

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Калиняк Світлана Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Роль формального та неформального навчання у формуванні професійної ефективності молодих фахівців в організації.

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “Бакалавр”
Спеціальність “Менеджмент”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сливка О.А.

Виконано студентом групи:

ТУтр – 12 – 21 – БІМ (4,6 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено _____

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМАЛЬНОГО ТА НЕФОРМАЛЬНОГО НАВЧАННЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ	6
1.1. Сутність та особливості професійної ефективності молодих фахівців в організації	6
1.2. Формальне та неформальне навчання у професійному розвитку молодих фахівців в організації	15
Висновок до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФОРМАЛЬНОГО ТА НЕФОРМАЛЬНОГО НАВЧАННЯ НА ПРОФЕСІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ	29
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»	29
2.2. Аналіз рівня використання формального та неформального навчання молодими фахівцями ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»	37
2.3. Оцінювання впливу формального та неформального навчання на професійну діяльність молодих фахівців	47
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	54
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасна економіка України, зокрема ринок праці, характеризується скороченням чисельності молодого населення. Такі тенденції обумовлені демографічними змінами, міграційними процесами та наслідками соціально-економічних трансформацій. Подібні ситуації спостерігаються не лише в Україні, а й у більшості країн світу, де питання залучення, утримання та розвитку молодих фахівців набуває стратегічного значення для організацій.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів молоді фахівці стають цінним ресурсом, за залучення якого конкурують роботодавці різних сфер діяльності. Одним із ключових чинників успішного виходу молодих людей на ринок праці та їхнього працевлаштування є рівень професійної підготовки, сформованість професійних компетентностей, наявність практичних навичок, цифрової грамотності та готовність до безперервного навчання.

Водночас ефективна інтеграція молодих фахівців у професійне середовище неможлива без створення належних умов для їхнього професійного розвитку в організації. Сучасні роботодавці дедалі частіше розглядають інвестиції у навчання персоналу як стратегічний напрям розвитку людського капіталу. Таким чином, це дозволяє формувати у працівників знання, уміння та навички, необхідні для досягнення цілей організації.

На важливості інвестування в людський капітал наголошував Гері Беккер (G. Becker) [31], який довів, що витрати на освіту та професійне навчання сприяють підвищенню продуктивності праці, професійної мобільності та економічної результативності як окремого працівника, так і організації загалом. Подібною позиції дотримувався Теодор Шульц (T. Schultz) [76]. Він розглядав освіту як один із найважливіших чинників економічного зростання та розвитку суспільства.

Таким чином, професійний розвиток молодих фахівців має взаємовигідний характер. З одного боку, працівники отримують можливість

підвищувати власну кваліфікацію, розвивати професійні та особистісні компетентності, будувати кар'єру та підвищувати власну конкурентоспроможність на ринку праці. З іншого боку, організації отримують більш кваліфікований, мотивований та адаптивний персонал, здатний ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток організації.

Професійна ефективність у контексті дослідження є також важливою. Адже, під цим терміном розуміють здатність працівника досягати максимально якісних результатів у результаті здійснення трудової діяльності. При цьому, варто зауважити, що він має витратити мінімальну або оптимальну кількість часу, зусиль та ресурсів на виконання певних трудових функцій. форма та неформальна освіта можуть збільшити рівень їх професійної ефективності організації.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ролі формального та неформального навчання у формуванні професійної ефективності молодих фахівців, оскільки саме поєднання різних форм професійного розвитку сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу в умовах сучасної економіки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних засад впливу формального та неформального навчання на формування професійної ефективності молодих фахівців в організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності професійної ефективності молодих фахівців.

Розкрити зміст, особливості та відмінності формального і неформального навчання.

Обґрунтувати значення формального та неформального навчання у забезпеченні професійного розвитку молодих фахівців організації.

Здійснити аналіз діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», на базі якого проводилося дослідження.

Провести аналіз рівня використання формального та неформального навчання молодими фахівцями ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ».

Оцінити вплив формального та неформального навчання на професійну діяльність молодих фахівців

Розкрити основні напрямки удосконалення системи професійного розвитку молодих фахівців в організації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є молоді фахівці організацій.

Предмет дослідження – процес впливу формальної та неформальної освіти на формування професійної ефективності молодих фахівців в організації.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукових джерел); емпіричні (анкетування, опитування, спостереження); статистичні (обробка та інтерпретація отриманих результатів); графічні методи візуалізації даних.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні доцільності інтегрованого використання формального та неформального навчання у формуванні професійної ефективності молодих фахівців, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу організації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів керівниками організацій, фахівцями з управління персоналом, закладами вищої освіти та молодими фахівцями для вдосконалення систем професійного розвитку, адаптації персоналу, наставництва та безперервного навчання.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМАЛЬНОГО ТА НЕФОРМАЛЬНОГО НАВЧАННЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

1.1. Сутність та особливості професійної ефективності молодих фахівців в організації

Для розвитку організації необхідно залучати молодих фахівців. Саме вони забезпечують сталий розвиток організацій. Крім того, такі фахівці в організації є важливим джерелом формування та оновлення людського капіталу. Загалом, враховуючи рівень цифровізації та розвитку інноваційних технологій, посилення конкуренції на ринку аналізована категорія працівників здатна забезпечити організації необхідну гнучкість, адаптивність та інноваційність.

Сьогодні на ринок праці виходять працівники, які за теорією поколінь (Вільяма Штрауса (William Strauss) та Ніла Гау (Neil Howe)) [54] мають назву покоління Z (Generation Z). Це особи, які орієнтовно народилися у період із середини 1990-их до 2010-их років. Тобто, саме ці особи, формують основу категорії молодих фахівців. Таким чином, такі працівники будуть формувати нову структуру трудових ресурсів організації. Важливо, зазначити, що працедавці мають враховувати особливості покоління Z не лише при їх наймі, але й в умовах їх діяльності та оцінці їхньої ефективності в організації. Адже, їхні цінності, поведінкові моделі та ставлення до професійної діяльності різко відрізняються від інших поколінь. Вони росли та виховувалися в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, широко доступу до інформації та глобалізації, інших вимог щодо власного розвитку та ставлення до праці, професійної діяльності, мотивації до праці та розвитку.

На думку М. Пренскі (M. Prensky) [71], представники цього покоління

належать до категорії «цифрових аборигенів» (digital natives). Оскільки вони з раннього віку активно взаємодіють із цифровими технологіями та легко адаптуються до нових інформаційних середовищ. Дослідник зазначає, що постійне використання цифрових пристроїв, доступ до мережі Інтернет та інформаційних ресурсів суттєво вплинули на особливості їхнього мислення, комунікації, сприйняття інформації та підходів до навчання.

Таким чином, для менеджменту організацій виникає об'єктивна необхідність імплементації специфічних характеристик покоління Z у загальну систему управління персоналом — починаючи від етапу рекрутингу й онбордингу, і закінчуючи процесами організації праці, мотивування та оцінювання їхньої професійної ефективності.

Будучи першим цифровим поколінням (digital natives), яке формувалося в умовах тотальної глобалізації, гіперінформаційного простору, стрімкого розвитку ІТ-технологій та мережевих комунікацій, молоді фахівці демонструють специфічні запити щодо власного професійного розвитку. Вони орієнтовані на гнучкість, швидку зміну та візуалізацію інформації, персоналізацію траєкторій навчання, баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) та миттєвий зворотний зв'язок (feedback). Відповідно, формування їхньої професійної ефективності в організації прямо залежить від здатності роботодавця адаптувати освітнє середовище (зокрема через мобільні та інтерактивні інструменти неформальної освіти) під ціннісно-мотиваційний профіль цього покоління.

Фахівці покоління Z в організації ставлять й певні вимоги до формальної та неформальної освіти, які будуть підвищувати рівень їх професіоналізму та визначати їх ефективність. Оскільки, аналізоване покоління уже володіє певним набором цифрових компетенцій, оперує значним об'ємом інформації, тому зазначені чинники варто враховувати в освітніх підходах. Зазначимо, що аналізована група працівників володіє специфічними особливостями мислення. Вони, зокрема, схильні до паралельного опрацювання даних та багатозадачності. Для них характерним є кліпкове та візуальне сприйняття

інформації. Ще однією особливістю аналізованого покоління працівників є розуміння необхідності навчання та формування певних особливих підходів до нього. Таким чином, звичні традиційні формальні підходи, які сформовані у класичній формальній освіті (моно логічність, репродуктивність, жорстка лінійність) їм важко дається. Оскільки, існує суперечність сформована їхніми психологічними очікуваннями від освітнього процесу. Натомість високу результативність у формуванні їхньої професійної ефективності демонструють інструменти неформальної освіти. Завдяки мобільності, гейміфікації, інтерактивності та адаптивності до нових інформаційних середовищ, неформальне навчання виступає природним та найбільш релевантним механізмом актуалізації трудового потенціалу молодих спеціалістів. Отже, зважаючи на це, організаціям необхідно вибудовувати нову форму взаємодії формальної та неформальної освіти, з метою підвищення рівня професійної ефективності молодих працівників.

Зважаючи, на наведено, перевагами молодих фахівців на ринку праці та у наймі такої категорії працівників в організації є їх:

Високий рівень адаптивності до змін та нових умов професійної діяльності;

Швидке опанування сучасних цифрових технологій та інформаційних систем;

Готовність до безперервного навчання а професійного розвитку;

Відкритість до інновацій та нових методів роботи;

Високий потенціал професійного зростання;

Креативність та нестандартне мислення;

Мобільність та гнучкість у виконання професійних завдань;

Прагнення до самореалізації та побудови кар'єри;

Здатність швидко засвоювати нові знання та формувати професійні компетентності;

Високий рівень цифрової грамотності та готовність працювати в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Поряд з цим молодим фахівцям в організації необхідно докладати більше зусиль, щоб відповідати спеціалізації її діяльності. Зрозуміло, що виходячи на ринок праці, вони володіють певними компетенціями та знаннями, досвідом. Однак, щоб посилити рівень їх відповідності організації, вони мають активно докладати зусиль у цьому напрямку.

Розкриваючи зміст професійної ефективності в контексті проведеного дослідження, необхідно враховувати особливості її трактування та взаємозв'язок із професійним становленням молодих фахівців. Це пов'язано з тим, що професійна ефективність не є статичною характеристикою працівника, а формується та трансформується під впливом соціально-економічних змін, розвитку управлінських концепцій і нових підходів до управління людськими ресурсами.

Поняття професійної ефективності пройшло тривалий етап еволюції під впливом різних наукових теорій та управлінських підходів. Первинно його розуміння ґрунтувалося на технократичному підході, представниками якого були Ф. Тейлор (F. Taylor) [78] та Г. Форд (H. Ford) [47]. У межах цього підходу основна увага приділялася продуктивності праці, стандартизації трудових процесів та максимізації результатів діяльності працівників. Важливий внесок у розуміння ефективності працівника в організації зробив Г. Емерсон [42]. Він у своїй фундаментальній праці «Twelve Principles of Efficiency» (Дванадцять принципів ефективності) першим чітко розділив поняття «напружена праця» та «ефективна праця», зазначивши, що ефективність — це досягнення результату з найменшими зусиллями, а не тотальне виснаження працівника [42].

У подальшому відбувся перехід до людиноцентрованого підходу, який передбачає визнання працівника не лише виконавцем трудових функцій, а й ключовим носієм знань, компетентностей та інноваційного потенціалу організації. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили Е. Мейо (E. Mayo) [67], П. Друкер (P. Drucker) [39] та Г. Беккер (G. Becker) [33], які наголошували на важливості розвитку людського капіталу, мотивації

працівників та створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання. Зокрема, у розгляді цього підходу потрібно звернути увагу на розуміння ефективності працівника П.Друкером [39]. Він вважав, що ефективність не є лінійною. Вона має два виміри. Перша, відповідає за результативність. Тобто, потрібно, щоб працівник в організації робив правильні речі. Тобто, він має обирати правильні стратегічні цілі. Такий підхід, закладається саме базовою формальною освітою. Інший вимір ефективності працівника є його продуктивність. Тобто, він в організації має робити все правильно. Таким чином, досягати поставлених цілей він має з мінімальними операційними витратами. Цьому сприятиме неформальна освіта та різні технології. Отже, професійна ефективність, виходячи з викладеного буде полягати, не лише у швидкому виконанні рутинних функцій, але й здатності працівників самостійно приймати рішення, які приносять реальну цінність організації.

Згодом дослідження професійної ефективності еволюціонували від компетентнісного до психологічного підходу. Компетентнісний підхід передбачає оцінювання працівника через сукупність їх знань, умінь, навичок та професійних компетентностей. Одним із засновників аналізованого підходу вважають Р. Боятціса (R. Boyatzis) [36]. У його праці «The Competent Manager: A Model for Effective Performance» (1982) [36] було доведено, що висока ефективність праці виникає лише тоді, коли є відповідність (синергія) між трьома чинниками: вимогами посади, організаційним середовищем та внутрішніми компетентностями людини. Отже, рівень сформованості компетентностей безпосередньо впливає на професійну результативність працівника.

У контексті дослідження молодих фахівців (представників покоління Z) ця модель набуває особливої актуальності. Виходячи на ринок праці як «цифрові аборигени», молоді спеціалісти володіють значним потенціалом, проте рівень їхніх реальних компетентностей часто перебуває у стані трансформації та адаптації до практичних вимог конкретної посади.

Спираючись на компетентнісну модель Р. Боятціса [36], можна стверджувати, що формальна та неформальна освіта виступають базовими інструментами цілеспрямованого моделювання та розвитку тих компетентностей, які безпосередньо впливають на ефективність. Якщо формальна освіта забезпечує первинне наповнення когнітивного компонента (теоретичні знання, системний світогляд), то неформальна освіта (корпоративні тренінги, симуляції, менторство) трансформує ці знання у поведінкові індикатори ефективності — практичні вміння та навички (зокрема, *soft skills* та цифрові компетентності). Таким чином, керований розвиток компетентностей через синергію освітніх форматів дозволяє молодому фахівцю швидше досягти стану «оптимальної відповідності» вимогам посади, максимізуючи його професійну ефективність при мінімальних витратах ресурсів організації.

Психологічний підхід акцентує увагу на особистісних характеристиках працівника, його мотивації, адаптивності, емоційному інтелекті та самоефективності. Альберт Бандура (A. Bandura) [28] підкреслював, що саме віра людини у власні можливості (*self-efficacy*) значною мірою визначає успішність виконання професійних завдань та здатність досягати високих результатів діяльності. Отже, дослідником було введено поняття «самоефективність» (*self-efficacy*) [28]. Тобто, це внутрішнє переконання та віра працівника у власну спроможність успішно виконати конкретне завдання. Якщо працівник (особливо молодий фахівець) має високий рівень самоефективності, він легше адаптується, швидше вчиться і демонструє вищі результати. Неформальна освіта (тренінги успіху, менторство) якраз і підвищує цю внутрішню самоефективність.

Досліджуючи професійну ефективність, доцільно звернути особливу увагу на сучасний компетентнісний та системний підходи, які реалізуються в межах концепції управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM). На відміну від традиційних підходів, сучасна HRM-концепція розглядає працівника як стратегічний ресурс організації, розвиток

якого безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та довгострокову результативність.

Значний внесок у розвиток цього напрямку зробив Майкл Армстронг (Michael Armstrong) [27], який обґрунтував концепцію управління ефективністю (Performance Management). Дослідник довів, що професійна ефективність не є статичним показником, а має динамічний характер і потребує постійної підтримки, оцінювання та розвитку протягом усієї професійної діяльності працівника.

На думку М. Армстронга [27], система управління ефективністю повинна бути безперервним процесом, який поєднує постановку цілей, розвиток компетентностей, оцінювання результатів діяльності, надання зворотного зв'язку та професійне навчання персоналу. Особливого значення цей підхід набуває щодо молодих фахівців, оскільки саме на початкових етапах професійної діяльності формується їхній професійний потенціал, адаптаційні здібності та подальша траєкторія кар'єрного розвитку.

