
21. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427>
22. Чернишова Л., Русінська М. Концептуальні основи ефективності корпоративного навчання як ключового елементу розвитку персоналу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-583-597](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-583-597)
23. Чжоу Сюйлін. Сучасне розуміння технології корпоративного навчання в контексті підготовки майбутніх менеджерів з персоналу. *Педагогічний альманах*. 2021. № 49. С. 222–226. URL: <https://doi.org/10.37915/pa.vi49.278>
24. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. *Via economica*. 2024. № 6. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>
25. Ремнова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 45–53. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53)
26. Bruguera C. Micro-credentials and soft skills in online education. *Distance Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/01587919.2024.2435645>

27. Díaz-Redondo R. P., Caeiro-Rodríguez M., López-Escobar J. J., Fernández-Vilas A. Integrating micro-learning content in traditional e-learning platforms. *Multimedia Tools and Applications*. 2021. Vol. 80. P. 3121–3151. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11042-020-09523-z>
28. Human Resources Training Needs in the Small and Medium Enterprises from Cross-Border Area Romania-Ukraine-Republic of Moldova / C. E. Chaşovschi та ін. *Sustainability*. 2021. T. 13, № 4. C. 2150. URL: <https://doi.org/10.3390/su13042150>
29. Mikołajczyk K. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*. 2022. Vol. 46. № 5–6. P. 544–562. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
30. On the job upskilling | *Deloitte Insights*. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/on-the-job-upskilling.html> (date of access: 30.04.2026).
31. *The Future of Jobs Report 2025*. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025> (date of access: 05.05.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Автор

Шинкарська

Науковий керівник / Експерт

Фридель

ІД документу

333913666

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/18/2026

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.

2.79%

2.79%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.24%

0.24%

КП 2

10967

Кількість слів

1.1%

1.1%

КЦ

93135

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	В	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	6
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	а	3

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)
1	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/content/bitstreams/191fa59c-3788-4d53-875a-f05c9e30b7c5/content	26 (0.24 %)