У межах концепції Performance Management організації повинні систематично інвестувати в професійний розвиток молодих працівників шляхом використання інструментів формального та неформального навчання. Це дає змогу не лише підтримувати високий рівень їхньої продуктивності, а й розвивати професійні компетентності, цифрові навички, адаптивність та готовність до роботи в умовах постійних змін. Отже, ефективність є динамічною. Тому, організація має постійно навчати молодих працівників, щоб підтримувати їхню продуктивність на високому рівні.

Важливим внеском у дослідженні професійної ефективності працівника були напрацювання української дослідниці О.А. Грішнєвої [3]. Вона обґрунтувала, що освіта є однією з найважливіших інвестицій у людський капітал. Адже, освіта безпосередньо впливає на формування професійних компетентностей, підвищення продуктивності праці та професійної ефективності працівника. На думку дослідниці, накопичення знань, умінь, навичок і професійного досвіду сприяє зростанню індивідуальної цінності

працівника та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку праці.

О. А. Грішнова підкреслює, що інвестиції в освіту та професійний розвиток капіталізуються через індивідуальну ефективність працівника, яка проявляється у здатності досягати високих результатів професійної діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та постійно вдосконалювати власні компетентності [3]. Водночас підвищення професійної ефективності працівників позитивно впливає на загальну результативність діяльності організації, її інноваційний потенціал та конкурентоспроможність.

Український науковець А.М. Колот досліджує ефективність, використовуючи соціоекономіку знань, сучасні мотиваційні процеси трансформації праці, які відбуваються під впливом цифровізації. Зокрема, він активно розробляє з іншими науковцями концепцію «Праця 4.0» [7;8;9;11] та «Праця 5.0» [6] в українському науковому просторі. Він вважає, що професійна ефективність індивіда можлива опираючись на наступні фундаментальні імперативи:

Ефективність формується як функція «компетентності та мотивації». Індивідуальна ефективність працівника ніколи не виникне автоматично лише тому, що людина має диплом чи робоче місце. Вона формується на перетині двох векторів. Перший – спроможність або іншими словами вектор компетентності. У людини мають бути наявні актуальні знання, тверді та м'які навички (Hard та Soft Skills), здатність засвоювати нову інформацію. Цей базис формується у системі безперервної освіти (Lifelong Learning). Другий вектор буде визначатися бажанням людини (вектор мотивації). Тобто, людина повинна проявляти внутрішнє бажання якісно виконувати трудові завдання в організації.

Інший базис ефективності полягає у гуманізації ефективності (протистояння вигоранню). У своїх працях, присвячених мотивації та трансформації соціально-трудових відносин, А. Колот послідовно критикує механістичний підхід до працівника (коли з людини намагаються

«витиснути» максимум). Вчений наголошує на важливості соціальної складової праці та якості трудового життя. Ефективна праця — це не напружена праця на межі виснаження. Справжня професійна ефективність є стійкою в часі лише тоді, коли організація мінімізує психофізіологічні втрати працівника, забезпечує йому безпеку, комфортне середовище та повагу до його особистості.

Ще одним базисом у підході до професійної ефективності працівника є особливість її реалізації в епоху «Праці 4.0.». А. Колот (зокрема у співавторстві з О. Герасименко) [8;9;10] детально аналізує, як цифровізація змінює вимоги до ефективності сучасного фахівця. Зокрема, дослідники наголошують на особливостях реалізації праці та формування нових реалій. Це стосується відходу від жорсткого контролю за процесом праці найманого працівника та зміні оцінки ефективності його трудової діяльності. В умовах дистанційної, фріланс- або гнучкої праці ефективність оцінюється виключно за результатом та цінністю, яку створив працівник, а не за часом, проведеним в офісі. Крім того, потрібно брати до уваги цифрову спроможність працівників. Сьогодні особиста ефективність працівника прямо пропорційна його вмінню взаємодіяти з алгоритмами, штучним інтелектом, хмарними сервісами та корпоративними цифровими екосистемами. На працю працівника великий вплив має віртуальна мобільність та автономія. Таким чином, ефективний працівник сучасності - автономний суб'єкт, який здатний самоорганізуватися, швидко перенавчатися (через неформальну освіту) та приймати рішення в умовах високої невизначеності.

Отже, дійсно спираючись на концептуальні положення А. М. Колота, професійну ефективність працівника потрібно розглядати, як динамічну інтегральну характеристику, що відображає ступінь актуалізації та капіталізації його людського потенціалу.

У контексті дослідження молодих фахівців професійна ефективність повинна розглядатися як комплексна характеристика, яка поєднує професійні компетентності, особистісні якості, адаптаційні можливості та готовність до

безперервного навчання. Особливого значення набуває поєднання формального та неформального навчання, оскільки саме вони сприяють розвитку професійного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та успішній інтеграції молодих працівників в організаційне середовище.

1.2. Формальне та неформальне навчання у професійному розвитку молодих фахівців в організації

Професійний розвиток молодих працівників передбачає формування комплексної системи взаємопов'язаних елементів, спрямованих на підвищення рівня їхньої професійної компетентності, професійної ефективності та конкурентоспроможності. Основною метою такої системи є забезпечення відповідності знань, умінь, навичок і особистісних характеристик працівників потребам та стратегічним цілям організації. Побудова такої системи має стратегічну мету. Вона полягає у забезпеченні відповідності знань, умінь, навичок та особистісних характеристик поточним операційним потребам та довгостроковими стратегічним цілям суб'єкта господарювання.

Система професійного розвитку охоплює різноманітні інструменти, зокрема професійну адаптацію, формальне та неформальне навчання, наставництво, коучинг, самоосвіту, оцінювання результатів діяльності та планування кар'єрного розвитку.

Навчання працівників, незалежно від форми його реалізації, є одним із ключових чинників професійного розвитку персоналу. Адже, сприяє підвищенню рівня професійної компетентності, якості виконання трудових функцій та загальної ефективності діяльності працівників. Водночас розвиток знань, умінь і навичок персоналу позитивно впливає не лише на індивідуальні результати праці, а й на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність організації загалом.

Протягом останніх десятиліть особливого поширення набула концепція

навчання на робочому місці (*workplace learning*). Вона стала одним із центральних напрямів досліджень у сфері управління людськими ресурсами та організаційного розвитку. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили Джейкобс і Паркс (Jacobs & Parks, 2009) [55]. На думку дослідників, поняття *workplace learning* охоплює «різноманітні способи, за допомогою яких працівники навчаються в організаціях» (Jacobs & Parks, 2009, p. 134) [55]. Автори визначають його як «процес, що залучає працівників до програм професійної підготовки, освітніх і розвивальних курсів, а також до досвідного (емпіричного) навчання з метою набуття та/або застосування компетентностей, необхідних для задоволення потреб організації» (Jacobs & Parks, 2009, p. 134) [55].

Наведене визначення свідчить, що навчання на робочому місці є комплексним процесом, який поєднує різні форми формального, неформального та інформального навчання. Воно спрямоване не лише на передачу знань, а й на розвиток професійних компетентностей, формування практичного досвіду та підвищення здатності працівників ефективно виконувати професійні завдання відповідно до стратегічних цілей організації.

Важливість навчання на робочому місці підтверджують і дослідження Дж. Гілберта (J. Gilbert, 2005) [50], Д. Лівінгстона (D. Livingstone, 2008) [58], а також М. Літраса і М. Сицилії (M. Lytras & M. Sicilia, 2005) [60], які розглядають розвиток професійних знань працівників як стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності організацій у сучасній економіці знань. На думку зазначених авторів, систематичне професійне навчання персоналу забезпечує швидке впровадження інновацій, підвищує продуктивність праці та сприяє формуванню організації, що навчається.

Особливого значення в цьому контексті набуває навчання безпосередньо на робочому місці (*on-the-job training*). Для молодих фахівців воно виступає природним містком між теоретичною підготовкою, отриманою в закладах освіти, та практичною професійною діяльністю в організації. Саме під час виконання реальних виробничих завдань молоді працівники мають

можливість застосовувати набуті знання, удосконалювати професійні навички, розвивати цифрові компетентності, комунікативні здібності та навички командної роботи.

Водночас навчання на робочому місці активізує механізми досягнення як індивідуальних цілей працівника, так і стратегічних цілей організації. Як зазначає С. Біллетт (S. Billett, 2001) [35], ефективність навчання значною мірою залежить від забезпечення балансу між потребами й цілями організації та індивідуальними професійними потребами працівника. Автор підкреслює, що саме взаємодія організаційного середовища та активної позиції працівника визначає успішність процесу професійного розвитку.

Навчання та професійні знання працівників у сучасних умовах істотно змінили свою траєкторію розвитку. Якщо раніше професійна підготовка асоціювалася переважно із завершенням формальної освіти, то сьогодні вона розглядається як безперервний процес, що триває протягом усього трудового життя людини. У зв'язку з цим межі між формальною, неформальною та інформальною освітою поступово стираються, а різні форми навчання дедалі більше інтегруються між собою, доповнюючи одна одну.

Такі зміни знайшли відображення у концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning), яка розглядає професійний розвиток як безперервний процес набуття, оновлення та вдосконалення знань, умінь і компетентностей відповідно до змін професійного середовища та вимог ринку праці. Відповідно до рекомендацій UNESCO [79] та Organisation for Economic Co-operation and Development [69], навчання впродовж життя є ключовою умовою розвитку людського капіталу, професійної мобільності та конкурентоспроможності працівників [70].

У сучасних умовах, організації також змінюють підходи до розвитку персоналу. Якщо раніше професійне навчання часто обмежувалося періодом адаптації нового працівника, то сьогодні воно розглядається як стратегічний процес, що супроводжує працівника протягом усього періоду його професійної діяльності в організації. Це зумовлено тим, що співробітники

дедалі частіше будують довгострокову кар'єру в межах однієї організації, а швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення професійних компетентностей.

На думку Майкла Армстронга (M. Armstrong) [26], професійний розвиток персоналу має бути інтегрованим елементом системи стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки безперервне навчання забезпечує підтримання високого рівня професійної ефективності працівників. Аналогічної позиції дотримується Пітер Сенге (P. Senge) [72], який зазначає, що організації, які створюють культуру постійного навчання, здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Термін організація, що навчається є поширеним у практиці зарубіжних країн. Вона також поступово поширюється на українські підприємства. На думку Девід Гарвін (D. Garvin) [49], організація, що навчається є системою, яка здатна створювати, накопичувати, поширювати знання та трансформувати їх у практичні результати.

Отже, підприємства для професійної ефективності молодих працівників мають впроваджувати інтегровану концепцію навчання протягом усього життя (Lifelong Learning). Таким чином, знання більше не розглядаються як певний статичний багаж, який було отримано в закладі вищої освіти. Вони розглядаються як динамічний, постійно оновлюваний ресурс.

Важливо на рівні підприємства реалізувати стратегічний імператив, за яким потрібно створити сприятливий організаційний клімат, прозорі умови планування кар'єри, безперервний розвиток. Служби (відділи) управління людськими ресурсами організації мають проектувати довгострокові екосистеми навчання. Цей процес супроводжується фіхівцями на кожному етапі професійного життєвого циклу працівника. Зокрема, від адаптації молодого фахівця до формування стратегічного мислення топ менеджера.

Для структурування такого безшовного освітнього простору в межах концепції навчання протягом усього життя (Lifelong Learning) провідні

організації світу та вітчизняні дослідники праці активно впроваджують методологічну модель «70:20:10» (розроблену М. Ломбардо та Р. Ейхінгер) [62]. Зазначена модель демонструє трансформацію підходів до формування професійного досвіду сучасного фахівця та визначає оптимальне співвідношення різних джерел професійного навчання.

Згідно цієї моделі 10% припадає на формальне навчання. Зазначене навчання забезпечує формування фундаментальної теоретичної бази, методологічної культури та професійної ерудиції молодого спеціаліста, що виступає основою для його подальшої практичної капіталізації [62].

20% становить соціальне навчання, або іншими словами навчання через взаємодію. Таке навчання передбачає розвиток м'яких навичок (Soft Skills). Вони набуваються завдяки постійній комунікації, роботі в командах, отриманню миттєвого якісного фідбеку від керівництва, а також через систему класичного та реверсивного наставництва [62].

Ще 70% становить емпіричне навчання, ще іншими словами навчання на власному досвіді. Воно охоплює практичну діяльність безпосередньо на робочому місці, самостійне розв'язання складних завдань, використання внутрішніх цифрових екосистем організації та адаптацію до бізнес-процесів у реальному часі [62].

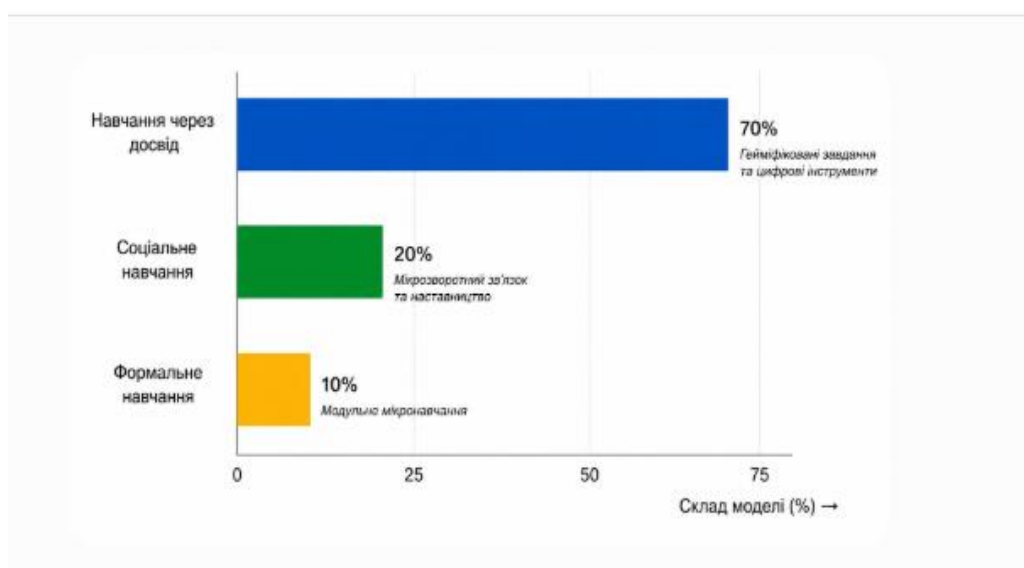


Рис. 1.1. Моделі навчання: статистика та інструменти

У сучасних умовах модель «70:20:10» зазнає певної трансформації під

впливом цифровізації та поширення концепції безперервного навчання. Традиційні форми професійного розвитку доповнюються гейміфікованими завданнями, цифровими освітніми платформами, мікронавчанням (microlearning), онлайн-курсами, системами мікрозворотного зв'язку (micro-feedback) та програмами наставництва.

Особливого значення ця модель набуває для молодих фахівців, оскільки дозволяє ефективно поєднувати формальне та неформальне навчання, прискорювати процес професійної адаптації та формувати компетентності, необхідні для успішної діяльності в сучасному організаційному середовищі.

Зважаючи на зазначену модель, доцільно здійснити детальну характеристику формального та неформального навчання як взаємодоповнювальних складових професійного розвитку сучасного фахівця.

Українське законодавство чітко визначає сутність формальної та неформальної освіти, закріплюючи їхній правовий статус та особливості функціонування в системі освіти. Зокрема, у ст. 8 Закону України «Про освіту» [16] формальна освіта трактується як «освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою» [16].

Отже, основною ознакою формальної освіти є її нормативно-правове регулювання, чітка структурованість та встановлені державою вимоги щодо процесу її здобуття. Формальна освіта здійснюється відповідно до затверджених освітніх програм, передбачає визначену тривалість навчання, систему оцінювання результатів навчальної діяльності та завершується отриманням офіційного документа про освіту. Водночас формальна освіта є фундаментом професійної підготовки майбутніх фахівців, оскільки забезпечує системне формування професійних компетентностей, необхідних для виконання трудових функцій та подальшого професійного розвитку.

Відповідно до визначення UNESCO [79], формальне навчання (formal learning) є інституціоналізованим, цілеспрямованим та структурованим процесом здобуття знань, що здійснюється в офіційно визнаних освітніх установах та завершується отриманням документа про освіту [79].

Дослідники вивчаючи формальну освіту у концепції професійного розвитку працівника, зокрема вказують, що вона є структуризованим процесом навчання, що здійснюється поза межами безпосередньої професійної діяльності та робочого середовища. Отже, воно відбувається у традиційних та звичних для всіх аудиторних умовах в закладах освіти (Marsick & Watkins, 1990, 2001) [64;65]. Формальне навчання вважають так званою стандартною парадигмою навчання, що проявляється у формі освітнього процесу. Адже, воно відбувається у межах традиційної педагогічної моделі та передбачає наявність дидактичної взаємодії між викладачем та слухачем (Beckett & Hager, 2002 [34]; Hager, 2004 [51]).

Акцент у формальному навчанні організації робиться на плануванні освітніх заходів, які мають здобути працівники для ефективного виконання посадових обов'язків. Тобто, воно передбачають конкретні знання, вміння, навички та професійні компетентності, які мають набути працівники. Переважно формальне навчання в організації реалізується через розроблені освітні програми, які офіційно розробляються, організовуються та підтримуються підприємством (роботодавцем). Отже, до таких програм будуть відносити всі види професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Як уже зазначалося, формальне навчання працівників організації відбувається у спеціально організованому освітньому середовищі. Тобто, спеціальному місці, поза межами безпосереднього місця працівника.

Дослідник М. Еро (M. Eraut, 2000) [43] виокремлює основні характеристики формального навчання, серед яких: наявність чітко структурованої освітньої програми; організований характер навчального процесу; участь викладача, тренера або наставника; визначені результати

навчання; а також офіційне підтвердження здобутих компетентностей у формі диплома, сертифіката, свідоцтва чи академічних кредитів [43].

Важливою ознакою формального навчання є його інституціоналізація. Освітню діяльність здійснюють суб'єкти, які мають відповідні ліцензії та акредитацію, а результати навчання визнаються державою та роботодавцями. До таких суб'єктів належать заклади вищої освіти, фахової передвищої освіти, професійно-технічної освіти, а також спеціалізовані державні та корпоративні центри професійного розвитку.

Ще однією характерною особливістю формального навчання є його стандартизованість. Освітні програми передбачають обов'язковий перелік дисциплін, визначені терміни навчання, критерії оцінювання та механізми контролю результатів. Завдяки цьому формується системне бачення професійної діяльності, розвиваються аналітичні здібності, критичне мислення, методологічна культура та здатність до прийняття обґрунтованих рішень.

Формальна освіта є фундаментом формування знань, умінь та професійних компетентностей молодих фахівців. Саме вона створює базис для їхнього професійного становлення, забезпечує системну підготовку та формує передумови для подальшого професійного розвитку. У процесі формальної освіти здобувачі набувають теоретичних знань, опановують спеціалізовані дисципліни, розвивають аналітичне мислення та формують професійні навички, необхідні для майбутньої трудової діяльності.

Водночас формальне навчання має певні обмеження. Йому притаманна відносна інертність, пов'язана з необхідністю оновлення освітніх стандартів, програм і навчальних матеріалів. Тому воно не завжди здатне оперативно реагувати на швидкі технологічні зміни, появу нових цифрових інструментів або специфічні потреби окремих організацій. У зв'язку з цим у межах концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning) формальна освіта розглядається не як завершальний етап професійної підготовки, а як базова основа подальшого безперервного розвитку особистості.

У сучасних умовах змінюється також роль організацій у розвитку формальної освіти працівників. Все більше компаній інвестують у здобуття працівниками вищої освіти, професійних сертифікацій та програм підвищення кваліфікації, створюють корпоративні університети, корпоративні академії та власні освітні програми. Такий підхід дозволяє поєднати академічну підготовку з практичними потребами бізнесу, підвищити професійну ефективність персоналу та створити умови для довгострокового кар'єрного розвитку працівників.

Поняття неформальної освіти також розкривається у ст. 8 ЗУ «Про освіту» [16]. Її визначають, освіту, «яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій» [16].

На відміну від формальної освіти, неформальне навчання характеризується більшою гнучкістю, практичною спрямованістю та тісним зв'язком із професійною діяльністю працівника. Воно передбачає набуття знань, умінь і навичок не лише через участь у спеціально організованих освітніх програмах, а й безпосередньо у процесі виконання професійних обов'язків. Значна частина професійних компетентностей формується саме в результаті практичного досвіду, взаємодії з колегами та вирішення реальних виробничих завдань.

Особливе значення для професійного розвитку мають ситуації, які потребують оперативного прийняття рішень, розв'язання проблем або адаптації до нових умов діяльності. Саме в таких умовах працівник набуває практичних знань і досвіду, які складно отримати в межах традиційного формального навчання. На відміну від формальної освіти, неформальне навчання переважно відбувається безпосередньо на робочому місці та не потребує спеціально організованого освітнього середовища.

Дослідники Бекетт і Хейгер (Beckett & Hager, 2002) [34] наголошують,

що ефективність неформального навчання значною мірою залежить від індивідуальних особливостей особистості, зокрема інтелектуальної допитливості, здатності до самостійного навчання, самоорганізації та рівня самоефективності. Навчання в таких умовах виникає тоді, коли воно не є основною метою діяльності, проте актуалізується під впливом певної професійної проблеми або завдання, яке потребує вирішення.

Неформальне навчання може реалізовуватися в різноманітних формах. Найбільш поширеними серед них є спільне розв'язання професійних проблем, наставництво, коучинг, професійне консультування, професійний супровід нових працівників (job shadowing), участь у професійних спільнотах, обмін досвідом та робота в проєктних командах. Незважаючи на відсутність формально визначеного викладача або тренера, працівники активно використовують досвід більш компетентних колег, керівників або експертів як джерело професійного розвитку.

Важливою складовою неформального навчання виступає самоосвіта. Вона реалізується через самостійний пошук інформації, опрацювання професійної літератури, участь у вебінарах, онлайн-курсах, професійних форумах та інших формах індивідуального розвитку. На відміну від формальної освіти, неформальне навчання не має жорстко визначеної структури, фіксованих термінів чи обов'язкового переліку результатів навчання. Воно виникає спонтанно та орієнтується на актуальні професійні потреби працівника.

На думку Ломана (Lohman, 2005) [61], неформальне навчання охоплює освітні дії, які працівники самостійно ініціюють у процесі професійної діяльності, вкладаючи когнітивні, фізичні та емоційні зусилля для розвитку власних знань і навичок [61]. Подібної позиції дотримуються Гараван та співавтори (Garavan et al., 2002) [48], які розглядають неформальне навчання як сукупність процесів засвоєння знань, умінь, цінностей і професійного досвіду в конкретному організаційному середовищі [48]. Результатом такого навчання стає не лише підвищення професійної компетентності, а й зміна

поведінкових моделей працівників на індивідуальному та груповому рівнях.

Водночас неформальне навчання може включати організаційно підтримувані форми професійного розвитку, серед яких наставництво, коучинг, ротація посад, участь у міжфункціональних проєктах, професійне спостереження за діяльністю досвідчених працівників, внутрішні тренінги та обмін знаннями між співробітниками. Такі інструменти дозволяють поєднати індивідуальні освітні потреби працівників із стратегічними цілями організації.

Відповідно до концепції Марсік і Воткінс (Marsick & Watkins, 1997) [66], неформальне навчання ґрунтується на чотирьох ключових принципах:

- контекстному принципі, згідно з яким навчання відбувається поза межами традиційного аудиторного середовища та тісно пов'язане з професійною діяльністю;
- когнітивному принципі, який передбачає можливість як цілеспрямованого, так і випадкового (ситуативного) навчання;
- досвідному принципі, відповідно до якого джерелом навчання виступає практичний досвід, професійні дії та рефлексія;
- соціально-реляційному принципі, що підкреслює роль взаємодії з іншими людьми, наставництва, співпраці та командної роботи у процесі набуття нових знань і компетентностей [66].

Таким чином, неформальне навчання є важливим інструментом професійного розвитку молодих фахівців, оскільки забезпечує оперативне оновлення знань, сприяє формуванню практичних компетентностей, прискорює професійну адаптацію та дозволяє ефективно реагувати на динамічні зміни сучасного професійного середовища.

Аналіз підходів до формального та неформального навчання дозволяє узагальнити основні їх характеристики у таблиці 1.1

Аналіз формального та неформального навчання свідчить, що вони не є взаємовиключними формами професійного розвитку, а навпаки виступають взаємодоповнювальними складовими єдиної системи формування

професійної ефективності молодих фахівців.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика формального та неформального навчання в організації

Критерій	Формальне навчання	Неформальне навчання
Сутність та визначення	Регламентована державою освіта за освітніми програмами ліцензованих закладів (ЗУ «Про освіту», ст. 8).	Навчання поза офіційною системою без присудження визнаних державою освітніх рівнів.
Локація та умови	Спеціальне освітнє середовище, заклади освіти, аудиторні умови (Marsick & Watkins).	Безпосередньо на робочому місці (on-the-job), у процесі вирішення реальних завдань.
Організаційні особливості	Чітка програма, стандартизованість дисциплін, оцінювання знань (M. Eraut).	Висока гнучкість, контекстність, орієнтація на актуальну проблему (Lohman, 2005).
Спрямованість компетентностей	Фундаментальна теоретична база, критичне мислення, професійна ерудиція.	Прикладні м'які та цифрові навички (Soft & Digital Skills), швидка адаптація.

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Формальне навчання забезпечує фундаментальну підготовку працівника, створює базу професійних знань, формує методологічну культуру, критичне мислення та професійну ідентичність. Водночас неформальне навчання дозволяє оперативно адаптувати отримані знання до реальних умов професійної діяльності, розвивати практичні навички, цифрові компетентності та здатність ефективно реагувати на виклики професійного середовища.

В умовах цифрової трансформації економіки та поширення концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning) межі між формальним та неформальним навчанням поступово стираються. Сучасні організації дедалі частіше інтегрують елементи обох форм навчання у власні системи управління людськими ресурсами, створюючи корпоративні університети, внутрішні освітні платформи, програми наставництва, коучингу та професійного розвитку.

Для молодих фахівців особливого значення набуває поєднання формального навчання із практикоорієнтованими формами неформального

розвитку. Саме така інтеграція дозволяє скоротити розрив між академічною підготовкою та вимогами сучасного ринку праці, прискорити професійну адаптацію та забезпечити зростання професійної ефективності.

Таким чином, формальне та неформальне навчання слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи професійного розвитку персоналу, ефективне поєднання яких створює передумови для формування конкурентоспроможних, адаптивних та професійно успішних молодих фахівців.

Висновок до розділу 1

Отже, в у результаті теоретичного дослідження встановлено, що професійна ефективність молодих фахівців є комплексною характеристикою, яка відображає рівень реалізації професійних компетентностей, адаптаційних можливостей, мотивації, особистісного потенціалу та здатності до безперервного професійного розвитку. Особливості сучасного ринку праці та активне входження до трудової діяльності представників покоління Z зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до розвитку персоналу та пошуку нових освітніх механізмів підвищення професійної ефективності працівників.

Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що професійна ефективність розглядається через призму компетентнісного, психологічного, людиноцентрованого та ресурсного підходів. Доведено, що її формування значною мірою залежить від рівня розвитку професійних компетентностей, самоефективності, адаптивності та мотивації працівника.

Дослідження сутності формального та неформального навчання показало, що вони є взаємодоповнювальними складовими єдиної системи професійного розвитку персоналу. Формальне навчання забезпечує формування фундаментальних професійних знань, теоретичної підготовки та системного мислення, тоді як неформальне навчання сприяє розвитку

практичних навичок, професійної адаптації, передачі досвіду та швидкому оновленню компетентностей відповідно до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що в умовах цифровізації та реалізації концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning) особливого значення набуває інтеграція формального та неформального навчання. Найбільш ефективним підходом до професійного розвитку молодих фахівців є поєднання академічної підготовки, наставництва, навчання на робочому місці, самоосвіти та професійної взаємодії в межах моделі 70:20:10.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФОРМАЛЬНОГО ТА НЕФОРМАЛЬНОГО НАВЧАННЯ НА ПРОФЕСІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»

Аналіз впливу формального та неформального навчання на професійну ефективність молодих фахівців будемо досліджувати на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Підприємство є суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері будівництво житлових і нежитлових будівель. Досліджуване підприємство розпочало господарську діяльність у 2024 році. На початковому етапі розвитку основним видом економічної діяльності підприємства була неспеціалізована оптова торгівля. Водночас серед додаткових видів діяльності вже були передбачені будівництво житлових і нежитлових будівель, будівництво доріг і автострад, будівництво інших інженерних споруд, а також виконання окремих спеціалізованих будівельних робіт. Згодом керівництвом підприємства було прийнято стратегічне рішення щодо зміни основного напрямку діяльності та концентрації ресурсів на будівельному бізнесі.

На сьогодні ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» спеціалізується на будівництві та реалізації житлової й нежитлової нерухомості. Основними напрямками діяльності підприємства є організація та виконання будівельних робіт, управління будівельними проектами, взаємодія із замовниками та інвесторами, а також продаж готових об'єктів нерухомості. Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції, що вимагає постійного підвищення якості робіт, впровадження сучасних будівельних технологій та розвитку професійних компетентностей працівників.

Станом на 1 січня 2026 року чисельність персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» становила 56 осіб [22]. Найбільшу частку працівників

складає виробничий персонал, який безпосередньо виконує будівельно-монтажні роботи на об'єктах підприємства. До цієї категорії належать будівельники, монтажники, електрики, зварювальники, оператори будівельної техніки та інші робітничі професії.

Адміністративний персонал підприємства налічує 7 осіб та забезпечує виконання управлінських, фінансово-економічних, кадрових і організаційних функцій. До його складу входять директор підприємства, бухгалтерські працівники, менеджери з продажу та адміністративні працівники. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що дозволяє забезпечувати ефективну координацію діяльності між виробничими та управлінськими підрозділами.

Проаналізуємо доходи досліджуваного підприємства.

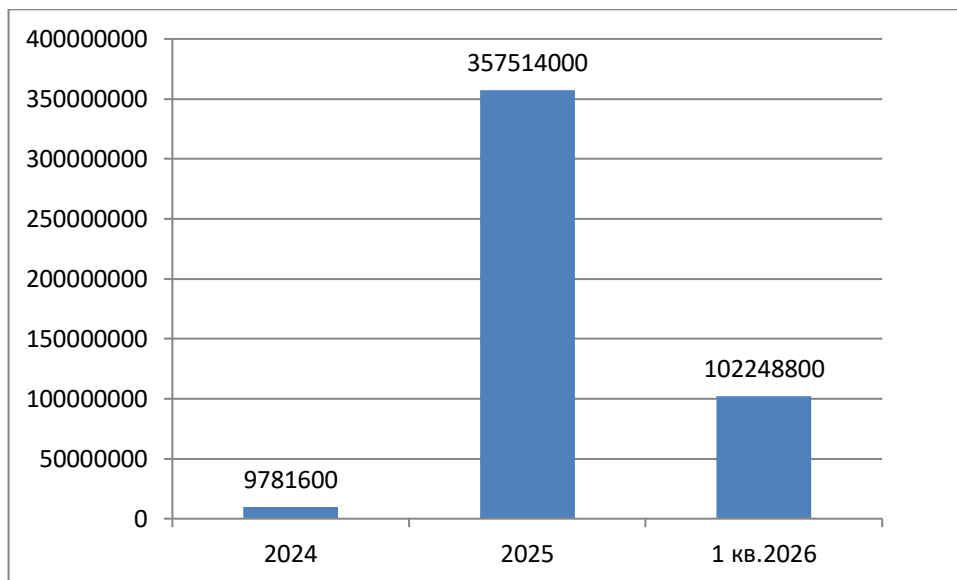


Рис. 2.1. Динаміка доходів ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року.

Джерело: складено автором за результатами [22].

Аналіз доходів ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, у 2024 році дохід підприємства становив 9 781,6 тис. грн, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 357 514,0 тис. грн. [22]. Абсолютний приріст доходу становив 347 732,4 тис. грн. [22], що свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства та активне освоєння ринку будівельних послуг.

Станом на перший квартал 2026 року дохід підприємства вже становив 102 248,8 тис. грн. [22]. Отримані результати свідчать про збереження високих темпів господарської активності та наявність потенціалу для подальшого зростання фінансових показників упродовж року.

Стрімке зростання доходу підприємства може бути пов'язане зі зміною стратегічного напрямку діяльності, концентрацією на будівництві житлових і нежитлових об'єктів, розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягів виконаних робіт. Водночас збільшення масштабів діяльності зумовлює необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищення професійної компетентності персоналу та впровадження ефективної системи формального й неформального навчання працівників.

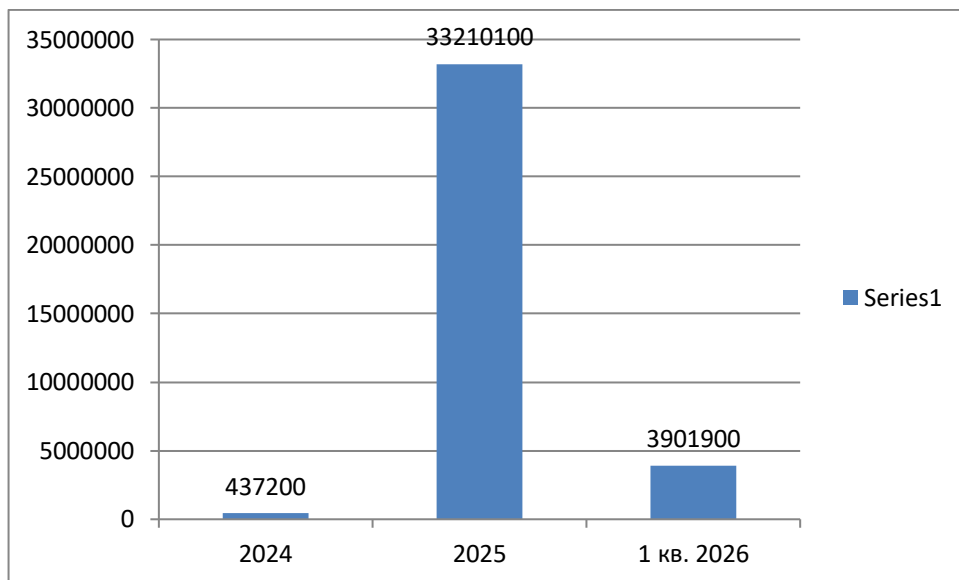


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року.

Джерело: складено автором за результатами [22].

У 2024 році чистий прибуток підприємства становив 437,2 тис. грн. Уже в 2025 році цей показник зріс до 33 210,1 тис. грн, що на 32 772,9 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання прибутковості свідчить про успішну реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства, розширення обсягів будівельних робіт та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Важливим фактором також стало переорієнтування діяльності підприємства на будівництво та реалізацію

житлової і нежитлової нерухомості, що забезпечило суттєве зростання доходів та фінансових результатів.

За підсумками першого кварталу 2026 року чистий прибуток підприємства вже становив 3 901,9 тис. грн. [22]. Це свідчить про збереження прибутковості господарської діяльності та створює передумови для отримання позитивного фінансового результату за підсумками всього 2026 року.

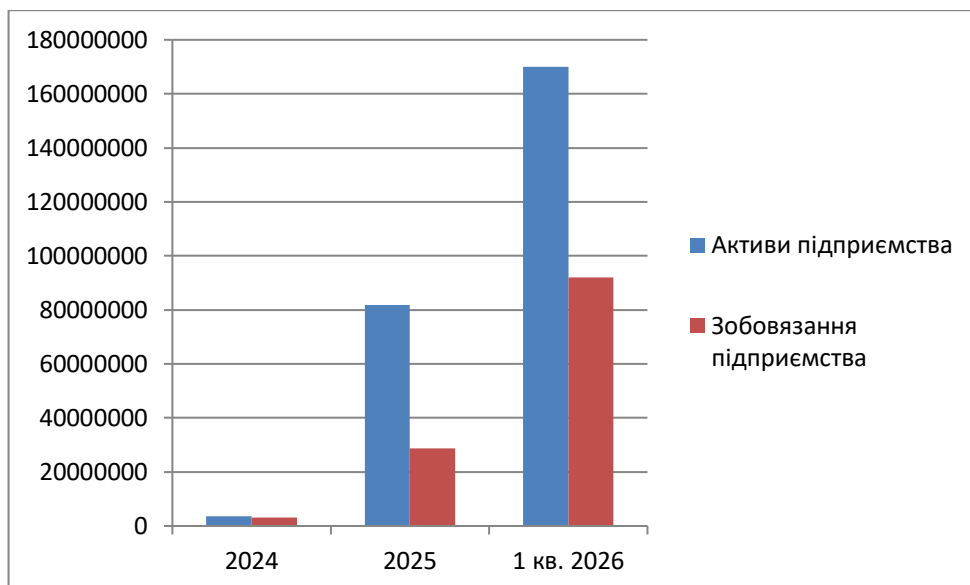


Рис. 2.3. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року.

Джерело: складено автором за результатами [22].

Аналіз показників майнового стану ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» свідчить про стрімке розширення масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, у 2024 році вартість активів підприємства становила 3 626,8 тис. грн. [22]. У 2025 році цей показник зріс до 81 829,2 тис. грн. [22], що свідчить про суттєве нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Станом на перший квартал 2026 року активи досягли 169 962,8 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує показник попереднього року.

Зростання активів обумовлене розширенням обсягів будівельної діяльності, збільшенням кількості реалізованих проєктів, придбанням матеріальних ресурсів та формуванням необхідної виробничої бази для

подальшого розвитку підприємства.

Водночас спостерігається зростання обсягів зобов'язань підприємства. У 2024 році їх величина становила 3 186,6 тис. грн, у 2025 році – 28 681,7 тис. грн. [22], а станом на перший квартал 2026 року – 91 913,4 тис. грн. [22]. Збільшення зобов'язань є закономірним наслідком активного розвитку підприємства, залучення додаткових фінансових ресурсів та розширення господарської діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно проаналізувати величину власного капіталу, який визначається як різниця між активами та зобов'язаннями. Так, у 2024 році власний капітал ТОВ «ГЛОБАЛІ ГРУП ІНВЕСТ» становив 440,2 тис. грн, у 2025 році – 53 147,5 тис. грн. [22], а в першому кварталі 2026 року – 78 049,4 тис. грн. [22]. Отримані результати свідчать про значне зміцнення фінансової бази підприємства та зростання його економічної самостійності.

Динаміка показників автономності та фінансової залежності показано на рис. 2.4 та 2.5

Важливим показником фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній вартості активів.

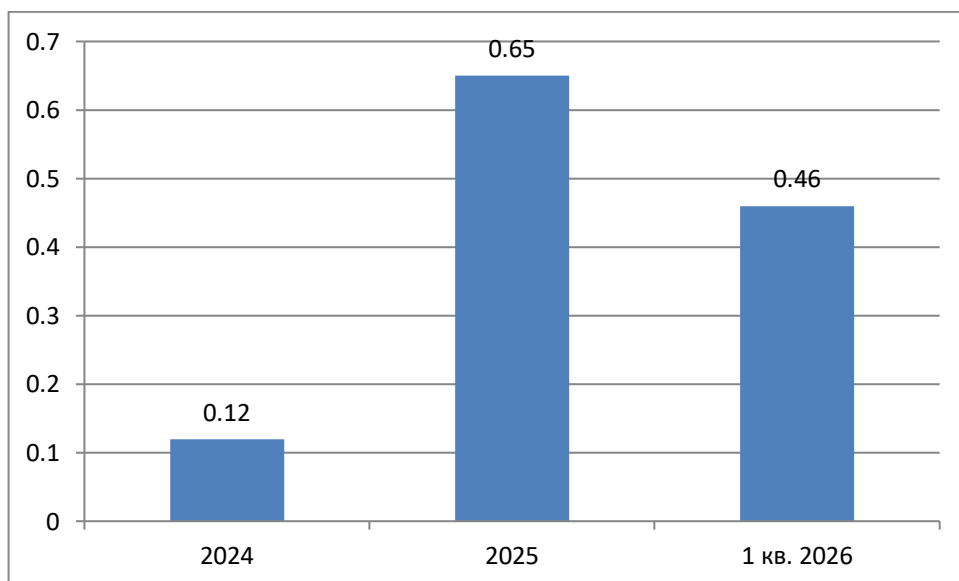


Рис. 2.4. Динаміка показника автономії ТОВ «ГЛОБАЛІ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року

Джерело: складено автором за результатами [22].

Розрахунки показали, що у 2024 році коефіцієнт автономії досліджуваного підприємства становив 0,12, у 2025 році – 0,65, а у першому кварталі 2026 року – 0,46. Значення коефіцієнта автономії у 2025–2026 роках свідчать про достатній рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність фінансувати значну частину активів за рахунок власних коштів.

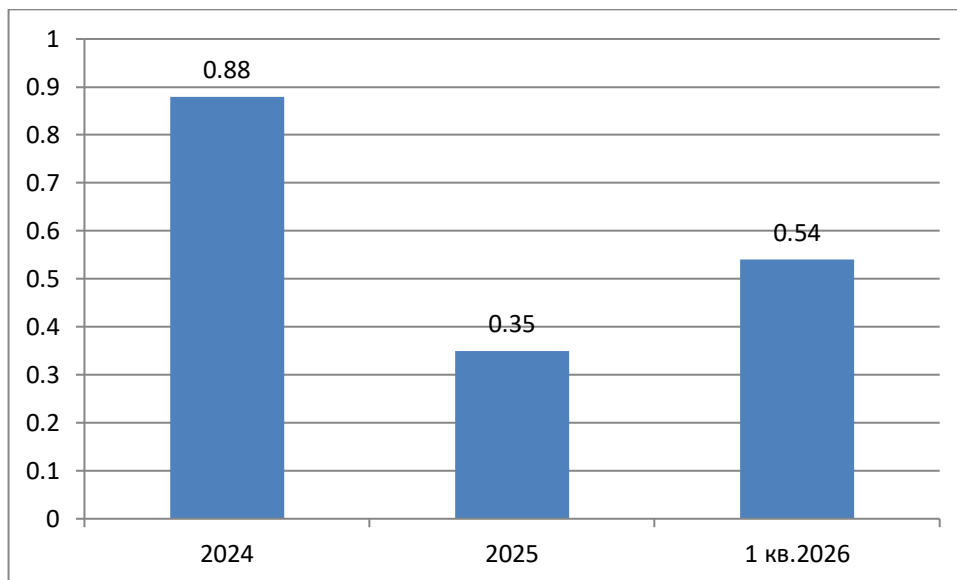


Рис. 2.5. Динаміка показника коефіцієнту фінансової незалежності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року

Джерело: складено автором за результатами [22].

Водночас коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» знизився з 0,88 до 0,35 у 2025 році, що свідчить про зменшення залежності від залучених коштів.

Динаміка рентабельності продаж ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» протягом 2024-1 кв. 2026 року відображається на рис. 2.5.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності продажів з 4,47 % у 2024 році до 9,29 % у 2025 році. Це означає, що підприємство не лише збільшило обсяги реалізації, а й підвищило ефективність своєї діяльності. У першому кварталі 2026 року рентабельність становила 3,82 %, що є прийнятним показником з урахуванням сезонності будівельної галузі та незавершеності фінансового року.

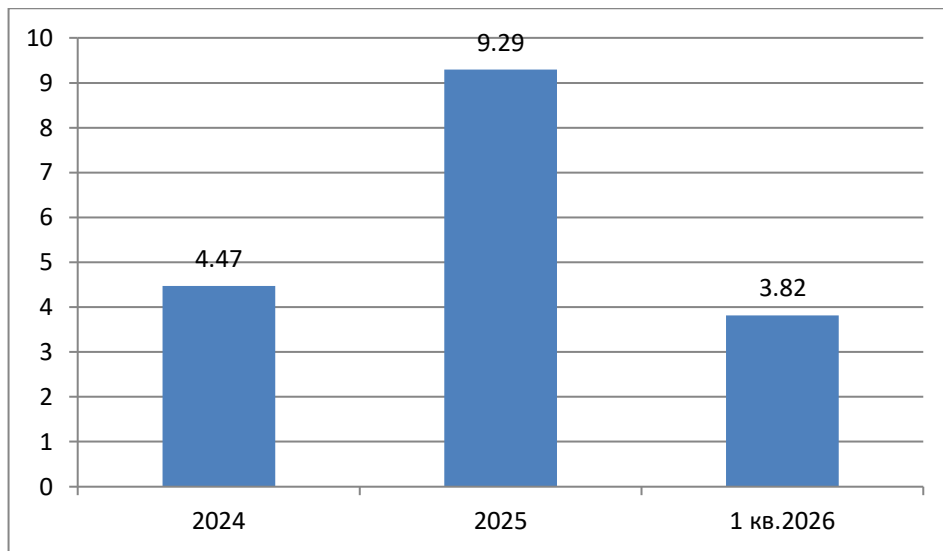


Рис. 2.5. Динаміка показника рентабельності продаж ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», 2024-1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором за результатами [22].

Отже, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» характеризується високими темпами розвитку, стабільним фінансовим станом та достатнім рівнем фінансової стійкості. Наявність позитивних фінансово-економічних результатів створює сприятливі умови для інвестування в розвиток людського капіталу.

Як уже було зазначено, формування персоналу досліджуваного підприємства відбувся протягом 2024-2025 року. І, якщо у 2024 та 2025 року, у структурі ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» переважали працівники адміністрації, то у 2026 році відбулися кардинальні зміни.

Як уже було зазначено, формування персоналу досліджуваного підприємства відбувалося протягом 2024–2025 років. На початковому етапі функціонування ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» основна увага приділялася створенню організаційної структури управління, формуванню системи адміністрування та налагодженню бізнес-процесів. У зв'язку з цим у 2024 році та на початку 2025 року в структурі персоналу переважали працівники адміністративного апарату, які забезпечували організацію діяльності підприємства, пошук партнерів та замовників, підготовку документації, фінансове планування та управління будівельними проектами.

Однак у 2025 році, після зміни основного напрямку діяльності та переходу до активного виконання будівельних робіт, кадрова структура підприємства почала суттєво змінюватися. Розширення масштабів діяльності зумовило необхідність залучення значної кількості кваліфікованих робітників будівельних спеціальностей, інженерно-технічного персоналу та фахівців із супроводу будівельних проєктів.

У 2026 році відбулися кардинальні зміни у структурі персоналу підприємства. Якщо раніше домінуючу частку становили адміністративні працівники, то після активізації будівельної діяльності переважаючою категорією стали працівники виробничого персоналу. Станом на 01.01.2026 року із загальної чисельності 56 працівників лише 7 осіб належали до адміністративного персоналу, тоді як 49 осіб були зайняті безпосередньо у виробничому процесі.

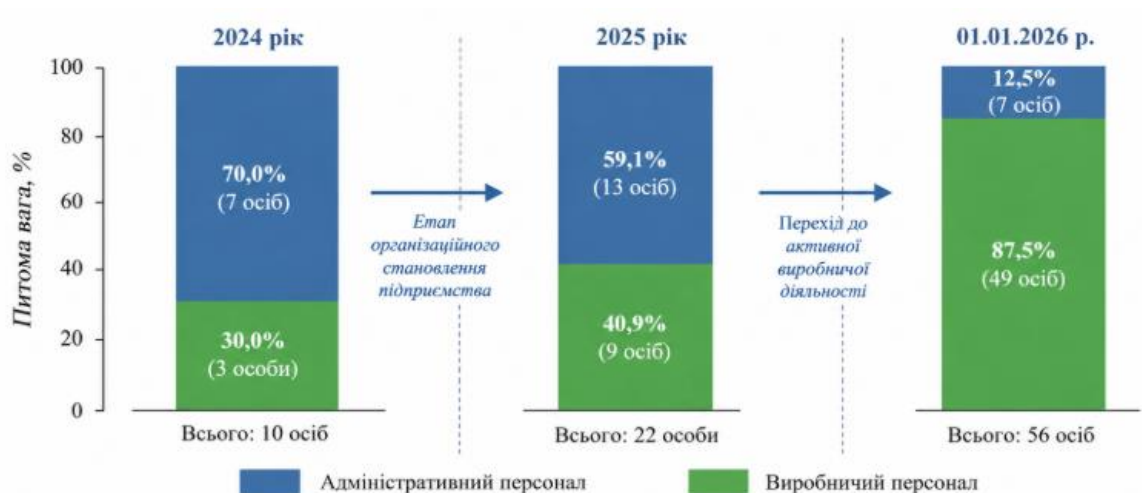


Рис. 2.6. Зміни структури персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» протягом 2024- 1 кв. 2026 р.

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Така трансформація кадрової структури є закономірною для підприємства, яке перебуває на стадії активного розвитку та реалізації будівельних проєктів. Зростання частки виробничого персоналу свідчить про перехід підприємства від етапу організаційного становлення до етапу масштабування основної діяльності та нарощування виробничого потенціалу.

Особливістю кадрового складу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» є значна

частка молодих працівників віком до 35 років, які були прийняті на роботу в період активного розширення діяльності підприємства. Саме ця категорія персоналу потребує ефективної системи професійної адаптації, навчання та розвитку компетентностей. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання інструментів формального та неформального навчання, які сприяють швидшому набуттю професійних знань, виробничих навичок та підвищенню рівня професійної ефективності молодих фахівців.

2.2. Аналіз рівня використання формального та неформального навчання молодими фахівцями ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»

Для визначення впливу формального та неформального навчання на професійну ефективність молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» було проведено емпіричне дослідження. Необхідність його проведення обумовлена тим, що наявна офіційна статистична інформація та внутрішня звітність підприємства не дозволяють повною мірою оцінити особливості впливу різних форм навчання на професійну діяльність молодих працівників. Зокрема, статистичні показники відображають загальні результати діяльності підприємства, проте не дають можливості встановити взаємозв'язок між участю працівників у навчанні та рівнем їхньої професійної ефективності.

На жаль, сформований на підприємстві відділ кадрів ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» поки що не веде детального обліку соціально-демографічних характеристик персоналу. Зокрема щодо вікового складу працівників, рівня освіти, участі у програмах професійного розвитку та інших показників, які можуть бути використані для оцінювання кадрового потенціалу підприємства. У зв'язку з цим отримання необхідної інформації для проведення дослідження вимагало застосування додаткових методів збору первинних даних.

Саме тому для отримання необхідної інформації було проведено анкетне опитування молодих фахівців підприємства. З метою формування

інформаційної бази дослідження до анкети було включено блок запитань щодо соціально-демографічних характеристик респондентів. Це дозволило визначити вік працівників, стаж роботи на підприємстві, рівень освіти та інші характеристики, необхідні для подальшого аналізу впливу формального та неформального навчання на професійну ефективність молодих фахівців. Дослідження спрямовувалося на вивчення рівня залученості працівників до формального та неформального навчання, оцінювання їхньої професійної ефективності та визначення взаємозв'язку між цими показниками.

Для розуміння місця цієї категорії працівників, яких було віднесено до молодих фахівців у кадровому потенціалі підприємства доцільно проаналізувати загальну структуру персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ».

Загальна структура працівників відображена на рис 2.7.

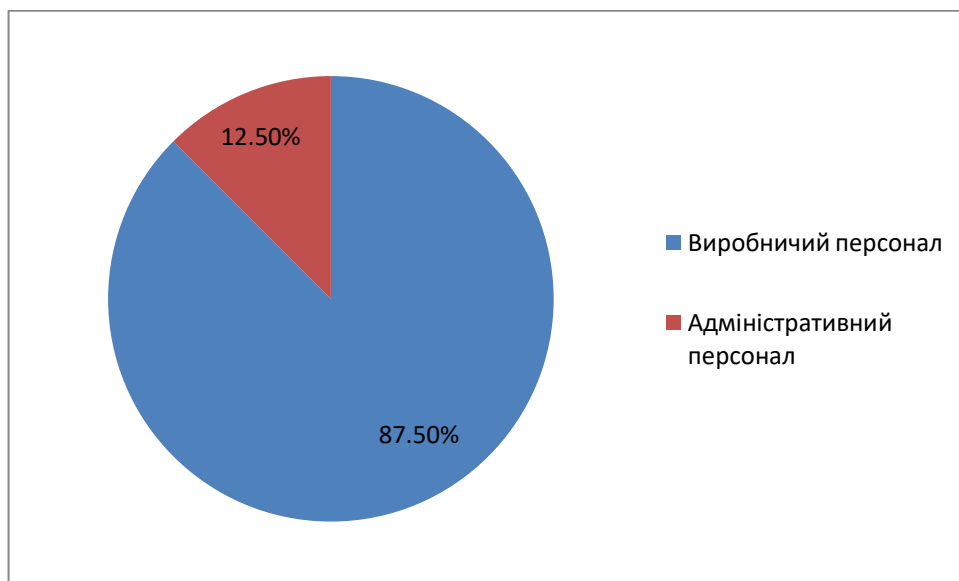


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у 1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором на основі [22].

Станом на 01.01.2026 року загальна чисельність працівників підприємства становила 56 осіб. Більшість персоналу складають працівники виробничих підрозділів, що обумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель. Виробничий персонал налічує 49 осіб або 87,5 % від загальної чисельності працівників. До його

складу входять робітники будівельних спеціальностей, інженерно-технічні працівники та інші фахівці, безпосередньо залучені до реалізації будівельних проєктів.

Адміністративний персонал представлений 7 працівниками, що становить 12,5 % загальної чисельності персоналу. До цієї категорії належать керівники, бухгалтерські працівники, менеджери та інші спеціалісти, які забезпечують управління та організацію діяльності підприємства.

Особливістю кадрового складу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» є значна частка молодих працівників. Так, кількість молодих фахівців віком до 35 років становить 30 осіб або 53,6 % загальної чисельності персоналу. Це свідчить про те, що більше половини працівників підприємства перебувають на етапі професійного становлення та розвитку, що підвищує актуальність дослідження питань професійного навчання й розвитку персоналу. Розподіл працівників досліджуваного підприємства за віком показано на рис. 2.8.

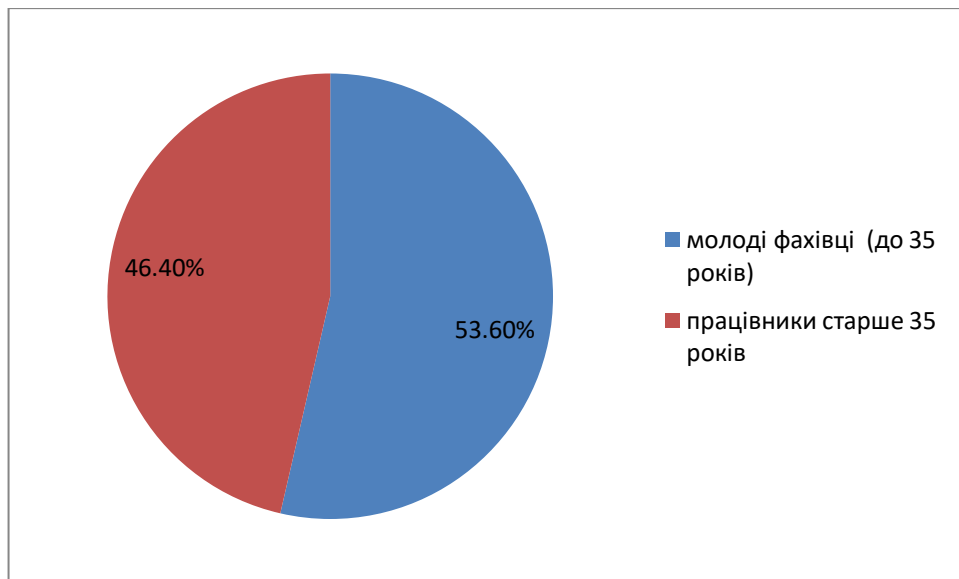


Рис. 2.8. Структура персоналу за віковим критерієм ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у 1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором на основі [22].

Отже, кількість молодих фахівців на підприємстві становить 30 осіб. Вважаємо, за доцільне віднести до категорії молодих працівників осіб які офіційно працюють на досліджуваному підприємстві у віці до 35 років. У зв'язку з відносно невеликою чисельністю даної категорії персоналу до

дослідження було залучено всіх молодих працівників підприємства, що забезпечило повне охоплення генеральної сукупності та підвищило достовірність отриманих результатів.

На рис. 2.9. наведено вікову структуру молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Аналіз вікового складу респондентів дозволяє оцінити рівень професійного досвіду працівників, особливості їхньої адаптації до професійної діяльності та потенційну потребу в різних формах професійного навчання.

Отже, результати дослідження свідчать, що серед 30 молодих фахівців підприємства переважають працівники віком від 25 до 30 років – 14 осіб (46,7 %). Частка працівників віком від 18 до 24 років становить 8 осіб (26,7 %), а працівників віком від 31 до 35 років – також 8 осіб (26,7 %).

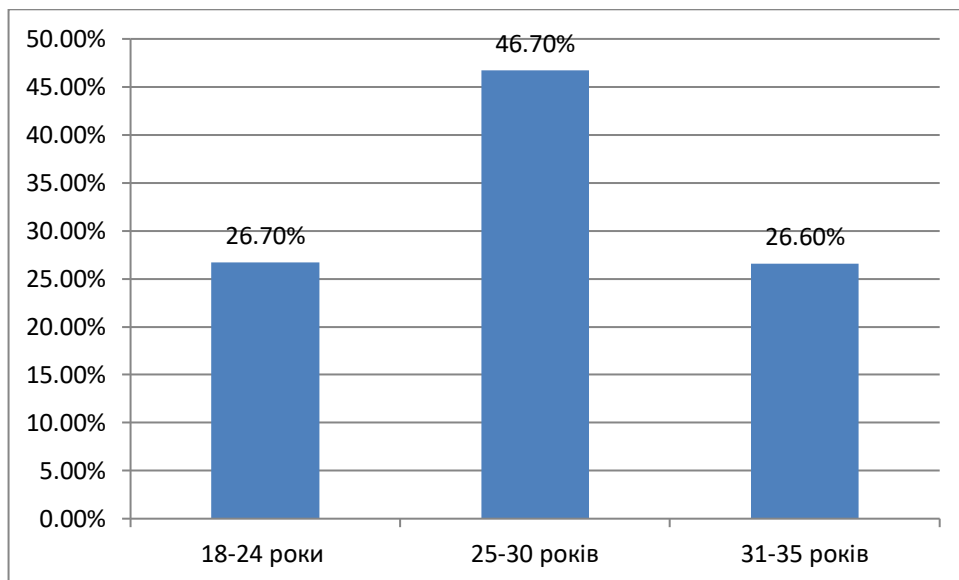


Рис. 2.9. Структура персоналу молодих фахівців за віковим критерієм у ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у 1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором на основі [22].

Таким чином, найбільшу частку молодих працівників становлять фахівці віком від 25 до 30 років, які перебувають на етапі активного професійного становлення та накопичення практичного досвіду. Саме ця вікова категорія найбільш активно залучається до різних форм професійного розвитку, поєднуючи формальне навчання із неформальними способами набуття професійних компетентностей безпосередньо на робочому місці.

Водночас працівники віком до 25 років характеризуються високою потребою в адаптації до виробничого середовища та професійному наставництві, тоді як фахівці віком від 31 до 35 років уже мають сформовані професійні навички та здатні виступати носіями практичного досвіду для молодших колег. Така структура персоналу створює сприятливі умови для розвитку неформального навчання через механізми наставництва, консультування та обміну професійним досвідом між працівниками підприємства.

Варто також здійснити аналіз статевої структури молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Їх структура відображена на рис. 2.10.

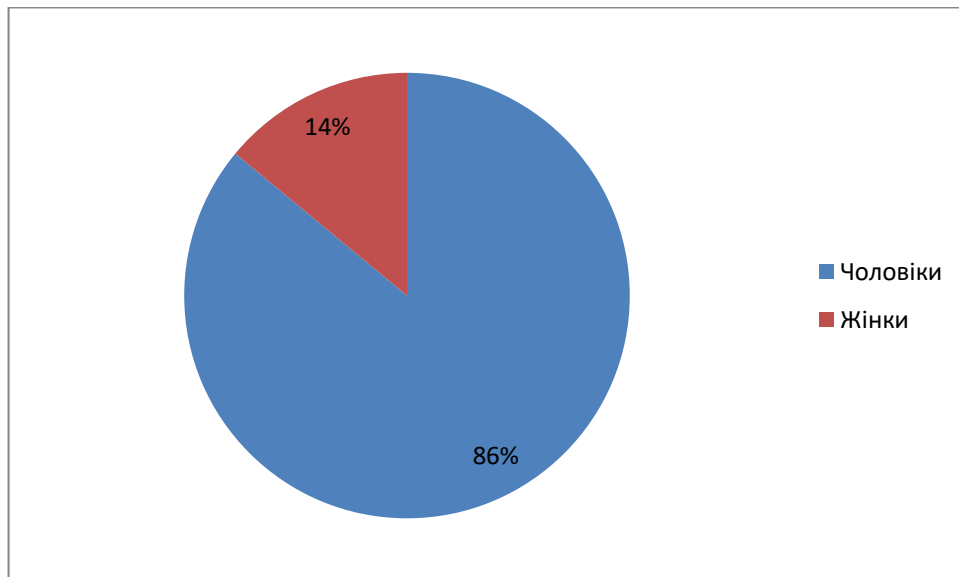


Рис. 2.10. Структура персоналу молодих фахівців за статевим критерієм у ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у 1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором на основі [22].

У досліджуваному підприємстві серед молодих фахівців суттєве переважання чоловіків, що обумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері будівництва. Зокрема, серед 30 молодих фахівців 26 осіб становлять чоловіки, що складає 86 % усіх молодих фахівців, які працюють на досліджуваному підприємстві. Частка жінок є значно меншою і становить 4 особи або 14 % від загальної кількості респондентів.

Отримані результати є цілком закономірними, оскільки будівельна галузь традиційно характеризується переважанням чоловічої робочої сили,

особливо серед працівників виробничих спеціальностей. Водночас наявність жінок серед молодих фахівців свідчить про поступове розширення їх участі у професійній діяльності підприємства, зокрема в адміністративній, організаційній та управлінській сферах.

На рис. 2.11 показано структуру молодих працівників досліджуваного підприємства за критерієм віднесення їх до певної групи категорії персоналу.

Важливим елементом характеристики вибірки є аналіз розподілу респондентів за категоріями персоналу. Отримані результати свідчать, що переважна більшість молодих фахівців, які брали участь у дослідженні, належать до виробничого персоналу підприємства.

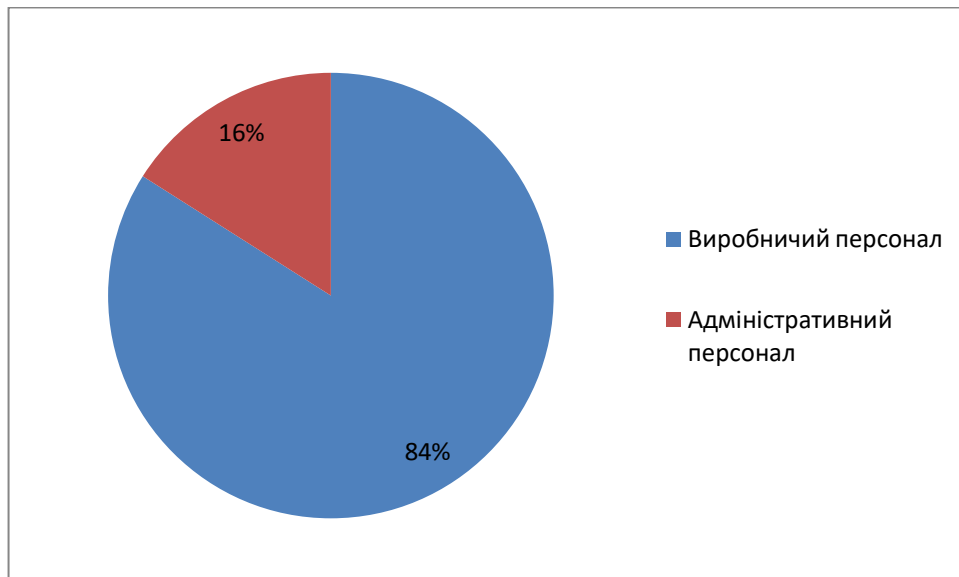


Рис. 2.11. Структура персоналу молодих фахівців за категорією персоналу у ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у 1 кв. 2026 року, %

Джерело: складено автором на основі [22].

Зокрема, серед 30 опитаних молодих працівників 25 осіб або 84 % працюють у виробничих підрозділах підприємства. До цієї категорії належать працівники будівельних спеціальностей, інженерно-технічний персонал та інші фахівці, які безпосередньо залучені до виконання будівельно-монтажних робіт і реалізації будівельних проєктів.

Адміністративний персонал представлений 5 особами, що становить 16 % вибірки. До цієї категорії належать працівники, які виконують управлінські, організаційні, фінансові та кадрові функції, забезпечуючи

ефективне функціонування підприємства.

Такий розподіл респондентів відповідає загальній структурі персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», де переважають працівники виробничих підрозділів.

Одним із ключових завдань дослідження було визначення рівня залученості молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» до формального навчання. Як зазначалося у теоретичній частині роботи, формальне навчання передбачає організований та структурований процес здобуття знань, що здійснюється через курси підвищення кваліфікації, професійні тренінги, сертифікаційні програми, інструктажі та інші освітні заходи, які мають визначену програму навчання та офіційне підтвердження результатів.

Результати анкетування показали, що молоді фахівці підприємства достатньо активно залучаються до різних форм формального навчання. Це пояснюється як специфікою будівельної галузі, де працівники повинні постійно оновлювати професійні знання, так і прагненням підприємства забезпечити належний рівень професійної компетентності персоналу.

Результати анкетування молодих працівників щодо їх участі у формальному навчанні наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Участь молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у формальному навчанні

Вид формального навчання	Кількість осіб	Частка, %
Інструктажі та навчання з охорони праці	27	90
Курси підвищення кваліфікації	19	63
Професійні тренінги	17	57
Сертифікаційні програми та зовнішні курси	8	27

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Загалом, респонденти могли обирати декілька варіантів відповідей щодо їх участі у різних видах формального навчання.

Найбільш поширеною формою формального навчання серед молодих працівників є проходження обов'язкових інструктажів та навчання з охорони

праці. У таких заходах брали участь 27 осіб або 90 % опитаних. Високий рівень залученості до цього виду навчання обумовлений законодавчими вимогами та необхідністю забезпечення безпечних умов праці на будівельних об'єктах.

У професійних курсах підвищення кваліфікації брали участь 19 респондентів (63 %), що свідчить про зацікавленість працівників у розвитку власних професійних компетентностей. Крім того, 17 осіб (57 %) проходили спеціалізовані тренінги, спрямовані на вдосконалення професійних навичок та ознайомлення з новими технологіями у сфері будівництва.

Найменш поширеною формою формального навчання виявилися сертифікаційні програми та зовнішні професійні курси, участь у яких брали лише 8 молодих фахівців (27 %). Це може пояснюватися як відносно високою вартістю таких програм, так і обмеженим досвідом роботи більшості молодих працівників.

Важливим напрямом дослідження стало вивчення участі молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у неформальному навчанні. На відміну від формального навчання, неформальне навчання характеризується більшою гнучкістю, добровільністю та орієнтацією на практичне засвоєння знань і навичок без отримання офіційного документа про освіту. Саме цей вид навчання дозволяє працівникам оперативно адаптуватися до змін у професійному середовищі та накопичувати необхідний практичний досвід.

Результати дослідження, представлені у таблиці 2.2 та на рисунку 2.12.

Таблиця 2.2

Участь молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у неформальному навчанні

Вид неформального навчання	Кількість осіб	Частка, %
Наставництво	25	83,3
Обмін досвідом із колегами	24	80,0
Самоосвіта	23	76,7
Навчання під час роботи	22	73,3
Професійні спільноти та форуми	12	40,0
Вебінари та онлайн-заходи	12	40,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Отже, отримані результати свідчать про високий рівень поширення неформального навчання серед молодих працівників підприємства. Найбільш популярною формою неформального навчання є наставництво. Участь у програмах наставництва або отримання професійної підтримки від більш досвідчених колег відзначили 25 респондентів, що становить 83,3 % вибірки. Це свідчить про важливу роль передачі практичного досвіду та професійних знань у процесі адаптації молодих працівників до умов професійної діяльності.

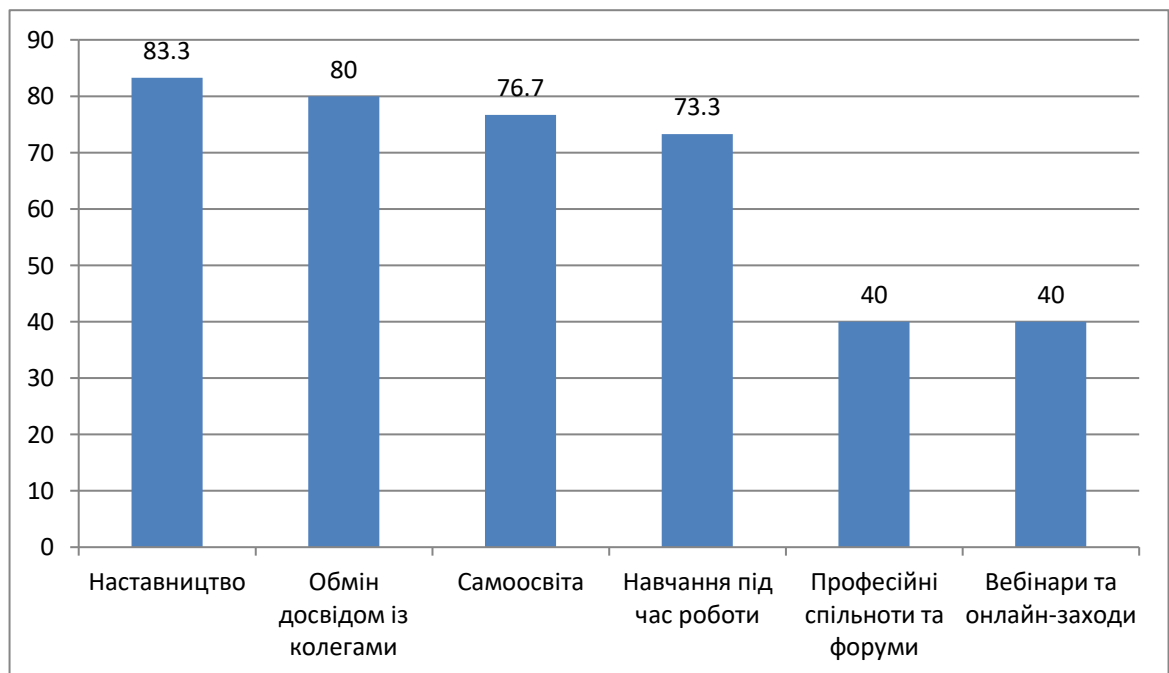
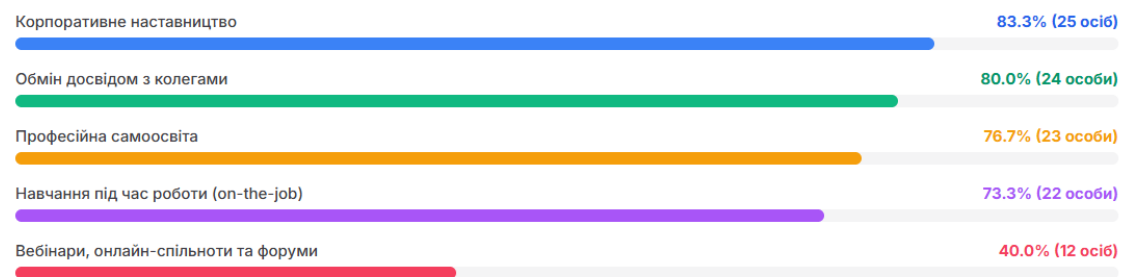


Рис. 2.12. Участь молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» у неформальному навчанні, %

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Другою за поширеністю формою неформального навчання є обмін досвідом із колегами, який практикують 24 особи або 80,0 % опитаних. Високий показник участі у такій формі навчання пояснюється специфікою

будівельної діяльності, де значна частина професійних знань передається безпосередньо в процесі виконання виробничих завдань.

Самоосвітою займаються 23 молоді фахівці (76,7 %). Це свідчить про достатньо високий рівень мотивації працівників до професійного саморозвитку та прагнення самостійно вдосконалювати власні знання й навички. Також 22 особи (73,3 %) зазначили, що основним джерелом професійного розвитку для них є навчання безпосередньо під час виконання робочих завдань.

Менш поширеними виявилися такі форми неформального навчання, як участь у професійних спільнотах, форумах, а також вебінарах і онлайн-заходах. Кожну із зазначених форм використовують по 12 респондентів, що становить 40,0 % вибірки. Це може бути пов'язано з обмеженими часовими ресурсами працівників або недостатнім рівнем поширення професійних онлайн-спільнот у сфері будівництва.

Отже, результати дослідження показали, що неформальна освіта є домінуючим вектором розвитку молодих фахівців досліджуваного підприємства. Оскільки понад 80% навчання відбувається інтерактивно, через безпосередній контакт із практиками.

Загалом результати дослідження свідчать, що неформальне навчання є надзвичайно важливим інструментом професійного розвитку молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Найбільше значення мають форми навчання, які безпосередньо інтегровані у виробничий процес та передбачають взаємодію з колегами і наставниками.

З наукової точки зору, такий розподіл освітніх активностей ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» практично бездоганно ілюструє класичну міжнародну концепцію професійного розвитку — модель навчання 70:20:10 (розроблену М. Ломбардо та Р. Ейхінгером). Згідно з цією методологією:

70 % розвитку (experiential learning) має припадати на безпосередній практичний досвід та вирішення реальних завдань на робочому місці. У досліджуваному підприємстві цей показник становить 73,3% (емпіричне

навчання під час роботи) та 76,7% (активна самоосвіта).

20% розвитку (social learning) здійснюється через соціальну взаємодію, зворотний зв'язок, роботу з менторами та колегами. На ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» цей сектор є ключовим драйвером: наставництво охоплює 83,3% молоді, а обмін досвідом — 80,0%.

10% розвитку (formal learning) забезпечується за рахунок структурованих теоретичних курсів, тренінгів та сертифікацій. На підприємстві цей напрям представлений курсами підвищення кваліфікації 63% та тренінгами 57%, що забезпечує необхідну теоретичну базу для безпечного виробництва.

Таким чином, неформальна освіта є базовим, життєво необхідним «містком», який компенсує брак практичного досвіду випускників закладів вищої освіти. Отримані результати підтверджують, що саме неформальне навчання, інтегроване в модель 70:20:10, виступає провідним механізмом професійного становлення молодих працівників ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», забезпечуючи високі темпи адаптації кадрового потенціалу до жорстких вимог будівельної індустрії.

2.3. Оцінювання впливу формального та неформального навчання на професійну діяльність молодих фахівців

Після аналізу рівня залучення молодих фахівців до формального та неформального навчання важливим завданням дослідження стало визначення впливу цих форм професійного розвитку на ефективність їхньої професійної діяльності. Для цього респондентам було запропоновано оцінити власний рівень професійної ефективності, а також визначити, наскільки різні форми навчання сприяють підвищенню якості виконання професійних обов'язків.

Результати дослідження показали, що більшість молодих фахівців позитивно оцінюють вплив навчання на результати своєї роботи. У табл. 2.3 та на рис. 2.13 відображено отримані результати.

Таблиця 2.3

Рівень професійної ефективності молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»

Рівень професійної ефективності	Кількість осіб	Частка, %
Високий	11	36,7
Середній	15	50,0
Низький	4	13,3
Разом	30	100,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Аналіз відповідей свідчить, що 11 осіб (36,7 %) характеризуються високим рівнем професійної ефективності, 15 осіб (50,0 %) мають середній рівень професійної ефективності, а лише 4 особи (13,3 %) продемонстрували низький рівень професійної ефективності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про достатньо високий рівень професійної адаптації молодих працівників підприємства. При цьому значна частка респондентів із середнім рівнем професійної ефективності свідчить про наявність потенціалу для подальшого професійного розвитку через удосконалення системи навчання персоналу.

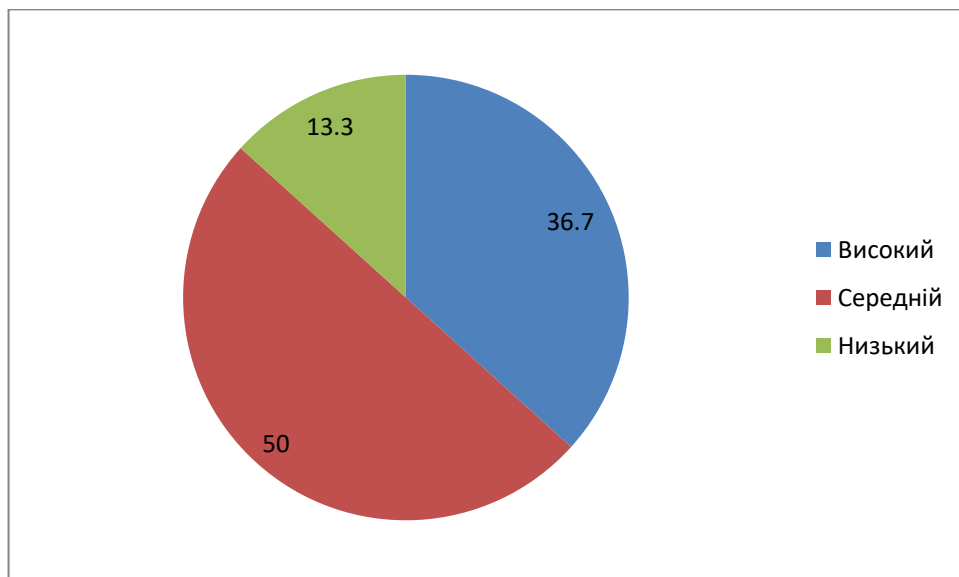


Рис. 2.13. Розподіл професійної ефективності молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», %

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Для підвищення об'єктивності результатів дослідження поряд із самооцінкою молодих фахівців було проведено експертне оцінювання їхньої професійної діяльності безпосередніми керівниками структурних підрозділів. Оцінювання здійснювалося за такими критеріями: якість виконання професійних обов'язків, рівень професійних знань, самостійність у прийнятті рішень, відповідальність, здатність до навчання та адаптації до нових виробничих умов.

Таблиця 2.4

Оцінювання професійної діяльності молодих фахівців керівниками структурних підрозділів

Рівень оцінки	Кількість осіб	Частка, %
Високий	10	33,3
Середній	16	53,4
Низький	4	13,3
Разом	30	100,0

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Результати експертного оцінювання свідчать, що керівники загалом позитивно оцінюють професійну діяльність молодих працівників підприємства. Високий рівень професійної діяльності було відзначено у 10 осіб (33,3 %). Ці працівники характеризуються високою якістю виконання робіт, відповідальністю, здатністю самостійно вирішувати професійні завдання та активно використовувати набуті знання у практичній діяльності.

Середній рівень професійної діяльності встановлено у 16 молодих фахівців (53,4 %). На думку керівників, представники цієї групи успішно виконують свої посадові обов'язки, проте потребують подальшого розвитку окремих професійних компетентностей та накопичення практичного досвіду.

Низький рівень професійної діяльності за результатами експертного оцінювання виявлено у 4 працівників (13,3 %). Як правило, це нові працівники підприємства, які перебувають на етапі професійної адаптації та потребують додаткового наставництва і професійної підтримки.

Порівняння результатів самооцінки працівників та оцінок керівників свідчить про їхню високу узгодженість. В обох випадках переважає середній

та високий рівень професійної діяльності, що підтверджує достатній рівень професійної підготовки молодих фахівців підприємства.

Керівники також зазначили, що найбільш успішними працівниками є ті, які активно беруть участь як у формальному, так і в неформальному навчанні. Зокрема, вони частіше демонструють ініціативність, швидше адаптуються до нових виробничих завдань, ефективніше взаємодіють із колегами та мають вищий рівень професійної відповідальності.

На рис. 2.14 показано порівняння оцінок ефективності молодих фахівців, які беруть участь у формальному та неформальному навчанні у керівників та самих опитаних працівників. При цьому, узгодженість таких оцінок становить 92%.

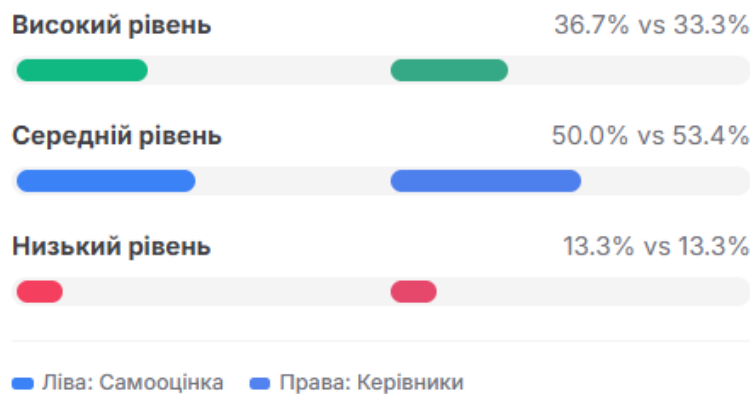


Рис. 2.14. Порівнянні оцінок ефективності між самооцінкою працівників та експертною думкою лінійних керівників.

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження.

Таким чином, результати експертного оцінювання підтверджують позитивний вплив формального та неформального навчання на професійну діяльність молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» та засвідчують доцільність подальшого розвитку системи професійного навчання персоналу на підприємстві.

Зважаючи на отримані результати можна побудувати кадровий профіль молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Отже, до групи молодих фахівців з високим рівнем ефективності входить 11 працівників (36.7% самооцінка / 33.3% керівники), які мають стаж роботи від 1 року та входять

до інженерно-технічних робітників (або інженерно-технічного персоналу). Тобто, це виконроби, інженери, архітектори, кошторисники та інші дипломовані фахівці. Вони здійснюють організаційне й технічне керівництво процесами та є кваліфікованим ядром підприємства. Понад 85% цієї когорти беруть системну участь як у внутрішніх інструктажах, так і в менторських сесіях.

Середній рівень ефективності показали 15 співробітників (50.0% самооцінка / 53.4% керівники). Це так званий скелет компанії. До них входять базові фахівці, що виконують нормативи, але мають дефіцит навичок роботи з унікальними технологіями. Отже, такий персонал бере участь у неформальному наставництві, проте гостро потребує системного проходження сертифікацій.

Низький рівень ефективності отримали 4 співробітники (13.3% самооцінка / 13.3% керівники). До цієї групи входять переважно новачки підприємства, а також працівники на етапі первинної адаптації на будівельних майданчиках. Ця група молодих працівників потребує термінового закріплення куратора-наставника та спрощеного онбордингу, тобто безпосередньо «на лопаті».

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» є підприємством, яке перебуває на етапі активного розвитку та демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників. Аналіз діяльності підприємства показав суттєве зростання доходів, прибутку, активів та власного капіталу протягом 2024–2026 років. Підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, що створює сприятливі передумови для інвестування у розвиток людського капіталу та впровадження сучасних програм професійного навчання персоналу.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства засвідчило, що серед

56 працівників 30 осіб (53,6 %) належать до категорії молодих фахівців віком до 35 років. Найбільшу частку становлять працівники віком від 25 до 30 років (46,7 %), які перебувають на етапі активного професійного становлення та накопичення практичного досвіду. Переважна більшість молодих працівників працює у виробничих підрозділах підприємства (84 %), що обумовлено специфікою будівельної діяльності.

Результати емпіричного дослідження показали високий рівень залучення молодих фахівців до різних форм професійного навчання. Серед формального навчання найбільш поширеними є інструктажі та навчання з охорони праці (90 %), курси підвищення кваліфікації (63 %) та професійні тренінги (57 %). Водночас участь у сертифікаційних програмах та зовнішніх курсах залишається відносно низькою (27 %), що свідчить про необхідність розширення можливостей професійної сертифікації персоналу.

Встановлено, що неформальне навчання відіграє провідну роль у професійному розвитку молодих працівників підприємства. Найбільш поширеними його формами є наставництво (83,3 %), обмін професійним досвідом між колегами (80,0 %), самоосвіта (76,7 %) та навчання безпосередньо під час виконання виробничих завдань (73,3 %). Отримані результати підтверджують, що професійне становлення молодих працівників відбувається переважно через практичний досвід, професійну взаємодію та передачу знань від більш досвідчених працівників.

Аналіз структури професійного навчання показав її відповідність міжнародній моделі розвитку персоналу 70:20:10. Практичне навчання на робочому місці та самоосвіта відповідають компоненту *experiential learning* (70 %), наставництво та обмін досвідом формують блок *social learning* (20 %), а курси підвищення кваліфікації, тренінги та інструктажі забезпечують формальну складову професійного розвитку (10 %). Це свідчить про переважання практикоорієнтованих підходів до формування професійних компетентностей молодих фахівців.

Оцінювання професійної ефективності молодих працівників засвідчило

достатньо високий рівень їх професійної результативності. Високий рівень ефективності продемонстрували 36,7 % працівників, середній – 50,0 %, низький – 13,3 %. Результати експертного оцінювання керівниками практично співпали з результатами самооцінювання працівників, а рівень узгодженості оцінок становив 92 %, що підтверджує достовірність отриманих результатів.

Побудований кадровий профіль молодих фахівців дозволив встановити, що найбільш ефективними є працівники інженерно-технічного профілю, які активно поєднують формальне навчання, наставництво та практичний досвід роботи. Натомість група працівників із низьким рівнем професійної ефективності представлена переважно новими співробітниками, які перебувають на етапі первинної адаптації та потребують додаткового наставництва, професійного супроводу та системного навчання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Результати проведеного дослідження показали, що професійна ефективність молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» значною мірою залежить від рівня їх залученості до різних форм професійного навчання. При цьому найбільш результативними виявилися ті працівники, які одночасно беруть участь у формальному навчанні, активно використовують можливості наставництва та накопичують практичний досвід безпосередньо у процесі виконання професійних обов'язків. З огляду на це виникає необхідність формування цілісної системи професійного розвитку, яка б поєднувала переваги формального та неформального навчання.

З метою підвищення ефективності професійного розвитку молодих фахівців пропонується впровадження інтегрованої моделі поєднання формального та неформального навчання. Запропонована модель базується на сучасних концепціях управління людським капіталом, безперервного професійного розвитку та моделі навчання 70:20:10, відповідно до якої основна частина професійних компетентностей формується в процесі практичної діяльності, професійної взаємодії та формального навчання.

Ефективність функціонування запропонованої системи забезпечується дотриманням низки базових принципів.

Принцип безперервності розвитку передбачає постійне оновлення професійних знань, умінь і навичок працівників протягом усього періоду трудової діяльності. Професійний розвиток не повинен обмежуватися етапом первинної адаптації, а має стати складовою кадрової політики підприємства.

Принцип практичної спрямованості полягає в орієнтації навчальних заходів на реальні виробничі завдання. Зміст навчання має відповідати потребам будівельного виробництва та сприяти вирішенню конкретних професійних проблем.

Принцип індивідуалізації навчання передбачає врахування рівня професійної підготовки, досвіду роботи, займаної посади та індивідуальних потреб кожного працівника під час формування його навчальної траєкторії.

Принцип інтеграції формального та неформального навчання забезпечує поєднання організованих освітніх заходів із наставництвом, самоосвітою, професійними консультаціями та навчанням на робочому місці.

Принцип наставництва та передачі знань передбачає системне залучення досвідчених працівників до процесу професійної адаптації молодих фахівців та передачі їм практичного досвіду.

Принцип цифровізації навчального процесу спрямований на використання сучасних цифрових технологій, онлайн-платформ, електронних курсів та дистанційних форм навчання.

Принцип оцінювання результативності навчання передбачає регулярний моніторинг професійних компетентностей працівників і визначення впливу навчання на показники їх професійної діяльності. Таким чином, необхідно визначати індивідуальні КРІ працівників та розраховувати інтегральний коефіцієнт участі працівника у формальному та неформальному навчанні (Кре).

Запропонована інтегрована модель професійного розвитку молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» структурно складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів:

1. Адаптаційно-наставницький компонент

Метою даного компонента є прискорення професійної адаптації нових працівників. Для кожного молодого фахівця закріплюється наставник із числа досвідчених співробітників підприємства. Наставник здійснює професійний супровід, надає консультації та контролює процес набуття практичних навичок. Таким чином, закріплення досвідченого лінійного фахівця (ІТР) за кожним молодим спеціалістом дозволяє нівелювати «шок від реальності» та швидко інтегрувати працівника у колектив.

2. Формальне професійне навчання виступає фундаментальним ядром

(10% загального обсягу) навчання молодих фахівців досліджуваної організації. До складу цього компонента входять:

- вступні та періодичні інструктажі;
- курси підвищення кваліфікації;
- професійні тренінги;
- сертифікаційні програми;
- навчання з охорони праці;
- онлайн-курси та програми професійного розвитку.

Основною метою є формування сучасних професійних знань відповідно до вимог будівельної галузі. Тобто, досліджуване підприємство повинно забезпечити молодим фахівцям доступ до обов'язкових ліцензійних інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, сертифікаційних державних програм та курсів підвищення кваліфікації на базі акредитованих центрів.

3. Неформальне навчання та обмін досвідом. Цей напрям навчання становить основу розвитку прикладних навичок (блок 20% та 70%) у молодих фахівців. Цей компонент передбачає: наставництво; професійні консультації; внутрішні майстер-класи; робочі наради з обміну досвідом; професійні спільноти; самоосвіту; навчання безпосередньо на робочому місці.

Саме цей напрям забезпечує швидке поширення практичних знань та формування професійної майстерності працівників.

4. Індивідуальні траєкторії професійного розвитку

Для кожного молодого фахівця формується індивідуальний план розвитку, який містить:

- перелік необхідних компетентностей;
- рекомендовані програми навчання;
- наставницькі заходи;
- професійні цілі;
- критерії оцінювання результатів.

Такий підхід дозволяє забезпечити адресність та ефективність

професійного розвитку персоналу. Важливо, щоб цей компонент був гнучким. Він має включати індивідуальні плани розвитку молодих фахівців досліджуваного підприємства, які б гармонізували особистісні кар'єрні їх прагнення та стратегічні цілі ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ».

5. Система моніторингу та оцінювання результатів передбачає регулярну оцінку рівня сформованості компетентностей у молодих фахівців. Система оцінювання повинна включати: оцінку професійних компетентностей; оцінку результатів роботи; самооцінювання працівників; експертне оцінювання керівниками; аналіз виконання індивідуальних планів розвитку. Вважаємо, що найбільш коректним методом оцінки рівня сформованості компетентностей у молодих фахівців є метод «360 градусів». Крім того, потрібно обов'язково використовувати верифікацію виконання індивідуальних планів та забезпечити математичний розрахунок динаміки коефіцієнту участі молодих фахівців у формальному та неформальному навчанні.

Отримані результати використовуються для коригування навчальних програм та вдосконалення системи розвитку персоналу.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи професійного розвитку молодих фахівців, в тому числі ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ», є створення корпоративної цифрової платформи навчання або використання готових Learning Management System (LMS). Такі системи дозволяють централізовано організувати навчальний процес, контролювати проходження навчальних програм та оцінювати результати професійного розвитку працівників.

Застосування LMS дозволить ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» досягти наступних результатів:

Централізацію знань: накопичення унікального досвіду компанії (технологічні карти, регламенти роботи зі спецтехнікою, стандарти безпеки) у єдиній цифровій базі;

Автоматизацію адаптації: автоматичний запуск онбординг-курсів для

нових будівельників та ІТР одразу після підписання трудового договору;

Персоналізацію доступу: створення індивідуальних кабінетів з мобільним доступом за принципом «навчання в будь-який час і в будь-якому місці» (just-in-time learning), що є критично важливим для лінійного персоналу на віддалених будівельних об'єктах;

Економію ресурсів: зменшення рівня прямих витрат на залучення зовнішніх тренерів та оренду аудиторій завдяки переведенню теоретичних модулів у дистанційний формат.

Для будівельної галузі особливо корисними можуть бути електронні курси з охорони праці, використання будівельної техніки, цифрових технологій проектування, сучасних будівельних матеріалів та управління будівельними проектами.

Впровадження цифрової платформи виступає технологічним базисом для реалізації методології мікронавчання (microlearning). Ця технологія базується на розподілі навчального матеріалу на надзвичайно малі, логічно завершені блоки тривалістю від 3 до 10 хвилин, що ідеально відповідає «кліповому» типу сприйняття інформації молодими спеціалістами.

Особливу актуальність мікронавчання має для молодих фахівців будівельної сфери, оскільки дозволяє поєднувати процес навчання з виконанням виробничих завдань без суттєвого відриву від роботи.

Для ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» пропонується впровадження таких інструментів мікронавчання:

Мобільні відеоінструкції: короткі ролики тривалістю до 5 хвилин з демонстрацією правильного виконання технологічних операцій (наприклад, «Нюанси монтажу залізобетонних конструкцій» або «Налаштування геодезичного тахеометра»);

Інтерактивні цифрові чек-листи: покрокові алгоритми контролю якості та безпеки робіт, які виконроб може відкрити на смартфоні безпосередньо перед прийманням етапу робіт;

Експрес-тести для самоперевірки: гейміфіковані мікроквізи в LMS для

миттєвої верифікації знань після вивчення короткого блоку;

QR-кодування робочих зон: розміщення на елементах будівельного обладнання та спецтехніки спеціальних QR-кодів, сканування яких смартфоном миттєво відкриває коротку інструкцію з безпечної експлуатації та базових регламентів роботи.

Застосування технології мікронавчання дозволяє безпосередньо інтегрувати освітній процес у щоденну трудову практику, виключаючи необхідність тривалого відриву молодих робітників та ІТР від виконання виробничих завдань на об'єктах.

Впровадження мікронавчання дозволить підвищити швидкість засвоєння інформації, покращити її практичне застосування та збільшити залученість працівників до процесу професійного розвитку.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження персоналізованих освітніх траєкторій (ПОТ) для молодих фахівців. Даний підхід передбачає індивідуальне планування професійного розвитку залежно від посади працівника, рівня його компетентностей, досвіду роботи та кар'єрних цілей.

Для кожного молодого працівника доцільно формувати індивідуальну карту розвитку, яка повинна містити:

- перелік професійних компетентностей, що потребують розвитку;
- рекомендовані навчальні програми;
- наставницькі заходи;
- терміни проходження навчання;
- критерії оцінювання результатів;
- перспективи кар'єрного зростання.

Для ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» нами змодельовано два базові профілі ПОТ для ключових категорій молодих спеціалістів:

Профіль «Молодий виконроб» (лінійний ІТР):

Фокус компетентностей: лідерство, управління будівельними бригадами, вирішення конфліктів, оперативне планування робіт, охорона праці на

об'єкті.

Структура навчання: 10% — сертифікація з охорони праці та цивільного захисту; 20% — регулярні коучинг-сесії з головним інженером підприємства, розбір кейсів управління конфліктами; 70% — управління експериментальними будівельними ділянками, самостійне ведення журналів робіт.

Профіль «Інженер-кошторисник» (офісний фахівець):

Фокус компетентностей: висока точність розрахунків, знання актуальних цін на матеріали, досконале володіння профільним софтом (АВК-5, кошторисні програми), аналітичне мислення.

Структура навчання: 10% — сертифіковані курси розрахунку будівельних кошторисів за державними стандартами; 20% — менторська підтримка з боку начальника планово-економічного відділу; 70% — самостійне складання реальних локальних кошторисів на допоміжні будівельні роботи під наглядом керівника.

Персоналізація освітнього процесу дозволить підвищити мотивацію працівників до навчання, забезпечити більш ефективне використання освітніх ресурсів та сприятиме формуванню індивідуальної траєкторії професійного зростання кожного співробітника.

Отже, впровадження цифрових платформ навчання, технологій мікронавчання та персоналізованих освітніх траєкторій створить сучасне освітнє середовище для професійного розвитку молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ». Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність навчання персоналу, прискорити процес професійної адаптації працівників та забезпечити формування висококваліфікованого кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення професійної ефективності молодих працівників в

організації за допомогою формального та неформального навчання в ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» запропоновано наступні заходи:

Запропонована інтегрована модель професійного розвитку молодих фахівців ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» структурно складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів. До них було віднесено: адаптаційно-наставницький супровід, формальне професійне навчання, неформальне навчання та обмін досвідом, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, а також систему моніторингу й оцінювання результатів навчання. Реалізація зазначених компонентів дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку професійних компетентностей молодих працівників та скоротити терміни їх професійної адаптації.

Визначено, що важливим елементом удосконалення системи професійного розвитку є посилення ролі наставництва та передачі професійного досвіду від кваліфікованих працівників до молодих спеціалістів. Запровадження адаптаційно-наставницького механізму сприятиме зниженню ризиків професійної дезадаптації, прискоренню процесу інтеграції нових працівників у колектив та формуванню необхідних професійних навичок безпосередньо на робочому місці.

Обґрунтовано доцільність впровадження корпоративної цифрової платформи навчання (LMS), яка забезпечить централізацію корпоративних знань, автоматизацію процесів професійного навчання, персоналізацію освітнього контенту та створення єдиного цифрового середовища професійного розвитку працівників. Використання LMS дозволить підвищити доступність навчання, оптимізувати витрати на професійний розвиток персоналу та забезпечити безперервне оновлення професійних компетентностей молодих фахівців.

Доведено ефективність використання технології мікронавчання (microlearning), яка передбачає подання навчального матеріалу короткими інформаційними блоками, інтегрованими у виробничий процес. Використання мобільних відеоінструкцій, інтерактивних чек-листів, QR-

кодів та експрес-тестів сприятиме підвищенню швидкості засвоєння інформації, покращенню якості виконання виробничих операцій та зростанню залученості працівників до процесу професійного розвитку.

Особливу увагу приділено впровадженню персоналізованих освітніх траєкторій, які дозволяють враховувати професійні потреби, рівень компетентностей, кар'єрні цілі та специфіку посадових обов'язків молодих фахівців. Розроблено приклади індивідуальних траєкторій професійного розвитку для молодого виконроба та інженера-кошторисника, що забезпечує адресний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності професійного розвитку молодих працівників. Запропоновано використовувати метод оцінювання «360 градусів», систему індивідуальних КРІ та інтегральний коефіцієнт участі працівника у формальному та неформальному навчанні. Це дозволить об'єктивно оцінювати результати навчання, своєчасно коригувати індивідуальні плани розвитку та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження ролі формального та неформального навчання у формуванні професійної ефективності молодих фахівців в організації.

У ході дослідження встановлено, що професійна ефективність молодих фахівців є багатокомпонентною характеристикою, яка поєднує професійні компетентності, адаптаційні можливості, мотивацію до праці, здатність до професійного розвитку та досягнення результатів діяльності. Особливості представників покоління Z зумовлюють необхідність використання сучасних освітніх підходів, орієнтованих на гнучкість, цифровізацію, персоналізацію навчання та безперервний розвиток професійних компетентностей.

Теоретичний аналіз засвідчив, що формальне та неформальне навчання не є альтернативними формами професійного розвитку, а виступають взаємодоповнювальними складовими єдиної системи управління людським капіталом. Формальне навчання забезпечує фундаментальну професійну підготовку та систематизацію знань, тоді як неформальне навчання сприяє формуванню практичних навичок, передачі професійного досвіду, професійній адаптації та розвитку поведінкових компетентностей.

На основі проведеного дослідження ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ» встановлено, що молоді фахівці активно використовують як формальні, так і неформальні форми навчання. Найбільшу роль у професійному розвитку відіграють наставництво, навчання на робочому місці, обмін досвідом та самоосвіта. Водночас важливе значення зберігають професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації та інші форми формального навчання.

Результати емпіричного дослідження підтвердили існування позитивного взаємозв'язку між участю працівників у навчанні та рівнем їхньої професійної ефективності. Найвищі показники ефективності продемонстрували молоді фахівці, які поєднували різні форми формального та неформального навчання у процесі професійної діяльності.

За результатами дослідження розроблено інтегровану модель професійного розвитку молодих фахівців, яка передбачає поєднання формального навчання, наставництва, навчання на робочому місці, цифрових освітніх технологій та персоналізованих освітніх траєкторій. Запропоновано впровадження корпоративної цифрової платформи навчання, технологій мікронавчання (microlearning), індивідуальних планів розвитку та моделі 70:20:10 як основи формування системи безперервного професійного розвитку персоналу.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню професійної ефективності молодих фахівців, скороченню періоду адаптації нових працівників, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурачек І.В., Ярмолук Д.І., Верестова В.Я. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. URL: https://www.researchgate.net/publication/351921615_POKOLINNA_Z_NA_VIT_CIZNANOMU_RINKU_PRACI (дата звернення: 22.03.2026)
2. Гайдай Д., Зарембо К., Літра Л. та ін. Українське «покоління Z»: цінності та орієнтири. Центр «Нова Європа». 2017. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/> (дата звернення: 22.03.2026)
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, 2001. 254 с.
4. Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. Економіка. 2025. № 1(226). С. 39-47. URL: https://www.researchgate.net/publication/392037408_EFFECTIVE_MODELS_OF_HUMAN_CAPITAL_MANAGEMENT_BASED_ON_DIGITAL_TECHNOLOGIES (дата звернення: 18.02.2026)
5. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. 251 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f77a3222-b979-4c99-b79a-e08af9111bf8> (дата звернення: 18.02.2026)
6. Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : пре-принт / А. М. Колот. Київ: КНЕУ, 2025. 84 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec271dd8-2674-4f0c-b785-b138f0154913/content> (дата звернення: 18.02.2026)
7. Колот А. М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку*: зб. тез доп.

учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (23—24 жовт. 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 13—28.

8. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7—31.

9. Колот А. М., Герасименко О. О. «Праця 4.0» як інститут та платформа розвитку неоекономіки. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. С. 146—180.

10. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. С. 259—283.

11. Колот А., Герасименко О., Шевенко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> URL:

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258725>(дата звернення: 11.02.2026)

12. Міляєва В.Р. Підходи до визначення поняття професійної компетентності в сучасній психологічній теорії. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/9_2010/25.pdf (дата звернення: 11.02.2026)

13. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12-07-04>

14. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. 2021. *Економіка та суспільство*. №27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/404> (дата звернення: 15.02.2026)

15. Навички XXI століття очима молоді та роботодавців: результати

онлайн-опитування. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9044-navychky-khkhistolittia-ochyma-molodi-ta-robotodavciv-rezultaty-onlain-opytuvannia.htm> (дата звернення: 15.02.2026)

16. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.02.2026)

17. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Дата оновлення: 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 20.02.2026)

18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

19. Сидоренко В. Професійний розвиток фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти. Електронний навчальний курс. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734956/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81.pdf> (дата звернення: 20.02.2026)

20. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. Харків : Фабула, 2019. 304 с.

21. Тарасова В. Професійна компетентність фахівця, як фактор розвитку суспільства. URL: <https://pedagogy.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/40.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).

22. ТОВ «ГЛОБАЛ ГРУП ІНВЕСТ»: офіційний сайт opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/45477002> (дата звернення: 20.04.2026).

23. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

24. Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. К. : Наш Формат, 2015. 384 с. URL: https://apls-ua.org/wp-content/uploads/2017/03/Moie_zhyttia_ta_robota.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

25. Що мотивує покоління Z на робочому місці? 11 ключових факторів, які надихають зумерів. URL: <https://budni.robota.ua/hr/shho-motivuye-pokolinnya-z-na-robochomu-mistsi-11-klyuchovih-faktoriv-yaki-nadihayut-zumeriv> (дата звернення: 15.03.2026).
26. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management. Kogan page. 2024.
27. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 768 p.
28. Bandura A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, No. 2. P. 191–215.
29. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1986. 617 p.
30. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York : W. H. Freeman and Company, 1997. 604 p.
31. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 402 p.
32. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, No. 5. P. 9–49. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c13571/c13571.pdf>(дата звернення: 20.02.2026).
33. Becker G. S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1967. 94 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Human_Capital_and_the_Personal_Distribution.html?id=bKgiAAAAMAAJ&redir_esc=y(дата звернення: 20.02.2026).
34. Beckett D., Hager P. Life, Work and Learning: Practice in Postmodernity. London : Routledge, 2002. 224 p.
35. Billett S. Learning through Work: Workplace Affordances and

Individual Engagement. *Journal of Workplace Learning*. 2001. Vol. 13, No. 5. P. 209–214.

36. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1982. 308 p.

37. Daft R. L. *Management*. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 800 p.

38. Dimock M. *Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins*. Washington : Pew Research Center, 2019. URL: <https://academicweb.nd.edu/~rwilliam/ndonly/readings/PopDynamics/04-BirthCohorts/Where%20Millennials%20end%20and%20Generation%20Z%20begins%20-%20Jan%202019.pdf>(дата звернення: 20.02.2026).

39. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 839 p. URL: <https://ia801407.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.137046/2015.137046.Management-Tasks-Responsibilities-Practices.pdf>(дата звернення: 20.02.2026).

40. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper Collins, 2010. 416 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y(дата звернення: 20.02.2026).

41. Emerson H. *Twelve Principles of Efficiency*. New York : The Engineering Magazine Co., 1912. 423 p. URL: <https://ia801802.us.archive.org/23/items/twelveprinciples01emer/twelveprinciples01emer.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).

42. Emerson H. *The Twelve Principles of Efficiency*. Whitefish : Kessinger Publishing, 2010. 444 p.

43. Eraut M. Non-formal Learning and Tacit Knowledge in Professional Work. *British Journal of Educational Psychology*. 2000. Vol. 70, No. 1. P. 113–136.

44. Eraut M. Informal Learning in the Workplace. *Studies in Continuing Education*. 2004. Vol. 26, No. 2. P. 247–273.

45. Fromm J. Gen Z in the workforce: how to recruit and retain youth generations. Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retainyouth-generations/#4f5af7037569> (дата звернення: 20.02.2026).
46. Ford H., Crowther S. Today and Tomorrow. New York : Doubleday, Page & Company, 1926. 286 p.
47. Ford H. TODAY AND TOMORROW Timeless Wisdom for a Modern Digital Age (Newly Annotated and Illustrated). Manufactured & Produced in the United States of America. Generosity Press, 156 p. URL: https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/05/TAT-20180526.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
48. Garavan T. N., Morley M., Gunnigle P., Collins E. Human Resource Development and Workplace Learning: Emerging Theoretical Perspectives and Organizational Practices. *Journal of European Industrial Training*. 2002. Vol. 26, No. 2/3/4. P. 60–71.
49. Garvin D. A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 4. P. 78–91.
50. Gilbert J. Catching the Knowledge Wave? The Knowledge Society and the Future of Education. Wellington : New Zealand Council for Educational Research, 2005. 215 p.
51. Hager P. Lifelong Learning in the Workplace? Challenges and Issues. *Journal of Workplace Learning*. 2004. Vol. 16, No. 1/2. P. 22–32.
52. Hoteit L., Perapechka S., El Hachem M., Stepanenko A. Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch. Boston Consulting Group. 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/alleviating-the-heavy-toll-of-the-global-skills-mismatch> (дата звернення: 28.04.2026).
53. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : William Morrow & Company, 1991. 538 p. URL: <https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069B>

[yWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt](#) (дата

звернення: 20.02.2026).

54. Howe N., Strauss W. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York : Vintage Books, 2000. 432 p.
55. Jacobs, R., Parks, Y. A proposed conceptual framework of workplace learning: implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*. 2009. №8(2). P. 133–50.
56. Jacobs R. Managing Employee Competence in Global Organizations/ in J. Kidd, X. Li and F. Richter (eds). *Maximizing Human Intelligence Deployment in Asian Business* (New York: Palgrave). 2001. P. 44–56.
57. Judge T. A., Bono J. E. Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, No. 1. P. 80–92.
58. Livingstone D. Mapping the Field of Lifelong (Formal and Informal) Learning and (Paid and Unpaid) Work. *The Future of Lifelong Learning and Work: Critical Perspectives* / eds. D. Livingstone, K. Mirchandani, P. H. Sawchuk. Rotterdam : Sense Publishers, 2008. P. 13–26.
59. Livingstone D., Mirchandani K., Sawchuk P. H. (eds.). *The Future of Lifelong Learning and Work: Critical Perspectives*. Rotterdam : Sense Publishers, 2008. 280 p.
60. Lytras M. D., Sicilia M. A. The Knowledge Society: A Manifesto for Knowledge and Learning. *International Journal of Knowledge and Learning*. 2005. Vol. 1, No. 1–2. P. 1–11.
61. Lohman M. C. A Survey of Factors Influencing the Engagement of Two Professional Groups in Informal Workplace Learning Activities. *Human Resource Development Quarterly*. 2005. Vol. 16, No. 4. P. 501–527.
62. Lombardo M. M., Eichinger R. W. *The Career Architect Development Planner*. 4th ed. Minneapolis : Lominger Limited, 1996. 298 p.

63. Manuti A., Pastore S., Scardigno A. F., Giancaspro M. L., Morciano D. Formal and Informal Learning in the Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development*. 2015. Vol. 19, No. 1. P. 1-17. URL:
https://www.researchgate.net/publication/271772029_Formal_and_informal_learning_in_the_workplace_A_research_review
64. Marsick V. J., Watkins K. E. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London : Routledge, 1990. 293 p.
65. Marsick V. J., Watkins K. E. Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 2001. No. 89. P. 25–34.
66. Marsick V. J., Watkins K. E. Lessons from Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 1997. No. 73. P. 295–311.
67. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London : 1st Edition, 2003. 204 p.
68. Mincer J. On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, No. 5, Part 2. P. 50–79.
69. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Lifelong Learning for All*. Paris, 1996.
70. OECD. *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. Paris : OECD Publishing, 2023.
71. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9, No. 5. P. 1–6.
72. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
73. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993. 372 p.
74. Strauss W., Howe N. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York : Broadway Books, 1997. 382 p. URL:
<https://ia600403.us.archive.org/2/items/the-fourth-turning-an-american-prophecy->

[what-the-cycles-of-history-tell-us-about/The%20Fourth%20Turning%20An%20American%20Prophecy%20-%20What%20the%20Cycles%20of%20History%20Tell%20Us%20About%20Americas%20Next%20Rendezvous%20with%20Destiny%20by%20William%20Strauss%2C%20Neil%20Howe%20%28z-lib.org%29.epub.pdf](https://www.z-library.org/page/what-the-cycles-of-history-tell-us-about/The%20Fourth%20Turning%20An%20American%20Prophecy%20-%20What%20the%20Cycles%20of%20History%20Tell%20Us%20About%20Americas%20Next%20Rendezvous%20with%20Destiny%20by%20William%20Strauss%2C%20Neil%20Howe%20%28z-lib.org%29.epub.pdf) (дата звернення: 11.03.2026)

75. Schroth H. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. 2019. Vol. 61(3). P. 5–18. URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/sample-articles/61-3-schroth.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)

76. Schultz T. W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York : Free Press, 1971. 272 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162852> (дата звернення: 11.02.2026)

77. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (дата звернення: 11.02.2026)

78. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1919. 144 p. URL: <https://dn760008.eu.archive.org/0/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf> (дата звернення: 11.02.2026)

79. UNESCO. Learning: The Treasure Within. Paris, 1996.

80. Working with young people: the value of youth work in the European Union URL: https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/study/youth-work-report_en.pdf (дата звернення: 15.03.2026)